UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

TESIS PRESENTADA COMO REQUISITO PARA OPTAR POR EL TITULO DE INGENIERÍA COMERCIAL

TEMA:

‘‘PROPUESTA DE MEJORAS EN GESTIÓN ADMINISTRATIVA EN LA EMPRESA MODERMUEBLE S.A, CIUDAD DE GUAYAQUIL’’

AUTORES:

LAZO CORDERO KARINA ALEXANDRA

MACAS MORENO PRISCILLA RAQUEL

TUTOR DE TESIS:

ING. ERNESTO ALFREDO MONTESDEOCA RODRÍGUEZ

GUAYAQUIL, MARZO 2018

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
CARRERA INGENIERÍA COMERCIAL
UNIDAD DE TITULACIÓN

REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA			
FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE GRADUACIÓN			
TÍTULO Y SUBTÍTULO:	‘‘PROPUESTA DE MEJORAS EN GESTIÓN ADMINISTRATIVA EN LA EMPRESA MODERMUEBLE S.A, CIUDAD DE GUAYAQUIL’’		
AUTOR(ES) (apellidos/nombres):	Lazo Cordero Karina Alexandra Macas Moreno Priscilla Raquel		
REVISOR(ES)/TUTOR(ES) (apellidos/nombres):	Ing. Rubén Darío Cevallos Conde, Ing. Montesdeoca Rodríguez Ernesto Alfredo		
INSTITUCIÓN:	Universidad de Guayaquil		
UNIDAD/FACULTAD:	Ciencias Administrativas		
MAESTRÍA/ESPECIALIDAD:			
GRADO OBTENIDO:	Ingeniería Comercial		
FECHA DE PUBLICACIÓN:	Febrero2018	**No. DE PÁGINAS:**	
ÁREAS TEMÁTICAS:	Gestión Administrativa		
PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:	Gestión Administrativa, Organigrama, Fidelización, Manual De Funciones.		
RESUMEN/ABSTRACT (150-250 palabras):			
ADJUNTO PDF:	[X] SI	[ ] NO	
CONTACTO CON AUTOR/ES: Lazo Cordero Karina Alexandra Macas Moreno Priscilla Raquel	**Teléfono:** 0967683219 0969049826	E-mail: karina-alex1095@hotmail.com prisi_2_24@hotmail.com	
CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN:	**Nombre:** Katherine Figueroa		
	Teléfono: 0993052004		
	E-mail: kfigueroa.modermueble@gmail.com		

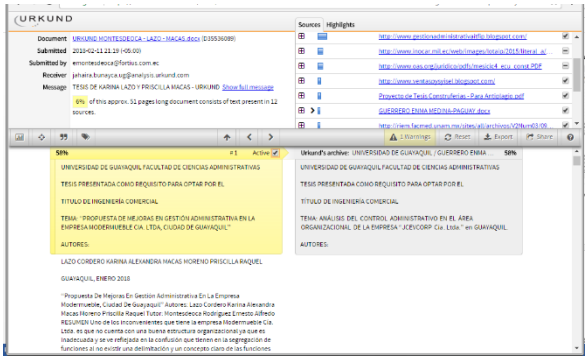
Universidad de Guayaquil

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
CARRERA INGENIERÍA COMERCIAL
UNIDAD DE TITULACIÓN

CERTIFICADO PORCENTAJE DE SIMILITUD

Habiendo sido nombrado **ERNESTO ALFREDO MONTESDEOCA RODRÍGUEZ,** tutor del trabajo de titulación certifico que el presente trabajo de titulación ha sido elaborado por **KARINA ALEXANDRA LAZO CORDERO** con C.C.: **0106671951** y **PRISCILLA RAQUEL MACAS MORENO** C.C: **0930863535**, con mi respectiva supervisión como requerimiento parcial para la obtención del título de **INGENIERIA COMERCIAL.**

Se informa que el trabajo de titulación: "**PROPUESTA DE MEJORAS EN GESTIÓN ADMINISTRATIVA EN LA EMPRESA MODERMUEBLE S.A, CIUDAD DE GUAYAQUIL",** ha sido orientado durante todo el periodo de ejecución en el programa antiplagio (indicar el nombre del programa antiplagio empleado) quedando el 6% de coincidencia.



https://secure.urkund.com/view/34962051-889977-495679#DcYxDsJADEXBu2z9hOxv767DVRAFigClIE1KxN1JM5pv+xztejMcPzkVHnjiHR/4xAtfEDLk6EygRB0NNFGhhSCMcEJEEoOYRJGkyCCTzmS5047tvW+vbX3s67Nd7WK9alqOXuqusvn7Aw==

_____

ERNESTO ALFREDO MONTESDEOCA RODRÍGUEZ

C.I. 0913906921

Universidad de Guayaquil

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
CARRERA INGENIERÍA COMERCIAL
UNIDAD DE TITULACIÓN

Guayaquil, 16 febrero 2018

MGS. SOFÍA LOVATO TORRES
DIRECTOR DE CARRERA INGENIERÍA COMERCIAL
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL
Ciudad.-

De mis consideraciones:

Envío a Ud. el Informe correspondiente a la tutoría realizada al Trabajo de Titulación "**PROPUESTA DE MEJORAS EN GESTIÓN ADMINISTRATIVA EN LA EMPRESA MODERMUEBLE S.A, CIUDAD DE GUAYAQUIL"** del (los) estudiante (s) **KARINA LEXANDRA LAZO CORDERO**, **PRISCILLA RAQUEL MACAS MORENO** indicando ha (n) cumplido con todos los parámetros establecidos en la normativa vigente:

- El trabajo es el resultado de una investigación.
- El estudiante demuestra conocimiento profesional integral.
- El trabajo presenta una propuesta en el área de conocimiento.
- El nivel de argumentación es coherente con el campo de conocimiento.

Adicionalmente, se adjunta el certificado de porcentaje de similitud y la valoración del trabajo de titulación con la respectiva calificación.

Dando por concluida esta tutoría de trabajo de titulación, **CERTIFICO**, para los fines pertinentes, que el (los) estudiante (s) está (n) apto (s) para continuar con el proceso de revisión final.

Atentamente,

_____

ING. ERNESTO ALFREDO MONTESDEOCA RODRÍGUEZ

CI: 0913906921

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
CARRERA INGENIERÍA COMERCIAL
UNIDAD DE TITULACIÓN

LICENCIA GRATUITA INTRANSFERIBLE Y NO EXCLUSIVA PARA EL USO NO COMERCIAL DE LA OBRA CON FINES NO ACADÉMICOS

Yo, **KARINA ALEXANDRA LAZO CORDERO** con C.I. No. **0106671951** y **PRISCILLA RAQUEL MACAS MORENO** con C.I. No. **0930863535**, certifico que los contenidos desarrollados en este trabajo de titulación, cuyo título es **"PROPUESTA DE MEJORAS EN GESTIÓN ADMINISTRATIVA EN LA EMPRESA MODERMUEBLE S.A, CIUDAD DE GUAYAQUIL"** son de mi absoluta propiedad y responsabilidad Y SEGÚN EL Art. 114 del CÓDIGO ORGÁNICO DE LA ECONOMÍA SOCIAL DE LOS CONOCIMIENTOS, CREATIVIDAD E INNOVACIÓN*, autorizo el uso de una licencia gratuita intransferible y no exclusiva para el uso no comercial de la presente obra con fines no académicos, en favor de la Universidad de Guayaquil, para que haga uso del mismo, como fuera pertinente

KARINA ALEXANDRA LAZO CORDERO

C.I. No. **0106671951**

PRISCILLA RAQUEL MACAS MORENO

C.I. No. **0930863535**

*CÓDIGO ORGÁNICO DE LA ECONOMÍA SOCIAL DE LOS CONOCIMIENTOS, CREATIVIDAD E INNOVACIÓN (Registro Oficial n. 899 - Dic./2016) Artículo 114.- De los titulares de derechos de obras creadas en las instituciones de educación superior y centros educativos.- En el caso de las obras creadas en centros educativos, universidades, escuelas politécnicas, institutos superiores técnicos, tecnológicos, pedagógicos, de artes y los conservatorios superiores, e institutos públicos de investigación como resultado de su actividad académica o de investigación tales como trabajos de titulación, proyectos de investigación o innovación, artículos académicos, u otros análogos, sin perjuicio de que pueda existir relación de dependencia, la titularidad de los derechos patrimoniales corresponderá a los autores. Sin embargo, el establecimiento tendrá una licencia gratuita, intransferible y no exclusiva para el uso no comercial de la obra con fines académicos.

DEDICATORIAS

Dedico este trabajo en primera instancia a Dios quien me dió la fortaleza, esperanza y salud para llegar donde estoy ahora, a mis padres quienes me enseñaron desde pequeña a luchar para alcanzar mis metas con su amor, comprensión y sabios consejos. A mi mamá el ángel guardián que desde el cielo me está viendo y de seguro se siente orgullosa, con su lema “Yo puedo, yo quiero, yo voy a lograrlo” ha hecho de mí una mujer luchadora que espera ser ejemplo para sus hermanos. A mis hermanos quien con sus palabras de aliento y cariño me enseñaron a no rendirme cuando sentía que todo estaba perdido.

Lazo Cordero Karina Alexandra

Dedico este trabajo en primer lugar a Dios que me ha dado la fuerza necesaria para seguir adelante durante mis años de estudio, pese a las dificultades que he tenido en el camino todo fue parte de su propósito pues es él quien me ha bendecido con el don de la perseverancia, a mis padres ya que en el transcurso de la carrera fueron el impulso y apoyo incondicional para no renunciar a la meta que Dios ya había trazado para mí.

Macas Moreno Priscilla Raquel

AGRADECIMIENTOS

Mi agradecimiento es para Dios Todopoderoso que me brindó la dicha de tener a unos padres y hermanos maravillosos que con gran esfuerzo y sacrificio me han proporcionado cada cosa que he necesitado, preocupándose por mi bienestar han estado conmigo en cada paso que doy, agradezco a mis abuelos, tíos y primos quienes nunca dudaron de mí, me brindaron su apoyo incondicional y contribuyeron para estar donde estoy ahora, agradezco profundamente al tutor de tesis por su incondicional apoyo e interés depositado en el proyecto.

Lazo Cordero Karina Alexandra

Mi agradecimiento va dirigido en primer lugar a mis padres quienes son los que me han ayudado a lo largo de estos años agradezco por su apoyo económico, anímico, porque han confiado en mí a lo largo de este tiempo, también agradezco a mis hermanos quienes han sido un apoyo fundamental siempre dándome palabras de ánimo para que no desmaye en el proceso, le agradezco a Dios porque fue el quien me permitió entrar a la universidad y llegar hasta la meta, agradezco a mi tutor de tesis quien fue el quien nos ha ayudado a lo largo del proceso de titulación ya que fue de gran apoyo para nosotras.

Macas Moreno Priscilla Raquel

Tabla de contenido

INTRODUCCIÓN 1
Capítulo 1 3
1.1. Planteamiento del problema 3
1.2. Formulación del problema 4
1.2.1. Sistematización del problema 4
1.3. Objetivos de la investigación 4
1.3.1. Objetivo general 4
1.3.2. Objetivos específicos 4
1.4. Justificación del proyecto de investigación 5
1.5. Delimitación de la investigación 5
1.6. Limitación de la investigación 6
1.7. Hipótesis 6
Capítulo 2 7
2.1. Antecedentes de la investigación 7
2.2. Marco teórico 9
2.2.1. Concepto de gestión 9
2.2.2. Concepto de gestión administrativa 9
2.2.3. Gestión administrativa en la edad antigua 9
2.2.4. La Administración en la edad media 10
2.2.5. La Administración en la edad moderna 10
2.2.6. La Administración en la edad contemporánea 10
2.2.7. La Administración en la sociedad moderna 11
2.2.8. Precursores de la gestión administrativa 11
2.3. Marco contextual 13
2.4. Marco conceptual 14
2.5. Marco legal 16
Capítulo 3 25
3.1. Metodología 25
3.2. Tipo de investigación 25
3.2.1. Investigación exploratoria 25
3.2.2. Investigación descriptiva 25

3.3. Método de investigación 26
3.4. Enfoque de la investigación 26
3.5. Técnicas o instrumentos de investigación 26
3.6. Población y muestra 28
3.6.1. Muestras probabilísticas 28
3.6.2. Calculo del tamaño de la muestral 29
3.7. Resultados de la Encuesta 31
3.8. Resultados de la entrevista realizada a Bolívar Maldonado Gerente de la empresa Modermueble Cía. Ltda. 41
3.9. Resultados del cuestionario 43
3.10. Análisis de resultados 47
3.11. Análisis de la estructura organizacional actual 50
3.12. Análisis del sistema de comercialización 51
Capítulo 4 53
4.1. Tema 53
4.2. Alcance 53
4.3. Determinación de las causas de los problemas 53
4.4. Propuesta de mejoramiento 54
4.5. Seguimiento 55
4.6. Modificaciones y revisiones 55
4.7. Evaluación y control 55
4.7.1. Reestructuración del organigrama de la empresa Modermueble S.A. 57
4.7.2. Presupuesto del Proyecto 58
4.7.3. Metodología de modelo operativo 59
4.7.4. Manual de organización 60
4.7.5. Manual de Funciones 61
4.8. Sistema de incentivos 86
4.8.1. Desarrollo de planes de incentivos – Incentivo Financiero 86
4.8.1.1. Bonos por producción 86
4.8.1.2. Resultados de la implementación 88
4.8.1.3. Bono por comisiones 89
4.9. Plan de capacitación 91
4.10. Estrategias de comercialización 92

Conclusiones..... 97
Recomendaciones..... 98
Anexos 99
Bibliografía 103

Índice de tabla

Tabla 1: Principales empresas en el Ecuador *8*
Tabla *2: Conocer la empresa* *31*
Tabla 3: *Aspectos al comprar un mueble* *32*
Tabla 4:*Tipo de madera* *33*
Tabla 5: *Frecuencia para adquirir un mueble* *34*
Tabla 6: *Estilo de mueble* *35*
Tabla 7: *Precio del mueble* *36*
Tabla 8: *Mueble que le gustaría adquirir* *37*
Tabla 9:*Tipo de acabado* *38*
Tabla 10: *Lugar donde adquiere un mobiliario* *39*
Tabla 11: *Oferta por redes sociales:* *40*
Tabla 12: *Tabla salarial* *49*
Tabla 13: *Salario de empleados* *50*
Tabla 14: *Presupuesto del Proyecto* *58*
Tabla 15: *Metodología de modelo operativo* *59*
Tabla 16: *Variables asociadas al plan de bonos de producción* *87*
Tabla 17: *Porcentaje de plan de bonos de producción* *88*
Tabla 18: *Operarios beneficiados mensualmente con los bonos de producción* *88*
Tabla 19: *Reporte de Comisiones postventa* *90*
Tabla 20: *Programa de capacitación* *91*

Índice de figura

Figura 1: Delimitación geográfica 5
Figura 2: Conocer sobre la empresa 31
Figura 3: Aspecto al comprar un mueble 32
Figura 4: Tipo de madera 33
Figura 5: Frecuencia para adquirir un mueble 34
Figura 6: Estilo de mueble 35
Figura 7: Precio de un mueble 36
Figura 8: Mueble que le gustaría adquirir 37
Figura 9: Tipo de acabado 38
Figura 10: Lugar donde adquiere un mobiliario 39
Figura 11: Oferta por redes sociales 40
Figura 12: Estructura Organizacional de Modermueble 51
Figura 13: Reestructuración del organigrama de la empresa Modermueble S.A. 57
Figura 14: Características de la fidelización 92
Figura 15: Facebook de la empresa 94
Figura 16: Twitter de la empresa 95
Figura 17: Pagina web de la empresa 96

Índices de apéndices o anexos

Anexo 1: Encuesta 99
Anexo 2: Entrevista 101
Anexo 3: Cuestionario 102

‘‘Propuesta De Mejoras En Gestión Administrativa En La Empresa Modermueble, Cía. Ltda. Ciudad De Guayaquil’’

Autores: Lazo Cordero Karina Alexandra

Macas Moreno Priscilla Raquel

Tutor: Montesdeoca Rodríguez

Ernesto Alfredo

RESUMEN

Uno de los inconvenientes que tiene la empresa Modermueble Cía. Ltda. es que no cuenta con una buena estructura organizacional ya que es inadecuada y se ve reflejada en la confusión que tienen en la segregación de funciones al no existir una delimitación y un concepto claro de las funciones de cada departamento esto ocasiona que los empleados asuman tareas que no les corresponde. El presente trabajo de tesis tiene como objetivo elaborar mejoras en la Gestión Administrativa que ayude a la empresa en la estructura organizacional, para llevar a cabo la investigación se aplicará métodos tantos cualitativos como cuantitativos con el fin de saber los problemas internos de la compañía en cuanto a la investigación cualitativa se realizará encuestas a los clientes potenciales para saber que percepción tienen de la empresa, el propósito de la propuesta es elaborar e implementar un manual de funciones y procedimientos para simplificar los procesos administrativos.

Palabras claves: Gestión Administrativa, Organigrama, Fidelización, Manual De Funciones.

"Proposal of Improvements In Administrative Management In The Modermueble Company Cía. Ltda, Ciudad De Guayaquil"

Authors: Lazo Cordero Karina Alexandra

Macas Moreno Priscilla Raquel

Advisor: Montesdeoca Rodríguez Ernesto Alfredo

ABSTRACT

One of the drawbacks of the company Modermueble S.A is that it does not have a good organizational structure because it is inadequate and is reflected in the confusion that they have in the segregation of functions as there is no delimitation and a clear concept of the functions from each department this causes the employees to assume tasks that do not correspond to them. The objective of this thesis work is to elaborate improvements in the Administrative Management that help the company in the organizational structure. To carry out the research, both qualitative and quantitative methods will be applied in order to know the internal problems of the company. qualitative research will be conducted surveys to potential customers to know what persecution they have of the company, the purpose of the proposal is to develop and implement a manual of functions and procedures to simplify administrative processes.

Keywords: Administrative Management, Organizational Chart, Fidelization, Functions Manual.

INTRODUCCIÓN

Modermueble S.A es una empresa dedicada a la fabricación de todo tipo de muebles de madera enfocado a la clase media y media – alta, fue fundada en la ciudad de Guayaquil, en 1995, el negocio inició con 35 empleados, cuenta con un almacén ubicado en Víctor Emilio Estrada 1230 y Costanera es una empresa con más de una década de tradición e innovación constante en productos y procesos. Debido a los impuestos implementados, tuvo pérdidas cuantiosas a nivel de las ventas y el abandono de los clientes.

La empresa actualmente presenta problemas en la estructura organizacional la cual no ayuda a la distribución correcta del personal, es por esto que se va a elaborar una propuesta de mejoras en la Gestión Administrativa con el fin de implementar un manual de funciones y procedimientos para simplificar los procesos administrativos.

Es esencial afianzar el sistema administrativo utilizando estrategias dirigidas a cumplir las metas de la empresa, es necesario generar un buen entorno laboral para que los empleados se sientan estimulados en sus lugares de trabajo.

En el capítulo I se tomará en cuenta las bases teóricas, aspectos contextuales, bases legales que soportarán nuestra investigación para la mejora en la Gestión Administrativa en la empresa Modermueble Cía. Ltda. En el capítulo I debe ser debidamente adjuntado el marco teórico y referencias bibliográficas.

En el capítulo II se describe la metodología de la investigación, en el que se especifica el tipo de investigación que se utilizará para analizar en qué situación se encuentre la empresa por medio de la entrevista y cuestionario, también se va a detallar el instrumento utilizado para la ejecución a través del cálculo de la población y la muestra a encuestar.

En el capítulo III se describe los análisis estadísticos de los resultados, en el cual se visualizará en gráficos y tablas con su respectivo análisis para mayor compresión de los resultados obtenidos.

En el capítulo IV propuesta se centra en elaborar e implementar un manual de funciones y procedimientos para simplificar los procesos administrativos de la empresa Modermueble S.A. También se realizará un análisis de comercialización con el fin de ayudar a la empresa a obtener nuevas estrategias de como promocionar sus productos y se dará a conocer a la empresa un plan de incentivos para beneficio de sus trabajadores se espera que sus empleados sean motivados con bonos de producción y adicional a esto implementar un programa de capacitación para que estén al tanto del uso de maquinarias y para que el personal de talento humano este más capacitado.

Capítulo 1

1.1. Planteamiento del problema

Uno de los inconvenientes que tiene la empresa Modermueble Cía. Ltda., es que la estructura organizacional de la empresa es inadecuada y se ve reflejada por la confusión en la segregación de funciones, al no existir una delimitación y un concepto claro de las responsabilidades correspondientes a cada departamento, ocasionando que los empleados asuman tareas que no les corresponde.

Otros aspectos a mejorar son:

1) la empresa no cuenta con un personal motivado lo que afecta el cumplimiento de sus tareas asignadas, comprometiendo la eficiencia y calidad de la gestión empresarial,

2) el control en las operaciones de la empresa es deficiente debido al desconocimiento por parte del propietario sobre mecanismos para ejecutarlo

3) no se realizan evaluaciones de desempeño al personal, por lo tanto, no se puede medir el grado de eficiencia y eficacia en la ejecución de las actividades que realizan los empleados.

Tras la contracción económica nacional el propietario de la empresa Modermueble ha sufrido pérdidas en sus productos, tomó la decisión de cerrar su sucursal en las calles Quito y Panamá, actualmente tiene una sucursal ubicada en Víctor Emilio Estrada 1230 y Costanera.

Debido a esta problemática que tiene la empresa Modermueble S.A elaboramos una propuesta de mejoras en la Gestión Administrativa con el fin de implementar un manual de funciones y procedimientos para simplificar los procesos administrativos.

1.2. Formulación del problema

¿Influye la falta de un manual de funciones en la Gestión Administrativa de la empresa Modermueble Cía. Ltda.?

- La Organización y la Distribución de las funciones que no están claras, esto ocasiona que sus empleados no estén del todo satisfechos, lo que influye en su rendimiento diario.

1.2.1. Sistematización del problema

¿Qué sistema metodológico es el más adecuado para lograr las mejoras en la Gestión Administrativa?

¿Cómo se puede lograr una mejor organización y distribución de trabajo?

¿Cómo afecta interna o externamente a la condición de la empresa?

¿Cómo influye a la empresa con la escases de empleados?

1.3. Objetivos de la investigación

1.3.1. Objetivo general

Mejorar la Gestión Administrativas en la empresa Modermueble S.A con el fin de elaborar e implementar un manual de funciones y procedimientos para simplificar los procesos administrativos.

1.3.2. Objetivos específicos

- Estudiar la situación actual para identificar las fallas que presentan en la Administración mediante las técnicas de recolección.
- Realizar una propuesta de mejoras en la Gestión Administrativa en la empresa Modermueble
- Entregar resultados que optimicen mejoras en la Gestión Administrativa.

1.4. Justificación del proyecto de investigación

Cuando se constituyó la empresa la organización empezó con una estructura informal, es así que con el paso del tiempo se van presentando dificultades tanto para la empresa como para el personal que labora en la misma.

La elaboración de este trabajo de investigación consiste en elaborar una información detallada tanto en lo teórico como en lo práctico referente a la estructura organizacional con el fin de formular unas propuestas que sirvan para el mejoramiento de la Gestión Administrativa y sirva para el crecimiento de la misma.

1.5. Delimitación de la investigación

La presente investigación se va a realizar en la Ciudad de Guayaquil cuya ubicación referencia es en Víctor Emilio Estrada 1230 y Costanera, la información que nos proporcionó la empresa son de los dos últimos años, se busca mejorar la Gestión Administrativa y así obtener una estructura organizacional eficaz.

Figura 1 Delimitación geográfica

1.6. Limitación de la investigación

Una de las limitaciones es el tiempo con el que se cuenta para realizar la investigación que es menos de 3 meses, la segunda limitación es la información proporcionada por la compañía que no es clara en su operatividad.

1.7. Hipótesis

La Gestión Administrativa de la empresa Modermueble S.A mediante una propuesta de mejoras se podrá reorganizar en su estructura organizacional con el fin de tener un nuevo despunte en ventas y un mejor posicionamiento en el mercado.

La Gestión Administrativa de la empresa Modermueble S.A mediante la estructuración de un nuevo plan estratégico permitirá reestructurar las diferentes áreas de la empresa con el fin de ampliar la productividad y tener un buen posicionamiento en el mercado.

Capítulo 2

2.1. Antecedentes de la investigación

El consumo de muebles mundial alcanzó los US $ 455 mil millones en 2014, con un aumento de alrededor de US $ 17 mil millones con respecto al 2013. Tasa esperada de crecimiento del consumo de muebles para el 2016 es del + 2,8% en términos reales, los datos sobre el consumo, comercio y producción mundial de muebles se incluyen para el período 2011-2016. Lo que proporciona comparaciones entre las tendencias de la industria y los principales fabricantes de muebles a nivel global El cálculo se basa en el procesamiento CSIL (Center for industrial studies) de datos de fuentes oficiales, tanto nacionales como internacionales, que cubren los 70 países más importantes. (Csil Milano, 2012)

Ecuador es un país con grandes riquezas naturales, las oportunidades de la industria se reflejan en el continuo crecimiento del consumo nacional e internacional de productos forestales y preferencia por muebles hechos de madera, el incremento de la demanda de muebles a nivel mundial y el potencial uso de variedades alternativas. (Pro Ecuador, 2011)

Existen alrededor de 3.6 millones de tierras disponibles para la repoblación forestal, lo cual indica el alto potencial de producción del país. La industria está representada por empresas con alto nivel tecnológico para la elaboración de productos derivados del sector maderero. Por su situación geográfica y diversidad de climas, Ecuador es un paraíso forestal, con disponibilidad de tierras aptas y ubicación estratégica en relación a mercados demandantes como Estados Unidos y Japón. (Pro Ecuador, 2016)

Ecuador produce balsa, teca, tableros y acabados para la construcción. La producción de madera es de aproximadamente 421.000 TM y está concentrada principalmente en variedades como madera fina, madera regular, madera para construcción, de pallets (estibas) y otros. (Pro Ecuador, 2016)

Las empresas madereras ecuatorianas cuentan con el respaldo de las principales certificaciones, como Forest Stewardship Council (FSC) y las normas ISO, entre ellas la ISO 9000:2008. Los principales países de destino de la madera ecuatoriana son: Estados Unidos, China, Colombia, Perú, Japón, Alemania, Dinamarca y México. (Pro Ecuador, 2016)

Alrededor de 235,000 familias en el Ecuador se benefician directamente de esta actividad, otras 100,000 lo hacen indirectamente. La industria forestal tiene certificados que aseguran que la madera se extrae de manera sostenible y que el impacto al medio ambiente es mínimo, gracias al manejo sustentable de los bosques. (Pro Ecuador, 2016)

El siguiente cuadro refleja las mayores empresas en el Ecuador por su nivel de ventas en el sector de fabricación de muebles y otros productos de madera.

Tabla 1
Principales empresas en el Ecuador

	2015	**2014**	**Var (%)**
Novopan	120,41	122,26	-1,5%
Empresas Durini	68,66	70,67	-2,8%
Aglomerados Cotopaxi	45,66	50,20	-9,0%
Colineal	43,62	44,22	-1,4%
Muebles El Bosque	34,57	36,98	-6,5%
Botrosa	27,33	25,63	6,6%
CTIN	16,27	15,22	6,9%
ATU	16,21	18,13	-10,6%
Total	372,73	383,31	-2,8%

Nota. Tomado de ekosnegocios.com

2.2. Marco teórico

2.2.1. Concepto de gestión

Es conjunto de conocimientos modernos y sistematizados en relación con los procesos de diagnóstico, diseño, planeación, ejecución y control de las acciones teológicas de las organizaciones en interacción con un contextos social orientado por la racionalidad social y técnica. (Fajardo, 2005).

2.2.2. Concepto de gestión administrativa

Para (Munch, 2010) “Es el conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración. Que comprende de una serie de fases, etapas o funciones cuyo conocimiento resulta esencial para aplicar el método, los principios y las técnicas de esta disciplina correctamente”

2.2.3. Gestión administrativa en la edad antigua

A pesar de que la administración como disciplina es relativamente nueva, la historia del pensamiento administrativo es muy antigua, ya que nace con el hombre mismo, puesto que en todo tiempo ha habido la necesidad de coordinar actividades, tomar decisiones y de ejecutar; de ahí que en la administración antigua se encuentran muchos de los fundamentos administrativos de la actualidad y que pueden observarse en el código de Hammurahi, en el Nuevo Testamento, así como en la forma de conducir los asuntos en la antigua Grecia, Egipto, Roma y China, en donde se encuentran vestigios del proceso administrativo. En Egipto existía un sistema administrativo amplio con una economía planificada y un gobierno central de gran poder, basado en la fuerza y la compulsión, aquí se creó el primer sistema de servicio civil. La administración del Imperio Romano se caracterizó por la centralización. (Rojas, 2015)

2.2.4. La Administración en la edad media

Durante los últimos años del imperio Romano el centralismo administrativo se fue debilitando considerablemente y la autoridad real pasó al terrateniente, alrededor del cual se agrupaban muchas personas abriendo las puertas al surgimiento de la Edad Media, hubo una descentralización del gobierno, con lo que se diferenció de las formas administrativas que habían existido anteriormente.

Hubo una notable evolución de las ideas administrativas y se consolidaron instituciones como la iglesia católica. En esta época la administración recibe un gran impulso cuando surgen en Italia, los fundamentos de la contabilidad moderna y las transacciones comerciales. (Toral, 2013).

2.2.5. La Administración en la edad moderna

Al inicio de esta época surge en Prusia y Austria un movimiento administrativo conocido como cameralistas que alcanzó su mayor esplendor en 1560 y trataron de mejorar los sistemas administrativos usados en ésta época. Para algunos tratadistas los cameralistas son los pioneros en el estudio científico de la administración pública. A mediados del siglo XVIII tuvo su inicio la Revolución Industrial Inglesa, la cual preciso de una nueva generación de administradores, que desarrollaron sus propios conceptos y técnicas, surgiendo algunos de los principios administrativos básicos. (Trébol, 2013)

2.2.6. La Administración en la edad contemporánea

En ésta época se asientan las bases para el desarrollo de la administración como una verdadera ciencia, ya que como fruto de las necesidades de la época, surgen teorías, principios y funciones administrativas, que aunque superadas o modificadas, cumplieron un papel importante en cuanto al desarrollo del pensamiento administrativo. (Rojas, 2015)

2.2.7. La Administración en la sociedad moderna

A pesar de que la administración es una disciplina relativamente nueva, su desarrollo fue muy rápido. La propia historia del pensamiento administrativo proporciona una perspectiva de las contribuciones y de los problemas y situaciones con que se enfrentó en los últimos setenta años en el mundo industrial. La administración es un fenómeno universal en el mundo moderno, cada organización, cada empresa requieren toma de decisiones, coordinación de múltiples actividades, dirección de personas, evaluación del desempeño con base en objetivo previamente determinados, consecución y ubicación de varios recursos. (Velásquez, 2012).

2.2.8. Precursores de la gestión administrativa

- **Confucio:**

Filósofo, proporcionó una serie de reglas para la administración pública, recomendando:

a. Que las personas que ocupan posiciones públicas deben conocer bien el país para así estar en condiciones de resolver sus problemas.

b. Excluir de la selección del personal el favoritismo y el partidarismo.

c. Que los funcionarios seleccionados deberían ser personas honradas, desinteresadas y capaces. (Chenglei, 2006)

- **Adam Smith:**

Enunció el principio de la división del trabajo considerándolo necesario para la especialización y para el aumento de la producción. (Smith, 1776)

- **Henry Metcalfe:**

Se distinguió por implantar nuevas técnicas de control administrativo e ideó una buena manera de control, considerada como muy eficiente. Publicó un libro titulado "El costo de Producción y la Administración de Talleres Públicos y Privados", considerada como una obra precursora de la administración científica. (Metcalfe, 1885)

- **Frederick W. Taylor**

Según (Taylor, 1911) Se le considera padre de la administración científica; Taylor trabaja entre los años 1880 y 1915 en una serie de empresas, realizando varios experimentos y aplicando sus propias ideas en busca del mejoramiento de la administración, descubriendo que existen fallos o deficiencias que eran imputables del factor humano, ya que según su criterio, los trabajadores "en lugar de emplear todo su esfuerzo a producir la mayor cantidad posible de trabajo, en la mayoría de los casos hacen deliberadamente lo menos que pueden" . Además promovió que las fuentes de empleo aumentaran la paga a los trabajadores más productivos.

El disminuyó la jornada diaria de trabajo de 10 ½ a 8 ½ horas e introdujo períodos de descanso, el sistema de salarios diferenciales y otras mejoras.

- **Henry Fayol**

Según (Fayol, 1916) fue el primero que desarrolló una teoría general de la administración, por lo que se le considera el "padre de la administración moderna".

Existen cuatro elementos importantes que están relacionados con la gestión administrativa, sin ellos es imposible hablar de gestión administrativa, estos son

- Planeación
- Organización
- Dirección
- Control

Fayol aportó catorce principios básicos a la administración, estos son:

- División del Trabajo.
- Autoridad.
- Disciplina
- Unidad de Mando.
- Unidad de Dirección.
- Subordinación del Interés Particular al Interés General.
- Remuneración del Personal.
- Centralización.
- Cadena de Mando.
- Equidad.
- Estabilidad del Personal.
- Iniciativa.

2.3. Marco contextual

MODERMUEBLE, fue fundada en la ciudad de Guayaquil, principal puerto del Ecuador en 1995, es una empresa con más de una década de tradición e innovación constante en productos y en proceso, utilizando la más alta experiencia humana con un sistema artesanal en su producción y avanzada tecnología en su control de calidad.

Desde sus inicios el Sr. Bolívar Maldonado Álvarez, fundador de MODERMUEBLE, siendo la tercera generación de muebleros en su familia, se comprometió en crear, diseñar y ambientar los hogares ecuatorianos desde hace muchos años, residencias, oficinas y grandes hotelerías a nivel internacional.
Con su experiencia y osadía logró participar y exhibir en las grandes ferias europeas y de América, tales como Milán, Panamá, etc., siempre prevaleciendo que la mano del hombre ecuatoriano se dé a conocer en el mundo.

A todos sus clientes están muy agradecidos por la aceptación de sus piezas únicas que son fabricadas por sus propias manos.

2.4. Marco conceptual

- **Planeación:** Según (Chiavenato, 2004) es una hoja de ruta para la organización y la guía de los pasos que ésta debe seguir para la consecución y logro de sus metas y objetivos. La planificación es, sin lugar a dudas, el faro que guiará a la empresa hacia destinos deseados y no la dejará desalinearse de su razón de ser.
- **Organización:** Es el arreglo de las funciones que se estiman necesarias para lograr un objetivo, y una indicación de la autoridad y la responsabilidad asignada a las personas que tienen a su cargo la ejecución de las funciones respectivas.
- **Dirección:** Según (Chiavenato, 2004)es conducir a la empresa teniendo en cuenta los fines y buscando obtener las mayores ventajas posibles de todos los recursos de que disponga.
- **Control:** Según (Chiavenato, 2004) El control es una función administrativa: es la fase del proceso administrativo que mide y evalúa el desempeño y toma la acción correctiva cuando se necesita. De este modo, el control es un proceso esencialmente regulador.

- **Estructura organizacional:** Según (Robbins&Coulter, 2010) es la distribución formal de Los puestos de una organización. Esta estructura, la cual puede mostrarse visualmente en un organigrama también tiene muchos propósitos.
- **Especialización del trabajo:** Consiste en dividir las actividades laborales en tareas separadas. Cada empleado se especializa en hacer una parte de una actividad en lugar de hacerla toda, para aumentar los resultados. (Economipedia, 2015)
- **Departamentalización:** Una vez definido qué tareas se llevarán a cabo y quiénes las realizarán, es necesario agrupar las actividades laborales comunes para que el trabajo se realice de manera coordinada e integrada. La departamentalización es la forma en que se agrupan los puestos. (Cannice, 2011)
- **Cadena de mando:** Según (Robbins&Coulter, 2010)La cadena de mando es la línea de autoridad que se extiende de los niveles más altos de la organización hacia los más bajos, lo cual especifica quién le reporta a quién.
- **Formalización:** La formalización se refiere a qué tan estandarizados están los trabajos de una organización y hasta qué grado las reglas y procedimientos guían el comportamiento de los empleados. En organizaciones muy formalizadas hay descripciones explícitas, diversas reglas organizacionales y procedimientos claramente definidos que abarcan los procesos de trabajo. (Gutierrez, 2016)
- **Organigrama:** Según (Ferrell, 2009) es una representación visual de la estructura organizacional, líneas de autoridad, (cadena de mando), relaciones de personal, comités permanentes y líneas de comunicación
- **Reestructuración:** Según (Blogspot, 2009) una reestructuración es un programa de actuación, planificado y controlado por la gerencia de la empresa, cuyo

efecto es un cambio significativo en el alcance de la actividad llevada a cabo por la empresa; o en la manera de llevar la gestión de su actividad.

- **Manual de Funciones:** Según (Kellog, 2014) El manual presenta sistemas y técnicas específicas. Señala el procedimiento a seguir para lograr el trabajo de todo el personal de oficina o de cualquier otro grupo de trabajo que desempeña responsabilidades específicas. Un procedimiento por escrito significa establecer debidamente un método estándar para ejecutar algún trabajo.
- **Fidelización de clientes:** Según (Alcaide, 2011) La fidelización del cliente se trata de lo que el cliente quiera volver a la empresa, porque se encuentra satisfecho con el servicio o producto que esta proporciona

2.5. Marco legal

- **Constitución de la República del Ecuador**

En la Constitución, en su Art. 276, establece la construcción de un “sistema económico, justo, democrático, productivo, solidario y sostenible, basado en la distribución igualitaria de los beneficios del desarrollo”; por lo que, la transformación productiva debe incentivar la producción nacional, la productividad y competitividad, la acumulación del conocimiento, la inserción estratégica con el mundo y la producción complementaria en la integración regional.

Artículo 33 de la Constitución de la República, donde se establece que el trabajo es un derecho y un deber social, y un derecho económico, fuente de realización personal y base de la economía. El Estado garantizará a las personas trabajadoras el pleno respeto a su dignidad, una vida decorosa, remuneraciones y retribuciones justas y el desempeño de un trabajo saludable y libremente escogido o aceptado. (Ecuador, 2008)

- **Ley de Compañías**

Sección VI de la compañía anónima

Concepto, características, nombre y domicilio.

Art. 143.- La compañía anónima es una sociedad cuyo capital, dividido en acciones negociables, está formado por la aportación de los accionistas que responden únicamente por el monto de sus acciones. Las sociedades o compañías civiles anónimas están sujetas a todas las reglas de las sociedades o compañías mercantiles anónimas.

Art. 144.- Se administra por mandatarios amovibles, socios o no. La denominación de esta compañía deberá contener la indicación de "compañía anónima" o "sociedad anónima", o las correspondientes siglas. No podrá adoptar una denominación que pueda confundirse con la de una compañía preexistente. Los términos comunes y aquellos con los cuales se determine la clase de empresa, como "comercial", "industrial", "agrícola", "constructora", etc., no serán de uso exclusive e irán acompañadas de una expresión peculiar. Las personas naturales o jurídicas que no hubieren cumplido con las disposiciones de esta Ley para la constitución de una compañía anónima, no podrán usar en anuncios, membretes de carta, circulares, prospectos u otros documentos, un nombre, expresión o siglas que indiquen o sugieran que se trata de una compañía anónima. Los que contravinieren a lo dispuesto en el inciso anterior, serán sancionados con arreglo a lo prescrito en el Art. 445. La multa tendrá el destino indicado en tal precepto legal. Impuesta la sanción, el Superintendente de Compañías notificará al Ministerio de Salud para la recaudación correspondiente.

Art. 145.- Para intervenir en la formación de una compañía anónima en calidad de promotor o fundador se requiere de capacidad civil para contratar. Sin embargo, no podrán hacerlo entre cónyuges ni entre padres e hijos no emancipados.

Art. 146.- La compañía se constituirá mediante escritura pública que, previo mandato de la Superintendencia de Compañías, será inscrita en el Registro Mercantil. La compañía se tendrá como existente y con personería jurídica desde el momento de dicha inscripción. Todo pacto social que se mantenga reservado será nulo. (Ley de Compañías, 2014)

Art. 147.- Ninguna compañía anónima podrá constituirse de manera definitiva sin que se halle suscrito totalmente su capital, y pagado en una cuarta parte, por lo menos. Para que pueda celebrarse la escritura pública de constitución definitiva será requisito haberse depositado la parte pagada del capital social en una institución bancaria, en el caso de que las aportaciones fuesen en dinero. Las compañías anónimas en que participen instituciones de derecho público o de derecho privado con finalidad social o pública podrán constituirse o subsistir con uno o más accionistas. La Superintendencia de Compañías, para aprobar la constitución de una compañía, comprobará la suscripción de las acciones por parte de los socios que no hayan concurrido al otorgamiento de la escritura pública. El certificado bancario de depósito de la parte pagada del capital social se protocolizará junto con la escritura de constitución. Nota: Las Compañías Anónimas de que trata el inciso segundo están sujetas al control de la Contraloría y no lo están a la Superintendencia, según los artículos 3 y 4 de la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado, Ley No. 73, publicada en Registro Oficial Suplemento 595 de 12 de Junio del 2002.

Art. 152.- El extracto de la escritura será elaborado por la Superintendencia de Compañías y contendrá los datos que se establezcan en el reglamento que formulará para el efecto.

Art. 153.- Para la constitución de la compañía anónima por suscripción pública, sus promotores elevarán a escritura pública el convenio de llevar adelante la promoción y el estatuto que ha de regir la compañía a constituirse. La escritura contendrá además: a) El nombre, apellido, nacionalidad y domicilio de los promotores; b) La denominación, objeto y capital social; c) Los derechos y ventajas particulares reservados a los promotores; d) El número de acciones en que el capital estuviere dividido, la clase y valor nominal de cada acción, su categoría y series; e) El plazo y condición de suscripción de las acciones; f) El nombre de la institución bancaria o financiera depositaria de las cantidades a pagarse en concepto de la suscripción; g) El plazo dentro del cual se otorgará la escritura de fundación; y, h) El domicilio de la compañía. (Ley de Compañías, 2014)

- **Código de Trabajo**

Capítulo I De su naturaleza y especies

Art. 9.- Concepto de trabajador. - La persona que se obliga a la prestación del servicio o a la ejecución de la obra se denomina trabajador y puede ser empleado u obrero.

Art. 10.- Concepto de empleador. - La persona o entidad, de cualquier clase que fuere, por cuenta u orden de la cual se ejecuta la obra o a quien se presta el servicio, se denomina empresario o empleador.

Art. 11.- Clasificación.

El contrato de trabajo puede ser:

a) Expreso o tácito, y el primero, escrito o verbal;
b) A sueldo, a jornal, en participación y mixto;
c) Por tiempo fijo, por tiempo indefinido, de temporada, eventual y ocasional;
d) A prueba;
e) Por obra cierta, por tarea y a destajo;
f) Por enganche;
g) Individual, de grupo o por equipo;

Nota: Literal derogado por Decreto Legislativo No. 8, publicado en Registro Oficial Suplemento 330 de 6 de mayo del 2008.

Art. 12.- Contratos expreso y tácito. - El contrato es expreso cuando el empleador y el trabajador acuerden las condiciones, sea de palabra o reduciéndolas a escrito. A falta de estipulación expresa, se considera tácito toda relación de trabajo entre empleador y trabajador.

Art. 13.- Formas de remuneración. - En los contratos a sueldo y a jornal la remuneración se pacta tomando como base, cierta unidad de tiempo. Contrato en participación es aquel en el que el trabajador tiene parte en las utilidades de los negocios del empleador, como remuneración de su trabajo. La remuneración es mixta cuando, además del sueldo o salario fijo, el trabajador participa en el producto del negocio del empleador, en concepto de retribución por su trabajo. (Código de Trabajo, 2015)

1.2.2.1. Capítulo III De los efectos del contrato de trabajo

Art. 37.- Regulación de los contratos.- Los contratos de trabajo están regulados por las disposiciones de este Código, aún a falta de referencia expresa y a pesar de lo que se pacte en contrario.

Art. 38.- Riesgos provenientes del trabajo. - Los riesgos provenientes del trabajo son de cargo del empleador y cuando, a consecuencia de ellos, el trabajador sufre daño personal, estará en la obligación de indemnizarle de acuerdo con las disposiciones de este Código, siempre que tal beneficio no le sea concedido por el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social.

Art. 39.- Divergencias entre las partes. - En caso de divergencias entre empleador y trabajador sobre la remuneración acordada o clase de trabajo que el segundo debe ejecutar, se determinarán, una y otra, por la remuneración percibida y la obra o servicios prestados durante el último mes. (Código de Trabajo, 2015)

Capítulo V De la duración máxima de la jornada de trabajo, de los descansos obligatorios y de las vacaciones

Art. 48.- Jornada especial. - Las comisiones sectoriales y las comisiones de trabajo determinarán las industrias en que no sea permitido el trabajo durante la jornada completa, y fijarán el número de horas de labor.

Art. 60.- Recuperación de horas de trabajo. - Cuando por causas accidentales o imprevistas, fuerza mayor u otro motivo ajeno a la voluntad de empleadores y trabajadores se interrumpiere el trabajo, el empleador abonará la remuneración.

Art. 61.- Cómputo de trabajo efectivo. - Para el efecto del cómputo de las ocho horas se considerará como tiempo de trabajo efectivo aquel en que el trabajador se halle a disposición de sus superiores o del empleador, cumpliendo órdenes suyas. (Código de Trabajo, 2015)

Art. 64.- Reglamento interno.- Las fábricas y todos los establecimientos de trabajo colectivo elevarán a la Dirección Regional del Trabajo en sus respectivas jurisdicciones, copia legalizada del horario y del reglamento interno para su

aprobación. Sin tal aprobación, los reglamentos no surtirán efecto en todo lo que perjudiquen a los trabajadores, especialmente en lo que se refiere a sanciones.

Art. 65.- Días de descanso obligatorio. - Además de los sábados y domingos, son días de descanso obligatorio los siguientes: 1 de enero, viernes santo, 1 y 24 de mayo, 10 de agosto, 9 de octubre, 2 y 3 de noviembre y 25 de diciembre.

Capítulo VI De los salarios, de los sueldos, de las utilidades y de las bonificaciones y remuneraciones adicionales

Art. 79.- Igualdad de remuneración. - A trabajo igual corresponde igual remuneración, sin discriminación en razón de nacimiento, edad, sexo, etnia, color, origen

Art. 80.- Salario y sueldo. - Salario es el estipendio que paga el empleador al obrero en virtud del contrato de trabajo; y sueldo, la remuneración que por igual concepto corresponde al empleado. El salario se paga por jornadas de labor y en tal caso se llama jornal; por unidades de obra o por tareas. El sueldo, por meses, sin suprimir los días no laborables.

Art. 81.- Estipulación de sueldos y salarios. - Los sueldos y salarios se estipularán libremente, pero en ningún caso podrán ser inferiores a los mínimos legales, de conformidad con lo prescrito en el artículo 117 de este Código. (Código de Trabajo, 2015)

- **Plan nacional del buen vivir**

Objetivo No. 8: Consolidar el sistema económico social y solidario, de forma sostenible. Las políticas y lineamientos estratégicos que sustentan este objetivo y la forma de enfrentar el impacto de la globalización son los siguientes:

8.10. Articular la relación entre el Estado y el sector privado

b. Establecer mecanismos integrales para fortalecer el clima de negocios, la inversión en el país, y promover la imagen del Ecuador a nivel internacional.

c. Impulsar el financiamiento al desarrollo de nuevas industrias y/o sectores priorizados.

Objetivo No. 9 Garantizar el trabajo digno en todas sus formas

Impulsar actividades económicas que permitan generar y conservar trabajos dignos y contribuir a la consecución del pleno empleo, priorizando a los grupos históricamente excluidos.

Objetivo No. 10: Impulsar la transformación de la matriz productiva.

Implementar la diversificación productiva, con énfasis en la agregación de valor de la producción, conocimiento e innovación; sustitución de importaciones; así como la orientación eficiente y adecuada de los recursos del Estado en crédito productivo, inversión y compras públicas que favorezcan la producción nacional.

10.5. Fortalecer la economía popular y solidaria –EPS–, y las micro, pequeñas y medianas empresas –Mipymes– en la estructura productiva

a. Establecer mecanismos para la incorporación de las micro, pequeñas y medianas unidades productivas y de servicios, en cadenas productivas vinculadas directa o indirectamente a los sectores prioritarios, de conformidad con las características productivas por sector, la intensidad de mano de obra y la generación de ingresos.

c. Fortalecer los mecanismos para reducir los márgenes de intermediación de la producción y comercialización en el mercado local.

f. Fortalecer e impulsar el crecimiento adecuado del sector financiero popular y solidario, articulado a las iniciativas de desarrollo territorial productivo y de servicios.

g. Simplificar los trámites para los emprendimientos productivos y de servicios de las micro, pequeñas y medianas unidades productivas.

h. Implementar un sistema integrado de información para el sector productivo y de servicios, con énfasis en las micro, pequeñas y medianas unidades de producción.

i. Fomentar, incentivar y apoyar la generación de seguros productivos solidarios, de manera articulada, al sistema de protección y seguridad social. (Desarrollo, 2009-2013)

- **Ministerio de industrias y productividad**

El Ministerio de Industrias y Productividad (MIPRO) es uno de los ministerios coordinados por el Ministerio Coordinador de la Producción, Empleo y Competitividad. El Ministerio de Industrias y Productividad tiene como misión fundamental el desarrollo del sector productivo tanto industrial como artesanal, por medio de la formulación y ejecución de políticas públicas, a través de planes, programas y proyectos especializados que incentiven la inversión e innovación tecnológica, para promover la producción de bienes y servicios en armonía con el medio ambiente y que genere empleo digno y permita su inserción en el mercado interno y externo. Dentro de sus principales funciones están: poder generar las capacidades productivas, considerar la calidad como eje de desarrollo productivo, establecer una sustitución estratégica de importaciones, así como también fomentar la oferta exportable. (Productividad, s.f.)

Capítulo 3

3.1. Metodología

El presente trabajo utilizara la investigación no experimental porque no se puede controlar, manipular o alterar la variable predictora a los sujetos, sino que se basa en la interpretación, la observación o las interacciones para llegar a una conclusión. La investigación no experimental tiende a tener un alto nivel de validez externa, lo que significa que se puede realizar en una población más grande. (Iglesias, 2004)

3.2. Tipo de investigación

Existen 2 tipos de investigación los cuales se mencionan:

- ✓ Exploratorios
- ✓ Descriptivos

3.2.1. Investigación exploratoria

Cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado o que no ha sido abordado antes. Es decir, cuando la revisión de la literatura reveló que únicamente hay guías no investigadas e ideas vagamente relacionadas con el problema de estudio. (Hernandez Sampieri, 2006)

3.2.2. Investigación descriptiva

Buscan especificar las propiedades, características y los perfiles de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis. Es decir, únicamente pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre las variables a las que se refieren. (Hernandez Sampieri, 2006)

De los anteriores tipos de investigación el que aplica en el presente estudio es del tipo descriptivo ya que permite a través de la recolección de datos conocer la problemática. La gestión administrativa de la empresa Modermueble S.A.

3.3. Método de investigación

El método aplicado al estudio es el enfoque deductivo el cual parte de lo general a lo particular. Establece la relación entre premisa mayor, premisa menor y una conclusión. A partir de supuestos generales se puede conducir al error.

La deducción comienza con un patrón esperado que se prueba en contra de las observaciones, mientras que la inducción comienza con las observaciones y busca encontrar un patrón dentro de ellos (Babbie, 2010).

3.4. Enfoque de la investigación

Para el trabajo de estudio se utilizó la investigación mixta su meta no es reemplazar a la investigación cuantitativa ni a la investigación cualitativa, sino utilizar las fortalezas de ambos tipos de indagación, combinándolas y tratando de minimizar sus debilidades potenciales (Hernández Sampled, Fernandez Collados, & Baptista Lucio, 2014).

Los métodos mixtos representan un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implican la recolección y el análisis de datos cuantitativos y cualitativos, así como su integración y discusión conjunta, para realizar inferencias producto de toda la información recabada y lograr un mayor entendimiento del fenómeno bajo estudio ((Hernandez Sampieri, 2006)

3.5. Técnicas o instrumentos de investigación

Observación: De acuerdo a (Cerda, 1998) la observación es el objeto que se investiga, los medios en los que se da la observación, los instrumentos que se van a utilizar y el marco teórico del estudio. En esta clase de métodos los fenómenos son observados de manera sistémica y detallada para poder analizarlo.

Entrevista: Es una técnica de gran utilidad en la investigación cualitativa para recabar datos; se define como una conversación que se propone un fin determinado

distinto al simple hecho de conversar. Es un instrumento técnico que adopta la forma de un diálogo coloquial (Díaz Bravo, Torruco García, Martínez Hernández, & Varela Ruiz, 2013). Será realizada a una persona interna de la empresa en este caso al presidente la empresa Modermueble Cía. Ltda.

Encuesta: Se trata de una técnica de investigación basada en las declaraciones emitidas por una muestra representativa de una población concreta y que nos permite conocer sus opiniones, actitudes, creencias, valoraciones subjetivas, etc. (Begoña García & Quintanal Díaz, 2010). La cual será realizada a los clientes potenciales, de la zona centro sur de la ciudad de Guayaquil.

Cuestionario: Esta técnica puede ser usada de forma exclusiva o combinada con alguna de las técnicas anteriores. Los cuestionarios son directamente rellenados por el empleado titular del puesto de trabajo analizado.

Cuando tomamos la decisión de utilizar este método, dos son las cuestiones a resolver, como estructurar el cuestionario y qué preguntas vamos a introducir en el mismo. Estas decisiones se enmarcan dentro del proceso de aplicación de este método.

Según (Rul-lan, 1992) la elaboración, prueba y corrección del cuestionario tiene que pasar por las siguientes etapas:

- Comunicación a los empleados de los fines perseguidos.
- Cumplimentación del cuestionario.
- Revisión, por parte del superior jerárquico, del mismo.
- Análisis de la información.
- Redacción del informe.

3.6. Población y muestra

La muestra es un subgrupo de la población de interés sobre el cual se recolectarán datos, y que tiene que definirse y delimitarse de antemano con precisión, además de que debe ser representativo de la población. Una población es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones (Hernández Sampled, Fernandez Collados, & Baptista Lucio, 2014).

3.6.1. Muestras probabilísticas

En las muestras probabilísticas, todos los elementos de la población tienen la misma posibilidad de ser escogidos para la muestra y se obtienen definiendo las características de la población y el tamaño de la muestra, y por medio de una selección aleatoria o mecánica de las unidades de muestreo/análisis (Hernández Sampled, Fernandez Collados, & Baptista Lucio, 2014).

La investigación y recolección de datos nos permiten obtener información de lo que se desee conocer, para ello utilizaremos el enfoque mixto el cual nos permitirá realizar la recolección de los datos mediante encuestas en donde se utilizara el muestreo probabilístico en el cual todos tiene la misma probabilidad de ser escogidos y de esta manera obtener información del punto de vista de los consumidores externos hacia la empresa.

Para realizar la investigación es necesario enfocarnos en la ciudad de Guayaquil, en la zona centro sur de la urbe porteña se escogió este lugar porque es muy concurrido por personas de todas partes de la ciudad o del país cuenta con 334.189 habitantes según el último censo realizado en el país en el año 2010.

3.6.2. Calculo del tamaño de la muestral

Se tomó la población del número de hogares que habitan en la ciudad de Guayaquil en la zona centro sur con 334.189 habitantes esta información fue extraída del INEC (Censos, 2010)

$$n = \frac{\mathrm{N} * \mathrm{z}^2\alpha * p * q}{\mathrm{d}^2 * (\mathrm{N} - 1) + \mathrm{z}^2\alpha * \mathrm{p} * \mathrm{q}}$$

Donde:

N = Total de la población

Zα= Distribución de gauss

p = Probabilidad de éxito, o proporción esperada

q = Probabilidad de fracaso

d = Precisión

Para el cálculo de la fórmula se ha considerado un porcentaje de confianza (Z) del 95%, lo cual da un valor de 1.96, un margen de precisión del 5% es decir el valor de 0.05, una probabilidad de acierto (p) del 0.50, y; como probabilidad de no acierto (q) el 0.30. Reemplazo de la fórmula de la muestra con población finita:

Datos:

N = 334.189

Zα= 1.96

p = 0.50

q = 0.30

d =0,05

$$n = \frac{334.189 * 1.96^2 * 0{,}50 * 0{,}30}{0{,}05^2 * (334.189 - 1) + 1.96^2 * 0.50 * 0.30}$$

$$n = \frac{192573{,}07}{125{,}896}$$

$$n = 1530$$

Al realizar la formula considerando los valores expuestos se obtiene como resultado que el tamaño de la muestra (n) será de 1530 personas, por ello se elaborará las encuestas de dicha cantidad, donde se han considerado a las personas que habitan en la zona centro sur de la ciudad de Guayaquil.

3.7. Resultados de la Encuesta

1. ¿Usted conoce a la empresa Modermueble?

Tabla 2
Conocer la empresa

Respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	998	65%
No	532	35%
Total	1530	100%

Nota. Elaborado por autoras

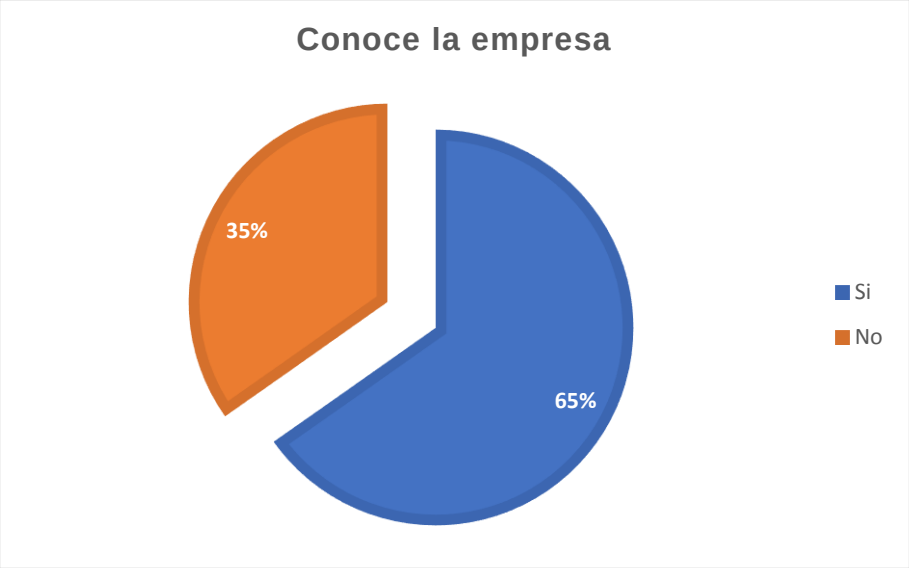


Figura 2 Conocer sobre la empresa

Análisis: Se puede apreciar que el 65% de las personas encuestadas si conocen a la empresa Modermueble, mientras que el 35% de las personas manifestaron no tener conocimiento acerca de la misma.

2. ¿Para usted que es más importante en un mueble?

Tabla 3
Aspectos al comprar un mueble

Respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Diseño	437	29%
Calidad	698	46%
Color	103	7%
Precio	292	19%
Total	1530	100%

Nota. Elaborado por autoras

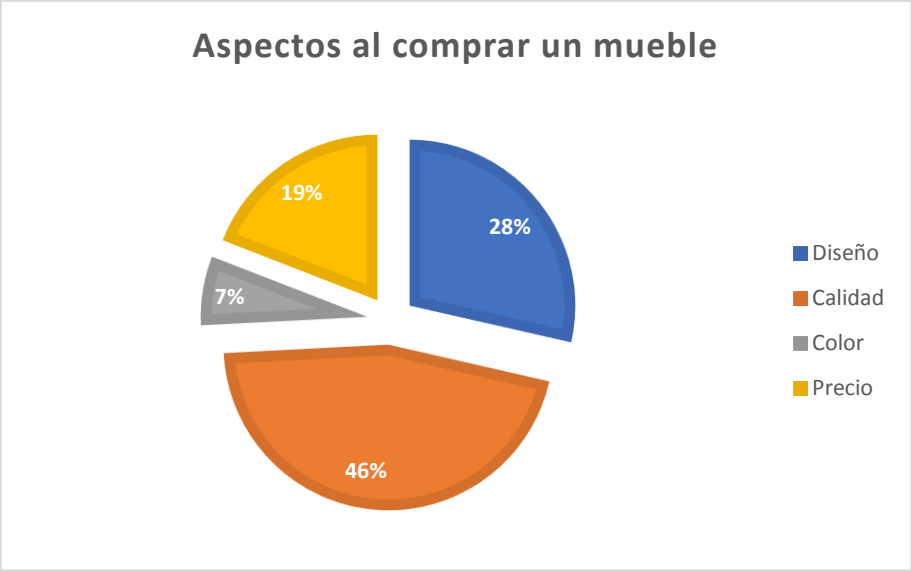


Figura 3 Aspecto al comprar un mueble

Análisis: El 46% de los encuestados prefieren la calidad al momento de comprar sus muebles en madera, seguido por un 28% que optan por un diseño novedoso y un 26% correspondiente a un buen precio, como se puede observar son porcentajes similares. De todo lo anterior, la empresa debe buscar la óptima combinación de éstos tres criterios con el propósito de satisfacer completamente las necesidades de sus clientes.

3. ¿En qué tipo de madera prefiere sus muebles?

Tabla 4
Tipo de madera

Respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Roble	825	54%
Laurel	232	15%
Fernan Sánchez	121	8%
Cedro	352	23%
Total	1530	100%

Nota. Elaborado por autoras

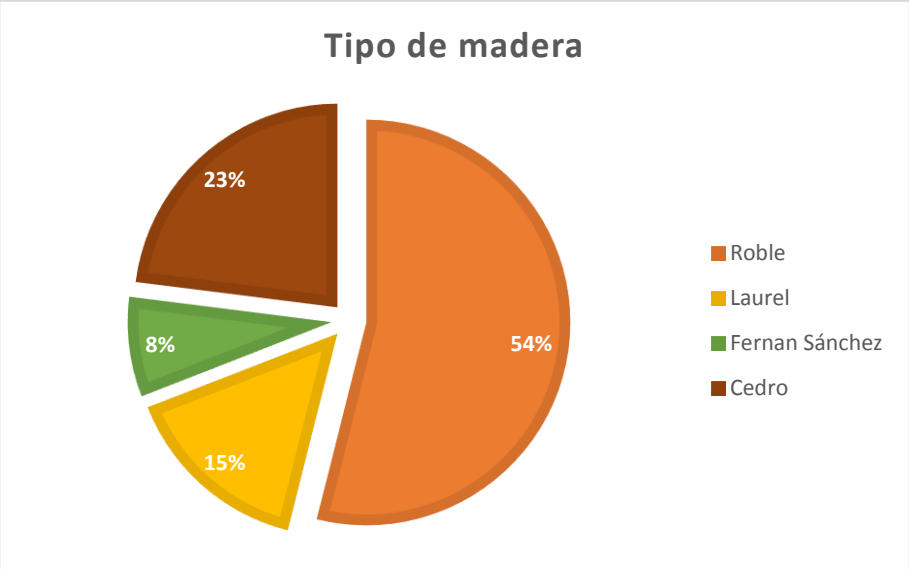


Figura 4 Tipo de madera

Análisis: Los resultados reflejan que el 54% de las personas prefieren sus muebles en roble ya que es un tipo de madera maciza, seguido del 23% que opta por el laurel. De ahí, la importancia de brindar productos de excelente calidad que incline la decisión de comprar muebles con el mejor material.

4. ¿Con que regularidad compra muebles?

Tabla 5

Frecuencia para adquirir un mueble

Respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Entre 1 y 2 años	410	27%
Entre 2 a 5 años	858	56%
Más 5 años	262	17%
Total	1530	100%

Nota. Elaborado por autoras

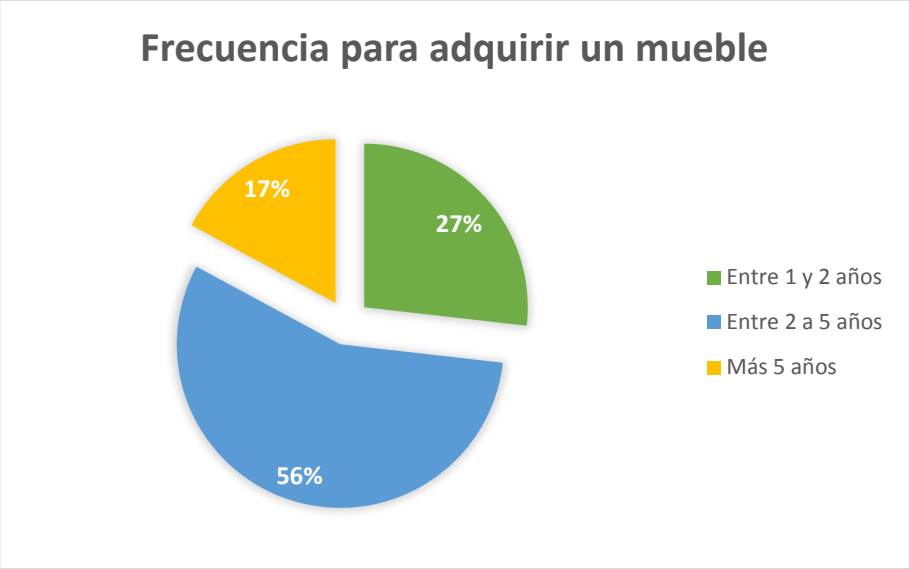


Figura 5 Frecuencia para adquirir un mueble

Análisis: Del total de los encuestados se puede concluir que el 56% realiza compras entre 2 y 5 años, el 27% menciona que compra regularmente y el 17% explica que compra muebles pasados los 5 años ya cuando se han deteriorado.

5. ¿Qué tipo de mueble prefiere?

Tabla 6
Estilo de mueble

Respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Moderno	686	45%
Clásico	215	14%
Contemporáneo	521	34%
Otros	108	7%
Total	1530	100%

Nota. Elaborado por autoras

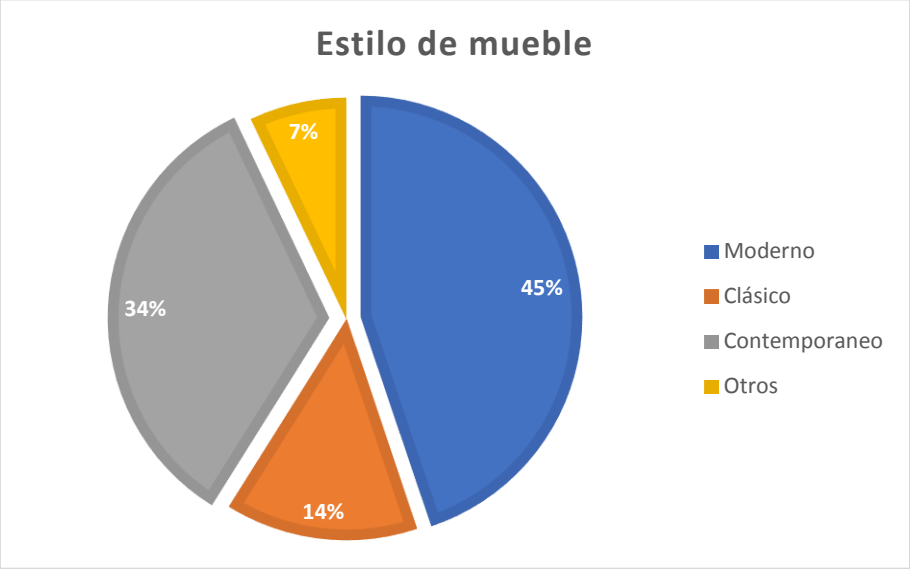


Figura 6 Estilo de mueble

Análisis El 45% de los encuestados prefieren muebles modernos los cuales les permite jugar con los colores, más vivos y llamativos el 14% son personas conservadoras las cuales prefieren muebles clásicos que reviven la calidez de los momentos antiguos y al mismo tiempo son un símbolo de prestigio y sofisticación y el 34% optan por el estilo contemporáneo.

6. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por un mueble?

Tabla 7
Precio del mueble

Respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Entre $500 a $700	142	9%
Entre $700 a $1000	263	17%
Entre $1000 a $2000	677	44%
Mas de $2000	448	29%
Total	1530	100%

Nota. Elaborado por autoras

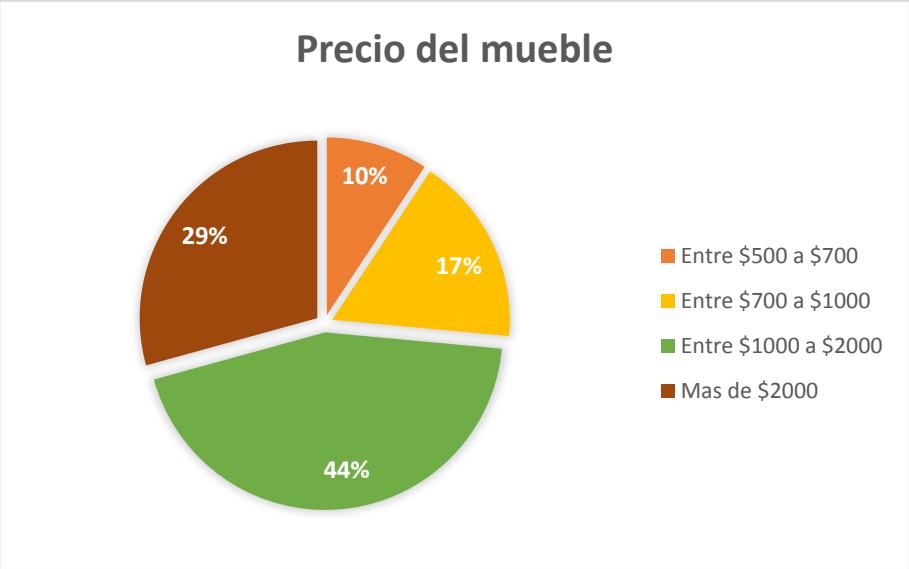


Figura 7 Precio de un mueble

Análisis: el 44% de los encuestados prefieren pagar más de $2000 mencionan que debido a la excelente calidad de los muebles es merecido pagar dicha cantidad, el 29% prefieren pagar entre $1000 a $2000 y el 17% prefieren pagar entre $700 a $1000.

7. ¿Qué mueble le hace falta o le gustaría cambiar?

Tabla 8
Mueble que le gustaría adquirir

Respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Cama	163	11%
Sala	529	35%
Comedor	322	21%
Silla	216	14%
Mueble de Entretenimiento	182	12%
Escritorio	118	8%
Total	1530	100%

Nota. Elaborado por autoras

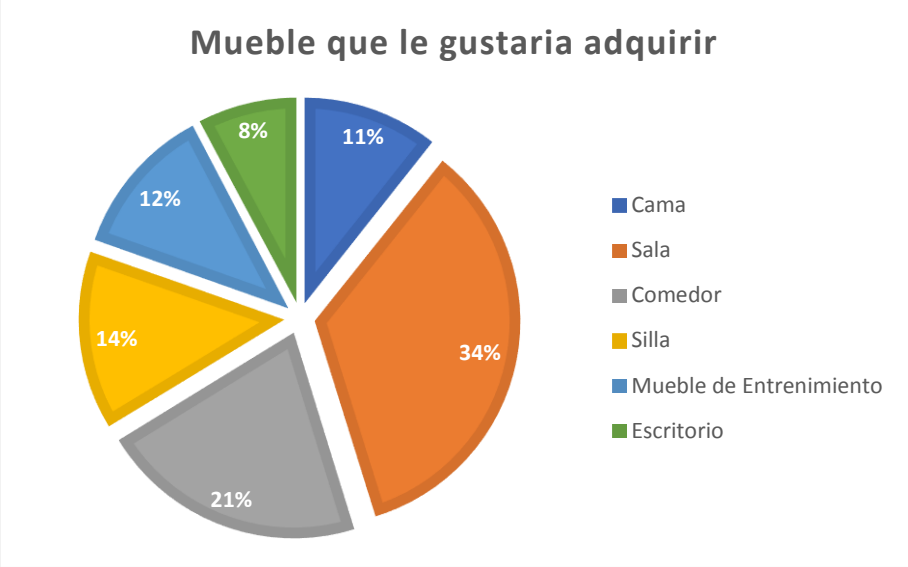


Figura 8 Mueble que le gustaría adquirir

Análisis: El 34% de los encuestados mencionan que le gustaría cambiar su sala ya sea por deterioro o por modernizar, el 21% optan por cambiar su comedor y el 14% les gustaría cambiar sus sillas.

8. ¿Qué tipo de acabado prefiere?

Tabla 9
Tipo de acabado

Respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Barnizado	362	24%
Lacado	1065	70%
Formica	103	7%
Total	1530	100%

Nota. Elaborado por autoras

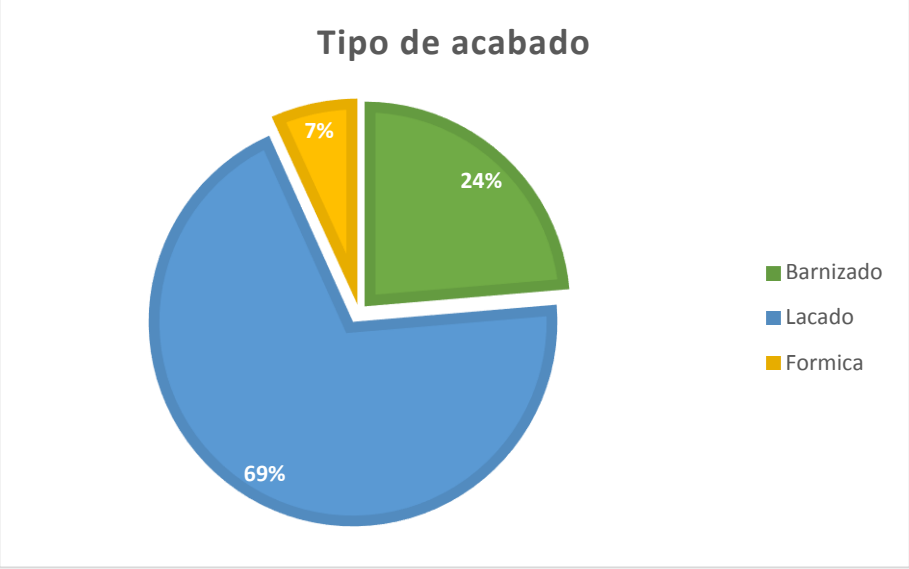


Figura 9 Tipo de acabado

Análisis: El 69% de los encuestados prefieren el acabado en laca ya que por medio de este se deriva varios colores que están a su elección, el 24% eligieron el barnizado y el 7% eligieron el tipo de acabado en formica.

9. ¿En qué lugar compra sus muebles?

Tabla 10

Lugar donde adquiere un mobiliario

Respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Centro Comercial	276	18%
Mueblería	798	52%
Almacén	456	30%
Total	1530	100%

Nota. Elaborado por autoras

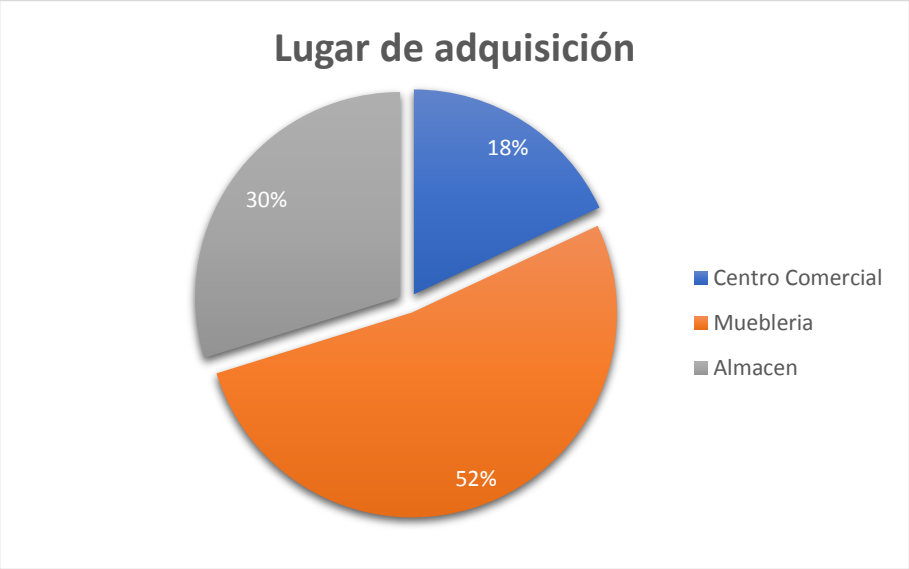


Figura 10 Lugar donde adquiere un mobiliario

Análisis: El 52% de los encuestados prefieren comprar sus muebles en mueblerías ya que cumplen mucho más con sus especificaciones en cuanto a calidad, diseño y precio. Esta situación beneficia notablemente a las aspiraciones de la empresa pues buscara siempre ofrecer productos de excelente calidad e innovación en sus diseños, que permita satisfacer las necesidades existentes en el mercado.

10. ¿Permitiría que le llegue nuestras ofertas o líneas de producción redes sociales?

Tabla 11
Oferta por redes sociales

Respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	1047	68%
No	483	32%
Total	1530	100%

Nota. Elaborado por autoras

Figura 11 Oferta por redes sociales

Análisis: El 68% de las personas encuestadas admiten que le gustaría recibir ofertas por medio de redes sociales lo que ocasiona mucho interés por parte de más personas, el 32% de los encuestados no les gustaría debido al grado de desconfianza.

3.8. Resultados de la entrevista realizada a Bolívar Maldonado Gerente de la empresa Modermueble Cía. Ltda.

1.- ¿Cómo califica el desarrollo de la empresa en estos 5 años?

El desarrollo de la empresa ha estado decreciendo, pues nosotros trabajamos en el ámbito maderero en el cual existe mucha competencia, en estos últimos veinte años ha estado en constante cambio y ha perjudicado a la empresa.

2.- ¿Cuál es su opinión con respecto al proceso administrativo de la empresa?

Bueno, el proceso administrativo se lo ejecuta en la empresa desde el momento que fue creada, sin embargo, creo que es necesario realizar mejoras, para alcanzar la eficiencia operacional de la empresa que se trata de hacer día a día.

3.- ¿En qué etapa del proceso administrativo cree Ud Que se le han presentado dificultades?

En realidad, tratamos de unir esfuerzos para que como empresa podamos salir adelante y ser reconocidos en el mercado nacional y porque no en el internacional pero no hemos establecido ciertos aspectos de estructura y organización.

4.- En relación a la misión, visión y objetivos de la empresa ¿En qué forma cree que contribuye?

Tenemos misión visión y objetivos, pero el personal desconoce del mismo y solo se enfoca en el desempeño de sus funciones.

5.- Con respecto a la estructura organizacional de la empresa ¿Qué áreas o departamentos tiene?

Los departamentos que existen son: Finanzas, Administrativo, Ventas y Producción

6.- ¿Existe un manual de funciones en la empresa?

No lo tenemos.

7.- ¿Cómo se designan las tareas?

Para llevar a cabo su trabajo el jefe de producción recibe la orden de pedidos del departamento de ventas y él se encarga de distribuir el trabajo a los operadores.

8.- ¿Existe algún plan de incentivos, como medio de motivación para el personal de la empresa?

No tenemos ningún plan para motivar al personal, sin embargo, si es necesario y debe ser en función de su cumplimiento.

9.- ¿Existe un plan de capacitación anual que contribuya a las competencias de los empleados?

No tenemos un plan de capacitación, espero poder implementarlo este año para satisfacerlas necesidades del personal y que también puedan favorecer a la empresa.

10.-¿ De qué manera cree usted que el sistema de control interno, contribuiría en el desarrollo de las actividades de Modermueble S.A.?

Un seguimiento y control de las actividades dentro de la empresa es de mucha ayuda ya que por medio de este sistema se pueden corregir errores y se asegurar el cumplimiento de los objetivos.

11.- ¿Existe algún método establecido para la comunicación con el personal?

Se realiza mediante correos electrónicos.

3.9. Resultados del cuestionario

La información recogida está referida al puesto de trabajo y al trabajador, dado que el objetivo encargado es realizar un análisis de los puestos del personal. Por eso se trató de conocer las tareas, responsabilidades, ocupaciones que conforman cada puesto de trabajo.

Para la captación de la información se recure a las personas que conocen bien el puesto, porque han ocupado o lo ocupan actualmente. Dicha información se analizó por el encargado y el presidente para rechazar las imprecisiones y subjetividades que nos puedan trasmitir los trabajadores. Al ser un organización pequeña, se fue muy observador del ambiente y condiciones en que se desarrollaban su trabajo.

En la recogida de información, se han obtenido datos de conversaciones informales, que se producían en cada visita a las instalaciones, que se producían en cada visita a las instalaciones, también una importante fuente de información, no formal, ha sido la observación directa del desarrollo de los trabajos. Pero la información formal se ha obtenido por medio del método del cuestionario, porque a las ventajas reseñadas en la teoría: facilidad de uso, coste reducido, mayor grado de reflexión y posibilidad de estandarizar los resultados, es el que mejor se adapta a las posibilidades de contacto con los empleados, dado que se elimina la tensión que a los trabajadores, les produce métodos como las entrevistas formales o la observación del desarrollo de su trabajo. Uno de los inconvenientes que se reflejaban en la teoría, que era la falta de control sobre las respuestas, ha sido una ventaja en nuestro proyecto, dado que a los trabajadores se les aseguro el anonimato de sus informaciones, con lo cual la presión que les pudieran ejercer sus jefes se disipo en gran medida.

El cuestionario se confeccionó y desarrollo a partir de las preguntas más comunes, adaptadas a la empresa, y teniendo presente que su objetivo es identificar las tareas, responsabilidades, habilidades y conocimientos necesarios para cada puesto.

Concretamente el cuestionario que se ha desarrollado consta de bloques:

1. Primero se dedica a los datos identificativos (fecha, edad, nombre del puesto, horario, antigüedad, puesto del que depende, puesto que depende de él).
2. Se definirán los objetivos y utilidades del puesto.
3. Descripción de tareas normales
4. Especificar las tareas que no son tan habituales.
5. Enumerar los materiales y herramientas con los que más se trabaja.
6. Relaciones durante el tiempo de trabajo son internas o externas.

Esta es la información, recogida y analizada, en los cuestionarios elaborados por la nómina de la empresa Modermueble S.A. que la componen treinta personas. En dicha información se han resumido las tareas y responsabilidades más importantes.

Gracias a la información recogida en el cuestionario y la entrevista realizada a la presidente de la empresa, se han identificado las tareas, obligaciones y responsabilidades más importantes.

El Gerente: tiene verdadero empeño en crear un grupo de trabajo que este comprometido con la organización, para lo cual, informa de los objetivos a conseguir en cada periodo y utiliza del consenso para llegar a acuerdos con sus colaboradores. Es insensible a las necesidades del personal a su cargo y muy exigente con la falta de colaboración entre los componentes de la organización. Intenta controlar todas las facetas de su empresa. Tiene obsesión por conocer la

gestión económica y financiera de la empresa, para lo cual precisa de informes suministrados por del responsable administrativo, los cuales analiza y evalúa las causas de las desviaciones y las posibles medidas correctoras. Busca el desarrollo del negocio y nuevas oportunidades. De él penden toda la organización, directamente responde el responsable de administración, el responsable de compras, responsable de producción y el comercial, que en estos momentos, lo desempeña el propio Gerente. Desempeña bien la función de comercial ya que por su personalidad sabe transmitir credibilidad y confianza a sus clientes, pero sus colaboradores les produce desconfianza. Se define como alguien capaz de orientar, dirigir, tomar decisiones y logra objetivos. Tiene claro que de él depende su éxito personal, el de la organización y el del grupo de está dirigiendo.

Responsable administrativo: Se apoya el director general, para la gestión económica y financiera de la sociedad. Por lo que una de sus principales tareas es analizar la información económica-financiera y elaborar informes para la dirección, así como controlar las desviaciones que se puedan producir y analizar sus causas. Otra tarea que recae sobre este puesto es el control de pagos y cobros, así como la gestión de dicha tesorería. Está muy atento a todas las novedades legislativas para hacer una gestión completa de todas las obligaciones mercantiles y fiscales de la empresa. En definitiva, organiza y dirige el departamento administrativo-fiscal de la empresa.

Responsable de compras y ventas Tiene amplios conocimientos y experiencia adquirida en empresas anteriores Entre las tareas que desarrolla en su puesto de trabajo está el estudio y la planificación de los proyectos, suministrar y coordinar los recursos empleados en las obras y asegurar que las compras se realicen en condiciones de calidad y precio. Colabora con los clientes en la definición y

concreción de los trabajos a realizar para la plena satisfacción y planifica cada mes, entre tres y cuatro llamadas, a clientes de la cartera o nuevos, para conocer su grado de satisfacción por los trabajos. Escucha e identifica las necesidades que estos puedan tener en un futuro.

Responsable de Producción ocupa un lugar central en la coordinación del proceso de transformación, con la supervisión de la dirección general, el contacto permanente con los responsables de otras áreas (compras, calidad,). Su labor es abarcar todos los recursos y actividades necesarios para la obtención de productos incluyendo la selección, diseño y mantenimiento de equipos e instalaciones, la organización y optimización de procesos, la planificación y control de la producción, la gestión de existencias de materias primas y producto acabado, y el control de la calidad y de los costes. Todo ello con el objetivo de conseguir la máxima disponibilidad de los medios de producción en óptimas condiciones.

Los operarios: Participar directamente en el proceso de producción, manejar las maquinarias y herramientas específicas y necesarias para lograr la transformación de producto, interpretar planos, gráficos de diseño y entender los planes de producción, seguir paso a paso las especificaciones de producción, verificar que el proceso de calidad en la producción sea el adecuado.

3.10. Análisis de resultados

Según la encuesta se puede detallar que un gran promedio de las personas prefieren muebles de calidad. La mayoría de los encuestados indicó que usan frecuentemente el internet, porque en la actualidad es una herramienta necesaria para comunicarse y realizar un sin número de actividades de una forma rápida, además nos indicaron que les gustaría que una empresa se preocupe por sus necesidades al adquirir un mueble.

El cliente es una parte fundamental para que una empresa continúe, y hacen lo posible para captar su atención y lograr ser reconocidos, pero los métodos que han aplicado no les ha funcionado, nos indicó que las ventas han disminuido y el hecho de no saber cómo mantener a los clientes genera preocupación.

En la actualidad los consumidores usan más el internet y la empresa no se ha actualizado en el ámbito de tecnología mientras tanto la competencia no se hace esperar ya que todos luchan por ser los mejores.

Según la entrevista realizada al dueño de la empresa Sr. Bolívar Maldonado se pudo recopilar información sobre cómo está actualmente la empresa en cuestión del proceso administrativo y la comercialización en las cuales se han mostrado falencias.

La organización en la empresa es inadecuada debido a que no existe un organigrama bien estructurado, ni manual de funciones por lo tanto las actividades se desarrollan solo por mandato del propietario, muchas veces solo verbal, lo que ocasiona que varios empleados realicen las mismas funciones.

Ante este panorama se evidencia la necesidad de mecanismos que permitan integrar y coordinar las labores del personal, para que contribuyan al mejoramiento del proceso administrativo, brindando eficiencia y eficacia en las operaciones, así

como la correcta administración del personal y de los recursos con los que cuenta la empresa.

Según cuestionario, aplicada se puede apreciar que la mayoría son hombres con edades que oscilan entre 25 y 50 años, la mayoría tiene nivel de instrucción secundaria, gran parte de ellos tienen 8 y 12 años laborando. Los departamentos que la conforman son: Finanzas, Administrativo, Ventas y Producción.

Los empleados no tienen conocimiento de la razón de existir de la empresa, sus aspiraciones y lo que desea alcanzar, así que se dedican cumplir sus tareas simplemente por mantener su trabajo, más no porque tienen espíritu de pertenencia y compromiso hacia la empresa.

La ausencia de manual de funciones, da a notar la inadecuada organización de la empresa, por ello, los empleados se basan solo en órdenes del dueño para realizar su trabajo dejando sin competencia al jefe de producción, muchas veces varios empleados realizan las mismas funciones, la mayoría reporta sus actividades al dueño y otros lo hacen ante el departamento de ventas.

En Modermueble S.A. solo algunos empleados consideran que desarrollan sus actividades basándose en las ordenes de un jefe inmediato y los demás por mandato del propietario esto indica que no se encuentra documentada la descripción de funciones de cada empleado.

Establecer capacitaciones en necesario para que el personal de Modermueble se sienta motivado y pueda brindar un mejor trabajo

Es necesario mejorar la comunicación dentro de la empresa estableciendo reuniones periódicas en donde todos puedan impartir su punto de vista y poder avanzar como una empresa eficiente y eficaz.

No se entrega incentivos económicos a ningún empleado, por eso manifestaron estar descontentos tras brindar servicios por varios años no han tenido un bueno trato a nivel económico.

Se ha realizado una comparación con la tabla salarial del ministerio de trabajo del año 2018 para identificar cuanto es la diferencia en relación a los pagos que reciben los empleados.

Tabla 12
Tabla salarial

Cargo/actividad	**Salario mínimo sectorial 2018**
Gerente	403,43
Contador	399,61
Vendedor	395,52
Jefe de área de producción	410,05
Administración General	403,00
Operador de bodega	393,48
Operador de Maquinaria Industrial	404,08
Operador de Tupis, torno	408,09
Lijador de tallado	404,08
Lijador manuales	404,08
Armadores	398,76
Lacadores	398,76
Tallador - tornero	398,76
Tapizador	398,76
Ebanista	398,76
Enchapador	398,76
Obrero	394,44
Chofer para camiones pesados	399,61

Nota. Ministerio de trabajo

Tabla 13
Salario de empleados

CARGO/ACTIVIDAD	SUELDO DE LOS EMPLEADOS
Gerente	550,00
Contador	315,36
Vendedor	420,52
Jefe de área de producción	500,79
Administración General	400,00
Operador de bodega	386,44
Operador de Maquinaria Industrial	386,44
Operador de Tupis, torno	386,44
Lijador de tallado	386,44
Lijador manuales	386,44
Armadores	386,44
Lacadores	386,44
Tallador - tornero	386,44
Tapizador	386,44
Ebanista	386,44
Enchapador	386,44
Obrero	386,44
Chofer para camiones pesados	386,44

Nota. Elaborado por autoras

Como se refleja en las tablas el salario que reciben los empleados es bajo en comparación a la tabla salarial provocando descontento en algunos que manifiestan merecer un poco más ya que han tenido un buen rendimiento, pero no ven recompensa alguna por su esfuerzo de parte del dueño, por lo tanto se considerará un incremento de sueldos hasta alcanzar la tabla salarial y se establecerá un programa de incentivos.

3.11. Análisis de la estructura organizacional actual

Hemos podido constatar que la empresa tiene una estructura organizacional deficiente, no está definida con claridad esto provoca que el personal no tenga clara sus funciones o a la vez algunas tengan doble función y no puedan cumplir con todo el trabajo a su cargo.

Otro problema es la falta de departamentos importantes como el de talento humano en el cual se da importancia a los trabajadores que constituyen el capital más importante que tiene la empresa y el departamento de comercialización el cual es importante para la incrementar las ventas y publicidad de la empresa.

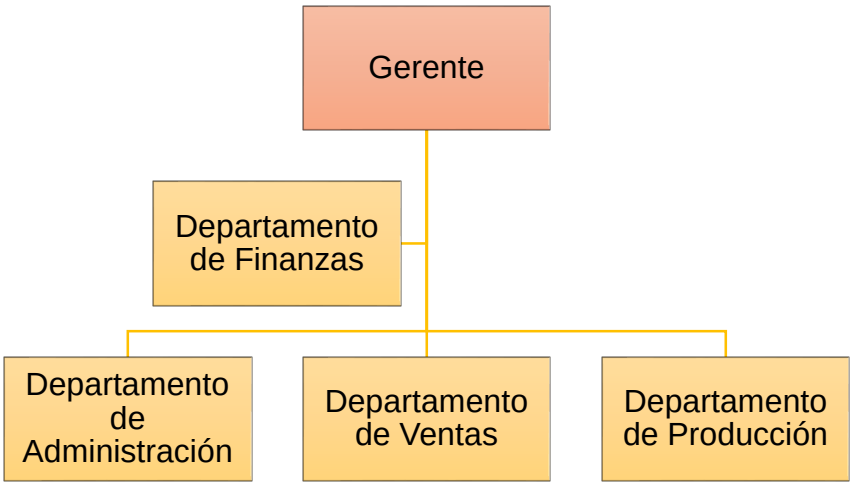


Figura 12 Estructura Organizacional de Modermueble

3.12. Análisis del sistema de comercialización

Se pudo constatar que no hay departamento de comercialización que se encargue de las ventas y publicidad de la empresa, por seguir un modelo tradicional de entrega sin tratar de fidelizar y mejorar la percepción sobre el producto y el negocio, surgió la pérdida de clientes

Otro motivo es que la empresa tiene redes sociales donde publican algunos acontecimientos y las personas comentan, pero no lo realizan a diario descuidando a los clientes, por lo tanto para la empresa puede ser una buena opción para permanecer en contacto con los consumidores, con esto se pretende generar fidelización del cliente.

Tomando como ejemplo otras empresas puede ayudar a la empresa a mejorar su comercialización mediante la aplicación de estrategias que han permitido a otras

empresas del sector a obtener ganancias, que brindará seguridad en la economía de la empresa beneficiando tanto al propietario, a los empleados y a los clientes.

La empresa tiene dos razones para querer fidelizar a sus clientes. La primera razón, para que el cliente que adquiera el mobiliario de una manera más recurrente y la segunda razón, para que el cliente satisfecho con el mobiliario siempre cree buenas expectativas generando además muy buenas referencias sobre la empresa y la recomiende.

Para poder conseguir el objetivo de lograr que el cliente regrese y se convierta en un cliente recurrente, una de las estrategias para la empresa Modermueble es la creación de un plan de fidelización con características claves que garanticen el éxito y permitan márgenes de ganancia significativamente altos en los mercados competitivos.

Capítulo 4

4.1. Tema

Propuesta De Mejoras En Gestión Administrativa En La Empresa Modermueble S.A. Ciudad De Guayaquil.

4.2. Alcance

Este Proyecto de investigación se basará en proponer un plan de mejoras en la Gestión Administrativa en la empresa Modermueble S.A con la elaboración de este proyecto la empresa logrará mejoras en la estructura organizacional por medio de un manual de funciones y herramientas de métodos de análisis de puestos con el fin de especificar las responsabilidades del personal de cada área y que sea factible el trabajo en equipo.

4.3. Determinación de las causas de los problemas

A través de los resultados obtenidos la empresa Modermueble S.A podemos ver que hay falencias en la gestión administrativa estos fueron establecidos mediante un análisis que se realizó en la empresa, carece de un manual de funciones y procedimientos esto ocasiona que los empleados realicen trabajos que no les corresponde.

Se propone elaborar e implementar un manual de organización y procedimientos que tienen que facilitar el crecimiento de las actividades con este manual ayudara a los empleados a conocer la función de cada puesto.

Uno de los propósitos al realizar el manual de funciones es simplificar los procesos administrativos y fijar lineamientos a seguir en cada área para que la información de cada departamento funcione, además se debe reestructurar el organigrama de la empresa Modermueble S.A. ya que debe estar conforme a las funciones de cada área.

En la reestructuración del organigrama se creó un departamento de comercialización con el fin de ayudar a fidelizar a los clientes a la empresa ya que no contaba con estrategias que ayuden a promocionar los productos que se venden en la empresa, además no se contaba con el departamento de Recursos Humanos esto afectaba directamente a los empleados ya que dicho departamento es el que se encarga de la organización y planificación del personal.

4.4. Propuesta de mejoramiento

Consiste en implementar métodos que ayuden en el proceso del manual de funciones y procedimientos con el fin de mejorar las tareas o actividades que tienen los empleados de la empresa basado en un enfoque mixtos.

Además, se realizó un análisis de comercialización para fidelizar a los clientes con la empresa con características como interés determina la impresión que el cliente tiene, experiencia en base a ello se va a valorar la calidad, confianza y su satisfacción con la marca, inmersión se espera que los clientes sean defensores de la marca y de esta forma puedan pertenecer a la empresa y continúen comprando a futuro y puedan recomendar el producto a sus conocidos, lealtad se debe lograr que los clientes premien la calidad del servicio recibido con un comportamiento leal que garanticen el éxito en la misma con estas estrategias se espera mantener su cartera de clientes y generar clientes potenciales de las recomendaciones de los clientes fidelizados.

Se usará herramientas estratégicas como la tecnología para promocionar los productos de Modermueble como twitter, Facebook, se creó un plan de incentivos y capacitaciones a los empleados con la finalidad de que los empleados se sientan motivados.

4.5. Seguimiento

Se debe dar seguimiento al departamento de comercialización para ver si se están cumpliendo con las estrategias propuestas anteriormente dichas con la finalidad de que se obtengan ganancias al aplicar dichas estrategias.

En el momento que procedan a dar uso del manual de funciones se debe tener un control constantemente por medio del departamento de Recursos Humanos y así confirmar cuantos de los objetivos trazados se están cumpliendo, la empresa puede utilizar algunos métodos para corroborar si se cumple con los objetivos propuestos entre los cuales tenemos la encuesta y la entrevista,

4.6. Modificaciones y revisiones

Es necesario que la empresa cuente con un personal de Recursos Humanos ya que ellos son los que se van a encargar de actualizar o mejor el manual de funciones y procedimientos es recomendable que se revise el manual de funciones por lo menos una vez al año.

4.7. Evaluación y control

Se debe evaluar y controlar con la intención de diagnosticar que resultados se obtiene con el fin de que se cumpla con el manual de funciones y procedimientos, el departamento de comercialización la importancia de ejecutar un control adecuado:

- Se debe facilitar información adecuada
- Cada departamento debe estar debidamente coordinado
- Es necesario utilizar técnicas de control para la revisión el manual de funciones y procedimientos:
- Se debe observar meticulosamente ya que de esta manera sabremos si se está ejecutando bien el manual de funciones y procedimientos
- El personal debe tener conocimiento si se realiza algún cambio en el manual

Según la revisión y el análisis en el tema estructural de la empresa se sugiere modificar en base a las condiciones y las necesidades que se presente en un futuro. En el anterior organigrama que lo pueden ver en el punto 3.11 podemos ver no estaba establecido correctamente ya que carecía de departamento de Recursos Humanos.

La estructura organizacional de Modermueble S.A está distribuida de la siguiente manera:

- Nivel de jerarquía máxima: Gerente General como máxima autoridad seguido del departamento de finanzas.
- Departamento administrativo que consta el área de contabilidad y logística
- Departamento de comercialización en el que consta el área de las ventas.
- Departamento de Recursos Humanos
- Departamento de Producción en el que consta el área de manufactura, lacado, control de calidad.

4.7.1. Reestructuración del organigrama de la empresa Modermueble S.A.

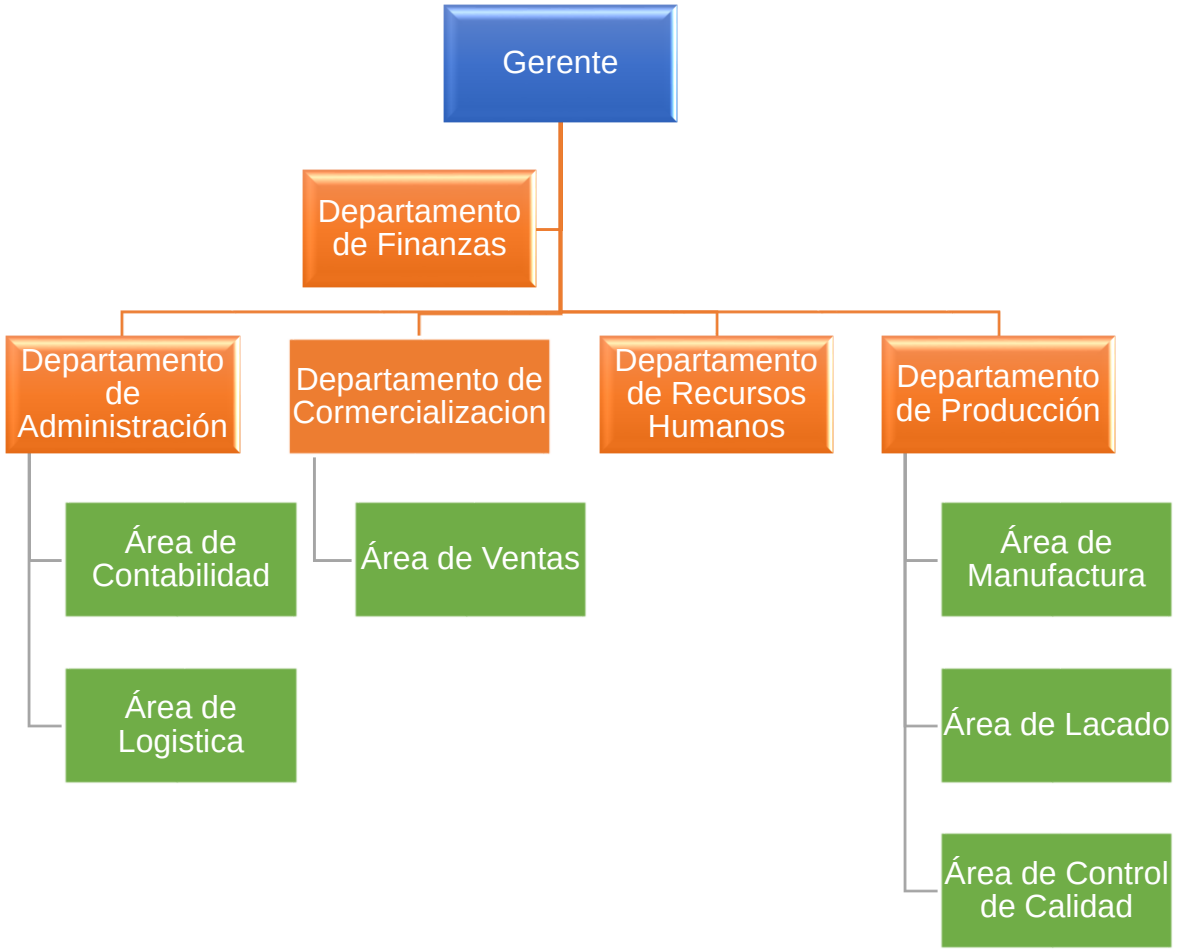


Figura 13 Reestructuración del organigrama de la empresa Modermueble S.A.

4.7.2. Presupuesto del Proyecto

Tabla 14
Presupuesto del Proyecto

Recursos	N	Meses	Total
Equipo			
Computadoras	2		2500
Impresora	1		500
Materiales			
Suministro de Oficina			400
Capacitación			
Capacitadores	2	1	1500
Gastos Totales			**4900**

Nota. Elaborado por autoras

4.7.3. Metodología de modelo operativo

Tabla 15
Metodología de modelo operativo

Fases	Metas	Actividades	Recursos	Tiempo	Responsable
Socialización	Manual de Organización y Funciones	Conferencia a los directivos de la empresa	✓ Hoja de papel ✓ Esferos ✓ Computador ✓ Impresiones	4 h	Investigador
Planificación	Elaboración del Manual de Organización y Funciones	Diseño de la estructura del manual de organización y funciones	✓ Hoja de papel ✓ Esferos ✓ Computador ✓ Impresiones	4h	Investigador
Ejecución	Difundir y Aplicar el Manual de Organización y Funciones	Dar capacitaciones a los empleados de cada departamento de la empresa	✓ Hoja de papel ✓ Esferos ✓ Computador ✓ Impresiones	1 m	Investigador Gerente

Nota. Elaborado por autoras

4.7.4. Manual de organización

Nombre de la empresa: Modermueble S.A.

Manual de: Organización

Niveles Jerárquicos: 5

Lugar y Fecha de Elaboración: Ecuador- Guayaquil
Diciembre del 2017

Número de revisión: 1

Unidad Responsable: Departamento de Administración

Ejemplares: 1

Autorizado por: Gerente General

4.7.5. Manual de Funciones

Modermueble Cía. Ltda.	Código	ESP RH 04
Manual de organización	Versión	15-01-2018
	Revisión	Rev. 1

Introducción

El propósito de este manual es que la organización conozca las funciones y los procedimientos de la misma para lo cual se aplicó cuestionarios a los directivos como al personal.

El objetivo principal es elaborar un manual que ayude a la empresa a saber e identificar el trabajo que se realiza.

El manual debe ser revisado cada dos años para ajustar los posibles cambios que se tenga en la organización.

Revisado por: Aprobado por:

_____ _____

Jefe de Recursos Humanos **Gerencia General**

Descripción de funciones	Código	ESP RH 06
GERENTE	Versión	15-01-2018
	Revisión	Rev. 1
	Página	75 de 120

I. DATOS GENERALES

Departamento:	Ninguno
Reporta a:	Presidente
Supervisa a:	Dpto. Administrativo, Finanzas, Producción, Comercialización, RRHH
Horario de Trabajo	De acuerdo a lo establecido en el distributivo y/o requerimientos

II. ACTIVIDADES O FUNCIONES

- ✓ Asegurar el funcionamiento óptimo de todas las áreas de la empresa encaminando todos los esfuerzos a generar mayor volumen de ventas de acuerdo a los objetivos de la empresa.

III. RESPONSABILIDADES

- ✓ Se encargará de:
  - Dirigir y representar en formas administrativas comercial y legal a la empresa Modermueble.
  - Desarrollar estrategias generales para alcanzar los objetivos y metas propuestas a corto y largo plazo.
  - Control de cumplimiento de presupuesto
  - Realizar la Administración global de las actividades de la empresa buscando su mejoramiento organizacional, técnico y financiero.
  - Crear un ambiente armonioso entre trabajadores y empleados para mantener el buen funcionamiento de la empresa.
  - Dirigir controlar y administrar la ejecución del reglamento y las políticas de la empresa.

- Realizar reuniones de trabajo periódicas con los diferentes departamentos.
- Autorizar contratación de personal.
- Proporcionar a todo el personal condiciones apropiadas de trabajo promoviendo y motivando su identificación con la empresa Modermueble.
- Representar a la empresa en reuniones, congresos y seminarios y servir de enlace con otras organizaciones.

IV. AUTORIDAD

✓ Autónoma

V. RIESGOS RELACIONADOS AL CARGO

- Carga mental
- Estrés
- Cansancio

VI. PERFIL DEL CARGO

Edad	35 a 45 años
Género	Masculino
Educación	Educación superior.
Habilidades	Administrar Finanzas Ventas Comercialización

Revisado por:

Jefe de Recursos Humanos

Aprobado por:

Gerencia General

Descripción de funciones	Código	ESP RH 06
FINANZAS	Versión	15-01-2018
	Revisión	Rev. 1
	Página	77 de 120

VII. DATOS GENERALES

Departamento:	FINANZAS
Reporta a:	Gerente
Supervisa a:	Contadora, Auxiliar de Contabilidad
Horario de Trabajo	De acuerdo a lo establecido en el distributivo y/o requerimientos

VIII. ACTIVIDADES O FUNCIONES

- ✓ Elaborar y ejecutar de manera permanente el plan financiero estratégico de la empresa. Implementar y supervisar el registro adecuado de las operaciones financieras y contables. Generar información de manera confiable y oportuna

IX. RESPONSABILIDADES

- ✓ Se encargará de:
  - Control y movimientos de bancos
  - Aprobación de movimientos contables (egreso de bancos, ingresos y egresos de caja)
  - Control de cuentas por cobrar
  - Análisis de las cuentas especificas e individuales del balance general
  - Revisar el presupuesto general anual de ingresos, gastos, costos e ingresos
  - Negociar con proveedores, para términos de compras, descuentos especiales, formas de pago y crédito.
  - Control de notas de pedido y ventas realizadas
  - Elaboración de facturas y registro en libros
  - Recepción de facturas (compra) a proveedores

- Supervisión de la contabilidad de las responsabilidades tributarias con el SRI
- Coordinar todos los temas administrativos relacionado con el departamento de Recursos Humanos, nómina, prestamos, descuentos, vacaciones, etc.
- Elaborar presupuestos que muestren la situación económica y financiera de la empresa, así como los resultados y beneficios a alcanzarse en los periodos siguientes con un alto grado de probabilidad y certeza.
- Buscar fuentes de financiamiento para la empresa (préstamos, créditos, emisión de títulos valores, de acciones, ente otros)

X. AUTORIDAD

XI. RIESGOS RELACIONADOS AL CARGO

- Estrés
- Fatiga visual

XII. PERFIL DEL CARGO

Edad	35 a 45 años
Género	Masculino
Educación	Educación superior.
Habilidades	Numéricas y financiera Negociar Comunicación Asertiva Pensamiento analítico Integridad

Revisado por: Aprobado por:

Jefe de Recursos Humanos **Director General**

Descripción de funciones	Código	ESP RH 06
CONTABILIDAD	Versión	15-01-2018
	Revisión	Rev. 1
	Página	79 de 120

XIII. DATOS GENERALES

Departamento:	Administrativo
Reporta a:	Finanzas
Supervisa a:	Ninguno
Horario de Trabajo	De acuerdo a lo establecido en el distributivo y/o requerimientos

XIV. ACTIVIDADES O FUNCIONES

- ✓ Obtención de los estados financieros, de acuerdo a los principios, normas y procedimientos contables establecidos; de modo eficiente, transparente y oportuno, para la toma de decisiones de la alta dirección de la empresa,

XV. RESPONSABILIDADES

- ✓ Se encargará de:
  - Elaborar registros diarios de las operaciones económicas
  - Elaborar y presentar reportes contables requeridos por el jefe inmediato
  - Revisar los roles de pago mensuales del personal
  - Presentar oportunamente los estados financieros semestrales
  - Revisión de las conciliaciones bancarias.
  - Realizar los cierres periódicos del ciclo contable
  - Estar al día con las obligaciones de la empresa de tipo legal tales como: IVA, impuestos.
  - Mantener informado al gerente sobre el presupuesto que gasta o que necesita periódicamente la empresa
  - Registrar entradas y salidas de dinero en la empresa

XVI. AUTORIDAD

Ninguna

XVII. RIESGOS RELACIONADOS AL CARGO

- Carga mental
- Monotonía
- Estrés

XVIII. PERFIL DEL CARGO

Edad	25 a 45 años
Género	Masculino o Femenino
Educación	Educación superior.
Habilidades	Razonamiento matemático Análisis Organización de la información

Revisado por:

Jefe de Recursos Humanos

Aprobado por:

Gerencia General

Descripción de funciones	Código	ESP RH 06
LOGISTICA	Versión	15-01-2018
	Revisión	Rev. 1
	Página	81 de 120

XIX. DATOS GENERALES

Departamento:	Administrativo
Reporta a:	Finanzas
Supervisa a:	
Horario de Trabajo	De acuerdo a lo establecido en el distributivo y/o requerimientos

XX. ACTIVIDADES O FUNCIONES

- ✓ Llevar el control y registro de las actividades de recepción almacenamiento y cumplimiento de los procedimientos operativos de las actividades cotidianas.

XXI. RESPONSABILIDADES

- ✓ Se encargará de:
  - Controlar el cumplimiento de los procedimientos operativos
  - Controlar las actuaciones de logística e implementar las acciones de mejora necesarias de manera coordinada con otras funciones de la planta. (calidad, producción, eficiencia del sistema).
  - Prever los requerimientos del cliente y mantener una buena relación con el mismo, así como gestionar el lanzamiento de nuevos programas dentro de la planta.
  - Gestionar y planificar las actividades de comprar, producción, transporte, almacenaje y distribución.
  - Optimizar, organizar y planificar la preparación y distribución de pedidos.
  - Elaborar registro de proveedores de insumos,
  - Abastecer de los materiales, equipos herramientas, insumos de la planta.

- Llevar el control de stock o inventario en toda la empresa
- Dar seguimiento a las entregas de muebles comprobando la programación establecida.

XXII. AUTORIDAD

- ✓ Autónoma

XXIII. RIESGOS RELACIONADOS AL CARGO

- Estrés
- Agotamiento

XXIV. PERFIL DEL CARGO

Edad	28 a 45 años
Género	Femenino
Educación	Educación superior.
Habilidades	Planificación Iniciativa Orden

Revisado por:

_____

Jefe de Recursos Humanos

Aprobado por:

_____

Gerencia General

Descripción de funciones	Código	ESP RH 06
COMERCIALIZACION	Versión	15-01-2018
	Revisión	Rev. 1
	Página	83 de 120

XXV. DATOS GENERALES

Departamento:	Comercialización
Reporta a:	Gerente
Supervisa a:	Ventas
Horario de Trabajo	De acuerdo a lo establecido en el distributivo y/o requerimientos

XXVI. ACTIVIDADES O FUNCIONES

- ✓ Dirigir, diseñar, planificar, implementar y controlar los procesos operativos administrativos y técnicos del área comercial de la empresa, velando para que el cumplimiento de esta se desarrolle identificando oportunidades del negocio que creen valor en la relación con sus respectivos clientes y teniendo como enfoque principal, el cumplimiento del presupuesto anual de ventas y rentabilidad.

XXVII. RESPONSABILIDADES

- ✓ Se encargará de:
  - Elaborar presupuestos anuales de ventas, gastos de ventas supervisar sus cumplimiento
  - Elaborar propuestas anuales de mercado y coordinación de la comunicación
  - Coordinar y supervisar al equipo de ventas
  - Manejo y atención de clientes institucionales periódicamente para su fidelización
  - Elaborar planes de marketing

- Pronosticar la evolución de los mercados y anticiparse a las acciones de la competencia para que garanticen el liderazgo de la empresa
- Buscar y sugerir nuevos productos
- Participar en los procesos de reclutamiento, selección y capacitación de vendedores.
- Colaborar con la recuperación de cartera de clientes
- Coordinación con el área de marketing para la publicidad (en medios, eventos, ferias, etc.

XXVIII. AUTORIDAD

- ✓ Ninguna

XXIX. RIESGOS RELACIONADOS AL CARGO

- Estrés
- Fatiga

XXX. PERFIL DEL CARGO

Edad	35 a 45 años
Género	Masculino
Educación	Educación superior.
Habilidades	Negociar Comunicar Planificar Iniciativa

Revisado por: Aprobado por:

Jefe de Recursos Humanos **Gerencia General**

Descripción de funciones	Código	ESP RH 06
VENTAS	Versión	15-01-2018
	Revisión	Rev. 1
	Página	85 de 120

XXXI. DATOS GENERALES

Departamento:	Comercialización
Reporta a:	Comercialización
Supervisa a:	Ninguno
Horario de Trabajo	De acuerdo a lo establecido en el distributivo y/o requerimientos

XXXII. ACTIVIDADES O FUNCIONES

- ✓ Ofrecer un excelente servicio y amable atención a los clientes de la empresa, con el objeto de lograr satisfacción y fidelidad de estos; y consolidar ventas efectivas de la empresa

XXXIII. RESPONSABILIDADES

- ✓ Se encargará de:
  - Atender al cliente para conocer sus necesidades.
  - Elaboración de proformas
  - Abrir y cerrar el almacén
  - Recuperar la cartera de clientes
  - Realizar un seguimiento a los clientes
  - Elaboración denotas de pedido de entrega y memorándum
  - Coordinar con la empresa para la entrega de mobiliario al cliente
  - Reposición de los muebles que ya se han vendido en el almacén
  - Recepción y revisión de mobiliario que viene de la fabrica
  - Realizar el inventario de los muebles y actualizarlo a diario.
  - Control de notas de entrega y de inventario
  - Recibir y realizar llamadas telefónicas
  - Realizar pedidos a los proveedores

- Elaboración de planos de muebles especiales pedidos por el cliente
- Visitar y orientar en muebles a los clientes

XXXIV. AUTORIDAD

- ✓ Ninguna

XXXV. RIESGOS RELACIONADOS AL CARGO

- Carga mental
- Estrés
- Fatiga

XXXVI. PERFIL DEL CARGO

Edad	25 a 45 años
Género	Masculino o Femenino
Educación	Educación superior.
Habilidades	Creatividad Comunicación Persuasión

Revisado por: Aprobado por:

_____ _____

Jefe de Recursos Humanos **Gerencia General**

Descripción de funciones	Código	ESP RH 06
RECURSOS HUMANOS	Versión	15-01-2018
	Revisión	Rev. 1
	Página	87 de 120

XXXVII. DATOS GENERALES

Departamento:	Recursos Humanos
Reporta a:	Gerente
Supervisa a:	Ninguno
Horario de Trabajo	De acuerdo a lo establecido en el distributivo y/o requerimientos

XXXVIII. ACTIVIDADES O FUNCIONES

- ✓ Promover y desarrollar integralmente el potencial humano, contribuyendo al logro de los objetivos de Modermueble, estimulando el talento la creatividad el orgullo de pertenencia, el trabajo en equipo de los colaboradores.

XXXIX. RESPONSABILIDADES

- ✓ Se encargará de:
  - Elaborar y controlar el proceso de reclutamiento, selección, ingreso e inducción del personal, a fin de asegurar la elección de los candidatos más idóneos para los puestos de la organización,
  - Elaborar las descripciones y perfiles de puestos, políticas y procedimientos del departamento.
  - Coordinar las actividades dentro de la empresa para motivar las relaciones laborales.
  - Garantizar una buena comunicación entre todos los niveles de la empresa, lo cual permita mantener un ambiente organizacional adecuado donde sea más armónica la comunicación y las jornadas laborales, proporcionando mayor productividad.
  - Supervisar y controlar los pasivos laborales del personal activo (vacaciones, anticipos de prestaciones sociales, fideicomiso, etc.) y

liquidaciones de prestaciones sociales, a objeto de cumplir con las procedimientos establecidos en la Empresa.

- Proyectar y coordinar programas de capacitación y entrenamiento para los empleados, a fin de cumplir con los planes de formación, desarrollo, mejoramiento y actualización del personal.
- Supervisar y verificar los procesos de servicios en la administración de personal, a objeto de dar cumplimiento a los planes y programas sobre los beneficios establecidos por la empresa.
- Anticiparse a las necesidades de los empleados con el fin de solventar cualquier inquietud o insuficiencias que padezcan.
- Cumplir con las normas y procedimientos de seguridad y salud en el trabajo.
- Tener y desarrollar iniciativas para la solución de problemas y toma de decisiones.

XL. AUTORIDAD

- ✓ Autónoma

XLI. RIESGOS RELACIONADOS AL CARGO

- Carga mental
- Fatiga Visual
- Estrés

XLII. PERFIL DEL CARGO

Edad	25 a 40 años
Género	Masculino o Femenino
Educación	Educación superior.
Habilidades	Adaptabilidad Control Planificación

Revisado por: Aprobado por:

Jefe de Recursos Humanos **Gerencia General**

Descripción de funciones	Código	ESP RH 06
PRODUCCIÓN	Versión	15-01-2018
	Revisión	Rev. 1
	Página	89 de 120

XLIII. DATOS GENERALES

Departamento:	Producción
Reporta a:	Gerente
Supervisa a:	Operadores
Horario de Trabajo	De acuerdo a lo establecido en el distributivo y/o requerimientos

XLIV. ACTIVIDADES O FUNCIONES

✓ Planificar y programar la realización de todo el proceso productivo de la planta para que se realice de la mejor manera posible y en el tiempo exigido.

✓ Dar órdenes a los responsables y encargados de cada sección a su cargo.

✓ Proporcionar los planos de los modelos de muebles a producir a cada responsable sección del área de producción.

✓ Dar instrucciones precisas de ¿Cómo se hace? y en caso de dudas: aclararlas.

✓ Se encarga de la recepción y revisión de toda la mercancía que llega a la fábrica.

✓ Cumplir con los índices de calidad solicitados por el cliente.

✓ Garantizar el cumplimiento de los estándares de seguridad, calidad, riegos y protección ambiental para alcanzar los objetivos fijados en los planes de producción

XLV. RESPONSABILIDADES

✓ Se encargará de:

- Organizar y dar seguimiento a la ejecución de todos los trabajos dentro del ciclo de producción.
- Receptar notas de pedido sobre el producto requerido.

- Coordinar el suministro oportuno de los recursos necesarios para garantizar el normal desarrollo de procesos.
- Efectuar retroalimentación de pedidos entregados (cliente solicita nuevos modelos o reajuste)
- Dirigir y controlar la realización de listados de muebles para el área de preparación.
- Planificar la ejecución de las órdenes de trabajo según su prioridad.
- Mantener un ambiente laboral agradable
- Producir sin desperdiciar material y manejar correctamente los desechos de acuerdo a las políticas de las empresa
- Cumplir las normas y procedimientos de seguridad integral establecidos en la empresa
- Realizar reuniones periódicas para coordinar de forma adecuada los procesos productivos de la empresa.
- Mantener en orden los equipos y sitio de trabajo, reportando cualquier anomalía.
- Realizar cualquier otra tarea asignada a fin de cooperar en todas las áreas de apoyo.
- Proponer la compra de nueva maquinaria a fin de mejorar la productividad según la necesidad del departamento.
- Presentar reportes de tiempos de producción, horas hábiles laboradas, permisos, ausentismos que permitirán medir la realidad del rendimiento del personal.
- Establecer programas de mejoras de calidad, desde la compra de materiales hasta la entrega del producto al cliente.

XLVI. AUTORIDAD

- ✓ Autónoma

XLVII. RIESGOS RELACIONADOS AL CARGO

- Estrés
- Fatiga visual
- Dolor de espalda

XLVIII. PERFIL DEL CARGO

Edad	30 a 40 años
Género	Masculino
Educación	Educación superior.
Habilidades	Liderazgo y Ética profesional Planificación y organización Operación de máquinas y procesos

Revisado por:

Jefe de Recursos Humanos	**Jefatura de Producción**

Aprobado por:

Gerencia General

Descripción de funciones	Código	ESP RH 06
OPERADOR DE MANUFACTURA	Versión	15-01-2018
	Revisión	Rev. 1
	Página	92 de 120

XLIX. DATOS GENERALES

Departamento:	Producción
Reporta a:	Jefe de producción
Supervisa a:	Ninguno
Horario de Trabajo	De acuerdo a lo establecido en el distributivo y/o requerimientos

L. ACTIVIDADES O FUNCIONES

- ✓ Receptar las ordenes de trabajo provenientes de la jefatura de producción,
- ✓ Preparar la madera antes de iniciar el proceso de corte y diseño, inicia del proceso de trozado de piezas y perfilado.
- ✓ Realizar los cortes, perforaciones, perfiles, ranurados acorde a la orden de trabajo.
- ✓ Aplicar adecuadamente los químico para la curación de la madera contra polilla, comején, etc.
- ✓ Lijar las pizas en blanco de acuerdo a los estándares de calidad del producto
- ✓ Aplicar las láminas del enchapado de acuerdo a la orden de trabajo y al pedido del cliente**.**
- ✓ Armar la estructura de los muebles de acuerdo a la orden de trabajo
- ✓ Revisar el acabado de la madera y de ser necesario lijar nuevamente para evitar cualquier falla.
- ✓ Y demás actividades que el jefe inmediato le delegue.

LI. RESPONSABILIDADES

- ✓ El operador deberá de:

- estar adecuadamente vestido (mascarilla, gafas, orejeras, zapatos rígidos), evitar el uso de objetos personales (anillos, pulseras, relojes, etc.).
- Deberá de verificar el mueble a construir
- Realizará la preparación para el corte de madera en relación a la orden de producción y especificaciones del departamento técnico.
- Cortará la madera usando las máquinas de acuerdo a su orden de producción.
- Deberá de proceder al pegado de los cortes para el armado de los muebles.
- Cumplir con las instrucciones de trabajo, considerar el tipo de construcción, número de piezas y tiempos establecidos.
- Limpiar el área y máquina de trabajo al inicio y fin de su turno.
- Calibrar la máquina según el tipo de producción.
- Revisar las condiciones generales de las conexiones eléctricas e iluminación, comunicar a la persona responsable en caso de observar alguna irregularidad.
- Cumplir con el REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO según resolución N° 2853-DRT-AJL-2012

LII. AUTORIDAD

- ✓ Ninguna

LIII. RIESGOS RELACIONADOS AL CARGO

- Entrada de cuerpos extraños en los ojos.
- Ruido
- Contacto eléctrico
- Accidentes por no usar adecuadamente la maquinaria.

- Caídas de objetos en manipulación.
- Sobreesfuerzos

LIV. PERFIL DEL CARGO

Edad	Mayor de edad
Género	Masculino
Educación	Bachiller, estudiante universitario o educación superior.
Habilidades	Manejo de utilitarios y maquinaria.
	Trabajo bajo presión

Revisado por:

_____	_____
Jefe de Recursos Humanos	**Jefatura de Producción**

Aprobado por:

_____

Gerencia General

Descripción de funciones	Código	ESP RH 06
OPERADOR DE LACADO	Versión	15-01-2018
	Revisión	Rev. 1
	Página	95 de 120

LV. DATOS GENERALES

Departamento:	Producción
Reporta a:	Jefe de producción
Supervisa a:	Ninguno
Horario de Trabajo	De acuerdo a lo establecido en el distributivo y/o requerimientos

LVI. ACTIVIDADES O FUNCIONES

- ✓ Receptar el mueble que viene del área de manufactura, aplicar tinte a los muebles, pintar del color designado en la orden de trabajo, aplicar sello y esperar que seque el mueble.
- ✓ Lijar para pulir el sello en el mueble.
- ✓ Aplicar sello para eliminar las fallas, empezar a colorear uniformemente al mueble, finalmente aplicar sello y suavizar al mueble para que no quede impurezas.
- ✓ Lacar y colocar lo muebles en la cabina de secado.

LVII. RESPONSABILIDADES

- ✓ El operador deberá de:
  - Cumplir con los estándares de calidad.
  - Abastecerse de los materiales necesarios comprobando la cantidad y calidad de los productos a usar.
  - Cumplir con las instrucciones de trabajo, considerando el color de laca, número de piezas y tiempos establecidos.
  - Revisar las condiciones de los instrumentos de lacado (pistola de punto y pistola de toma)

LVIII. AUTORIDAD

- ✓ Ninguna

LIX. RIESGOS RELACIONADOS AL CARGO

- Intoxicación con químicos.
- Derrame de químicos y disolventes
- Contacto de sustancias químicas con la piel
- Caída de objetos desprendidos y pisadas sobre objetos

LX. PERFIL DEL CARGO

Edad	Mayor de edad
Género	Masculino
Educación	Bachiller.
Habilidades	Manejo de todo tipo de herramienta de carpintería y maquinarias. Adaptabilidad a diferentes lugares de trabajo

Revisado por:

_____ _____

Jefe de Recursos Humanos **Jefatura de Producción**

Aprobado por:

_____

Gerencia General

Descripción de funciones	Código	ESP RH 06
OPERADOR DE CONTROL DE CALIDAD	Versión	15-01-2018
	Revisión	Rev. 1
	Página	97 de 120

LXI. DATOS GENERALES

Departamento:	Producción
Reporta a:	Jefe de producción
Supervisa a:	Ninguno
Horario de Trabajo	De acuerdo a lo establecido en el distributivo y/o requerimientos

LXII. ACTIVIDADES O FUNCIONES

- ✓ Aplicar bisagras, vidrio, espejos, dicroicos, rieles tiraderas y acoplar puertas según como lo requiera el mueble. Obtener el visto bueno del jefe de producción
- ✓ Receptar la estructura del mueble empezar a blanquear al mueble (bandas, yute, espuma, etc.). Usar plantillas para cortar la tela y coser los asientos espaldares flecos y cojines según la orden de trabajo y aplicar en el mueble.
- ✓ Embalar el mueble después de una última revisión, embarcar en el camión para entregar al cliente.

LXIII. RESPONSABILIDADES

- ✓ El operador deberá:
  - Marcar y cortar las piezas y los elementos de relleno teniendo en cuenta las características de las telas para optimizar el aprovechamiento de los materiales.
  - Coser las piezas, mediante las máquinas adecuadas, para obtener las fundas de tapizado del mueble.
  - Rellenar el mueble con el material de rellenos especificado en la ficha técnica para conseguir el volumen y la forma deseada.

- Limpiar y mantener en orden el área de trabajo.
- Realizar cualquier otra tarea asignada a fin de cooperar en todas las áreas de apoyo.
- Informar al jefe de producción y este informar al agente de venta la salida de mueble terminado.
- Recibir la guía de remisión con fecha y hora de instalación del mueble.
- Instalar el mueble, hacer firma y sellar la hoja de informe de entrega.

LXIV. AUTORIDAD

- ✓ Ninguna

LXV. RIESGOS RELACIONADOS AL CARGO

- Sobreesfuerzo
- Golpes, cortes y pinchazos con objetos o herramientas.
- Golpear el mueble en su traslado

LXVI. PERFIL DEL CARGO

Edad	Mayor de edad
Género	Masculino
Educación	Bachiller
Habilidades	Manejo de todo tipo de pinturas
	Habilidad para aprender rápido
	Conocimiento en todo tipo de armado y tapizado

Revisado por:

Jefe de Recursos Humanos **Jefatura de Producción**

Aprobado por:

Gerencia General

4.8. Sistema de incentivos

En base al punto 3.9 en el cuestionario realizado a los empleados se está desarrollando un análisis de sistema de incentivos para que el personal se sienta más comprometido a la empresa y pueda tener un mejor desenvolvimiento en la empresa.

Para generar empleados que sean rentables en las labores asignadas es necesario recompensarlos por el rendimiento, la conducta que han tenido en la empresa ya que de ellos se saca provecho la organización.

4.8.1. Desarrollo de planes de incentivos – Incentivo Financiero

4.8.1.1. Bonos por producción

Es un sistema de tarifa adicional que se da a los trabajadores por superar determinados niveles de producción establecidos por la organización. Es así que los trabajadores no tienen riesgos en cuanto a su pago fijo, este bono tiene como finalidad de relacionar el dinero q reciben con lo que se produce.

El sistema de bonos por producción está compuesto de una remuneración fija y variable, el cual se entregará mensualmente a los trabajadores, el beneficio que se tiene al usar este tipo de bono es que la remuneración no es proporcional al porcentaje excedido por el operario, sino que la empresa estable los montos a entregar.

Tabla 16
Variables asociadas al plan de bonos de producción

	Meta	**Producción Real**	**Porcentaje de cumplimiento (%)**
Descripción de la variable	La empresa es la que establece las unidades de producción en base al plan de venta mensual que la empresa tenga en conjunto con el nivel de inventario deseado para dicho mes.	Unidades producidas por hora, operario o por equipo de trabajo, según sea el caso.	%CU= (Producción real) / meta * 100
Unidad de medida	Unid/hr	Unid/hr	A dimensional

Nota. Elaborado por autoras

Si bien es cierto que las ventas pueden variar mensualmente ya que tiene diferentes aspectos como pedidos, expectativas de ventas, niveles de inventario.

Se representan las ventas en un 100% del porcentaje de cumplimiento esto corresponde al mínimo de producción requerido y que los operarios puedan cumplir sin ningún problema, es por esto que a medida que vaya avanzando dicho nivel se obtendrá remuneraciones más elevadas, según la tabla 17.

Tabla 17
Porcentaje de plan de bonos de producción

% CU Total (Promedio Mensual)	Porcentaje extra del sueldo a liquidar
Entre 90% y 100%	20% del salario fijo
Entre 100% y 109%	25% del salario fijo
Entre 110% y 124%	30% del salario fijo

Nota. Elaborado por autoras

Para medir el porcentaje de cumplimiento total de los trabajadores es calculando el promedio mensual, es decir se promedia el nivel de producción %CU y con dicho promedio se mira en la tabla de porcentaje extra del sueldo.

4.8.1.2. Resultados de la implementación

Este plan de incentivos se realiza de forma de prueba piloto, es recomendable que esta prueba tenga una duración de 3 a 6 meses

Se debe recalcar que en dos meses el 50% de los operarios recibieron el bono por producción, se muestra la aceptación del programa por parte de los trabajadores.

Tabla 18
Operarios beneficiados mensualmente con los bonos de producción

	Bonos de Producción			
	Mes 1		**Mes 2**	
	Número	**Porcentaje**	**Número**	**Porcentaje**
Operarios Fijos	10	59%	10	76%
Total	10	59%	10	76%

Nota. Elaborado por autoras

4.8.1.3. Bono por comisiones

Se espera beneficiar a los empleados del departamento de ventas por medio de una comisión en proporción directa a los resultados de las ventas con el fin de que el trabajador vea que su esfuerzo lo guiara a una recompensa.

Comisión postventa se presentará con condiciones de pago

- Tendrá el 2% de la comisión y dependerá del volumen de ventas

Tabla 19
Reporte de Comisiones postventa

Nombre			**Mes Reporte**	**Nov-**	**Fecha entrega**	**Dic**
Cargo				**2017**		**2017**
Descripción	**Valor**	**% Comisión**	**Valor de la comisión**		**Observaciones**	
Mueble de entretenimiento	$ 800	2%	$16			
Sala	$520	2%	$10,60			
Comedor	$600	2%	$12			
Total	$1,920		38,60			
		%Cumplimiento Postventa			**%Cumplimiento Postventa**	
Cumplimiento del mes	**1920**	**77%**	**1920**		**77%**	
Meta	2500		2500			
Firma empleado	**Jefe inmediato**		**Jefe Nomina**		**Gerencia Recursos Humanos**	

Nota. Elaborado por autoras

4.9. Plan de capacitación

Debido al análisis que se realizó al personal se constató que la empresa necesitaba un plan de capacitación ya que carecían de información acerca del uso de las maquinarias y en el caso del departamento de Recursos Humanos se necesita construir un equipo sólido y motivado en la empresa Modermueble S.A y para mejorar esta situación se va a plantear un programa de capacitaciones.

Es esencial identificar lo siguiente:

- Debe obtener objetivos claros
- Se debe observar las necesidades de cada área
- Debe disponer los contenidos y expositores de las capacitaciones
- Debe determinar los recursos que se necesitan dentro de la capacitación
- Deben determinar los empleados que van a hacer capacitados.

A continuación, se detalla:

Tabla 20
Programa de capacitación

Área	Cursos de capacitación	Duración	Dirigido	N° Participantes	Fecha	Observaciones
Departamento de Recursos Humanos	Teambuilding Recursos Humanos	8 horas	Recursos Humanos	2	Nov. 2017	
Departamento de Producción	Conocimientos técnicos del uso de maquinaria (Capacitación Preventiva)	5horas	Producción	10	Nov. 2017	

Nota. Elaborado por autoras

4.10. Estrategias de comercialización

Para mejorar el sistema de comercialización se va aplicar las siguientes estrategias de fidelización y publicidad.

Fidelización

En las estrategias de fidelización se presentan características que permitan que el cliente se sienta importante para la empresa, entre estas se encuentran:

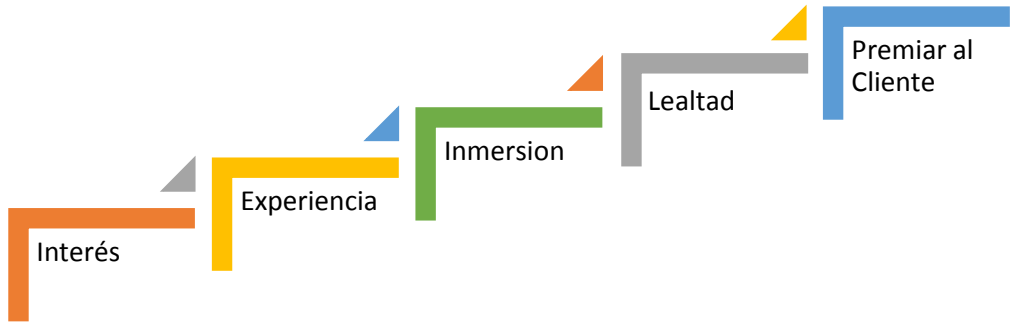


Figura 14 Características de la fidelización

Interés

Determinar la primera impresión que el cliente percibe de la empresa, es la base de su compromiso, para que los productos que ofrece sean interesantes. Por lo que es importante invertir en la capacitación de los empleados con el fin de entender de mejor manera estrategias para acercarse sus clientes.

Experiencia

La experiencia es uno de los puntos clave, la cual se ve muy influenciada por la facilidad de interacción y por el esfuerzo que realicen los consumidores. En base a ello, se valorará la calidad de las experiencias, su confianza y su satisfacción con la marca.

Inmersión

Las emociones juegan un papel clave, pesando más que la lógica, convertir a los clientes en defensores de la marca para que permanezcan en la empresa y continúen comprando en el futuro, además de recomendarla entre sus conocidos ya que las recomendaciones generan más recomendaciones.

Lealtad

Lograr que los clientes premien la calidad del servicio recibido con un comportamiento leal.

Premiar al cliente

Es muy importante reconocer que el cliente sostiene la empresa y por lo tanto inventar mecanismos para premiarlo, como por ejemplo ser el cliente del mes.

Es una muy buena estrategia el enfocarse en invertir en la calidad, la satisfacción y lealtad de los clientes aumentando indirectamente la competitividad de la empresa, demostrando de esta manera el impacto positivo y el nivel de rendimiento. Para la valoración en la empresa, es esencial que los estudios de satisfacción del cliente sean seguidos sistemáticamente lo que permitirá de esta manera la identificación de las acciones emprendidas y redirigirlos siempre que lo considere necesario.

Una estrategia de este tipo permitirá que la empresa logre mantener su cartera de clientes, además de generar nuevos clientes potenciales, a través de las recomendaciones que generen los clientes previamente fidelizados, generando así un mayor beneficio para la empresa, obteniendo una mayor cartera de clientes que se encuentren satisfechos con el producto y el servicio brindado por parte de la empresa.

Publicidad

La propuesta enmarca varios cambios en base a las necesidades de los consumidores generando un valor agregado, para lo cual usaremos una de las herramientas mejor posicionada en el presente siglo llamada “La tecnología”, pretendemos modificar la página web de la empresa, esto con el fin de hacerla más atractiva para el cliente.

Emplear estas estrategias es una manera de acercarnos a los clientes y compartir con ellos información que ayude a atraer su participación en redes sociales y saber la apreciación que tienen los clientes sobre la empresa.

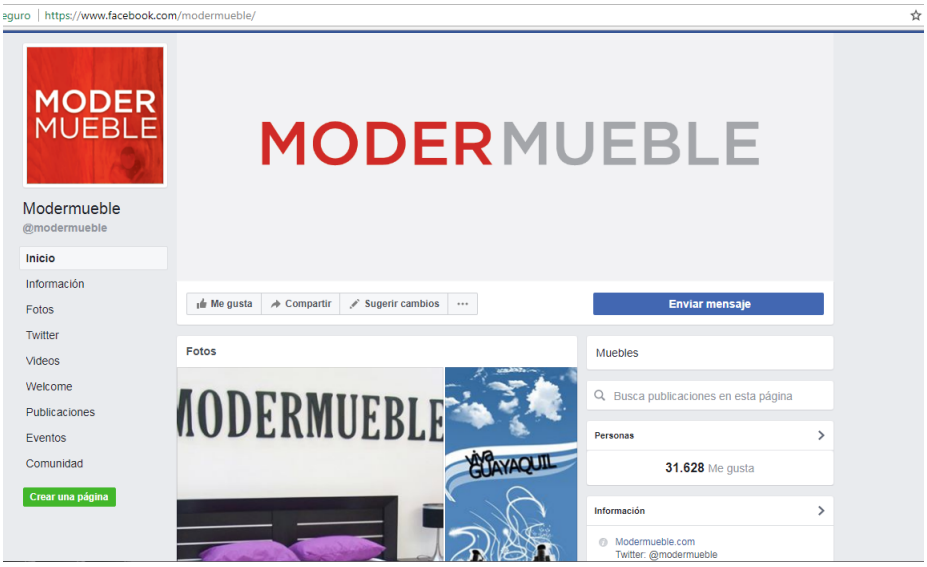


Figura 15 Facebook de la empresa

Luego de socializar con los clientes la página de Facebook en este caso, se empezará actualizar la página mediante publicaciones diarias ya sea sobre promociones, noticias, imágenes e información, que llame la atención, movilice e incentive los seguidores a emitir comentarios, dar un like, conocer su opinión, o apoyar o no lo que se comparte. Es bueno publicar en cualquier momento de día pero existen horas estratégicas en las que pueden atraer con más facilidad al público estas son:

Facebook:

12AM: el mejor horario para compartir cosas es el almuerzo

11AM – 4PM: hora indicada para postear una historia destacada o noticia

Sábados: el mejor momento para compartir cosas y obtener comentarios

7pm: mayor tasa de participación

Twitter:

5pm: hora pico de retweets, momento de postear cualquier información

12 PM Y 6PM: almuerzo y finalización de jornada laboral

M – S – D: Miércoles y fines de semanas, son los días que registran mayor volumen de participación y porcentajes de CTR.

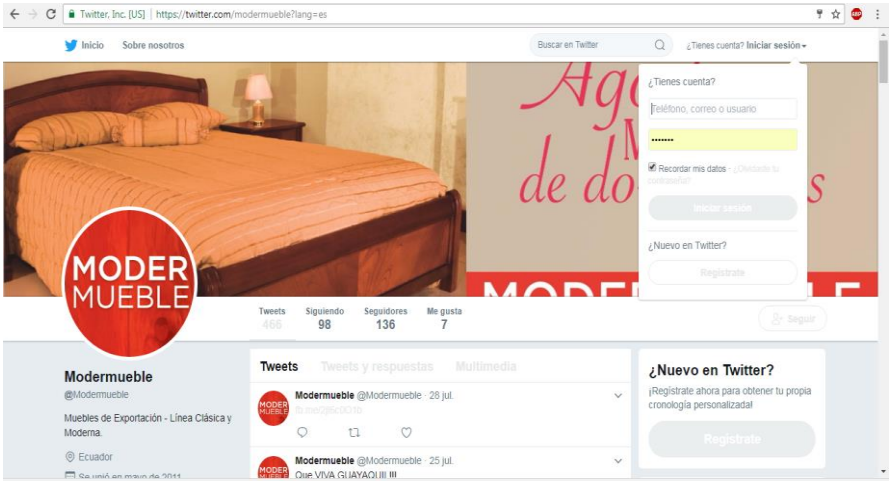


Figura 16 Twitter de la empresa

Como vimos anteriormente todas estas estrategias favorecen la participación de los clientes en las redes sociales las cuales para Modermueble S.A. sería de gran ayuda para conocer las opiniones, el estilo de vida de los clientes y aquellas sugerencias o apreciaciones que tienen sobre Modermueble S.A. que permitirán crear fidelización.

Catálogo Virtual

Modermueble S.A. cuenta con una página web corporativa, la cual tiene un diseño llamativo y de fácil navegación pero no se encuentra actualizada. Por esta razón la página web contará con un catálogo virtual actualizado en el cual además de visualizar los productos y ofertas que tiene la empresa, el cliente podrá crear sus propias preferencias mediante interfaces interactivas en el portal, estará en la capacidad de personalizar los diseños mediante la asignación de materiales por ejemplo tela, cuero, podrá proponer sus propios diseños.

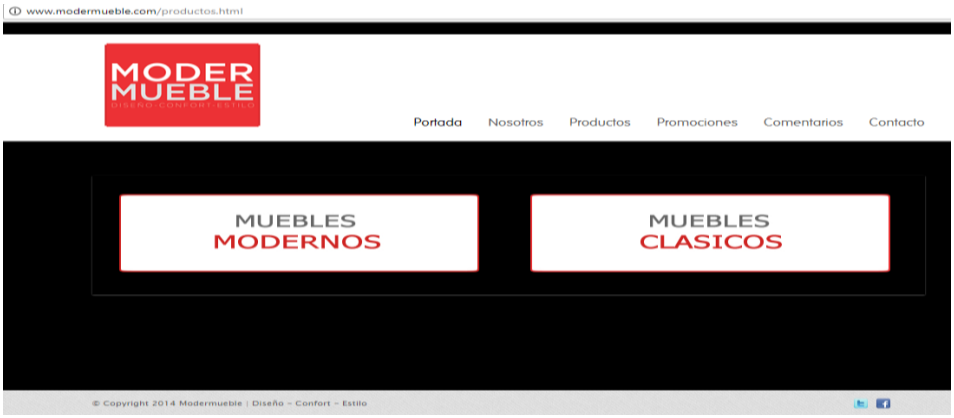


Figura 17 Página web de la empresa

Conclusiones

A través de esta investigación en la empresa Modermueble S.A. se determinaron las siguientes conclusiones:

1. Con el manual los empleados conocerán de la empresa, como está constituida, los procedimientos, políticas que cuenta y que debe ser respetada para disminuir errores operativos y evitar problemas en la organización.
2. Con el manual de la organización se da a conocer al empleado la estructura formal de la empresa, y da a conocer los niveles jerárquicos para mayor entendimiento de los cargos asignados.
3. Con las estrategias que se realizó en el nuevo departamento de comercialización se espera que incrementen las ventas a un 30%.
4. Con el plan de capacitaciones se espera que el personal de producción este mas informado acerca del uso de las maquinarias.

Recomendaciones

Después de haber realizado una investigación en la gestión administrativa en la empresa Modermueble S.A. se recomienda lo siguiente:

1. Se debe capacitar a todo el personal de la empresa en las distintas áreas para conseguir un personal actualizado y eficiente en el desempeño de las actividades.
2. Se debe utilizar un programa de incentivos como bonos por producción y de esta motivar a los empleados
3. La empresa debe implementar un programa de capacitación para que ayude a los trabajadores con nuevas habilidades y conocimientos de acuerdo a sus necesidades de capacitación.
4. Se deben aplicar el estudio realizado dentro de un lapso no menor de un año para poder obtener los resultados deseados.

Anexos

Anexo 1: Encuesta

1. **¿Usted conoce a la empresa Modermueble?**

   Si ☐ No ☐

2. **¿Para usted que es más importante en un mueble?**

   Diseño ☐ Color ☐

   Funcionabilidad ☐ Precio ☐

   Tamaño ☐

3. **¿En qué tipo de madera prefiere sus muebles?**

   Roble ☐ Cedro ☐ Laurel ☐ Fernan Sánchez ☐

4. **¿Con que regularidad compra muebles?**

   Entre 1 a 2 años ☐

   Entre 2 a 5 años ☐

   Más de 5 años ☐

5. **¿Qué tipo de mueble prefiere?**

   Moderno ☐ Contemporáneo ☐

   Clásico ☐ Otros ☐

6. **¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por un mueble?**

   Entre $500 a $ 700 ☐ Entre $1000 a $ 2000 ☐

   Entre $700 a $1000 ☐ Más de $2000 ☐

7. **¿Qué mueble le hace falta o le gustaría cambiar?**

   Cama ☐ Sala ☐

   Comedor ☐ Muebles de entretenimiento ☐

   Silla ☐ Escritorio ☐

8. ¿Qué tipo de acabado prefiere?

Barnizado ☐ Fórmica ☐

Lacado ☐

9. ¿En qué lugar compra sus muebles?

Centro Comercial ☐ Almacén ☐

Mueblería ☐

10. ¿Permitiría que le llegue nuestras ofertas o líneas de producción por medio de redes sociales?

Si ☐ No ☐

Anexo 2: Entrevista

Realizada a Bolívar Maldonado Gerente de la empresa Modermueble Cía. Ltda.

1.- ¿Cómo califica el desarrollo de la empresa en estos 5 años?

2.- ¿Cuál es su opinión con respecto al proceso administrativo de la empresa?

3.- ¿En qué etapa del proceso administrativo cree Ud. Que se le han presentado dificultades?

4.- En relación a la misión, visión y objetivos de la empresa ¿En qué forma cree que contribuye?

5.- Con respecto a la estructura organizacional de la empresa ¿Qué áreas o departamentos tiene?

6.- ¿Existe un manual de funciones en la empresa?

7.- ¿Cómo se designan las tareas?

8.- ¿Existe algún plan de incentivos, como medio de motivación para el personal de la empresa?

9.- ¿Existe un plan de capacitación anual que contribuya a las competencias de los empleados?

10.- ¿De qué manera cree usted que el sistema de control interno, contribuiría en el desarrollo de las actividades de Modermueble Cía. Ltda.?

11.- ¿Existe algún método establecido para la comunicación con el personal?

Anexo 3: Cuestionario

Cuestionario de recogida de información.

Fecha del realizacion	
Nombre del puesto	
Edad	
Horario de trabajo	
Antigüedad	
Puesto del que depende	
Puestos dependen de él	

Objetivo del puesto de trabajo.

Defina brevemente la utilidad de su puesto.

Tareas normales:

Especificar las tareas que se realizan en el puesto de trabajo, por orden dedicación en su tiempo de trabajo

Tareas no habituales:

Especificar las tareas periódicas, especiales o esporádicas que se realizan en el puesto de trabajo.

Se considera bien remunerado:

Relaciones	
Internamente	
Externamente	

Bibliografía

Babbie. (2010). The practice social rearch. En Babbie, *The practice social rearch.* www.books.google.com.ec. Obtenido de Cengage Lesarning.

Begoña García , D., & Quintanal Díaz, J. (2010). Métodos de investigación y diagnóstico en la educación. Obtenido de http://brayebran.aprenderapensar.net/files/2010/10/TECNICAS-DE-INVEST.pdf

Bernal, C. A. (2010). *Metodología de la investagación.* Bogotá: Pearson.

Blogspot. (2009). *Diferencias entre Reestructuración, Reorganización y Reingeniería*. Obtenido de Blogspot web site: www.admindeempresas.blogspot.com

Cannice, K. W. (2011). Administración una perspectiva global y empresarial. En K. W. Cannice, *Administración una perspectiva global y empresarial.* Mc. Graw-Will.

Castejón, R. (2014). *WordPress*. Obtenido de solo-de-interes.com: https://solo-de-interes.com/2014/11/26/publicidad-historia-concepto/

Censos, I. N. (2010). *Censos, Población y Vivienda*. Obtenido de Instituto Nacional de Estadisticas y Censos web site: http://www.ecuadorencifras.gob.ec

Cerda. (1998). Tipos de Entrevista. En C. A. BERNAL, *Metodología de la investigación. Tercera edición* (pág. 257). Colombia: PEARSON EDUCACIÓN.

Chenglei, L. (2006). *La Historia de Confucio .* Mexico: Lectorum S.A.

Chiavenato, I. (2004). Introduccion a la teoría general de Administración. En I. Chiavenato, *Introduccion a la teoría general de Administración.* Mc. Graw Hill Interamericana.

Código de Trabajo. (05 de 2015). *Ministerio de Justicia*. Obtenido de justicia.gob.ec: http://www.justicia.gob.ec/wp-content/uploads/2015/05/CODIGO-DEL-TRABAJO.pdf

Coghlan, D. (15 de 4 de 2010). *maestros del web*. Obtenido de http://www.maestrosdelweb.com/que-es-un-community-manager/

Comba, P. (2013). *Precursores de la Gestión Administrativa* . Obtenido de Blogspot.com: www.gestionadministrativaitfip.blogspot.com

Constitución de la República del Ecuador. (2011). *oas*. Obtenido de oas.org: http://www.oas.org/juridico/pdfs/mesicic4_ecu_const.PDF

Constitución del Ecuador. (20 de 10 de 2008). *Sugerencias* . Obtenido de inocar: http://www.inocar.mil.ec/web/images/lotaip/2015/literal_a/base_legal/A._Constitucion_republica_ecuador_2008constitucion.pdf

Csil Milano. (2012). *Csil Milano Centre for Industrial Studies*. Obtenido de Csil Milano Web site: https://www.csilmilano.com/

Desarrollo, S. N. (2009-2013). *Plan del Buen Vivir*. Obtenido de Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo: http://www.planificacion.gob.ec

Díaz Bravo, L., Torruco García, U., Martínez Hernández, M., & Varela Ruiz, M. (2013). Metodología de investigación en educación médica. *ELSEVIER*. Obtenido de http://riem.facmed.unam.mx/sites/all/archivos/V2Num03/09_MI_LA%20_ENTREVISTA.pdf

Economipedia. (2015). *Especialización de trabajo*. Obtenido de Economipedia web site: www.economipedia.com

Ecuador, A. N. (2008). Articulo 33. En A. N. Ecuador, *Constitucion de la Republica de Ecuador .* Quito: Ediciones Legales.

Fajardo. (2005). *Scribd.com*. Obtenido de Scribd.com: es.scribd.com

Fayol, H. (1916). *Administración Industrial y General .*

Ferrell, O. C. (2009). Formalización Administrativa . En O. C. Ferrell, *Introducción a los negocios en un mundo cambiante.* McGraw-Hill Interamericana.

Gutierrez, G. (2016). *La formalización administrativa y financiera* . Obtenido de repositorio.uta.edu: www.repositorio.uta.edu.ec

Hernandez Sampieri, C. F. (2006). Investigación Exploratoria. En C. F. Hernandez Sampieri, *Metodologia de la Investigación .* Mc. Graw Hill.

Hernández Sampled, R., Fernandez Collados, C., & Baptista Lucio, M. (2014). *Metodología de la investigación.* Mexico: McGRAW-HILL Interamericana editores. S.A de C.V. Obtenido de https://metodologiaecs.wordpress.com/2016/01/31/libro-metodologia-de-la-investigacion-6ta-edicion-sampieri-pdf/

Iglesias, M. E. (2004). Metodologia de Investigación. En M. E. Iglesias, *Generalidades sobre Metodología de investigacion .*

Kellog, G. (2014). *Manuales Administrativos*. Obtenido de Blogspot: www.ventaspysyisel.blogspot.com/

Ley de Compañias. (2014). *Supercias*. Obtenido de www.supercias.gob.ec: http://181.198.3.74:10039/wps/portal/Inicio/Inicio/SectorSocietario/Normativa/LeyCompanias

Lind, D., Marchall, W., & Wathen, S. (2012). *Estadistica Aplicada a los Negocios y Economía* (Décima Quinta ed.). Mexico: Mc Graw Hill.

Metcalfe, H. (1885). *El Costo de la Producción y la Administración de Talleres Público y Privados.* New York: john Wiley & sons.

Munch, L. (2010). Fundamentos de administracion. En L. Munch, *Fundamentos de administracion.*

Objetivos del Buen Vivir. (2016). *tesis* . Obtenido de repositorio: http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/15203/1/Samuel%20Isaac%20Alvarado%20Morante.pdf

Pro Ecuador. (2011). *Pro Ecuador*. Obtenido de Pro Ecuador Web site: www.proecuador.gob.ec

Pro Ecuador. (2016). *Pro Ecuador*. Obtenido de Pro Ecuador Web site: www.proecuador.gob.ec

Productividad, M. d. (s.f.). *Poliítica Industrial del Ecuador*. Obtenido de Ministerio de Industrias y Productividad: http://www.industrias.gob.ec

Robbins&Coulter. (2010). Administración. En S. p. Coulter, *Administración.*

Rodríguez, E. (2015). *Aportes a la teoría administrativa de algunos de los autores más influyentes*. Obtenido de Gestiopolis.com: www.gestiopolis.com

Rojas, S. L. (2015). *Gestiopolis*. Obtenido de Gestiopolis.com: www.gestiopolis.com

Rul-lan, G. (1992). *Administración de Recursos Humanos.* ETEA.

Smith, A. (1776). *Riqueza de las Naciones.* Londres: Methuen & co.

Taylor, F. W. (1911). *Principios de la Administración Científica.*

Toral, C. V. (2013). *Historia, cambios y evolución de la administración*. Obtenido de Gestiopolis: www.gestiopolis.com

Trébol, B. (2013). *Blogspot.com*. Obtenido de Blogspot web site: www.bayrontrebol.blogspot.com

Velásquez, J. (2012). *Evolución de la administración y del pensamiento administrativo*. Obtenido de Gestiopolis web site: www.gestiopolis.com