



FACULTAD DE POSTGRADO

TÉSIS DE POSTGRADO

**INICIATIVA OPERATIVA Y ADMINISTRATIVA PARA LA
EMPRESA ORÍGENES S. de R. L.**

**SUSTENTADO POR:
GRETA NABILA GUERRERO ESTRADA**

**PREVIA INVESTIDURA AL TÍTULO DE
MÁSTER EN DIRECCIÓN DE EMPRESAS**

TEGUCIGALPA M. D.C,

HONDURAS, C.A.

ABRIL, 2012

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA CENTROAMERICANA

UNITEC

FACULTAD DE POSTGRADO

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

RECTOR

LUIS ORLANDO ZELAYA MEDRANO

SECRETARIO GENERAL

JOSÉ LÉSTER LÓPEZ PINEL

VICERRECTOR ACADÉMICO

MARLON BREVÉ REYES

DECANO DE LA FACULTAD DE POSTGRADO

JEFFREY LANSDALE

**INICIATIVA OPERATIVA Y ADMINISTRATIVA PARA LA
EMPRESA ORÍGENES S. de R. L.**

**TRABAJO PRESENTADO EN CUMPLIMIENTO DE LOS
REQUISITOS EXIGIDOS PARA OPTAR AL TÍTULO DE
MÁSTER EN
DIRECCIÓN EMPRESARIAL**

**ASESOR METODOLÓGICO
CARLOS A. ZELAYA OVIEDO**

**ASESOR TEMÁTICO
ANTONIO ESCOTO LÓPEZ**

**MIEMBROS COMISIÓN EVALUADORA:
ALEXANDER CABRERA
REINA MARÍA FIALLOS**

Dedicatoria

Este documento lo dedico a mi querido Dios, pues él me ha brindado su ayuda en cada momento, me ha dado todo lo necesario para la elaboración de esta tesis. En el tengo puestos mis ojos. Así mismo a mis queridos padres por su apoyo incondicional en este y cada uno de mis proyectos.

Agradecimiento

Le quiero dar las gracias en primer lugar a mi amado Dios quien es la persona que me ha dado las fuerzas día a día a lo largo de mi vida, el que me ha dado la sabiduría, el valor y ánimo para cada una de mis actividades en especial en mi maestría. Gracias por que nunca me ha desamparado y siempre me ha abrigado su mano cálida.

También quiero agradecer a mis padres Carlos Guerrero y Nelly Estrada, por haberme apoyado en mi carrera académica y a lo largo de toda mi vida. Además a mis hermanas que de una u otra manera me han ayudado a lo largo de mi maestría.

Además agradecer a UNITEC, pues esta institución me abrió las puertas brindándome más que solo el conocimiento me regalaron una gran experiencia que marcará mi vida, me ofrecieron excelentes catedráticos, compañeros y amigos. Agradezco de igual manera a mis compañeros de cada una de las clases pues ellos con su experiencia enriquecieron en conocimiento de las aulas. Gracias a cada uno de los catedráticos que con su paciencia, dedicación y su inteligencia eliminaron dudas, brindaron experiencias para la elaboración de este documento.

También un agradecimiento a Orígenes S. de R. L. pues me ha abierto sus brazos para la elaboración de esta investigación y que si ella no hubiese sido posible.

Gracias a mi asesor temático y mi asesor metodológico por cada uno de sus consejos y por su paciencia.

Gracias a todos los que alguna forma me han apoyado para la elaboración de la tesis.



FACULTAD DE POSTGRADO

INICIATIVA OPERATIVA Y ADMINISTRATIVA PARA LA EMPRESA ORÍGENES S. de R. L.

AUTOR:

Greta Nabila Guerrero Estrada

Resumen

En el primer capítulo se elabora el planteamiento de la investigación, también se muestra una vislumbre de la organización, adicionalmente se mencionan los objetivos propuestos en la investigación. Se mencionan dos variables dependientes la administración y la rentabilidad.

El objetivo General busca la realización de un plan de acción que ayuden a la rentabilidad de la empresa.

Por medio de la observación, la entrevista y herramientas analíticas como el FODA (fortalezas, oportunidades debilidades y amenazas) se forma un análisis cualitativo en la investigación.

La Justificación indica la necesidad de la investigación mostrando los argumentos. El Capítulo II consiste en el Marco Teórico que es una reseña bibliográfica o análisis de la literatura relacionada con el tema de investigación.

Se consideró literatura enfocada a cinco grandes áreas del conocimiento, administración estratégica, administración de operaciones, dirección de marketing, administración de recursos humanos y cultura organizacional.

La Metodología, define el método el cual es inductivo, se desarrolla de lo particular a lo general con un enfoque cualitativo. El capítulo IV corresponde a Resultados y Análisis,

se hace una comparación de procesos débiles en relación como se debería de trabajar en la realización de propuestas planteadas.

Las conclusiones consisten en la presentación lógica que responde a la problemática investigada y las recomendaciones donde se sugiere que hacer con los resultados..

El Capítulo V concierne a la Aplicabilidad que da respuesta al problema planteado y al logro de objetivos. Es el valor agregado de la investigación, donde se concluye que el proyecto seleccionado es viable y se adapta a la estructura actual de la empresa.

ABSTRACT

In the first chapter develops the approach to research also shows a glimpse of the organization, further the objectives mentioned in the investigation. Mentioned two dependent variables and profitability management.

The General objective seeks to realize a plan of action to help the profitability of the company.

Through observation, interview and analytical tools such as SWOT (strengths, weaknesses opportunities and threats) analysis is a qualitative research.

The supporting statement indicates the need to research showing the arguments. Chapter II consists of the theoretical framework is a book review or analysis of the literature related to the research topic.

We considered literature focused on five major areas of knowledge, strategic management, operations management, marketing management, human resource management and organizational culture.

The methodology, which defines the method is inductive, is developed from the particular to the general with a qualitative approach. Chapter IV is to Results and Analysis, a comparison of weak processes in relation to how you should work on the implementation of proposals put forward.

The findings consist of the presentation logic that responds to the problem investigated and recommendations where it is suggested to do with the results ..

Chapter V concerns the applicability that responds to the problem and achieving goals. The added value of research, which concludes that the selected project is feasible and conforms to the current structure of the company.

ÍNDICE

Página

CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 INTRODUCCIÓN.....	1
1.2 ANTECEDENTES.....	1
1.3 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA.....	2
1.3.1 DESCRIPCION DEL PROBLEMA	3
1.3.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	3
1.4 OBJETIVOS DEL PROYECTO	4
1.4.1 OBJETIVO GENERAL	4
1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	4
1.5 VARIABLES DE ESTUDIO.....	4
1.6 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN.....	5
1.7 JUSTIFICACIÓN.....	5

CAPITULO II. MARCO TEÓRICO

2.1 LA ORGANIZACIÓN.....	7
2.1.1 TEORÍA ORGANIZACIONAL	8
2.1.2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	9
2.1.2.1 Estructura organizacional formal	9
2.1.3 CULTURA ORGANIZACIONAL	9
2.1.3.1 Funciones de la cultura organizacional.....	10

2.1.3.2 Puntos para desarrollar una cultura organizacional.....	10
2.1.4 DISEÑO ORGANIZACIONAL	11
2.1.4.1 El diseño organizacional comprende.....	11
2.1.5 CAMBIO ORGANIZACIONAL.....	11
2.2 LA ADMINISTRACIÓN.....	11
2.2.1 PRINCIPIOS DE ADMINISTRACIÓN.....	13
2.2.2 TÉRMINOS INVOLUCRADOS EN LA ADMINISTRACIÓN.....	15
2.2.2.1 Eficiencia.....	15
2.2.2.2 Eficacia.....	16
2.2.2.3 Productividad.....	16
2.2.2.4 Coordinación de recursos.....	17
2.2.3 RECURSOS EN LA ADMINISTRACIÓN.....	18
2.2.3.1 Función de la toma de decisiones.....	19
2.3 PLANEACIÓN.....	19
2.3.1 FORMAS DE PLANEACIÓN.....	19
2.3.2 TIPOS Y CARACTERÍSTICAS DE LA PLANEACIÓN.....	20
2.4 LAS OPERACIONES.....	26
2.4.2 CADENA DE VALOR.....	28
2.5 LAS ESTRATEGIAS.....	29
2.5.1 PASOS PARA ELABORAR LA ESTRATEGIA.....	29
2.5.2 IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA EMPRESARIAL.....	30

2.5.3 ESTRATEGIAS GENÉRICAS.....	30
2.6 CAPACITACIÓN.....	31
2.6.1 EL PROCESO DE SISTEMAS DE CAPACITACIÓN.....	31
2.6.2 GESTIÓN DE COMUNIDADES.....	32
2.6 LIDERAZGO.....	33
2.6.1 HABILIDADES PARA EL LIDERAZGO.....	34
2.7 CONTROLES.....	35
2. 7.1 ELEMENTOS NECESARIOS PARA EL CONTROL.....	35
2.7.2 REQUISITOS DE UN BUEN CONTROL.....	35
2.7.3 PASOS PARA EL CONTROL	36
2.7.4 LA MATRIZ DE CONTROL INTERNO.....	37
2.7.5 FUNCIONAMIENTO DE LA MATRIZ.....	37
2.8 REGLAMENTACIÓN.....	37
2.9 POLÍTICAS.....	39
2.10 DISCIPLINA	40
2.11 EVALUAR LOS RECURSOS Y LA POSICIÓN COMPETITIVA	
DE LA EMPRESA.....	40
2.11.1 FODA.....	40
2.11.2 DEFINICIÓN DE OBJETIVOS.....	41
CAPÍTULO III. METODOLOGÍA	
1.1. MÉTODO DE LA INVESTIGACIÓN.....	42

1.2. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....	43
1.2.1. ETAPAS DE DESARROLLO DEL PROCESO DE INVESTIGACIÓN.....	43
1.2.2. ÍNDICE DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN.....	44
1.3 POBLACIÓN Y MUESTRA.....	45
 CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS	
4.1 ANÁLISIS FODA.....	46
4.2 TABLA DE PUNTUACIÓN DE CAPACIDADES.....	48
4.3 PROCESOS CRÍTICOS.....	50
4.4 FACTORES CLAVES DE ÉXITO.....	51
4.5 CADENA DE VALOR.....	53
4.6 SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA	54
4.7 PROCESOS.....	55
4.7 FLUJOGRAMAS.....	57
4.8 RESULTADOS EN ENTREVISTA Y ENCUESTAS.....	61
4.8.1 ENCUESTA A LOS CLIENTES	61
4.8.2 ENTREVISTA AL PERSONAL OPERATIVO DE LA EMPRESA.....	64
 CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	
5.1 CONCLUSIONES.....	67
5.2 RECOMENDACIONES.....	68
 CAPÍTULO VI. APLICABILIDAD.....	
ANEXOS.....	85
BIBLIOGRAFÍA.....	89

CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 INTRODUCCIÓN

Orígenes es una empresa dedicada a la venta al detalle de productos naturales. Ofreciendo una gama de productos naturales de alta calidad que provienen de diversos países del mundo. Estos productos proveen a los clientes de la empresa un apoyo y alivio para enfermedades como también brinda suplementos alimenticios que proporcionan salud y bienestar.

La empresa fue fundada hace nueve años con el fin de ofrecer salud a la población hondureña, ya que la salud es parte fundamental para el bienestar y felicidad de todas las personas.

Actualmente la empresa brinda sus servicios comerciales en dos sucursales o puntos de venta , la agencia principal se encuentra en Metromall y un local adicional que podemos encontrar en el Centro de Tegucigalpa.

La organización tiene una gran cantidad de fallas operacionales, y faltas en área de la administración, por lo que se tratará de enfocar a los problemas que afectan de manera sustancial a las funciones de la empresa.

La presente investigación contará con una “Iniciativa operativa y administrativa” la cual podríamos definirla como una serie de herramientas y estrategias a utilizar en la Empresa que ayudaran a impulsar el crecimiento de Orígenes S. de R. L.

1.2 ANTECEDENTES

La empresa Orígenes fue fundada hace varios años, pero a pesar de esto, presenta una serie de malos hábitos que están repercutiendo a la productividad de la organización y que empañan el potencial que como empresa podría destacar a nivel nacional.

Un punto importante a considerar es el hecho de que la empresa se encuentra manejada principalmente por los miembro de una familia, por lo que esto podría

contribuir a las deficiencias operativas que muestra la organización ya que esto pronuncia un ambiente de informalidad en las practicas organizacionales.

Considerando a este hecho se puede agregar, que la dirección más alta el gerente general no tiene conocimientos firmes en administración y que casi en su totalidad los mandos medios tampoco lo tienen, esto afecta de manera sustancial el rendimiento de la empresa por lo que no se aprovechan los recursos y las oportunidades con los cuenta la institución.

Adicionalmente a la problemática interna de la empresa se encuentran los factores externos que se encuentran en cierta medida afectando a cada una de las personas que forman parte de este país.

La crisis financiera global, viene a impactar de manera tangible a la economía nacional debido a la disminución de los recursos brindados por países desarrollados que ahora tienen sus propios problemas que enfrentar. También esto repercute en las instituciones bancarias que ahora no cuentan con la cantidad de efectivo con lo que se contaba en otro tiempo.

Otro dificultad que afrontan y siguen enfrentando las empresas hondureñas es el problema político dado que ha afectado directamente la economía del país primero por la retracción del país por parte de la OEA (Organización de los Estados Americanos), y además con los apoyo de muchos países con los que se tenían vínculos directos; agregando también todas las manifestaciones, que vinieron a entorpecer el mercado nacional.

1.3 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA:

1.3.1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

La empresa Orígenes carece de una administración sólida, esta carencia se trasmite de la alta gerencia a cada una de las operaciones que se ejecutan en la empresa y esto a su vez provoca acciones equivocadas por parte del personal que labora en la institución.

Dentro de las acciones que más impactan se encuentran las siguientes:

Lo que hace:

- Hay salidas de efectivo para fines no empresariales [salidas de efectivo para uso personal]
- Las auditorías poco frecuentes
- La inducción es bastante superficial
- Existe una estructura financiera frágil

Lo que no hace:

- No se cuentan con controles operativos sistemáticos
- No existe un presupuesto periódico y real
- No se cuenta con una estructura organizativa formal y adecuada
- Hace falta un plan de marketing
- Se carece de un manual de operaciones
- No se cuenta con un reglamento disciplinario

Con esta variedad de hábitos poco agradables se encuentra la empresa. Se pueden determinar dos puntos fundamentales que no toma en consideración la institución, estos vienen a impactar en cada una de las operaciones de la misma como también en cada una de las acciones tomadas por los miembros de la organización.

Como primer problema encontramos la carencia de una estrategia que apoye la visión de empresa.

Además tenemos como segundo problema una falta de una apropiada administración que sea concienzuda y que asuma los roles indispensables y que fundamenten cada una de las operaciones de la empresa.

1.3.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

“Deficiencia en la estructura operativa y administrativa de la Empresa Orígenes”.

1.4 OBJETIVOS DEL PROYECTO

1.4.1 OBJETIVO GENERAL:

Elaborar un plan de acción que incluya prácticas operacionales y estratégicas para la realización de mejoras en la actividad productiva de la empresa Orígenes S. de R.L e impulsar el crecimiento de la empresa.

1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar los principales problemas administrativos y operacionales con los que se enfrenta Orígenes S. de R. L.
- Analizar cada uno de los factores que disminuyen la capacidad de la empresa
- Definir las prácticas y estrategias adecuadas que implementará para optimizar el desempeño de la organización.
- Proponer un plan de acción para la institución buscando eficientar el área administrativa y operacional de Orígenes S. de R.L. para competir con los líderes nacionales e internacionales y de esta manera lograr incrementar la rentabilidad de la empresa.

1.5 VARIABLES DE ESTUDIO

La investigación incluirá las variables tanto dependientes como independientes entre las más destacadas en relación a la problemática de la empresa, tenemos las siguientes:

- La administración. La cual va relacionado con las siguientes variables:



Figura 1. Variable dependiente Administración

- La rentabilidad. Está relacionada también con:

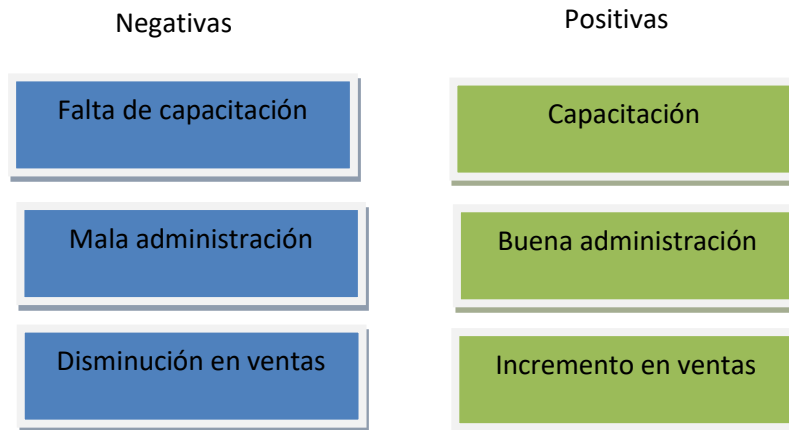


Figura 2. Variable dependiente Rentabilidad

1.6 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN:

1. ¿Cuales son algunas de las debilidades que se observan en la organización?
2. ¿Cuales son las amenazas latentes en la organización?
3. ¿Cuales son los aspectos que mas valoran nuestros clientes?
4. ¿Que aspectos debería de mejorar la empresa según la opinión de los clientes?
5. ¿Que departamentos debería mejorar la organización según el personal de trabajo?
6. ¿Cuales son los procesos críticos que la organización debería de apoyar para obtener el éxito de la organización?
7. ¿Se cuenta con una estrategia clara en la organización?
8. ¿Se debería de hacer cambios en los procesos?

1.7 JUSTIFICACIÓN:

La presente investigación se realizó en vista de las carencias con las que cuenta la empresa, problemas en el área administrativa, en el área operacional. Enfocando la visión y la misión de la empresa en una estrategia que le brinde un apoyo para la maximización de resultados y que envuelva a cada una de las operaciones que ejecuta la organización.

Debido a las prácticas utilizadas hasta el día de hoy, esta institución ha impactado de manera directa la productividad de la empresa la cual se refleja en la rentabilidad de la organización.

Para que una organización sea exitosa, sus gerentes o directivos deben manejar los recursos disponibles de la misma de una manera eficiente, ya sean materiales, logísticos y humanos, es decir de ello dependerá el éxito de la estrategia, si se llega a coordinar y administrar mal dichos recursos, de nada servirá la estrategia empleada. (Nichols, 2008)

Es por tal razón que la presente investigación, se realiza con el propósito de brindar no solamente un salvavidas momentáneo que le permita sobrevivir a un mercado cada vez más duro y desafiante, si no que se pretende reforzar áreas, instalar prácticas que lleguen a calar tan hondamente en el corazón de la empresa que puedan crear estrategias innovadores con una óptima administración que lograrán el surgimiento de una empresa líder en productos naturales tanto en el mercado nacional como en el internacional.

CAPITULO II. MARCO TEÓRICO

2.1 LA ORGANIZACIÓN

Gareth Jones (2008) mencionó lo siguiente:

Una organización es una herramienta que utilizan las personas para coordinar sus acciones con el fin de obtener algo que desean o valoran, es decir, lograr metas. Una organización es la respuesta a alguna necesidad humana y el medio de satisfacerla.

Otra definición es:

Una organización es un sistema diseñado para alcanzar ciertas metas y objetivos. Estos sistemas pueden, a su vez, estar conformados por otros subsistemas relacionados que cumplen funciones específicas.

En otras palabras, una organización es un grupo social formado por personas, tareas y administración, que interactúan en el marco de una estructura sistemática para cumplir con sus objetivos.

Cabe destacar que una organización sólo puede existir cuando hay personas que se comunican y están dispuestas a actuar en forma coordinada para lograr su misión. Las organizaciones funcionan mediante normas que han sido establecidas para el cumplimiento de los propósitos. (Definición .De, 2011)

¿Quién crea las organizaciones que satisfacen las necesidades de las personas?

“Algunas veces uno o varios individuos creen que poseen las habilidades y el conocimiento necesario y establecen una organización para producir bienes y servicios”. (Gareth Jones 2008)

¿Cómo se crea valor en la organización?

Agregar valor es crear riqueza para el cliente y en consecuencia para toda la comunidad, por lo tanto para poder competir en los mercados actuales y aspirar ingresar a otros mercados futuros necesitamos ser capaces de mejorar nuestros procesos. (Juárez, 2008)

La creación de valor se lleva a cabo en tres etapas: entrada, conversión y salida. Cada etapa se ve afectada por el medio que opera en la organización. Los insumos incluyen recursos humanos, información y conocimiento, materia prima y dinero capital. La materia en que una organización elige y obtiene de su ambiente los insumos que necesita para producir bienes y servicios determina cuanto valor crea en la etapa de entrada. (Gareth Jones, 2008)

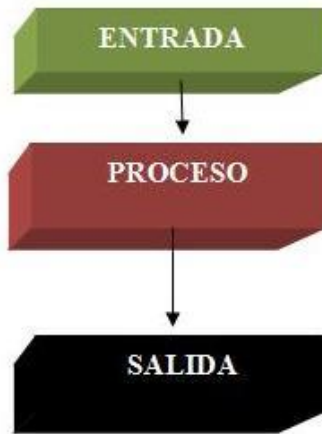


Figura 2. Etapas en la creación de valor

La manera en que la organización utiliza los recursos humanos y la tecnología para transformar los insumos en resultados determina cuanto valor se crea en la etapa de conversión. La cantidad de valor que se crea en una organización va en función de las calidades de sus habilidades, que incluyen su capacidad para aprender del medio ambiente y de responder a él. (Gareth Jones, 2008)

El resultado del proceso de conversión es la salida de bienes terminados y servicios que la organización pone en su ambiente, donde los clientes los compran y utilizan para satisfacer sus necesidades. La organización utiliza el dinero ganado de la venta sus productos para obtener nuevos suministros de insumos y el ciclo inicia de nuevo. (Gareth Jones, 2008)

2.1.1 TEORÍA ORGANIZACIONAL

Es el estudio de cómo funcionan las organizaciones y como afectan y se ven afectadas por el ambiente en el que operan.

Las lecciones de diseño y cambio organizacional son tan importantes en el nivel supervisor de primera línea, como en el del director general, en organizaciones grandes o pequeñas así como ambientes tan diversos como las organizaciones sin fines de lucro o las líneas de ensamblaje de una empresa manufacturera. (Gareth Jones, 2008)

2.1.2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Sistema formal de tareas y relaciones de autoridad que controla como las personas coordinan sus acciones y utilizan los recursos para lograr las metas de la organización. (Gareth Jones, 2008)

La finalidad de una estructura organizacional es establecer un sistema de papeles que han de desarrollar los miembros de una entidad para trabajar juntos de forma óptima y que se alcancen las metas fijadas en la planificación. La estructura organizacional es una estructura intencional de roles, cada persona asume un papel que se espera que cumpla con el mayor rendimiento posible. (Gestiopolis, 2002)

2.1.2.1 Estructura organizativa formal

Características

- Especialización: forma según la cual se divide el trabajo en tareas más simples y cómo estas son agrupadas en unidades organizativas.
- Coordinación y áreas de mando: hay determinados grupos bajo el mando de un supervisor.
- Formalización: grado de estandarización de las actividades y la existencia de normas, procedimientos escritos y la burocratización. (Gestiopolis, 2002)

2.1.3 CULTURA ORGANIZACIONAL

Robbins (1999), plantea que:

"La cultura, por definición, es difícil de describir, intangible, implícita, y se da por sentada. Pero cada organización desarrolla un grupo central de suposiciones,

conocimientos y reglas implícitas que gobiernan el comportamiento día a día en el lugar de trabajo...". (Leonel, 2003)

“Conjunto de valores y normas compartidos que controla las interacciones entre los integrantes de la organización y con los proveedores, clientes y otras personas externas a la misma”. (Gareth Jones, 2008).

2.1.3.1 FUNCIONES DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

La cultura organizacional cuenta con varias funciones, entre las cuales se citan las siguientes:

- Gestión Gerencial, flexibilidad, evaluar y modificar el rumbo de la empresa.
- Utilización de tecnologías comunicacionales, esto en vista de la globalización.
- Hacer notorio que lo más importante son los recursos humanos.
- Competitividad e innovación.
- Capacitación permanente, prosperidad y calidad de los resultados.
- Disciplina, horizontalidad, participación, responsabilidad, respeto mutuo, honestidad.
- Formar: líderes, agentes de cambio y personal de relevo.
- Comunicar un sentimiento de identidad a los miembros de la organización.
- Apoyar el compromiso con algo superior al yo mismo.
- Fortalecer la estabilidad del sistema social.
- Facilitar premisas reconocidas y aceptadas para la toma de decisiones.
- Los artefactos culturales, motivan al personal y facilitan la cohesión del grupo y el compromiso con metas relevantes. (Leonel, 2003)

2.1.3.2 PUNTOS PARA DESARROLLAR UNA CULTURA ORGANIZACIONAL

Dentro de los puntos considerados claves para el desarrollo de una cultura organizacional se pueden mencionar:

- Una guía directa a la acción a fin de que se cumpla.
- Orientación al cliente, o sea, actividades cotidianas para lograr la satisfacción del cliente.

- Autonomía y decisión. Productividad por medio de las personas.
- Organización simple, que cuente sólo con el personal que necesita Flexibilidad. (Leonel, 2003).

2.1.4 DISEÑO ORGANIZACIONAL

Proceso por medio del cual los gerentes seleccionan y administran los aspectos de estructura y cultura para que una organización pueda controlar las actividades necesarias con las que logran sus metas. (Gareth Jones, 2008)

2.1.4.1 EL DISEÑO ORGANIZACIONAL COMPRENDE:

- Primera fase: determinación del diseño organizacional; análisis del contexto organizacional.
- Segunda fase: profundizar sobre el estado de la organización mediante la participación de los miembros de la organización.
- Tercera fase: Diseñar la estructura organizacional: en esta fase se propone el modelo organizacional.
- Cuarta fase: desarrollo de los detalles. En esta fase se planea y se toman las decisiones para implementar la nueva estructura.
- Quinta fase: se realiza la gestión del cambio para acompañar la implementación del nuevo diseño organizacional. (Grupo Consultoría, s.f.)

2.1.5 CAMBIO ORGANIZACIONAL

Proceso por medio del cual las organizaciones rediseñan sus estructuras y culturas para pasar de sus estado actual a un futuro estado deseado para aumentar su efectividad. (Gareth Jones, 2008)

2.2 LA ADMINISTRACIÓN

La Administración es la ciencia social y técnica encargada de la planificación, organización, dirección y control de los recursos (humanos, financieros, materiales, tecnológicos, el conocimiento, etc) de la organización, con el fin de obtener el máximo beneficio posible; este beneficio puede ser económico o social, dependiendo esto de los fines perseguidos por la organización. (Idalberto Chiavenato, 2005)

Administración moderna de la organización, centrada en la estrategia y enfocada en las Necesidades del cliente. Descomponiendo la definición anterior se tiene:

Planificar: Es el proceso que comienza con la visión del Número 1 de la organización; la misión de la organización; fijar objetivos, las estrategias y políticas organizacionales, usando como herramienta el Mapa estratégico; todo esto teniendo en cuenta las fortalezas/debilidades de la organización y las oportunidades/amenazas del contexto (Análisis FODA. Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas). La planificación abarca el largo plazo (de 5 a 10 o más años), el mediano plazo (entre 1 y 5 años) y el corto plazo donde se desarrolla el presupuesto anual más detalladamente. En la actualidad los cambios continuos generados por factores sociales, políticos, climáticos, económicos, tecnológicos, generan un entorno turbulento donde la planificación se dificulta y se acortan los plazos de la misma, y obligan a las organizaciones a revisar y redefinir sus planes en forma sistemática y permanente. (Chiavenato, 2004)

Organizar: Responde a las preguntas ¿Quién? va a realizar la tarea, implica diseñar el organigrama de la organización definiendo responsabilidades y obligaciones; ¿cómo? se va a realizar la tarea; ¿cuándo? se va a realizar; mediante el diseño de Proceso de negocio, Cursogramas que establecen la forma en que se deben realizar las tareas y en que secuencia temporal; en definitiva organizar es coordinar y sincronizar.

Este paso ayuda a distribuir o señalar las necesarias actividades de trabajo entre los miembros del grupo e indicar la participación de cada miembro del grupo. Esta distribución del trabajo esta guiado por la consideración de cosas tales como la naturaleza de las actividades componentes, las personas del grupo y las instalaciones físicas disponibles. (Aguilar, s. f.)

Dirigir: Es la influencia o capacidad de persuasión ejercida por medio del Liderazgo sobre los individuos para la consecución de los objetivos fijados; basado esto en la toma de decisiones usando modelos lógicos y también intuitivos de Toma de decisiones. (Chiavenato, 2004)

Controlar: Es la medición del desempeño de lo ejecutado, comparándolo con los objetivos y metas fijados; se detectan los desvíos y se toman las medidas necesarias

para corregirlos. El control se realiza a nivel estratégico, nivel táctico y a nivel operativo; la organización entera es evaluada, mediante un sistema de Control de gestión; por otro lado también se contratan auditorías externas, donde se analizan y controlan las diferentes áreas funcionales de la organización. (op. cit.)

La administración moderna hace una relación entre áreas vinculadas. Ver Figura 3

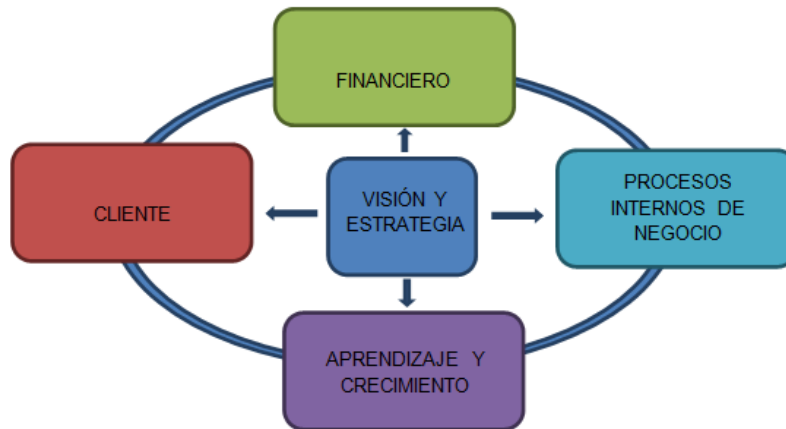


Figura 3. Administración moderna de la organización, centrada en la estrategia y enfocada en las Necesidades del cliente (op. cit.)

2.2.1 PRINCIPIOS DE ADMINISTRACIÓN

A continuación mencionar algunos de los principios de administración aplicados con más frecuencia:

1. División del trabajo
2. Autoridad - responsabilidad
3. Disciplina
4. Unidad de mando
5. Unidad de dirección
6. Subordinación del interés particular al interés general
7. Remuneración del personal (Palacios, s. f.)

1. **División del trabajo.** La división del trabajo permite reducir el número de objetos sobre los cuales deben aplicarse la atención y el esfuerzo. Se reconoce que es el

mejor medio de obtener el máximo provecho de los individuos y de las colectividades. Tiende, en consecuencia, a la especialización de las funciones y a la separación de los poderes. (Palacios, s. f.)

2. Autoridad – responsabilidad. La autoridad consiste en el derecho de mandar y en el poder de hacerse obedecer.

No se concibe la autoridad sin la responsabilidad, es decir, sin una sanción - recompensa o penalidad- que acompaña al ejercicio del poder. La necesidad de sanción, que tiene su fuente en el sentimiento de justicia, es confirmada y acrecentada por la consideración de que, en beneficio del interés general, es menester alentar las acciones útiles e impedir las que no tienen este carácter. Petisco, R, Burgos, R (s. f.).

3. Disciplina. La disciplina consiste esencialmente en la obediencia, la asiduidad, la actividad, la presencia y los signos exteriores de respeto realizados conforme a las convenciones establecidas entre la empresa y sus agentes.

Los medios eficaces para establecer y mantener la disciplina son:

- Buenos jefes en todos los grados jerárquicos;
- Convenios tan claros y equitativos como sea posible;
- Sanciones penales juiciosamente aplicadas. (Palacios, s. f.)

4. Unidad de mando. Para la ejecución de un acto cualquiera un agente sólo debe recibir órdenes de un jefe; si es violada, la autoridad se resiente, la disciplina se compromete, el orden se perturba, la estabilidad se altera. En ningún caso se produce la adaptación del organismo social a la dualidad de mando.

La dualidad de mando es extremadamente frecuente: ejerce sus estragos en todas las empresas, grandes o pequeñas, en la familia, y en el Estado. Petisco, R, Burgos, R (s. f.).

5. Unidad de dirección. Este principio puede expresarse así: Un solo jefe y un solo programa para un conjunto de operaciones que tienden al mismo fin.

Es ésta la condición necesaria de la unidad de acción, de la coordinación de fuerzas y de la convergencia de esfuerzos (Palacios, s. f.)

6. Subordinación del interés particular al interés general. Este principio comenta H. Fayol nos recuerda que en una empresa el interés de un agente, o de un grupo de agentes, no debe prevalecer contra el interés de la empresa; que el interés de la familia debe privar ante el de uno de sus miembros y que el interés del Estado debe preceder al de un ciudadano o de un grupo de ciudadanos.

Parecería que este concepto no debiera ser recordado. Pero la ignorancia, la ambición, el egoísmo, la pereza, las debilidades y todas las pasiones humanas tienden a hacer perder de vista el interés general en provecho del interés particular. Es ésta una lucha perpetua. Petisco, R, Burgos, R (s. f.).

7. Remuneración del personal. La remuneración del personal constituye el precio del servicio prestado. Debe ser equitativa y, en todo lo que sea posible, dar satisfacción a la vez al personal y a la empresa, al empleador y al empleado.

La tasa de la remuneración depende, en primer lugar, de circunstancias independientes de la voluntad del patrón y del valor de los agentes, tales como la abundancia o la escasez de personal, la situación económica de la empresa; depende, en segundo término, del valor de los agentes; y, por último, del modo de retribución adoptado.

Mediante el modo de retribución se busca generalmente lo siguiente:

- 1 Que asegure una remuneración equitativa.
- 2 Que estimule el celo, recompensando el esfuerzo útil.
- 2 Que no pueda conducir a excesos de remuneración, rebasando el límite razonable (Palacios, s. f.)

2.2.2 TÉRMINOS INVOLUCRADOS EN LA ADMINISTRACIÓN

2.2.2.1 EFICIENCIA

Es la capacidad de reducir al mínimo la cantidad de recursos usados para alcanzar los objetivos o fines de la organización, es decir, hacer correctamente las cosas. Es un concepto que se refiere a " insumo-productos".

Se puede hacer aumento de la eficiencia cuando:

- Logramos incrementar la cantidad de producto obtenidos manteniendo constante el volumen de recursos empleados.
- Mantenemos constante la cantidad de productos obtenidos disminuyendo la cantidad de recurso empleado

Por ejemplo, un gerente eficiente es el que obtiene producto, o resultado, medido en relación a los insumo (mano de obra, materiales y tiempo) usados para lograrlo. Los gerentes que pueden reducir al mínimo los costos de los recursos que se necesitan para alcanzar las metas están actuando eficientemente.

Aun siendo una característica prioritaria la eficiencia en la administración y de los administradores, no es una cualidad suficiente. La administración y los administradores no solo deben de buscar la eficiencia en sus acciones, sino que, además tienen que alcanzar los objetivos propuesto, es decir, tienen que ser eficaces.

2.2.2.2 EFICACIA

Es la capacidad para determinar los objetivos apropiados, es decir, cuando se consiguen las metas que se habían definido.

Estos dos conceptos están muy interrelacionado (eficiencia y eficacia) ya que la eficacia de un modelo, de un administrador, etc., estará íntimamente unida a la necesidad de ser o no eficiente. El ideal de este desempeño debe centrarse en ser eficaces de la forma más eficiente posible.

Nos preguntábamos si podríamos ser eficiente sin ser eficaces. La respuesta es afirmativa, se puede ser eficiente sin ser eficaz. Se puede emplear bien los recursos sin conseguir los objetivos propuestos, y esto sucede cuando se es eficiente con metas equivocadas.

2.2.2.3 PRODUCTIVIDAD

Es la relación resultado (producto) e insumo dentro de un periodo con la debida consideración de la calidad, se puede expresar en la forma siguiente:

La fórmula señala que se puede mejorar la productividad:

- Al acrecentar la producción (resultados) con los mismos insumo.
- Al disminuir los insumos manteniendo la misma producción.
- Al aumentar la producción y disminuir los insumo para cambiar la razón de un modo favorable.

Existen varias clases de insumo como lo son el trabajador, los materiales y el capital, sin embargo, sin duda alguna la mayor oportunidad para aumentar la productividad se encuentra en el propio trabajo, en el conocimiento y, en especial, en la administración.

La productividad implica eficacia y eficiencia en el desempeño individual y organizacional.

2.2.2.4 COORDINACIÓN DE RECURSOS

La organización, para lograr sus objetivos requiere de una serie de recursos, estos son elementos que, administrados correctamente, le permitirán o le facilitarán alcanzar sus objetivos. Existen cuatro tipos de recursos:

Recursos materiales. Aquí quedan comprendidos el dinero, las instalaciones físicas, la maquinaria, los muebles, las materias primas, etc.

Recursos técnicos. Bajo este rubro se listan los sistemas, procedimientos, organigramas, instructivos, etc.

Recursos humanos. No solo el esfuerzo o la actividad humana quedan comprendidos en este grupo, sino también otros factores que dan diversas modalidades a esa actividad: conocimientos, experiencias, motivación, intereses vocacionales, aptitudes, actitudes, habilidades, potencialidades, salud, etc. Los recursos humanos son más importantes que los otros dos, pueden mejorar y perfeccionar el empleo y diseño de los recursos materiales y técnicos, lo cual no sucede a la inversa. (Ramos, 2007)

Recursos Financieros: Son los recursos monetarios propios y ajenos con los que cuenta la empresa, indispensables para su buen funcionamiento y desarrollo. (Ramos, 2007)

2.2.3 RECURSOS EN LA ADMINISTRACIÓN

Para administrar se requiere combinar, sistematizar y analizar estos tres tipos de recursos que interviene en el logro de un fin común.

a. Grupo social

Este elemento es de gran importancia porque sin él no se puede dar la administración. La administración siempre se da dentro de un grupo social, entendiéndose por grupo social, grupo de personas, empresas, instituciones..., Que de alguna forma comparten los mismos objetivos.

b. Objetivo

La administración siempre está enfocada a lograr fines o resultados. En ocasiones, los ejecutivos no relacionados con los negocios afirman que el objetivo de los administradores de negocios es sencillo: obtener utilidades o beneficios. Para muchas empresas de negocios, una meta importante es el aumento a largo plazo del valor de sus acciones comunes. En una organización no lucrativa, que no tengan responsabilidad con respecto a las utilidades totales del negocio, los administradores también tienen metas y deben esforzarse por lograrlas con el mínimo de recursos o alcanzarlas hasta donde sea posible con los recursos disponibles. Welsch, Hilton & Gordon (1990).

Según Harold Koontz y Heinz Wehrich, planificar implica "la selección de misiones y objetivos, de las acciones para cumplirlos y requiere de la toma de decisiones, es decir, de optar entre diferentes cursos de acción.

c. Toma de decisiones

Existen dos tipos de dirección: uno es que se lleva a cabo en los niveles más altos de una estructura organizacional, al cual se denomina "dirección estratégica", y todos los demás que pueden ser llamados "dirección operacional. (Koontz Harold y Wehrich Heinz, 98)

2.2.3.1 FUNCIÓN DE LA TOMA DE DECISIONES.

Aunque en condiciones menos arriesgadas, gerentes y empleados toman decisiones todos los días, como lo hizo Jim Prevo, siguiendo un proceso que contiene los mismos elementos básicos. Prevo definió el problema (por ejemplo, las aplicaciones de software eran inadecuadas para el crecimiento de la empresa), recabó información (Sánchez, E, 2008)

2.3 PLANEACIÓN

Se considera que la Planeación es una función administrativa general básica, ya que establece el marco y el rumbo de las funciones de organización, dirección y control. Además la capacidad de planear de un individuo, grupo u organización es intrínseca a las competencias gerenciales. (Sánchez, E, 2008)

2.3.1 FORMAS DE PLANEACIÓN.

Planeación Estratégica. "Es el esfuerzo sistemático y más o menos formal de una compañía para establecer sus propósitos, objetivos, políticas y estrategias básicas, para desarrollar planes detallados con el fin de poner en práctica las políticas y estrategias y así lograr los objetivos y propósitos básicos de la compañía". (Steiner George, 2000)

Es el proceso de 1) diagnosticar el entorno externo e interno de una organización; 2) establecer una visión y una misión 3) idear los objetivos globales; 4) crear, elegir y seguir estrategias generales y 5) asignar recursos para alcanzar las metas de organización. Los gerentes y otros participantes deben adoptar un método que abarque toda la organización o la división en el proceso de planeación estratégica. El acento está en crear estrategias a fin de aprovechar con eficacia las oportunidades del entorno y encarar las amenazas con base en las fortalezas y debilidades de la empresa. (Sánchez, E, 2008)

Planeación táctica. Consiste en tomar decisiones concretas respecto a qué hacer, quien debe hacerlo y como debe hacerlo, – por lo común en un horizonte temporal de un año o menos-. Los gerentes de mandos medios, de primera línea y los equipos

participan en forma en la planeación táctica. Esta suele comprender el desarrollo de objetivos cuantitativos y cualitativos que sustenten el plan estratégico de la organización, identificar cursos de acción para instrumentar nuevas iniciativas o mejorar operaciones en curso y formar presupuestos para cada departamento, división y proyecto dentro del ámbito de las directrices establecidas por la alta dirección. (Sánchez, E, 2008)

2.3.2 TIPOS Y CARACTERÍSTICAS DE LA PLANEACIÓN

Según Koonts y Weihrich, los planes se pueden clasificar en misión o propósito, objetivos o metas, políticas, procedimientos, reglas, programas, presupuestos y seguimiento y control. (Koontz Harold y Weihrich Heinz, 98)

Misión o propósito. Se puede considerar como la razón de ser de la empresa o institución, en ella se identifica la función o tarea básica que se debe cumplir o por lo menos una parte de ésta."La misión es la fuerza unificadora que deben tener los componentes de un sistema. Se expresa desde el punto de vista de los objetivos y los productos, incluyendo tanto bienes como servicios. (Lester R. Bittel y Jackson, 2000)

Objetivos o metas. Para Koontz y Weihrich, son los puntos de partida que cualquier organización plantea para alcanzar resultados concretos. Son los fines que se persiguen por medio de tareas de una u otra índole y requieren de un ingrediente adicional que es la evidencia de un comportamiento que los apoye. (Koontz Harold y Weihrich Heinz, 1998)

Los objetivos no son exclusivos de una sola parte de la organización, sino dirigen todas las áreas de la misma con el propósito de alcanzar la misión planteada. Dirigen y motivan los comportamientos, sirven como indicadores o estándares a la hora de evaluar y permiten medir y dirigir los cambios para orientarlos a la perspectiva de la organización.

Según Bittel y Ramsey, para que los objetivos sean eficaces éstos deben cumplir con requisitos de aceptabilidad, precisión, viabilidad, coherencia o congruencia y deben servir como comparación con los objetivos alternativos (Lester R- Billel Y Jackson E. Ramsey).

Políticas De acuerdo a Bittel y Ramsey "una política es un código o regla general que estipula el procedimiento preferido que se ha de seguir para el tratamiento de una situación recurrente o para el ejercicio de una autoridad delegada. (Lester R- Billel Y Jackson E. Ramsey).

Estas políticas según afirman Koontz y Weihrich, se pueden considerar como interpretaciones o declaraciones que orientan el pensamiento para la toma de decisiones y definen o delimitan un intervalo dentro del cual pueden tomarse éstas. La característica principal es el grado de discrecionalidad que poseen. (Koontz Harold y Weihrich Heinz, 1998).

Procedimientos. Según James Harrington, la mayor parte de las actividades necesitan de procedimientos para poder ser realizadas. Dichos procedimientos muestran a la Gerencia y a colaboradores la forma en que el proceso funciona y la manera en la que las actividades de llevan a cabo. Son series cronológicas de acciones requeridas, guías para la acción no para el pensamiento y deben revisarse y actualizarse con regularidad. (Harrington H. James, 1998)

La palabra procedimiento, según una buena parte de los expertos que empezaron a aplicarla al proceso de enseñanza/aprendizaje, engloba la idea de estrategias y técnicas de aprendizaje, pero a su vez el diccionario de la Real Academia de la Lengua dice que procedimiento es método de ejercer, que estrategia es el arte para dirigir un asunto, y que técnica es el conjunto de procedimientos de que se sirve una ciencia, un arte y una habilidad para usar de esos procedimientos. Para C. COLL, procedimiento es «...un conjunto de acciones ordenadas y orientadas a la consecución de una meta». En esta definición se incluye la idea de destrezas, de técnicas y de estrategias. Suárez, S (2012). Según Michael Tucker (97) podemos calificar los procedimientos y analizarlos por medio del siguiente cuadro.

Puntuación	0	1	2	3	4
Titularidad	Nadie es titular del proceso	Se ha nombrado un titular	El titular ha aceptado en su totalidad las responsabilidades, entiende las herramientas y técnicas del proceso.	El éxito de este proceso impacta en las recompensas personales del titular. El titular cuenta con las habilidades, herramientas y técnicas del proceso y es un líder eficaz.	El titular del proceso es un modelo reconocido. El titular ha sido recompensado por mejorar el proceso.
Definición	Existe y es capaz de entregar un resultado.	La transformación, entradas y salidas se convienen y documentan; se cuenta con un programa preciso.	Los mecanismos de medición se incluyen en la definición del proceso.	La auditoria demuestra que los procesos y los documentos concuerdan.	El proceso es estable, probado y se comprende en su totalidad.
Personas que operan y administran este proceso	No es claro quien realiza el proceso.	Se nombran personas que operan y administran este proceso.	Todos conocen sus propias responsabilidades y son competentes.	Todos son altamente competentes y comprometidos, trabajan como equipo, conocen la descripción de las responsabilidades de los demás, son recompensados por el éxito de este proceso.	Los modelos reconocidos trabajan con el proceso, los clientes y proveedores para mejorarlo.
Eficacia	Los resultados de este proceso no se identifican.	Las entregas a todos los clientes del proceso se suponen.	Se confirman las entregas con todos los clientes del proceso, a veces se logran.	Las entregas a cada cliente del proceso se logran la mayoría de las veces.	Los resultados de todos los clientes de los procesos se logran de manera consistente todo

					el tiempo.
Sistemas	No se conocen para este proceso.	Documentadas.	Documentada con precisión, en vías de mejora, específicas se identifican y les proporciona fondos.	Optimizadas para este proceso, se utiliza la tecnología apropiada mas reciente.	Clase mundial reconocida y comprobada.
Estructura	No se conoce para este proceso.	Documentada.	Documentada con precisión, en vías de mejora, específicas se identifican y les proporciona fondos.	Las personas, organización y diagramas de procesos se optimizan para este proceso.	Clase mundial reconocida y comprobada.
Beneficios para el cliente de la empresa	Ninguno identificado.	Se suponen beneficios para los clientes de la empresa.	Beneficios confirmados con los clientes de la empresa y que a veces se entregan.	Se concilian los conflictos entre las diferentes expectativas de los distintos participantes. Por lo general los beneficios se entregan a la mayoría de los clientes.	Se entregan de manera consistente a todos los clientes afectados.
Beneficios a los demás	Ninguno identificado.	Se suponen beneficios para los demás participantes.	Los beneficios se confirman con los participantes, a veces se entregan.	Se canalizan los conflictos entre los diferentes participantes. Por lo general los beneficios se entregan.	Se entregan de forma consistente a todos los participantes afectados.
Eficiencia	No se identifica mediciones de eficiencia.	Se eligió un conjunto de mediciones de eficiencia.	Las mediciones de eficiencia se toman de manera rutinaria y se utilizan para establecer	La eficiencia se mejora de manera continua.	Se logran niveles comprobados de eficiencia de clase

Revisión del proceso	Revisiones específicas o reactivas, no existe un programa de revisión.	Se establece un programa de revisión, con objetivos específicos.	metas de mejora. Se sigue un plan sistemático de revisión, que incluye retroalimentación y acción correctiva.	Un plan sistemático de revisión que involucra a equipos de mejora conjunta provoca mejoras.	mundial. Todo el personal participa en el plan sistemático y revisa que ha provocado las mejoras significativas.
----------------------	--	--	--	---	---

Figura 4. Puntuación de capacidades

Reglas. Para Koontz y Wehrich, éstas son normas que guían las actividades, funciones, deberes y tareas pero que no permiten discrecionalidad (Koontz Harold y Wehrich Heinz, 1998).

Bittely Ramsey afirman que, estas normativas sirven cuando su redacción y propósito son positivos, se enfocan a una amplia gama de temas en los que se incluyen la asistencia al trabajo, el robo de objetos, el alcoholismo, la drogadicción, etc. Deben ser específicas y sus infracciones demostrables (Lester R- Billel Y Jackson E. Ramsey).

Programas. Los autores Koontz y Wehrich sostienen que los programas son un “conjunto de metas, políticas, procedimientos, reglas, asignaciones de tareas, pasos a seguir, recursos a emplear y otros elementos necesarios para ejecutar un determinado curso de acción, normalmente respaldado por capital y presupuestos de operación (Koontz Harold y Wehrich Heinz, 1998).

Presupuestos. La exposición de planes y resultados esperados se realiza a través de términos numéricos, es decir en un programa convertido en números. "expuesto en forma sencilla, un presupuesto es una recopilación de cálculos estimativos que describe un plan, total o parcial de actividades para una empresa de negocios".

Por lo general el cálculo estimativo financiero de este tipo es utilizado para períodos fijos de tiempo habitualmente de 12 meses y expresa predicción respecto a los ingresos, costos y utilidades.

Objetivos de los presupuestos:

- Planear integral y sistemáticamente todas las actividades que la empresa debe desarrollar en un periodo determinado.

Controlar y medir los resultados cuantitativos, cualitativos y, fijar responsabilidades en las diferentes dependencias de la empresa para lograr el cumplimiento de las metas previstas. (Lozano, s. f.)

Las finalidades de los presupuestos son:

- Coordinar los diferentes centros de costo para que se asegure la marcha de la empresa en forma integral.
- Planear los resultados de la organización en dinero y volúmenes.
- Controlar el manejo de ingresos y egresos de la empresa.
- Coordinar y relacionar las actividades de la organización.

Lograr los resultados de las operaciones periódicas. (Lozano, s. f.)

Seguimiento y Control. En la etapa de planificación es pertinente incluir mecanismos de seguimiento y control. "La función administrativa de control es la medición y corrección del desempeño a fin de garantizar que se han cumplido los objetivos de la empresa y los planes ideados para alcanzarlos"(Koontz Harold y Wehrich Heinz, 1998).

Como Koontz y Wehrich argumentan, el proceso de control implica el establecimiento de normas, la medición del desempeño en base a dichas normas y la corrección de las variaciones respecto a las mismas. El control comienza por establecer puntos críticos que merecen ser observados, estos factores pueden ser limitantes de las operaciones o ayudan a determinar -mejor que otros puntos de análisis-, si los planes están dando resultados o no. "Para ser eficaz, el control implica particular atención a los factores críticos para la evaluación del desempeño con base en los planes"(Koontz Harold y Wehrich Heinz, 1998).

De acuerdo a Koontz y Wehrich, existen muchos tipos de normas que dan pautas para ser puntos críticos, para mencionar algunos se encuentran las normas físicas, normas de costos, de capital, de ingresos, de programas, normas intangibles y las metas. Así también se tiene el plan estratégico como puntos críticos para el control estratégico, el cual implica la observación y seguimiento de la misma y la posibilidad de modificar una estrategia en el momento en el que se desvían los esfuerzos y no se logran los resultados (Koontz Harold y Wehrich Heinz, 1998).

Una organización demuestra lo que es y hasta dónde puede llegar a través de un sistema de medición que haya logrado implementar, el sistema de planeación y monitoreo. Un sistema de medición débil, nos presentara y hará débiles. Un sistema sólido y fuerte nos hará exitosos. (Rivadeneira, s.f.)

2.4 LAS OPERACIONES

Operación. El método, acto, proceso, o efecto de utilizar un dispositivo o sistema

El conjunto de las operaciones que realizan las empresas puede dividirse en seis grupos, a saber:

- 1 Operaciones técnicas (producción, fabricación, transformación);
 - 2 Operaciones comerciales (compras, ventas, permutas);
 - 3 Operaciones financieras (búsqueda y administración de capitales);
 - 4 Operaciones de seguridad (protección de bienes y de personas);
 - 5 Operaciones de contabilidad (inventario, balance, precio de costo, estadística, etc.);
 - 6 Operaciones administrativas (previsión, organización, mando, coordinación y control).
- (Palacios, s. f.)

Los administradores de operaciones se definen como los responsables de la producción de los bienes o servicios de las organizaciones. Los administradores de operaciones toman decisiones que se relacionan con la función de operaciones y los sistemas de transformación que se utilizan. Así pues, la administración de operaciones es el estudio de la toma de decisiones en la función de operaciones.

(Lefcovich, s. f.)

Los administradores de operaciones son los responsables de la producción de los bienes o servicios de las organizaciones. Los administradores de operaciones toman decisiones que se relacionan con la función de operaciones y los sistemas de transformación que se utilizan. (Roger Schroeder, 1992)

Los administradores de operaciones con mayor experiencia, comienzan a observar la necesidad de una estrategia de operaciones para poder obtener un enfoque competitivo. (Roger Schroeder, 1992)

Para uno de los principales consultores de Administración de Operaciones a nivel mundial, el norteamericano Roger Schroeder (Profesor de la Universidad de Minnesota) la administración de operaciones tienen la responsabilidad de cinco importantes áreas

de decisiones: proceso, capacidad, inventario, fuerza de trabajo y calidad. (Lefcovich, s. f.)

Proceso. Las decisiones de esta categoría determinan el proceso físico o instalación que se utiliza para producir el producto o servicio. Las decisiones incluyen el tipo de equipo y tecnología, el flujo de proceso, la distribución de planta así como todos los demás aspectos de las instalaciones físicas o de servicios. Muchas de estas decisiones sobre el proceso son a largo plazo y no se pueden revertir de manera sencilla, en particular cuando se necesita una fuerte inversión de capital. Por lo tanto, resulta importante que el proceso físico se diseñe con relación a la postura estratégica de largo plazo de la empresa. (Lefcovich, s. f.)

Capacidad. Las decisiones sobre la capacidad se dirigen al suministro de la cantidad correcta de capacidad, en el lugar correcto y en el momento exacto. La capacidad a largo plazo la determina el tamaño de las instalaciones físicas que se construyen. A corto plazo, en ocasiones se puede aumentar la capacidad por medio de subcontratos, turnos adicionales o arrendamiento de espacio. Sin embargo, la planeación de la capacidad determina no sólo el tamaño de las instalaciones sino también el número apropiado de gente en la función de operaciones. (Lefcovich, s. f.)

Inventarios. Las decisiones sobre inventarios en operaciones determinan lo que debe ordenar, qué tanto pedir y cuándo solicitarlo. En cualquier organización, los inventarios añaden una flexibilidad de operación que de otra manera no existiría. Hay dos decisiones básicas de inventario que los gerentes deben hacer cuando intentan llevar a cabo las funciones de inventario recién revisadas. Estas dos decisiones se hacen para cada artículo en el inventario:

1.- Que cantidad de un artículo ordenar cuando el inventario de ese ítem se va a reabastecer.

2.- Cuando reabastecer el inventario de ese artículo. (Aranguren, Bustamante, Mendez, & Ramos, 2009)

Fuerza de trabajo. La administración de gente es el área de decisión más importante en operaciones, debido a que nada se hace sin la gente que elabora el producto o presta el servicio. Las decisiones sobre la fuerza de trabajo incluyen la selección, contratación, despido, capacitación, supervisión y compensación. Estas decisiones las toman los gerentes de línea de operaciones, con frecuencia con la asistencia o en forma mancomunada con la gerencia de recursos humanos. Administrar la fuerza de trabajo de manera productiva y humana, es una tarea clave para la función de operaciones hoy en día. (Lefcovich, s. f.)

Calidad. La función de operaciones es casi siempre responsable de la calidad de los bienes y servicios producidos. La calidad es una importante responsabilidad de operaciones que requiere del apoyo total de la organización.

2.4.2 CADENA DE VALOR

La cadena de valor es un modelo teórico que describe cómo se desarrollan las actividades de una empresa. Siguiendo el concepto de cadena, está compuesta por distintos eslabones que forman un proceso económico. (Definición.org, 2011)

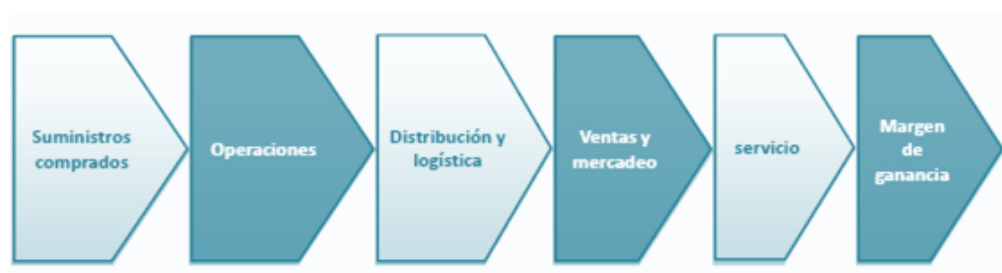


Figura 5. Cadena de valor de las empresas

También es posible diferenciar entre dos tipos de actividades de valor. Las actividades primarias son las que están implicadas con la creación física del producto y su transferencia al comprador. Las actividades de apoyo, en cambio, sustentan a las primarias y suponen la participación de los recursos humanos, los insumos y la tecnología, por ejemplo. (Definición.org, 2011)



Figura 6. Cadena de valor. Actividades primarias y de apoyo.

2.5 LAS ESTRATEGIAS

Principios y rutas fundamentales que orientarán el proceso administrativo para alcanzar los objetivos a los que se desea llegar. Una estrategia muestra cómo una institución pretende llegar a esos objetivos. Se pueden distinguir tres tipos de estrategias, de corto, mediano y largo plazos según el horizonte temporal. Término utilizado para identificar las operaciones fundamentales tácticas del aparato económico. Su adaptación a esquemas de planeación obedece a la necesidad de dirigir la conducta adecuada de los agentes económicos, en situaciones diferentes y hasta opuestas. En otras palabras constituye la ruta a seguir por las grandes líneas de acción contenidas en las políticas nacionales para alcanzar los propósitos, objetivos y metas planteados en el corto, mediano y largo plazos. (Definición.org, s. f.)

2.5.1 PASOS PARA ELABORAR LA ESTRATEGIA

Formular la estrategia de una organización, implica tres grandes pasos:

Determinar dónde estamos: analizar la situación tanto interna como externa, a nivel micro y macro. Para esto son útiles herramientas como la matriz FODA.

Determinar a dónde queremos llegar: esto implica establecer la misión, visión, valores y objetivos, tanto a nivel corporativo como a nivel de unidad de negocio.

Determinar cómo llegar hasta allí: es decir, el plan estratégico – la serie de decisiones que se deben tomar, basadas en factores como:

- Qué productos y servicios ofrecer

- Qué demandas del mercado satisfacer
- A qué segmento de clientes atender
- Qué tecnología utilizar (o desarrollar)
- Qué método de ventas utilizar
- Qué forma de distribución utilizar
- Qué área geográfica atacar Pérez, C. (2011).

2.5.2 IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA EMPRESARIAL

De nada sirve contar con una fabulosa estrategia, si esta no se lleva a cabo. Implementar el plan implica una serie de pasos:

- Asignar y procurar los recursos necesarios: financieros, humanos, tiempo, tecnología, etc.
- Establecer la estructura humana: puede ser una estructura jerárquica de comando, equipos multi-funcionales, etc.
- Establecer responsabilidades: cada tarea o proceso debe ser responsabilidad de una persona o un equipo.
- Manejar el proceso: evaluar los resultados, y hacer los ajustes necesarios. Pérez, C. (2011).

2.5.3 ESTRATEGIAS GENÉRICAS

Las estrategias genéricas están basadas según el tipo de ventaja competitiva buscada y según objetivos del mercado. Tal como lo muestra la siguiente figura:

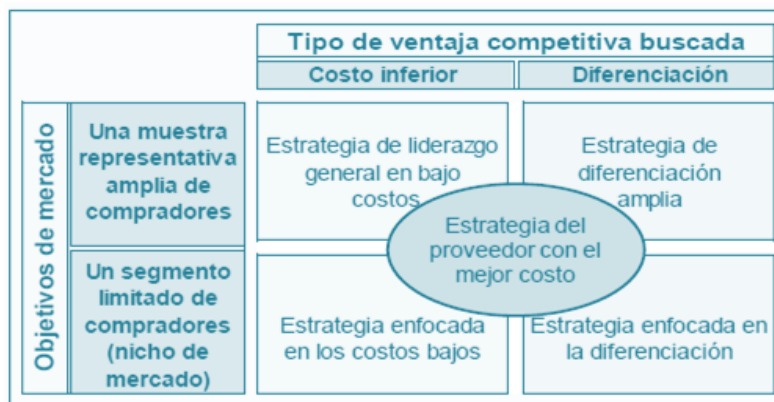


Figura 7. Estrategias Genéricas

2.6 CAPACITACIÓN

La capacitación es una herramienta fundamental para la Administración de Recursos Humanos, que ofrece la posibilidad de mejorar la eficiencia del trabajo de la empresa, permitiendo a su vez que la misma se adapte a las nuevas circunstancias que se presentan tanto dentro como fuera de la organización. Proporciona a los empleados la oportunidad de adquirir mayores aptitudes, conocimientos y habilidades que aumentan sus competencias, para desempeñarse con éxito en su puesto. De esta manera, también resulta ser una importante herramienta motivadora. (Sutton, 2001).

“Se entiende por capacitación el conjunto de procesos organizados, relativos tanto a la educación no formal como a la informal de acuerdo con lo establecido por la ley general de educación, dirigidos a prolongar y a complementar la educación inicial mediante la generación de conocimientos, el desarrollo de habilidades y el cambio de actitudes, con el fin de incrementar la capacidad individual y colectiva para contribuir al cumplimiento de la misión institucional, a la mejor prestación de servicios a la comunidad, al eficaz desempeño del cargo y al desarrollo personal integral. Esta definición comprende los procesos de formación, entendidos como aquellos que tienen por objeto específico desarrollar y fortalecer una ética del servicio público basada en los principios que rigen la función administrativa. (Figuerola, 2011).

2.6.1 EL PROCESO DE SISTEMAS DE CAPACITACIÓN

Debido a que la meta primaria de la capacitación es contribuir a las metas globales de la organización, es preciso desarrollar programas que no pierdan de vista las metas y estrategias organizacionales, ya que todo debe guardar una coherencia interna dentro de la organización. (Sutton, 2001)

Las operaciones organizacionales abarcan una amplia variedad de metas que comprenden personal de todos los niveles, desde la inducción hacia el desarrollo ejecutivo. Además de brindar la capacitación necesaria para un desempeño eficaz en el puesto, los patrones ofrecen capacitación en áreas como el desarrollo personal y el bienestar. (Sutton, 2001)

La capacitación es un proceso, no son cursos aislados e independientes. Debe estar ceñida a las competencias laborales que haya definido la entidad dentro del correspondiente manual, propendiendo por el crecimiento de la persona en el entorno laboral. El contenido de la capacitación debe ser integral para complementar los conocimientos necesarios en la consolidación de las competencias laborales requeridas para el correcto ejercicio del cargo. (Figuroa, 2011).

A fin de tener programas de capacitación eficaces y que tengan un impacto máximo en el desempeño individual y organizacional, se recomienda usar este enfoque sistemático con una progresión de las siguientes fases, que primero las enumero y a continuación las describiré:

- Evaluación de necesidades
- Diseño de programas
- Instrumentación
- Evaluación (Sutton, 2001)

2.6.2 GESTIÓN DE COMUNIDADES

En cuanto a las maneras para gestionar comunidades en línea, el consultor de marketing en Internet, Pablo Chaney, entrega los siguientes consejos para que ejecutes esta labor de la mejor manera. Suárez, S (2012).

1. Identificar un propósito. Tiene que haber una razón que mantenga unidos a los miembros de tu comunidad.

2. Comunica repetidamente el propósito de tu comunidad. Por ejemplo, a través de un boletín mensual por correo electrónico. La comunicación regular es sumamente importante, porque así mantienes unida a la comunidad.

3. Encuentra un líder de la comunidad. Contrata a alguien que se haga cargo de vigilar y entregar liderazgo dentro del grupo. Esto es super importante, ya que las comunidades virtuales no pueden ser abandonadas a su suerte.

4. Usa contenido de alta calidad. Para crear contenido, puedes incluir enlaces a artículos o crear tu propio blog, publicar una pregunta para obtener un feedback o realizar encuestas, etc.

5. No te desamines. Si bien la mayor parte de los usuarios sólo observan lo que haces con la administración de la comunidad, potencia a aquellos que realmente aportan con contenido útil para el grupo.

6. Fomenta la participación activa. Así los miembros tomarán un rol más activo dentro del grupo y pueden encargarse de cosas específicas, como los contenidos para blogs o foros.

7. Sacar a los usuarios que influyen de forma negativa. Si los otros miembros los detectan, lograrán expulsarlos rápidamente. Suárez, S (2012).

2.6 LIDERAZGO

Existen diversos enfoques y teorías que hablan del concepto de liderazgo, pero en esencia, se puede considerar como un proceso o relación de influencia sobre el comportamiento de las personas, dirigido hacia el logro objetivos organizacionales y, por lo tanto, hacia una mejora continua. (Amozorrutia, 2012)

Como lo dicta esta tendencia, un elemento clave que los líderes de hoy deben generar es la confianza. De esta manera, los líderes establecen alianzas y coaliciones con sus equipos de trabajo, lo que estimula el sentido de cooperación y reciprocidad al mismo tiempo que fortalece la credibilidad y la imparcialidad dentro de la organización. Es decir, que los líderes puedan ir de un papel transaccional o tradicional, a uno donde exista una interacción en el trabajo donde el líder de más de lo esperado o lo requerido, y de esta manera estimule a los colaboradores a actuar de la misma manera, para lograr el bien común (Cultura Giftwork®). Este tipo de interacciones harán que las metas se dirijan hacia un crecimiento mutuo, fortaleciendo la relación jefe-subordinado, generando confianza en los equipos de trabajo. (Amozorrutia, 2012)

2.6.1 HABILIDADES PARA EL LIDERAZGO

El liderazgo requiere de ciertas habilidades que permitan que esta labor sea un éxito. Suárez, S (2012).

1. Trabajar en equipo. Debes ser reconocido por tu organización cómo un líder de opinión, que además sea capaz de influir en las comunidades virtuales. De esta manera, contarás primero con la fidelidad de tus clientes internos y luego de los externos.

2. Perseverancia. Si eres una persona con capacidad para perseverar, liderarás de forma eficiente el estrés inherente al puesto y podrás gestionar adecuadamente las crisis. Suárez, S (2012).

3. Ser positivo. Un líder es aquella persona que ha sido capaz de separar sus emociones de sus recuerdos, logrando con ello enfrentar de forma positiva cada situación. El positivismo se asocia a la esperanza y ésta es una de las razones por las que los clientes se vinculan con las marcas.

4. Gestión de los conflictos y resolución de problemas. La interacción entre las personas no está exenta de conflictos. Los community managers deben ser capaces de enfrentarse a dificultades y buscar siempre soluciones a los problemas con mucha motivación. Suárez, S. (2012).

El que una organización posea líderes confiables y congruentes es un factor básico para que ésta se convierta en un excelente lugar de trabajo. Especialmente en tiempos en los cuales se trabaja bajo presión y con cambios constantes, el generar un ambiente de credibilidad, confianza y respeto mutuo es sumamente importante. Las personas trabajan de mejor manera, participando activamente, colaborando y dando lo mejor de sí mismos, cuando confían y creen en sus líderes. Un ambiente con estas características contribuirá a mejorar el desempeño y en la efectividad de los procesos, generando mayor productividad, así como en un mayor compromiso y sentido de pertenencia en los colaboradores. Es importante que esto se tome en cuenta; el ignorarlo puede implicar una amenaza a la supervivencia de la organización a largo plazo. (Amozorrutia, 2012)

2.7 CONTROLES

El control es una etapa primordial en la administración, pues, aunque una empresa cuente con magníficos planes, una estructura organizacional adecuada y una dirección eficiente, el ejecutivo no podrá verificar cuál es la situación real de la organización i no existe un mecanismo que se cerciore e informe si los hechos van de acuerdo con los objetivos. (Cabrera, s. f.)

Definición. m. Acción y efecto de controlar. Comprobación, inspección, intervención; dirección, mando, regulación. (Larousse Editorial, S.L, 2009)

Según algunos autores reconocidos:

Robert B. Buchele: El proceso de medir los actuales resultados en relación con los planes, diagnosticando la razón de las desviaciones y tomando las medidas correctivas necesarias. (Cabrera, s. f.)

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

2.7.1 ELEMENTOS NECESARIOS PARA EL CONTROL

Relación con lo planteado: Siempre existe para verificar el logro de los objetivos que se establecen en la planeación.

Medición: Para controlar es imprescindible medir y cuantificar los resultados.

Detectar desviaciones: Una de las funciones inherentes al control, es descubrir las diferencias que se presentan entre la ejecución y la planeación.

Establecer medidas correctivas: El objeto del control es prever y corregir los errores. (Cabrera, s. f.)

2.7.2 REQUISITOS DE UN BUEN CONTROL

Corrección de fallas y errores: El control debe detectar e indicar errores de planeación, organización o dirección.

Previsión de fallas o errores futuros: el control, al detectar e indicar errores actuales, debe prevenir errores futuros, ya sean de planeación, organización o dirección. (Cabrera, s. f.)

2.7.3 PASOS PARA EL CONTROL

En ella se divide el control en cuatro pasos los cuales son:

1. **Establecer normas y métodos para medir el rendimiento:** Representa un plano ideal, las metas y los objetivos que se han establecido en el proceso de planificación están definidos en términos claros y mensurables, que incluyen fechas límites específicas.
2. **Medir los resultados:** En muchos sentidos éste es el paso más fácil del proceso de control; las dificultades, presuntamente se han superado con los dos primeros pasos. Ahora, es cuestión de comparar los resultados medidos con las metas o criterios previamente establecidos. Si los resultados corresponden a las normas, los gerentes pueden suponer "que todo está bajo control"
3. **Tomar medidas correctivos:** Este paso es necesario si los resultados no cumplen con los niveles establecidos (estándares) y si el análisis indica que se deben tomar medidas. Las medidas correctivas pueden involucrar un cambio en una o varias actividades de las operaciones de la organización.
4. **Retroalimentación:** Es básica en el proceso de control, ya que a través de la retroalimentación, la información obtenida se ajusta al sistema administrativo al correr del tiempo. (Cabrera, s. f.)

Siempre será necesario dar a conocer los resultados de la medición a ciertos miembros de la organización para solucionar las causas de las desviaciones.

El control es un proceso dinámico. Si los gerentes no vigilan el proceso de control hasta su conclusión, únicamente estarán vigilando la actuación, en lugar de estar ejerciendo el control. La importancia siempre debe radicar en encontrar maneras constructivas que permitan que los resultados cumplan con los parámetros y no tan sólo en identificar fracasos pasados. (Cabrera, s. f.)

2.7.4 LA MATRIZ DE CONTROL INTERNO

La misma es una forma de pensar, de planificar, de delegar, de adoptar decisiones y resolver problemas, y de ver la organización en su totalidad.

Es una forma de pensar, porque analizando la interrelación de los diversos productos, servicios y áreas de la empresa con las disposiciones normativas externas e internas, como así también con los principios de control interno y seguridad, lleva tanto a los funcionarios, como a los auditores internos (o externos) y a las gerencias de las diversas áreas a preguntarse de que manera afectan, si es que lo hacen, las diversas normativas a sus procesos y actividades, o bien indagar acerca de la existencia o no de normas que se relacionen con las mismas. (Lefcovich, 2003)

2.7.5 FUNCIONAMIENTO DE LA MATRIZ

En dicha Matriz tenemos que en las columnas se registran las Normativas Externas e Internas, como así también los Principios y Políticas cuya aplicación debe verificarse.

Por el lado de las filas tenemos los Productos, Servicios, Áreas / Sectores – Actividades / Procesos que tienen lugar en la compañía.

Así pues, una vez colocados los títulos de las columnas y filas, corresponde interrelacionar los mismos en función de las normativas y principios a los cuales deberán dar cumplimiento las áreas, actividades y productos. Los puntos asignados a cada casillero corresponden a los cuestionarios de control aplicables y al Manual de Auditoría, así también servirán para asignar recursos en el presupuesto de control, como también para establecer cantidad de controles por períodos y delegar responsabilidad del control respectivo. (Lefcovich, 2003)

2.8 REGLAMENTACIÓN

El Reglamento interno es una herramienta indispensable para una buena administración de los Recursos Humanos de cualquier empresa sea cuál fuera su tamaño o importancia. Es el punto de partida para que el trabajador sepa a qué atenerse en cuestiones básicas que hacen al orden y disciplina que debe existir en cualquier unidad de trabajo; y además conocer los límites, implícitamente, de las

atribuciones o poder de dirección que tiene el empleador sobre sus empleados. Arizmendi (2010).

El Reglamento interno regula las relaciones de la empresa con sus trabajadores en aquellos puntos en los cuales se exige una definición más precisa entre lo que indica la ley (Código del trabajo y su reglamento) y las condiciones particulares de actividad laboral de cada empresa, con el objeto de que tanto patrono como trabajadores conozcan con claridad a qué atenerse en caso de discrepancias. (Normas y certificaciones.com, s. f.)

Es fundamental que en el momento del ingreso del trabajador a la empresa, reciba el texto del Reglamento y firme un ejemplar del mismo como prueba de que conoce sus obligaciones básicas para cumplir con normas que pueden considerarse básicas para un normal y armónico desarrollo de las relaciones entre las partes. Arizmendi (2010).

El beneficio de un reglamento ahorra a las empresas malos entendidos con los trabajadores que muchas veces tienen ideas equivocadas de sus obligaciones laborales y disciplinarias.

Es un conjunto de normas que se mantendrán en el tiempo, salvo los cambios necesarios, y que constituyen en consecuencia una política básica que integra el conjunto de los Recursos Humanos de la empresa transmisible, por razones de coherencia, a las distintas administraciones que se vayan sucediendo en el tiempo.

Sin duda que la flexibilidad en la aplicación de las normas contenidas en el Reglamento dependerá de la conducta y contracción al trabajo que cada trabajador mantenga durante el tiempo de su relación laboral. Arizmendi (2010).

El reglamento interno de trabajo debe de contener puntos importantes tales como:

- Condiciones de ingreso y renuncia
- Forma de remuneración
- Horarios, asistencia y puntualidad
- Prohibiciones
- Sanciones y medidas disciplinarias

- Ausencias por enfermedad
- Domicilio
- Accidentes de trabajo

2.9 POLÍTICAS

No parece tan difícil. En efecto, definir las políticas no es difícil, el problema es cumplirlas. Pero sin ellas la empresa no controla su futuro. Sin ellas la empresa es un barco a la deriva, con un gran desperdicio de recursos y de esfuerzo individual y con un final previsible: el agotamiento y el desastre. (Vázquez, 2002)

La política es el faro, todos en el barco lo miran y todos en el barco saben ahora hacia donde van, saben dónde está el puerto. Y cuando lleguen volverán a partir, guiados por otro faro y hacia un nuevo puerto. (Vázquez, 2002)

De la misma manera las políticas dan luz dirigida la visión de la empresa, dando cumplimiento a la misión de la empresa, por medio de objetivos a alcanzar. Ver Figura 6.

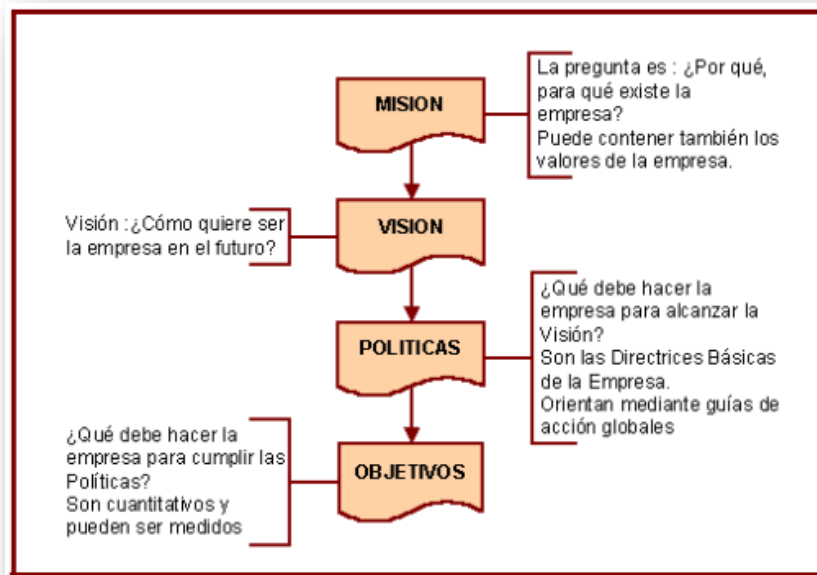


Figura 6. Conexión de elementos básicos en una empresa.

2.10 DISCIPLINA

La disciplina es el respeto de los convenios que tienen por objeto la obediencia, la asiduidad, la actividad y los signos exteriores con que se manifiesta el respeto. Ella se impone a los más altos jefes como a los agentes más modestos. (Palacios, s. f.)

La disciplina constituye la acción administrativa que se lleva a cabo para alentar y garantizar el cumplimiento de las normas internas vigentes. Es un tipo de capacitación que se propone corregir y moldear las actividades y la conducta de los empleados, para que los esfuerzos individuales se encaucen mejor, en aras de la cooperación y el desempeño. (Hernández, 2008)

Sin embargo, el espíritu público está profundamente convencido de que la disciplina es absolutamente necesaria a la buena marcha de los negocios y que ninguna empresa podría prosperar sin ella. En el orden de los factores que influyen sobre la disciplina, es necesario colocar, al lado del mando, a los convenios. Conviene que sean claros y den satisfacción a ambas partes, en todo lo que sea posible.

El interés de la empresa exige que se apliquen, contra los actos de indisciplina, ciertas sanciones susceptibles de impedir o de disminuir su repetición. La experiencia y el tacto del jefe son puestos a prueba en la elección y el grado de las sanciones aplicadas: amonestaciones, consejos, multas, suspensiones, descenso de categoría o cesantía. En su aplicación es necesario tener en cuenta los individuos y el medio.

Los medios eficaces para establecer y mantener la disciplina son:

- 1 Buenos jefes en todos los grados jerárquicos;
- 2 Convenios tan claros y equitativos como sea posible;
- 3 Sanciones penales juiciosamente aplicadas. (Palacios, s. f.)

2.11 EVALUAR LOS RECURSOS Y LA POSICIÓN COMPETITIVA DE LA EMPRESA

2.11.1 FODA

Un análisis FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas) proporciona un panorama de la situación de una empresa, y es un componente esencial de la elaboración de una estrategia bien ajustada a la situación. Las dos partes más importantes del análisis FODA son: a) sacar conclusiones sobre la información de las

fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas sobre la situación general de la empresa y b) actuar conforme a dichas conclusiones para que la estrategia de la compañía se ajuste mejor a sus fortalezas y oportunidades de recursos, para corregir las debilidades importantes y para defenderse de las amenazas externas. (Thompson Jr, Strickland III, & Gamble, 2008)

2.11.2 DEFINICIÓN DE OBJETIVOS

Una vez que se ha elaborado el análisis FODA, se debe comenzar a establecer metas específicas para el período en cuestión. Los directivos utilizan el término metas para describir los objetivos específicos en cuanto a cantidad y tiempo.

Para que el sistema funcione, los objetivos deben cumplir con cuatro criterios:

- 1) Los objetivos deben ordenarse jerárquicamente, de mayor a menor importancia.
- 2) En la medida de lo posible, los objetivos deben formularse cuantitativamente.
- 3) Las metas deben ser realistas.
- 4) Los objetivos deben ser consistentes. Por ejemplo crecimiento a corto plazo frente a crecimiento a largo plazo. (Kotler & Keller, 2006)

CAPÍTULO III. METODOLOGÍA

3.1 MÉTODO DE LA INVESTIGACIÓN

El enfoque utilizado es el cualitativo, donde las conclusiones están basadas en la experiencia, perspectivas y puntos de vista de los participantes involucrados en la problemática de la industria y de la empresa.

El método utilizado durante la presente investigación es inductivo. Este método se desarrolla de lo particular a lo general.

El enfoque cualitativo postula que la “realidad” se define a través de las interpretaciones de los participantes respecto a sus propias realidades. Estas realidades son las fuentes de datos. En el presente caso, la recolección de datos está fuertemente influida por las experiencias personales del investigador y su prioridad como participante de la investigación; de igual manera existe un punto de vista “interno” (desde dentro del fenómeno), aunque se ha procurado mantener una perspectiva analítica o una distancia como observador externo. (Hernández Sampieri, P, & P., 2006)

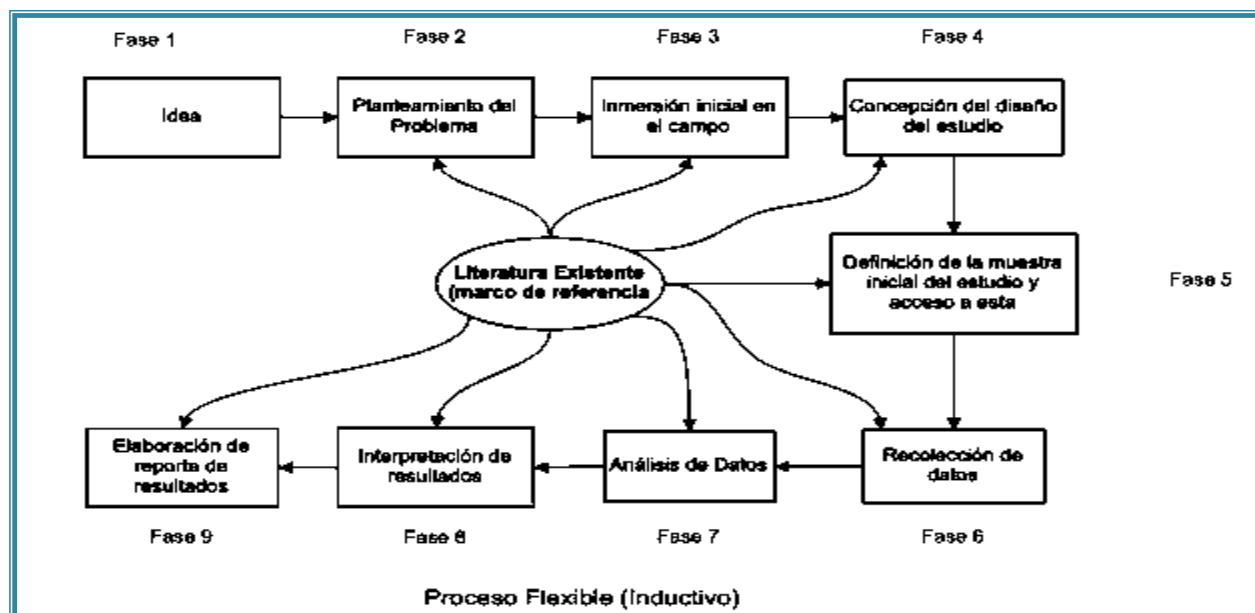


Figura 8. Proceso cualitativo

Fuente: Hernández (2006).

Desde el punto de vista del investigador se entiende que éste es explícito ya que sus valores y creencias son parte del estudio. El enfoque cualitativo reconoce las tendencias personales del investigador.

3.2 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

Después de realizar el planteamiento del problema, se visualizó la manera más práctica para relacionar las variables dependientes e independientes para poder cubrir los objetivos establecidos.

Se toma en consideración todo aspecto relevante que brindará oportunidades y ventajas competitivas a la organización con el propósito de obtener crecimiento y mejora continua.

A continuación se establecen las etapas más importantes en la realización del proceso de investigación:

3.2.1 ETAPAS DE DESARROLLO DEL PROCESO DE INVESTIGACIÓN

Etapas	Descripción
Primera Etapa	Definición del problema
Segunda Etapa	Análisis y recolección de la información concerniente al tema de investigación para la realización del marco teórico, con el objetivo de obtener una mayor visión y a la vez claridad con respecto al problema de la investigación.
Tercera Etapa	Procesamiento de toda la información recolectada para que ésta denote un orden lógico y coherente al tema de investigación.
Cuarta Etapa	Análisis de los resultados de la información recolectada mediante investigaciones a diferentes fuentes, entrevistas y documentos de interés al tema de investigación.
Quinta Etapa	Propuesta de un plan de acción operativo y administrativo orientado a lograr un aumento en productividad de la empresa que asegure un crecimiento sostenible y mejore la rentabilidad.

3.2.2 ÍNDICE DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

Capítulo	Título / subtítulo	Descripción
Capítulo I	Planteamiento de la Investigación	
	Introducción	Se explica la estructura del documento, es la fundamentación científica de la tesis en forma resumida
	Antecedentes	Se enuncian los datos históricos que motivaron el desarrollo del tema. Se aclara el porqué de la investigación.
	Definición del Problema	Estructura formal de la idea de investigación, Según Ackoff, menciona que “un problema correctamente planteado está parcialmente resuelto” (Hernández Sampieri, P, & P., 2006)
	Objetivos	Tienen la finalidad de señalar a lo que se aspira en la investigación y se expresan con claridad, pues son las guías del estudio.
	Hipótesis	En el presente estudio cualitativo no se prueban hipótesis. No se efectúa una medición numérica, por lo tanto, el análisis no es estadístico. La recolección de datos consiste en obtener las perspectivas y puntos de vista de los participantes.
	Justificación	Indica el porqué de la investigación exponiendo sus razones. Por medio de la justificación se demuestra que el estudio es necesario e importante.
Capítulo II	Marco Teórico	Reseña bibliográfica o análisis crítico de la literatura relacionada con el tema de investigación.
Capítulo III	Materiales y Métodos	Define el método o la técnica utilizada en el trabajo de investigación y la justificación de aplicación.
Capítulo IV	Resultados y Análisis	
	Conclusiones	Presentación deductiva que responde a la problemática investigada.
	Recomendaciones	Se sugiere que hacer con los resultados y cómo utilizarlos en forma práctica.
Capítulo V	Aplicabilidad	Respuesta al problema planteado y al logro de objetivos. Es el valor agregado de la investigación. (Zelaya, 2011)

3.3 POBLACIÓN Y MUESTRA

La delimitación o el alcance del problema es lo que describe la población hacia la cual se puede generalizar los resultados. La población que define el problema de investigación debe contener las delimitaciones: éstas pueden ser de tiempo, espacio, o específicas; por ejemplo, sociales, políticas, legales, económicas. La población tiene relación directa con el contexto donde se va a realizar la investigación. (Schmelkes, 2009)

Para la elaboración de la investigación se consideró información de grupos de interés para la empresa como ser: clientes, personal operativo y administrativo.

La muestra es abierta y aplicable a toda la población meta, que está constituida por los grupos de interés de la organización.

Se utilizaron técnicas para recolectar datos como la observación no estructurada, entrevistas abiertas, encuestas y evaluación de experiencias personales.

La muestra incluye 50 encuestas realizadas a clientes (de un total de 250 clientes periódicos), 6 encuestas al personal operativo (de 8 personas actualmente laborando) y una entrevista a la Gerente General.

Se utilizó una muestra no probabilística y al azar para la realización de las encuestas, se seleccionan a los sujetos siguiendo el criterio: Los primeros en llegar. Se pretende en la medida de lo posible, que la muestra sea representativa.

Los planteamientos cualitativos son abiertos, expansivos, no direccionados en su inicio, fundamentados en la experiencia y en la intuición, se aplica a un número pequeño de casos, el entendimiento del fenómeno es en todas sus dimensiones, se orientan a aprender de experiencias y puntos de vista de los individuos, valorar procesos y generar teoría fundamentada en las perspectivas de los participantes. (Hernández Sampieri, P, & P., 2006)

CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS

En este capítulo se mostrará una serie de análisis en la investigación que se ha realizado en relación con las variables independientes enunciadas con anterioridad; se examina por medio de tablas que muestran la situación en la que se encuentra la empresa y su correlación con las variables dependientes tanto la rentabilidad como la administración.

4.1 ANÁLISIS FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas)

El análisis FODA es una herramienta que nos brinda un panorama interno de cómo se encuentra la empresa actualmente y nos brinda la perspectiva positiva y negativa en el entorno de la organización, por lo que es importante observar los puntos en cada una de las áreas que aborda este análisis.

Según observación directa a la empresa Orígenes tanto entorno interno como externas se puede identificar los siguientes puntos:

Fortalezas de recursos y capacidades competitivas potenciales	Debilidades de recursos y deficiencias competitivas potenciales
<ul style="list-style-type: none">• Competencias distintivas en ventas• Competencias distintivas para una recomendación adecuada de los productos en relación de la necesidad.• Base de clientes atractiva• Capacidad para un buen servicio al cliente.• Poca carga de deuda	<ul style="list-style-type: none">• No existe un rumbo estratégico débil• Producto similar a los rivales• Falta de recursos financieros para crecimiento.• Poca liquidez, no se han logrado financiamientos a largo plazo.• Marca débil• Red de proveedores vulnerable, en relación con la competencia• Desventaja en costo en comparación con los rivales.• Débil publicidad y promoción• Mal manejo de la cadena de abastecimiento.• Falta de control profundo.• Abundancia de problemas operativos internos.

Potencial de oportunidades comerciales	Amenazas externas potenciales para la perspectiva de una empresa
<ul style="list-style-type: none"> • Aperturas para ganar participación en el mercado. • Aumento en la demanda del comprador de productos naturales. Escobedo, A. (s.f.). • Posibilidad para la atención a otros segmentos de mercados adicionales, como ser literatura relacionada con la salud), venta de bebidas naturales. • Expansión a nuevos mercados geográficos. • Expansión en nuevas líneas de productos para satisfacer necesidades de los clientes. • Ventas por internet. • Establecer alianzas para expandir cobertura comercial. 	<ul style="list-style-type: none"> • Creciente intensidad de la competencia, podría repercutir a la ganancia. (Observación directa en centros comerciales y calles de mucho comercio) • Perdida de ventas ante productos sustitutos. • Creciente poder de negociación de los clientes.(Presión interna en la venta de productos)

Según el análisis FODA podemos observar los puntos y la relación de estos aspectos con las variables independientes:



Capacitación

- Existe una gran necesidad de capacitación en las siguientes áreas:
- Inventario. Pues no se hacen los pedidos oportunos.
- Dirección estratégica.
- Operaciones. No existen estándares ni controles
- Marketing. Existe una publicidad casi nula acompañada de pocas ofertas.



Controles

- No existen reglamentos por lo que el personal trabaja según su criterio.
- Ni operaciones estandarizadas
- No existen objetivos claros. Esto provoca que no puede compararse con un resultado.



Presupuesto

- Esto provoca salidas de efectivo innecesarias.
- No se le da la prioridad a lo más importante, como la compra de producto en el momento que se requiere o la capacitación del personal.



Políticas

- El no tener bien estructuradas las políticas en la empresa se producen desacuerdos entre compañeros
- Poder de los clientes ante la falta de políticas.



Estrategia

- Se tiene una visión pero no se tiene la ruta para alcanzarla.
- No emplean estrategias en relación con la competencia



Planificación

- Se realizan actividades urgentes pero no se dedica tiempo en actividades de gran importancia.
- Se realizan actividades sencillas por largo tiempo.
- No se planifica la expansión geográfica.

4.4 TABLA DE PUNTUACIÓN DE CAPACIDADES

La tabla de puntuación muestra las debilidades del proceso que se analiza, determina la capacidad con la que está trabajando dicho proceso.

A continuación el análisis (por medio de la experiencia laboral de los empleados y basado en la figura. 4) de algunos de los procesos de la empresa:

Tabla 1. Capacidades: Proceso de presupuestación

Puntuación	0	1	2	3	4
Titularidad	0				
Definición	0				
Personas que operan y administran este proceso		1			
Eficacia	0				
Sistemas		1			
Estructura		1			
Beneficios para el cliente de la empresa.		1			
Beneficios a los demás		1			
Eficiencia	0				
Revisión del proceso	0				
Puntuación total de cada columna	0	5	0	0	0

Tabla 2. Capacidades: Control de inventario

Puntuación	0	1	2	3	4
Titularidad		1			
Definición	0				
Personas que operan y administran este proceso			2		
Eficacia			2		
Sistemas		1			
Estructura		1			
Beneficios para el cliente de la empresa.			2		
Beneficios a los demás			2		
Eficiencia	0				
Revisión del proceso		1			
Puntuación total de cada columna	0	4	8	0	0

Tabla 3. Capacidades: Elaboración de pedido

Puntuación	0	1	2	3	4
Titularidad			2		
Definición		1			
Personas que operan y administran este proceso		1			
Eficacia			2		
Sistemas	0				
Estructura	0				
Beneficios para el cliente de la empresa.			2		
Beneficios a los demás			2		
Eficiencia	0				
Revisión del proceso	0				
Puntuación total de cada columna	0	2	8	0	0

Tabla 4. Capacidades Planificación Estratégica

Puntuación	0	1	2	3	4
Titularidad		1			
Definición	0				
Personas que operan y administran este proceso		1			
Eficacia	0				
Sistemas	0				
Estructura	0				
Beneficios para el cliente de la empresa.		1			
Beneficios a los demás		1			
Eficiencia	0				
Revisión del proceso	0				
Puntuación total de cada columna	0	4	0	0	0

Procesos	Totales
Presupuestación	5 de 40
Control de inventario	12 de 40
Elaboración de pedido	10 de 40
Planificación	4 de 40
Total	31 de 160

Los procesos que se calificaron tienen puntuaciones bastante bajas en relación con el puntaje máximo, pero es de real importancia brindar mucha atención a la presupuestación y a la planificación pues tienen puntajes bastantes bajos.

Según análisis en tablas de capacidades podemos mencionar algunos puntos interesantes en las siguientes variables:



Presupuestación

- De los procesos analizados es uno con una puntuación bastante baja.
- No existe una persona asignada a este puesto en particular.
- Se hace de manera esporádica no es constante.
- Cuando se realiza no se toma diligentemente.



Planificación

- Tiene el puntaje más bajo en las calificaciones de las capacidades
- No se realiza una planificación adecuada
- Se tiene una persona a cargo pero no se le dedica la atención adecuada.
- La persona responsable no está capacitada en esta área.



Control

- El inventario se lleva a cabo pero no en el tiempo más oportuno
- El control inoportuno de inventario atrasa la elaboración de pedidos.

4.3 PROCESOS CRÍTICOS

Según se observó en las operaciones de la empresa y adicionalmente la entrevista a la Gerente General de la empresa se puede mencionar los siguientes procesos críticos:

1. Elaboración de pedidos
2. Venta del producto
3. Capacitación del personal
4. Inducción y capacitación en relación al producto.

5. Investigación en líneas a distribuir.
6. Atención al cliente.
7. Compra de productos en el tiempo que se requiera
8. Ubicación del negocio

4.4 FACTORES CLAVES DE ÉXITO

Los factores claves de éxito (FCE) son los atributos del producto, las competencias, las habilidades competitivas y los aspectos de mercado que tienen la mayor relación directa con los rendimientos de la compañía. A continuación los factores claves de éxito de Orígenes:

- A. Desempeño del producto
- B. Recursos financieros
- C. Posición relativa de costos
- D. Capacidad de servicio al cliente
- E. Recomendación adecuada de productos
- F. Ubicación estratégica
- G. Amplia gama de productos (oportunos)

Tabla 5. Factores claves de éxito

Proceso/Factores claves de éxito	A	B	C	D	E	F	G	Total
Inducción adecuada en relación al producto.	9	2	0	0	9	0	0	20
Investigación en líneas a distribuir.	9	2	4	3	0	0	9	27
Atención al cliente.	0	0	7	9	3	0	4	23
Compra de productos en el tiempo que se necesita.	0	9	2	4	7	2	8	32
Ubicación del negocio	0	7	5	1	0	9	0	22
Atención del cliente en un horario constante.	0	0	0	6	0	0	0	6
Capacitación continua.	5	9	0	5	9	0	0	28
Realización de la venta	9	5	2	8	9	0	0	33
Publicidad y promoción	5	6	4	0	2	0	0	17

La realización de la venta es el proceso que tiene el máximo impacto sobre los factores claves de éxito, y que es indispensable poner la mayor atención para este.

El proceso de atención del cliente en un horario constante es el que tiene el impacto más bajo en los factores claves de éxito, por lo que sería ideal que se concentraran la mayor parte de esfuerzos en los procesos que aportan más a los factores críticos de éxito.

Se observa poco apoyo por partes de los procesos al factor G, la ubicación estratégica del lugar hay que brindarle más importancia a este punto que influye en gran manera al logro de la empresa.

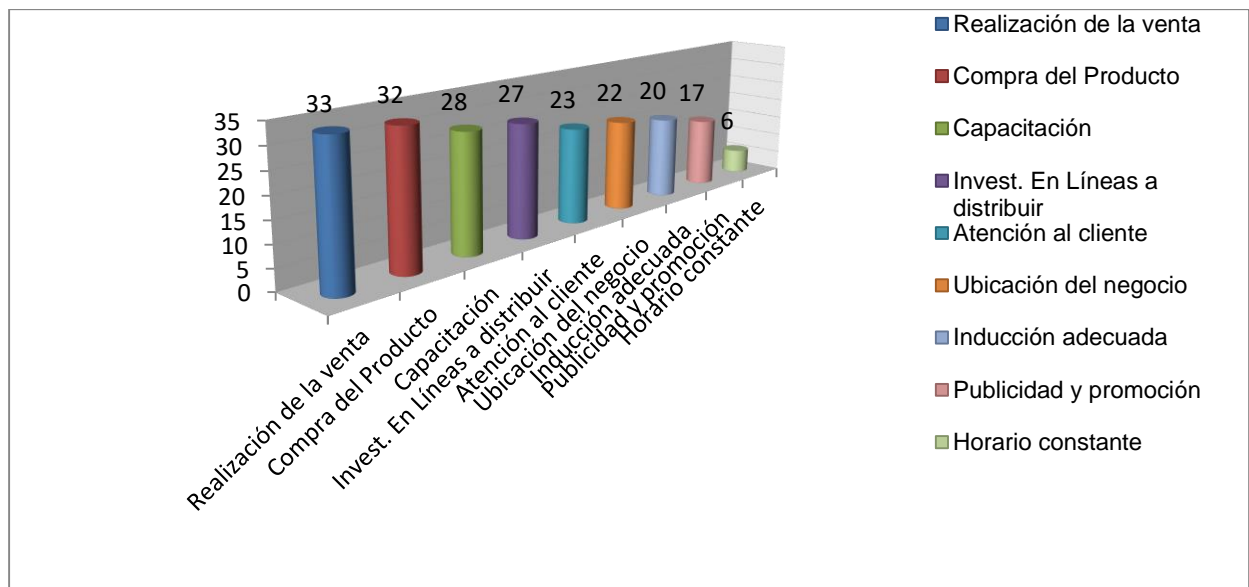


Figura 9. Procesos por relevancias según FCE.

Los procesos que se tiene que prestar gran atención son: la realización de la venta, la compra del producto, capacitación y las líneas a distribuir ya que impactan de manera cuantiosa en el éxito de la empresa.

4.5 CADENA DE VALOR

“La herramienta con que se diagnostica la ventaja competitiva y se desarrollan los precios para mejorarla es la cadena de valor (Porter, s.f.)

La forma en que se realiza cada actividad, y cómo ésta se interrelaciona con el resto de actividades, son fuentes potenciales de contribución al coste relativo de los productos o a crear la base para su diferenciación. Apoyándose en la cadena de valor genérica, la unidad de negocio puede desagregar todas las actividades y tareas que lleva a cabo para crear valor. (Vásquez, 2010)

Observando la cadena de negocio de la empresa Figura 9 se puede encontrar como unas actividades desempeñan un papel esencial en las siguientes por lo que indispensable conseguir mayor eficiencia en cada proceso.

Infraestructura de la Empresa.		Planificación estratégica y Control de gestión.		
Gestión de Recursos Humanos.		Inducción adecuada, Capacitación y Retribución.		
Desarrollo de tecnología.		Bases de datos actualizadas.		
Compras.		Gestión de relaciones con los proveedores de los productos.		
Suministros Comprados.	Operaciones.	Distribución y Logística.	Marketing y Ventas.	Servicios.
Control de inventario.	Compras de producto	Entregas de productos.	Promociones, descuentos.	Elaboración de paquetes de productos adecuados.
Levantamiento de pedido.	Consultas Médicas	Control de inventario.	Elaboración de paquetes de productos.	Seguimiento del funcionamiento del producto.
Investigaciones de las líneas de productos y proveedores	Exposición de productos. Pagos.		Demostraciones Construcción de marca.	

Figura 10. Cadena de valor para Orígenes

Lo que se busca por medio de la cadena de valor y la mejora de otras actividades similares es la excelencia operativa dado que esta repercutirá directamente en mejoras sustanciales para la organización.

4.6 SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA

Para comenzar se mencionara algunos de los elementos con los que cuenta la empresa.

- Orígenes, posee una visión , misión y valores dentro la empresa los cuales se muestran a continuación:

a. Misión:

Comercializar y suministrar productos naturales de excelente calidad y bajo costo, a nivel nacional, satisfaciendo las necesidades del cliente y que le permitan elevar la calidad de vida, aumentando la salud y bienestar a la comunidad.

b. Valores

Honestidad: Honestidad es ser fiel a los principios. Es ser honrado e íntegro en todo lo que se hace. En cada una de la operaciones que se tramitan en la organización.

Orden y limpieza: El orden es la organización de cosas, hechos y procesos. En una empresa de productos naturales es muy importante ya que esto es esencial en la salud.

Compromiso y Responsabilidad: Compromiso es sentir empatía con alguien o algo. Responsabilidad es asumir las funciones y tareas del trabajo o las que corresponden a las causas que hemos abrazado. Es indispensable estas características para retener al cliente.

c. Visión

Ser la empresa líder en el mercado nacional de productos naturales teniendo sucursales en diferentes puntos de todo el país.

d. Descripción del Mercado

Básicamente el mercado está constituido por personas que buscan la salud física, algunas personas para el mantenimiento físico para sentir plenas con gran fuerza, como

también personas que tienen alguna dolencia, pues es un apoyo en el tratamiento algunas enfermedades.

Las personas buscan una alternativa de salud mucho más amigable (disminuyendo los efectos secundarios) que los fármacos y que les produzcan resultados

e. Competencia

En los últimos años la demanda de los productos naturales ha crecido, muchas personas están optando por lo natural, pero de igual manera la competencia también ha incrementado dividiendo en mucho la porción de cuota en el mercado.

Entre las empresas más notables de productos naturales se encuentran:

- Reino Natural
- Pronavit
- Salud por la naturaleza
- Oasis de natural
- Nutrinatu

Estas empresas distribuyen una gran gama de productos naturales de marcas nacionales e internacionales.

4.6.1 ESTRATEGIA

La empresa no tiene con claridad una estrategia, pero según el área en el que se encuentra y en relación de cómo ha trabajado, la estrategia que más se apega al plan de negocio es de costos bajos.

4.7 PROCESOS

La realización de cada uno de los procesos en la actualidad es bastante engorrosa no se tienen estándares y la asignación de estas tarea no se han asignado directamente. Por lo que se trabaja en relación de lo que se necesita en cada momento. A continuación una lista de los principales procesos:

Tabla 7. Principales procesos

Proceso	Encargado actualmente	Encargado propuesto	Descripción del proceso
Planificación	Gerente General	Gerente General	Estrategias, actividades, capacitaciones que se anticipa al futuro.
Presupuestación	Gerente General	Gerente General	Elaboración de presupuestos donde se muestren las ventas, gastos fluidez de caja a futuro.
Control inventario	de No tiene encargado específico	un Gerente Logística	de Control de entradas y salidas en productos, verificación del inventario físico.
Elaboración pedido	de No tiene encargado específico	un Gerente Logística	de Elaboración de una lista los productos necesarios para la ventas en los próximos días.
Inducción	No tiene encargado específico	un Gerente Tienda 1 y 2	de Introducir al nuevo personal sobre las actividades que realizará, introducirlo al ambiente de trabajo, cuales son las políticas y controles de trabajo.
Realización pagos	de No tiene encargado específico	un Gerente Tienda 1 y 2	de Pagos a locales, proveedores, acreedores, bancos, servicios públicos.
Elaboración reportes diarios	de No tiene encargado específico	un Gerente Tienda 1 y 2	de Reportes sobre las ventas, pagos, pedidos y ajustes en cuentas.
Ventas	Todos	Trabajadores 1, 2, 3 y 4	Realización de ventas, promover un intercambio de productos- dinero con los clientes.

La estructura de la organización es bastante desordenada y sin líneas de división y mando por esta razón se suscitan la falta de responsabilidad y el desorden.

A continuación organigrama actual de la organización:

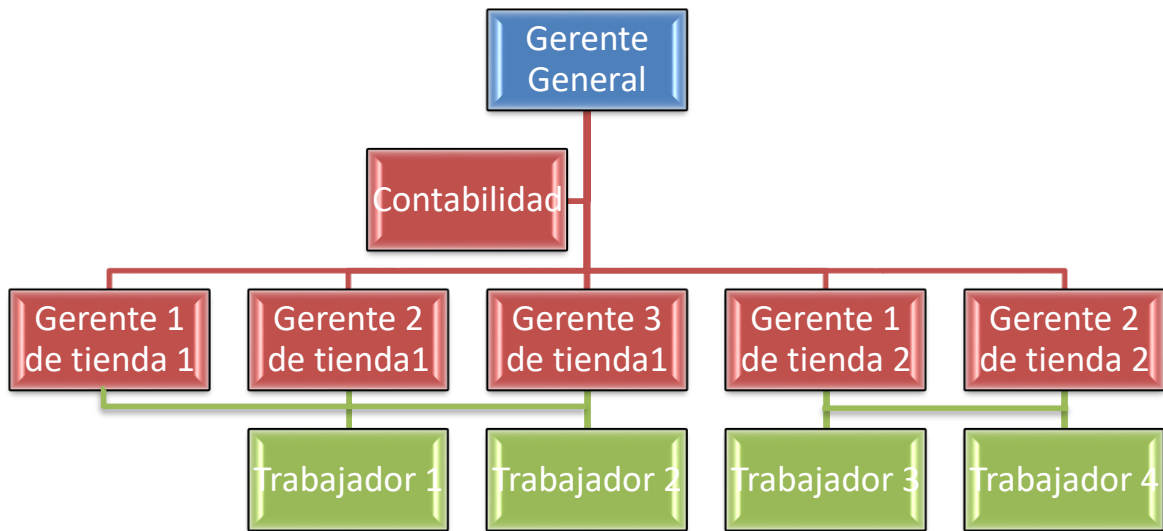


Figura 11. Organigrama actual

Organigrama sugerido para la empresa a continuación:

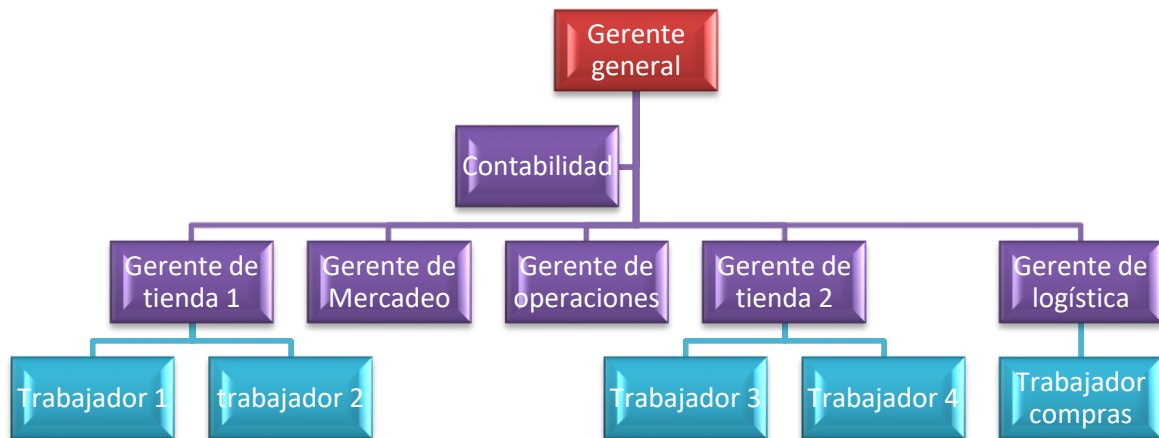


Figura 12. Organigrama propuesto

4.7 FLUJOGRAMAS

Los flujogramas nos permiten conocer con más exactitud cuál es recorrido en la realización de un proceso para trabajar de la mejor manera. A continuación los flujogramas de los procesos más importantes:

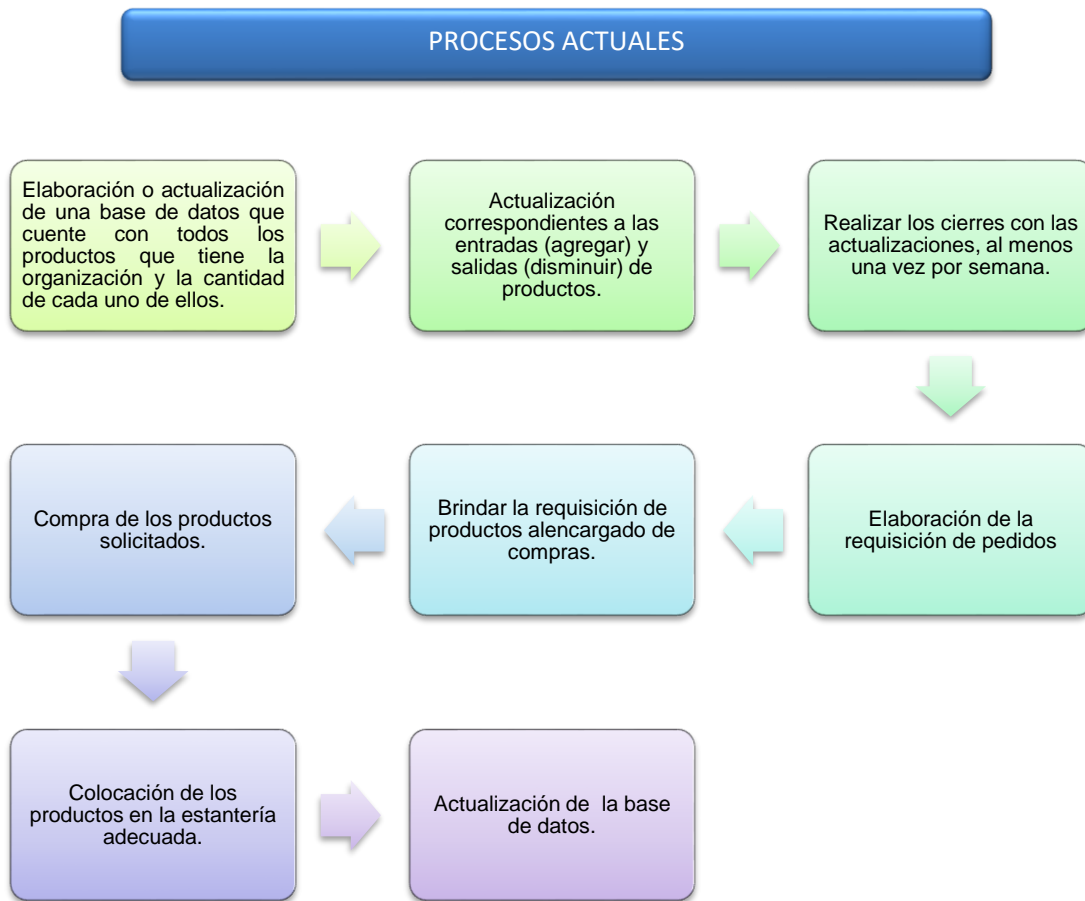


Figura 13. Control de inventario actual

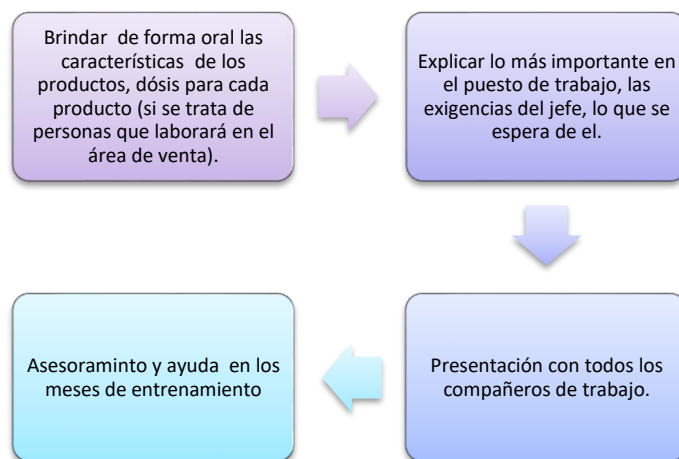


Figura 14. Proceso de inducción actual.

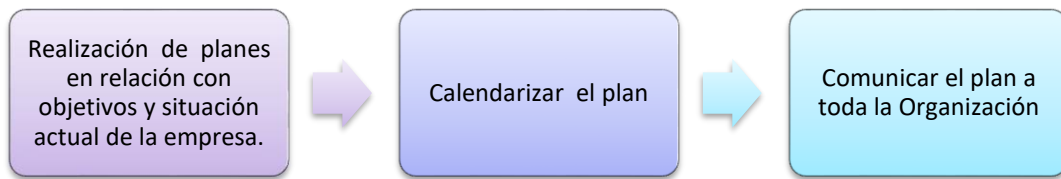


Figura 15. Planificación actual

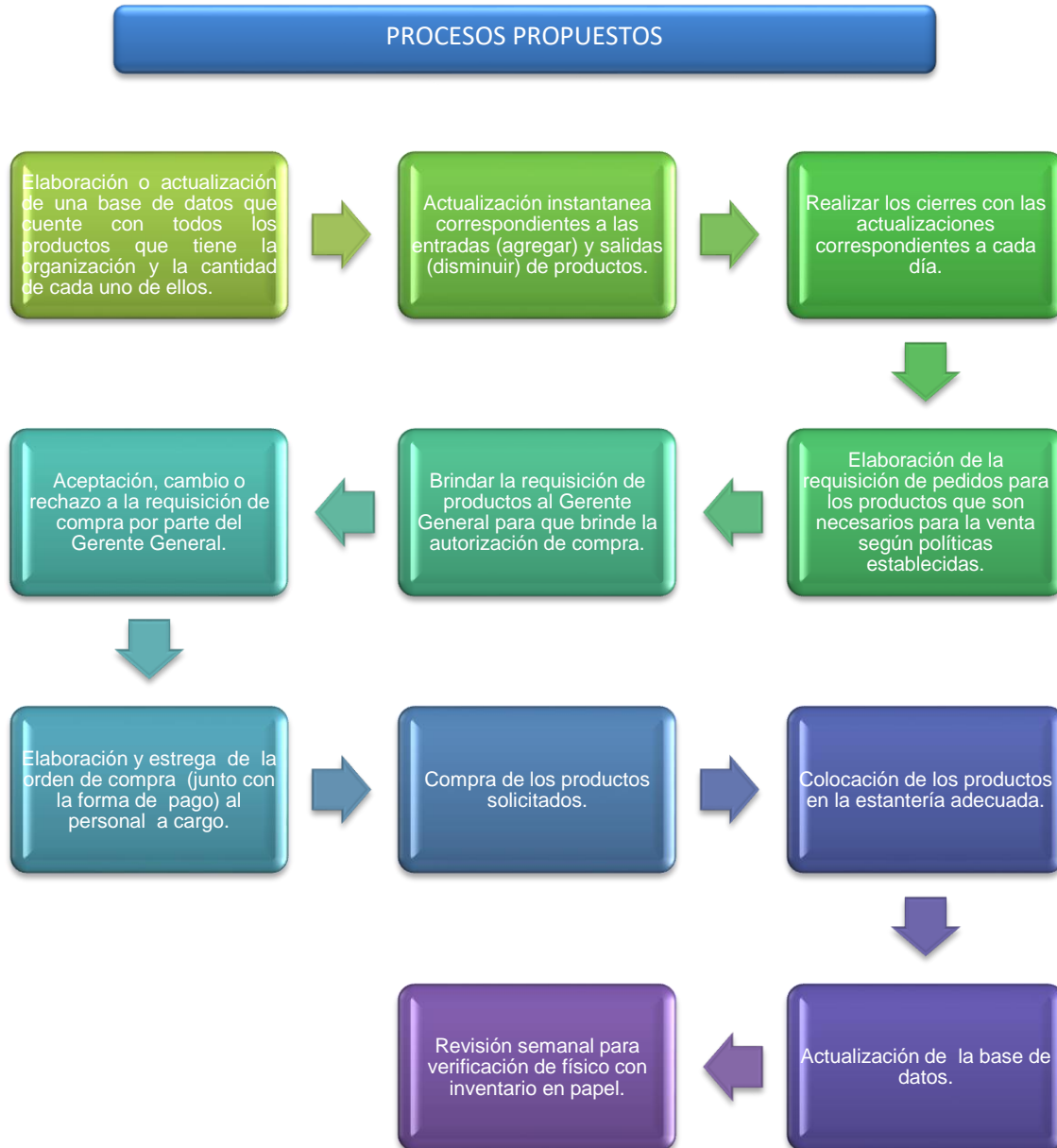


Figura 16. Control de inventario propuesto.



Figura 17. Proceso de inducción sugerido.

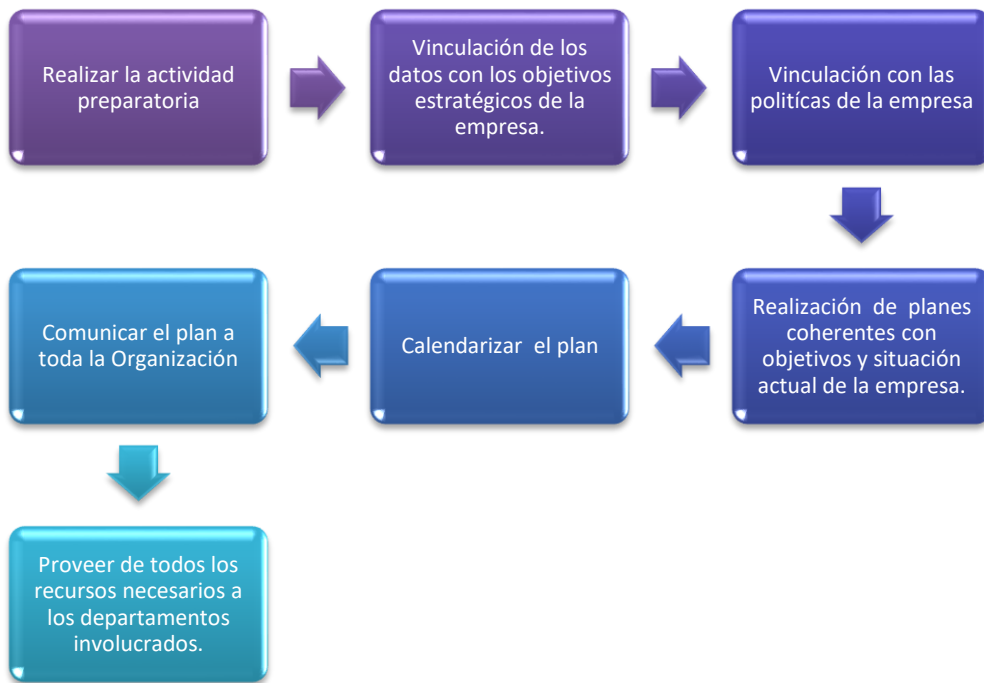


Figura 18. Planeación recomendada

4.8 RESULTADOS EN ENTREVISTA Y ENCUESTAS

4.8.1 ENCUESTA A LOS CLIENTES (50 personas)

1. ¿Cómo considera el servicio que le brinda la empresa?

- Bueno (24 personas)
- Regular (17 personas)
- Malo (9 personas)

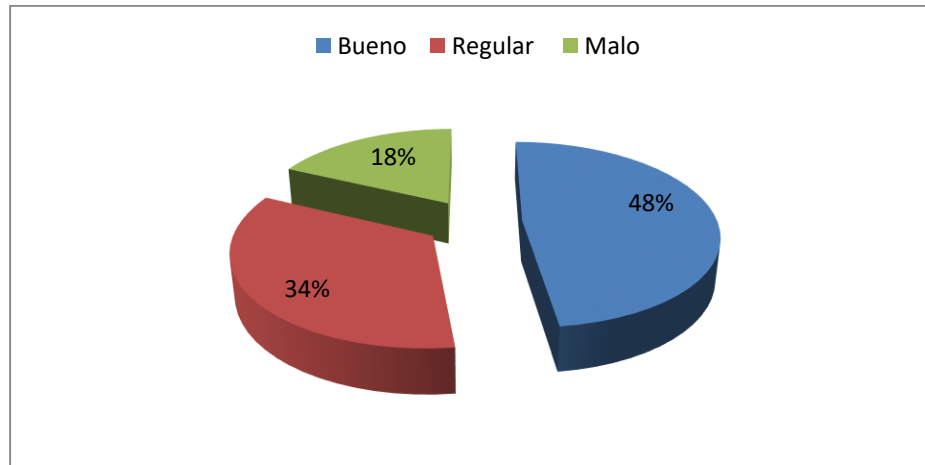


Figura 18. Servicio

Un porcentaje (18%) considerable piensa que el servicio brindado no es bueno.

2. ¿Cómo considera los productos que compra en Orígenes?

- Bueno (35 personas)
- Regular (9 personas)
- Malo (6 personas)

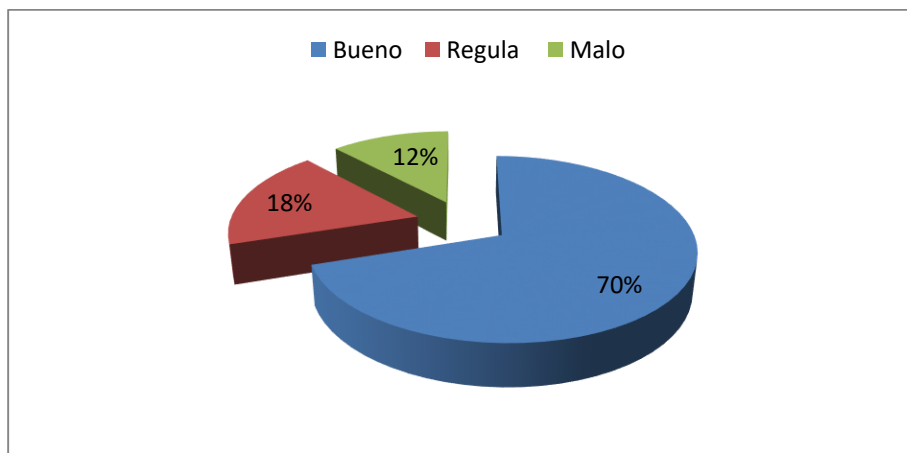


Figura 19. Productos.

La mayoría de los clientes opinan que se brindan buenos productos.

3. ¿Qué aspecto valora más en este tipo de empresas?

- Precio (11 personas)
- Calidad (13 personas)
- Tiempo (1 personas)
- Variedad en el producto (4 personas)
- Disponibilidad (6 personas)
- Servicio (9 personas)
- Relaciones (4 personas)
- Marca (2 personas)

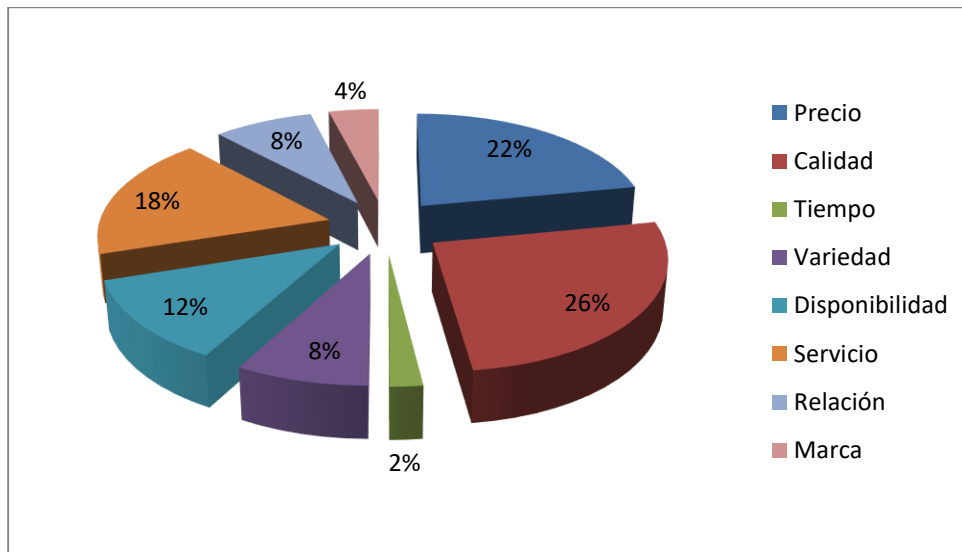


Figura 20. Aspectos que valora

El precio (22%), la calidad (26%) y la disponibilidad (18%) son los aspectos mas considerados

4. ¿Cómo consideraría a la organización en general?

- Buena (29 personas)
- Mala (8 personas)
- Excelente (13 personas)

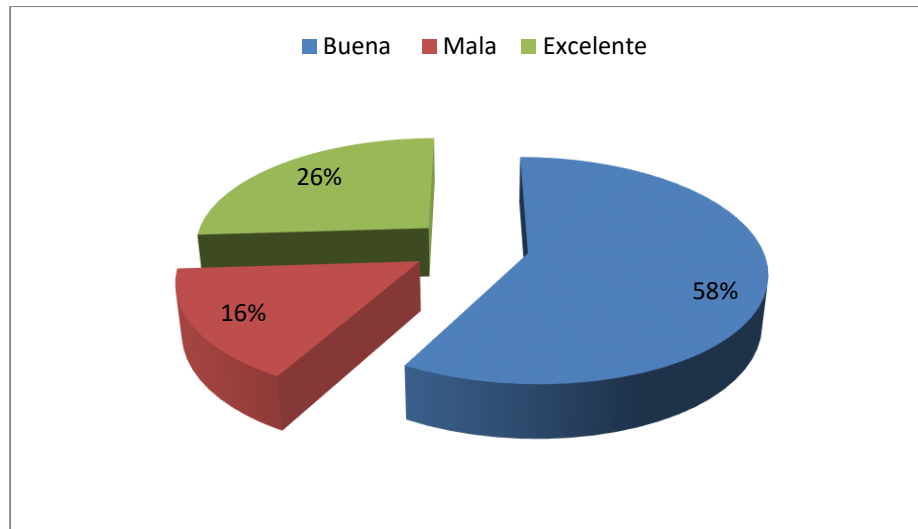


Figura 21. Consideración de la empresa en general

Más de la mitad de los clientes opinan que es una buena organización.

5. ¿Qué áreas debería de mejorar?

- Mejora la atención al cliente (5 personas)
- Mayor capacitación del personal en relación al producto (6 personas)
- Dar otros servicios (9 personas)
- Brindar nuevos productos (16 personas)
- Disponibilidad del producto (31 personas)
- Mejorar el horario de atención (8 personas)

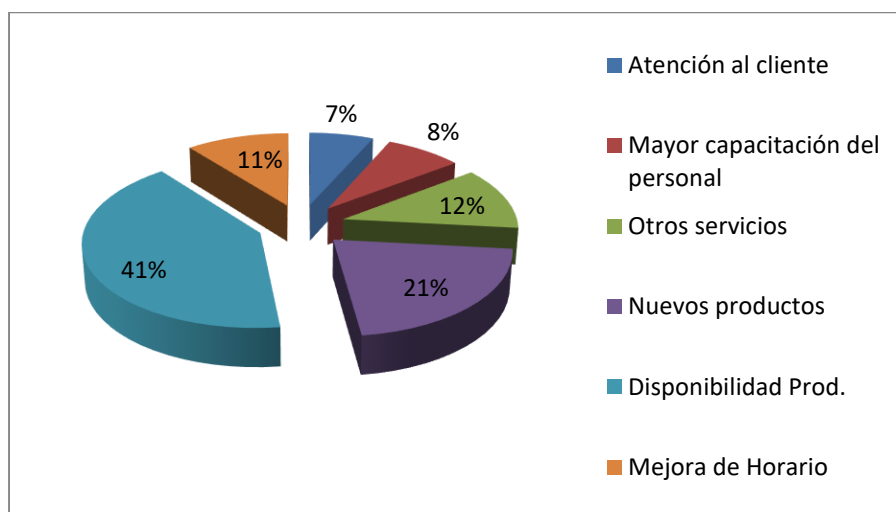


Figura 22. Áreas a mejorar

Se requiere prestar atención a la disponibilidad de los productos y obtención de nuevos productos.

4.8.2 ENTREVISTA AL PERSONAL OPERATIVO DE LA EMPRESA (6 personas)

1. ¿Conoce la estrategia de la empresa donde labora?

- Si 1
- No 5

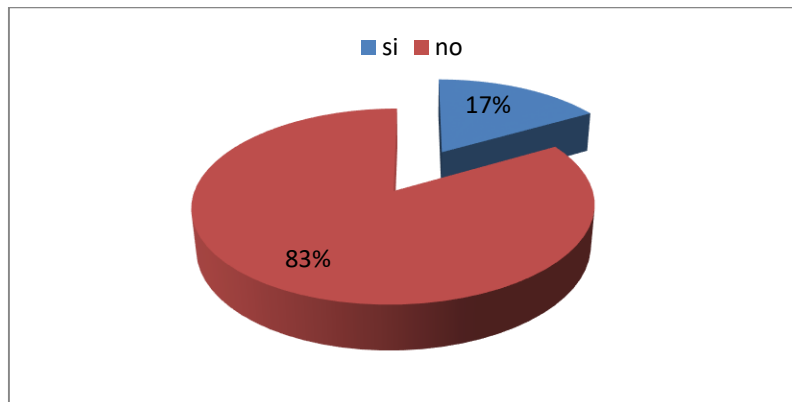


Figura 23. Estrategias claras.

2. ¿Sabe cuál es la visión y misión de la empresa?

- Si 3
- No 3

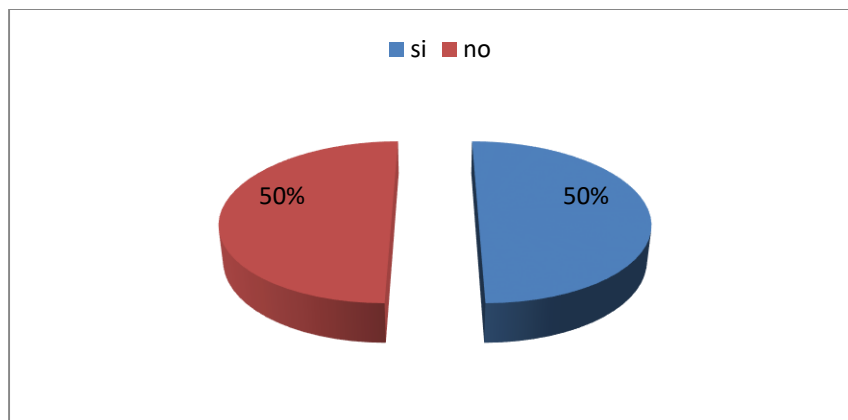


Figura 24. Visión y misión

3. ¿Qué áreas consideraría que necesita mejorar la empresa?

- Finanzas 4
- Ventas 2
- Inventario 4
- Administración 4
- Marketing 3

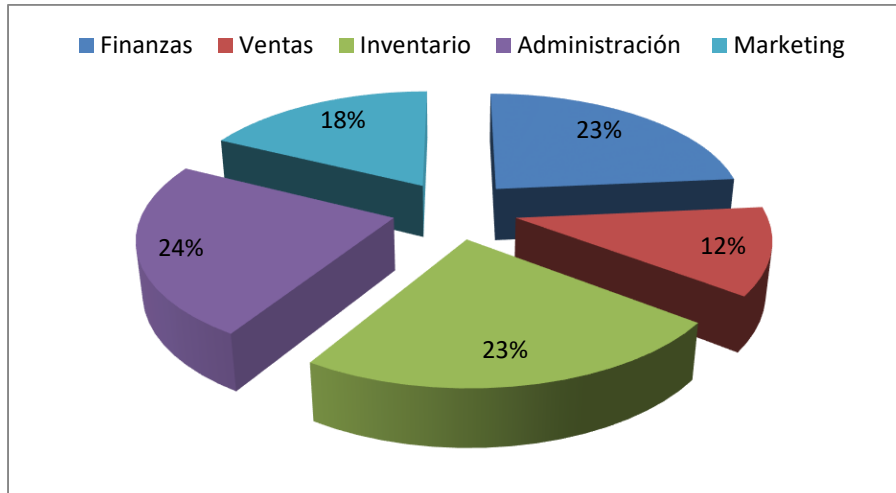


Figura 25. Áreas a mejorar

4. ¿Existen políticas de trabajo claras en la empresa?

- Si 1
- No 5

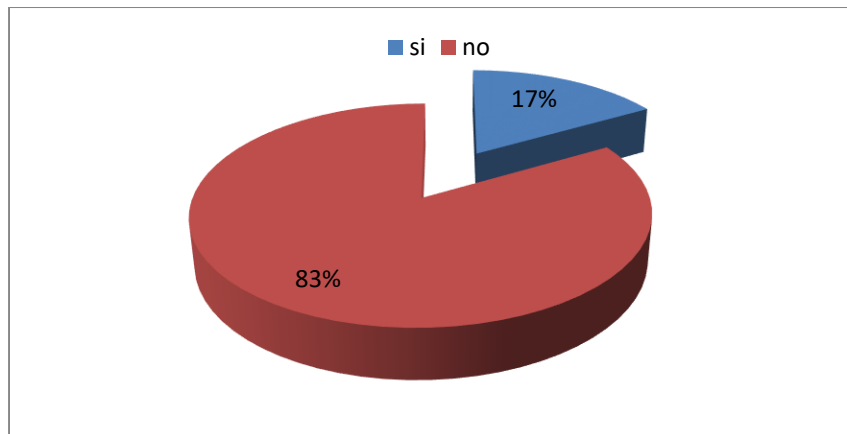


Figura 26. Políticas claras

5. ¿Existe algún tipo de control en la organización?

- Si 6
- No 0

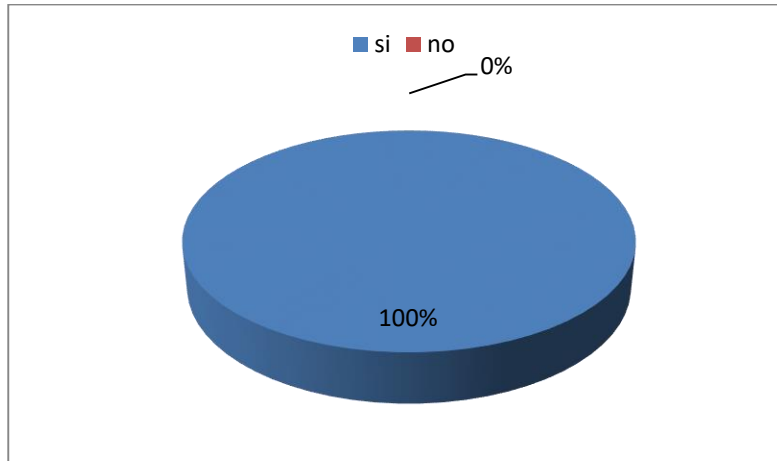


Figura 27. Controles

6. Si existen ¿Cuáles son?

Caja, bancos, inventario, ventas con tarjetas.

7. ¿Son efectivos?

- a. Si 2
- b. No 4

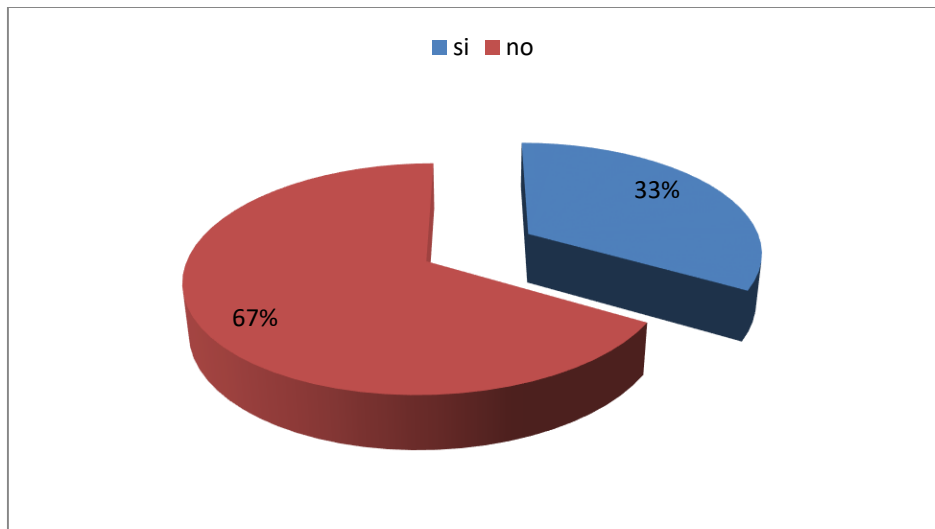


Figura 28. Efectividad en los controles

CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

- La empresa orígenes S de R.L es una empresa con gran potencial, una empresa con muchas oportunidades.
- A pesar de eso esta empresa no tiene un rumbo fijo por lo que es difícil ponerse metas y estándares de calidad.
- Se identificaron en orígenes una gran cantidad de problemas tanto en el área administrativa como en el área operativa dentro de las cuales se puede mencionar:
 - Falta de control
 - Falta de procedimientos
 - Falta de un reglamento interno
 - Falta de capacitación
 - Falta de controles
 - Falta de presupuestación
 - Falta de planificación
- A partir de varios análisis hechos con la ayuda de diferentes herramientas podemos observar el notorio impacto (negativo) que realizan sobre la administración pues estos problemas repercuten de igual manera al cliente.
- Se tiene control de inventario lento, esto afecta de manera directa a la realización de pedidos por lo que provoca una disminución directa en la venta pues el producto no se encuentra a la venta en el tiempo requerido, adicionalmente impacta en la rentabilidad de la organización.
- Si bien es cierto que es una empresa familiar no significa que se tiene que trabajar de la misma manera.
- Al tener una mala administración esta repercute también a la rentabilidad de la empresa, ya que no se aprovecha el potencial que se tiene en la organización.

- Se requiere un plan de acción basado en las mejoras de estos puntos específicos.

5.2 RECOMENDACIONES

- La empresa para poder elevar el rendimiento tiene que hacer ajustes operacionales.
- Tener una visión de futuro clara, trasmitirla al personal junto con las estrategias a seguir para alcanzar cada objetivo propuesto.
- La capacitación es de real importancia para poder elaborar sus actividades de la mejor manera. Por lo que es vital seguir un plan de capacitación.
- Se tienen que tomar medidas estrictas en la responsabilidad de cada cargo con relación a su puesto de trabajo.
- Se necesitan tomar medidas urgentes para la elaboración de un manual de operaciones y manual de inducción.
- El plan de acción (propuestos en la aplicabilidad) permitirá tener objetivos concretos con cierto tipo de controles.
- La ejecución del plan de acción realizado en tiempo y forma para obtener los resultados esperados.

CAPÍTULO VI. APLICABILIDAD

ÍNDICE

6.1 PLAN DE ACCIÓN PARA LA EMPRESA ORÍGENES S. DE R. L.	
6.2 INTRODUCCIÓN.....	71
6.3 DESCRIPCIÓN DEL PLAN DE ACCIÓN.....	73
6.3.1 PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO.....	73
6.3.2 CUADRO DE MANDO INTEGRAL.....	73
6.4.1 PERSPECTIVA FINANCIERA.....	77
6.4.2 PERSPECTIVA DEL CLIENTE.....	78
6.4.3 PERSPECTIVA DE LOS PROCESOS INTERNOS.....	79
6.4.4 Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento.....	79
6.5 LINEAMIENTOS DE LAS PROMOCIONES	82
6.6 PLAN DE CAPACITACIÓN.....	83
6.7 CALENDARIO DE PLANIFICACIÓN.....	84

6.1 PLAN DE ACCIÓN PARA LA EMPRESA ORÍGENES S. DE R. L.

6.2 INTRODUCCIÓN

La empresa Orígenes tiene un gran potencial el cual ha sido limitado por una administración con muchas deficiencias la cual se tratará menguar por medio de una correcta gestión estratégica unido al cuadro de mando integral y de esta manera lograr tener un mayor control sobre las operaciones en la organización y para él logra de metas de manera eficiente y eficaz.

La Gestión Estratégica, está basado en el Poder de la Gente y establece que cada Gerente o Líder es quien debe generar, dentro de su propia gestión, las estrategias anticipativas y adaptativas requeridas para sobrevivir y ser competitivos a corto, mediano y largo plazo. (Gross, 2008).

La gerencia de la empresa Orígenes se encuentra dispuesta a la elaboración de estrategias para mejorar su rendimiento empresarial.

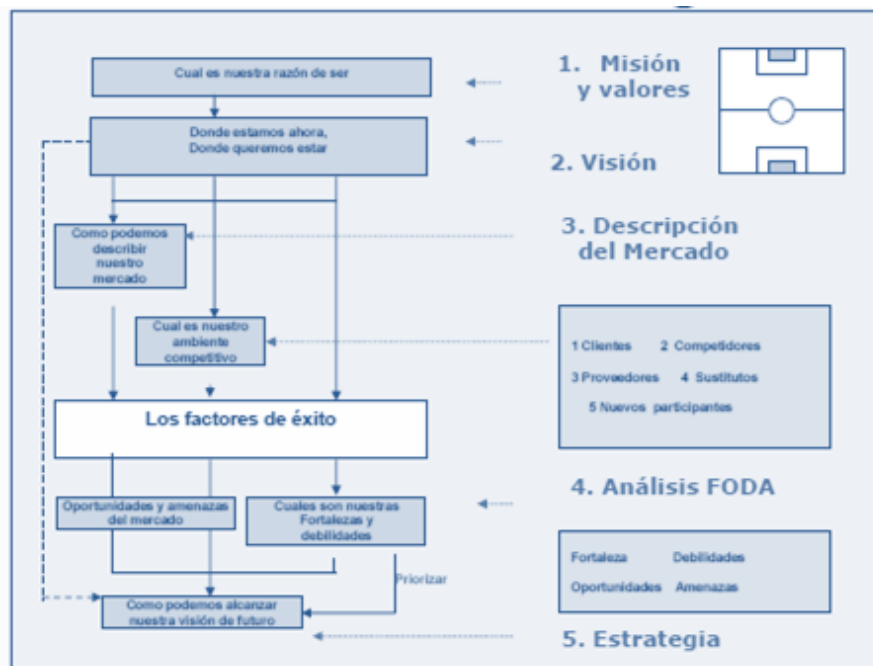


Figura 29. Planteamiento estratégico.

Es indispensable conocer por qué existe la empresa, a que se dedica, que resultados busca en cada una de las actividades que se ejecuta, donde se encuentra ahora y hacia dónde se dirige, ya que esto determinará el logro de objetivos y el éxito de la empresa.

Se necesita responder a las siguientes preguntas

1. ¿Quién es Orígenes como empresa?
2. ¿Se sabe hacia dónde se va?
3. ¿Se sabe dónde está la empresa?

El Cuadro de Mando es un poderoso instrumento para medir el desempeño corporativo y se ha demostrado que es la herramienta más efectiva para enlazar la visión, misión y la estrategia a cuatro perspectivas. Además permite ofrecer una visión completa de la organización, siendo el elemento esencial del sistema de información que sirve de apoyo al sistema de control de gestión en su misión de mejorar su nivel de competitividad en el largo plazo.

Esta herramienta enlaza la mayoría de las variables mencionadas con anterioridad en relación de la problemática administrativa y operacional de la empresa

El cuadro de mando integral está constituido por cuatro perspectivas que son las siguientes:

Perspectiva Financiera

Es la forma de aumentar el valor de la empresa

Perspectiva del Cliente

Es la propuesta de valor para los clientes para aumentar su fidelidad

Perspectiva de los Procesos Internos

Los medios utilizados para cumplir con la propuesta de valor a los clientes y aumentar el valor de la empresa

Perspectiva del Aprendizaje y el Conocimiento

Son las competencias estratégicas, la tecnología y la cultura organizacional requerida.

6.3 DESCRIPCIÓN DEL PLAN DE ACCIÓN

El plan de acción para la empresa se basa en dos partes: El planeamiento Estratégico y el Cuadro de Mando Integral.

El planeamiento estratégico nos muestra la situación actual de la empresa, su entorno y se enfoca básicamente las rutas (estrategias) adecuadas para lograr la visión y misión de la empresa.

El cuadro de mando integra intervienen en cuatro aspectos o perspectivas a enfocarse para la mejora organizacional tanto administrativas como operativas en la empresa.

Por lo que se establecerá una propuesta para cada perspectiva y se propondrá el debido control para cada uno de los puntos esenciales.

Para finalizar el plan de acción y hacerlo realidad se propone una calendarización las actividades consideradas a ejecutarse en el cuadro de mando integral que se encuentran relacionadas con las variables en la investigación.

6.3.1 PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO

Para la realización del planeamiento estratégico necesitamos contestarnos las siguientes preguntas:

1. ¿Quién es Orígenes como empresa?

¿Cuál es la Misión de la empresa?

¿Cuáles son los Valores que sostiene?

2. ¿Se sabe hacia dónde se va?

¿Cuál es la Visión de la empresa?

¿Cuál es el Mercado de la organización? ¿Qué la rodea?

5. ¿Se sabe dónde está la empresa?

¿Cuál es la situación de Orígenes? ¿Cuáles son mis debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas?

6. ¿Se sabe cómo llegar?

¿Cuál es la estrategia que la empresa está utilizando?

A continuación respuestas a las preguntas para la realización de la gestión estratégica.

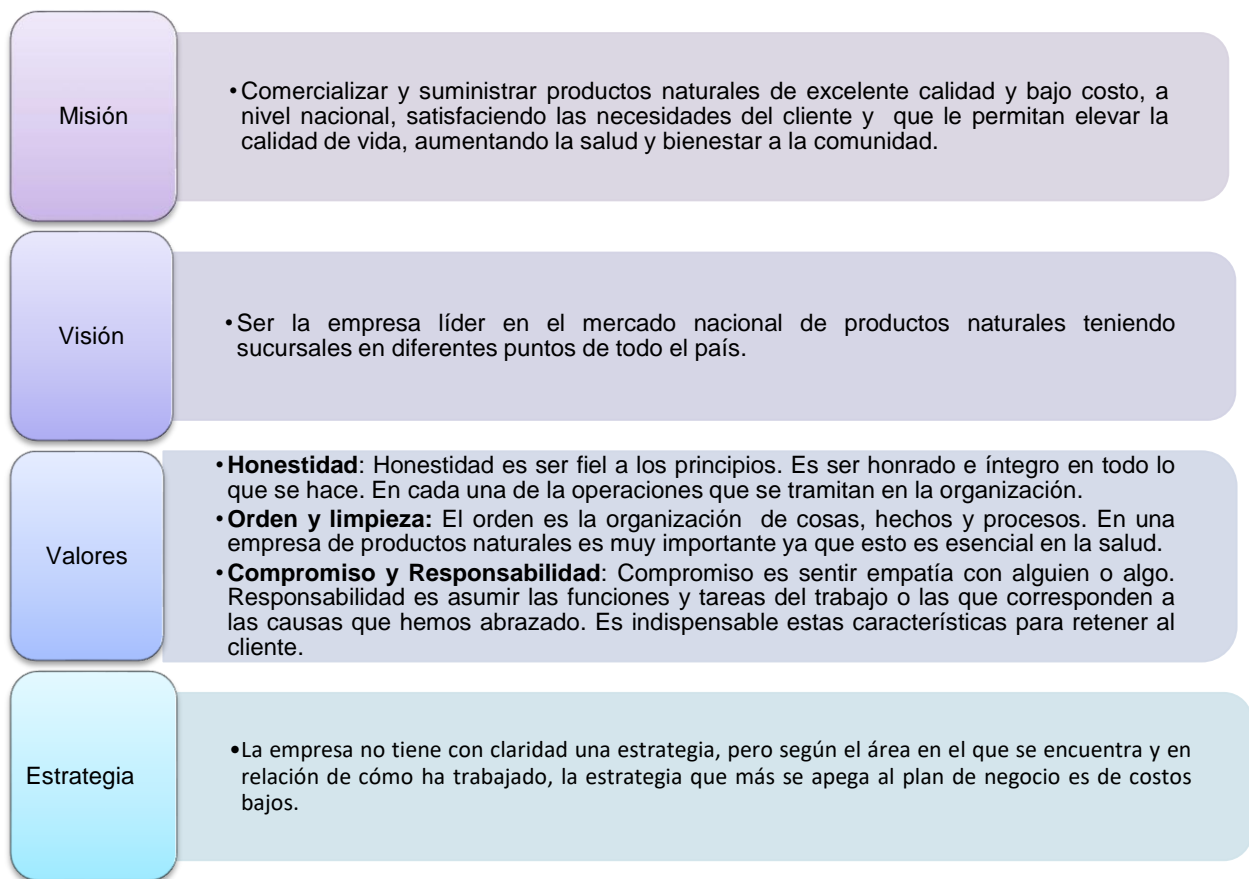


Figura 30. Situación actual de la empresa.

6.4 DEFINIENDO LA ESTRATEGIA

La empresa no tiene con claridad una estrategia, pero según el área en el que se encuentra y en relación de cómo ha trabajado, la estrategia que más se apega al plan de negocio es de costos bajos.

La estrategia costos bajos. Se requiere contar con costos menores que los competidores.

La empresa cuenta con cuatro características para que funcione mejor esta estrategia que en su entorno.

- Los productos de los vendedores rivales son en esencia idénticos y están disponibles con cualquiera de los vendedores.
- Hay pocas maneras de lograr una diferenciación de producto que tenga valor para los compradores
- La mayoría de los compradores usa productos de la misma forma.
- Los compradores que buscan costos bajos cambian sus compras de un vendedor a otro. (Thompson Jr, 2007)

Por medio de esta estrategia se trata de comprender al cliente en relación con lo que busca, convirtiendo las debilidades en competencias centrales y satisfaciendo los factores de éxito que involucra la industria para que llegue a ser competitiva, sostenible y rentable.

6.4.1 Estrategia de liderazgo general en bajo costos

Con una Excelencia operativa se pretende mejorar los procesos, disminuir los costos en la organización, mayor eficiencia y eficacia para poder lograr bajar costos totales en la organización en un 10%, disminuir el precio de venta del producto en un 5%. De esta manera se pretende alcanzar la Estrategia de liderazgo general en bajo costos y lograr el incremento en ventas del 10%, que estará apoyado por la inyección de un nuevo capital. También se persigue aumentar en un 5% el margen de ganancia por cada producto que se venda.

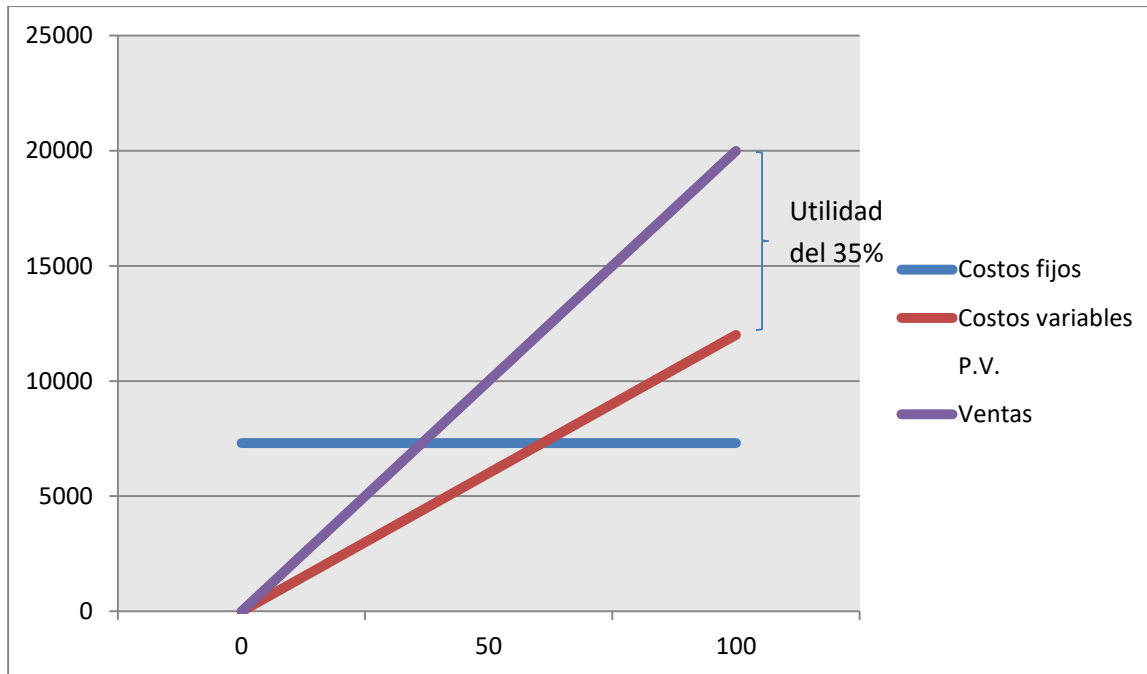


Figura 31. Ventas, costos fijos y costos variables

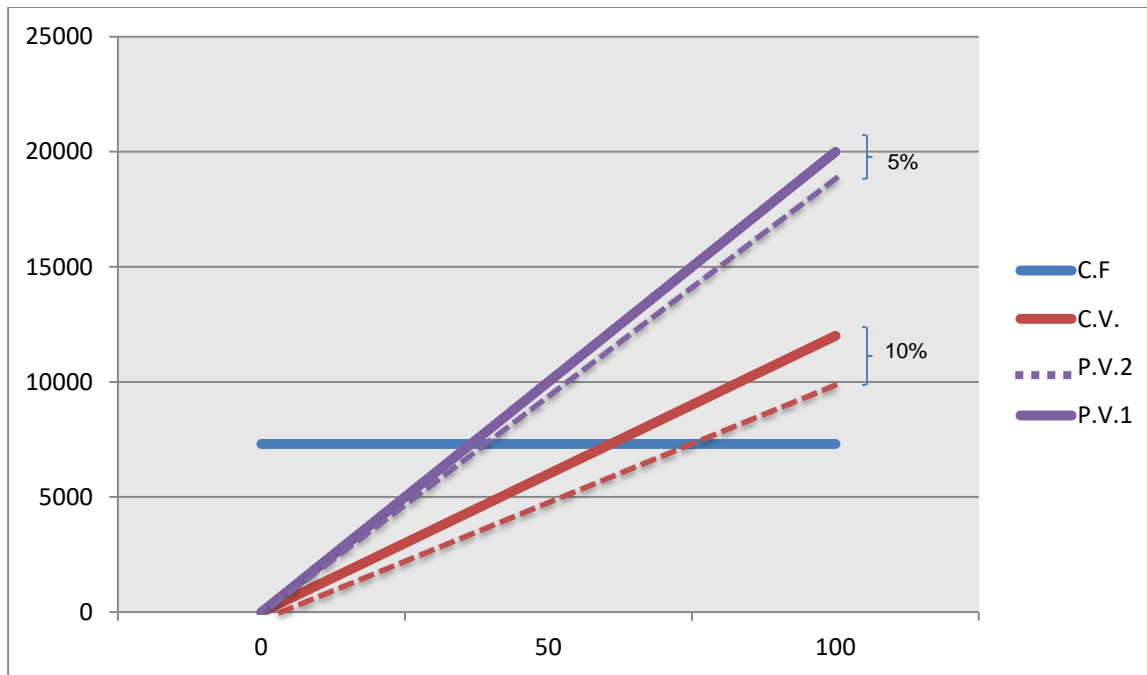


Figura 32. Utilidades considerando disminución en costo y disminución en el precio de ventas.

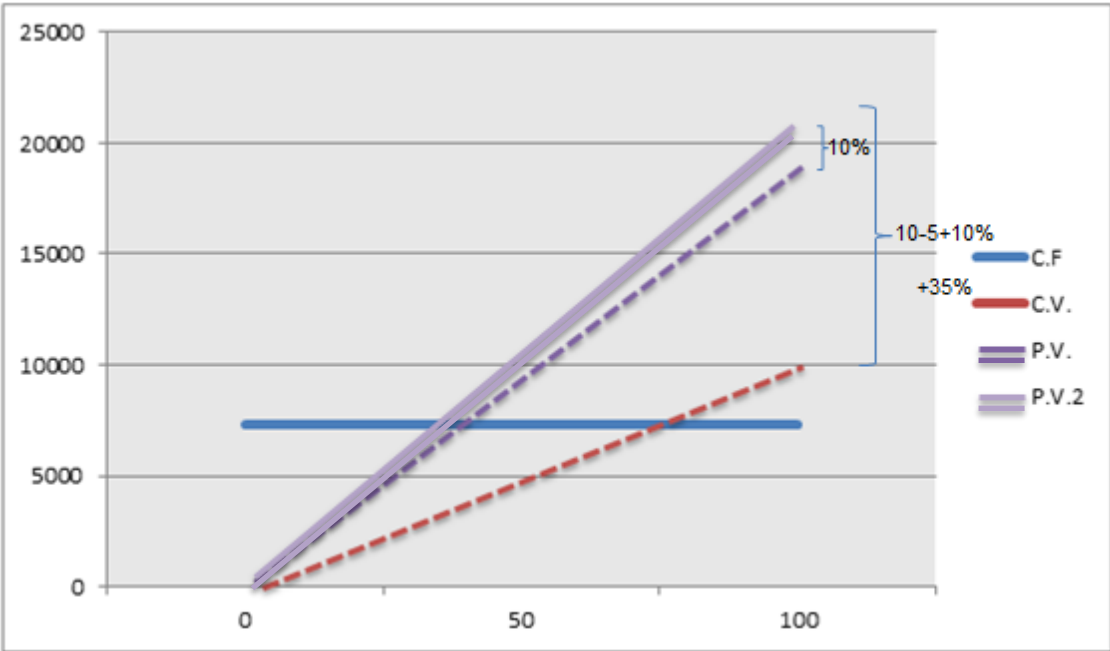


Figura 33. Utilidades con el incremento en ventas

6.4 CUADRO DE MANDO INTEGRAL

6.4.1 PERSPECTIVA FINANCIERA

Se es más rentable cuando

La fórmula de la rentabilidad: $\frac{\text{Utilidad}}{\text{Activos}}$

Por lo que se debe aumentar la utilidad y/o disminuir los activos por medio de acciones como lo muestra la siguiente tabla.

Tabla 8. Acciones para aumentar la rentabilidad

Aumento utilidad	la	Aumentando ingresos	los	<ul style="list-style-type: none"> • Aumento las ventas. • Capacitando al personal • Proporcionar el producto en el tiempo oportuno • Promociones y publicidad • Brindando servicios adicionales
---------------------	----	--------------------------------	-----	--

		Disminuyendo egresos	los	<ul style="list-style-type: none"> • Haciendo que los procesos sean más productivos. • No utilizar dinero en gastos innecesario • Elaboración de un presupuesto
Disminuir activos	los	Disminuyendo activos fijos	los	<ul style="list-style-type: none"> • Compra de mobiliario y equipo necesario • Venta de activos que no se utilizan
		Disminuyendo activos corrientes		<ul style="list-style-type: none"> • Compra de activos corrientes básicos.

Modelo financiero de negocio



Figura 34. Modelo financiero

5.4.2 Perspectiva del Cliente

Se consideran ocho áreas en la propuesta de valor:

- Precio
- Calidad
- Tiempo
- Variedad
- Disponibilidad

- Servicio
- Relaciones
- Marca

Tabla 8. Propuesta de valor para el cliente

Atributos producto/ variedad					Relación		Imagen
Precio	Calidad	Tiempo	Variedad	Disponibilidad	Servicio	Relaciones	Marca
<ul style="list-style-type: none"> • Accesible • Ofertas 	<ul style="list-style-type: none"> • Efectividad • Procesos certificados • Productos confiables 	<ul style="list-style-type: none"> • Horarios flexibles • Con Fecha de expiración. 	<ul style="list-style-type: none"> • Diversidad en los productos • Marcas • Precios 	<ul style="list-style-type: none"> • Productos en momento oportuno 	<ul style="list-style-type: none"> • Consultas médicas • Seguimiento del tratamiento 	<ul style="list-style-type: none"> • Acercamiento • Confianza • Seguridad 	<ul style="list-style-type: none"> • Reconocidas

Tabla 9. Propuesta de valor para el cliente e impacto en ingresos.

Propuesta de valor para el cliente	Objetivos Estratégicos	Impacto en el crecimiento de los ingresos				
		Nuevos mercados	Nuevos productos	Nuevos clientes	Mas venta/cliente	Mayor margen
Atributos del producto	Precio	<ul style="list-style-type: none"> • Poseer el precio más bajo de los rivales • Realizar ofertas y promociones atractivas al cliente. 			X	X
	Calidad	<ul style="list-style-type: none"> • Conservar en exhibición productos de alta calidad, que sean confiables. • Realizar los procesos de la empresa con la más alta calidad. 	X		X	
	Tiempo	<ul style="list-style-type: none"> • Mantener horarios apropiados que sean flexibles a los clientes. 			X	
	Variedad	<ul style="list-style-type: none"> • Mantener en existencia, una gama de productos para diversos tipos de necesidades, precios y marcas. 	X	X	X	X
	Disponibilidad	<ul style="list-style-type: none"> • Contar con una existencia de inventarios variado al alcance 		X	X	X

		oportuno de los clientes			
Relación	Servicio	<ul style="list-style-type: none"> • Proporcionar la opción del cliente a la realización de un chequeo médico • Realizar un seguimiento en relación al tratamiento. 	X	X	X
	Relaciones	<ul style="list-style-type: none"> • Mantener una relación amistosa con el cliente • Brindar confianza y seguridad al cliente tanto en la realización de las actividades dentro de la empresa como el de cada uno de los productos. 		X	X
Imagen	Marca	<ul style="list-style-type: none"> • Tener a disposición del cliente las marcas más reconocidas a nivel mundial 		X	X
		<ul style="list-style-type: none"> • Crear una marca que transmita confiabilidad y efectividad. 	X	X	

6.4.3 Perspectiva de los Procesos Internos

•Para satisfacer mi cliente, ¿En cuáles procesos debo destacar?

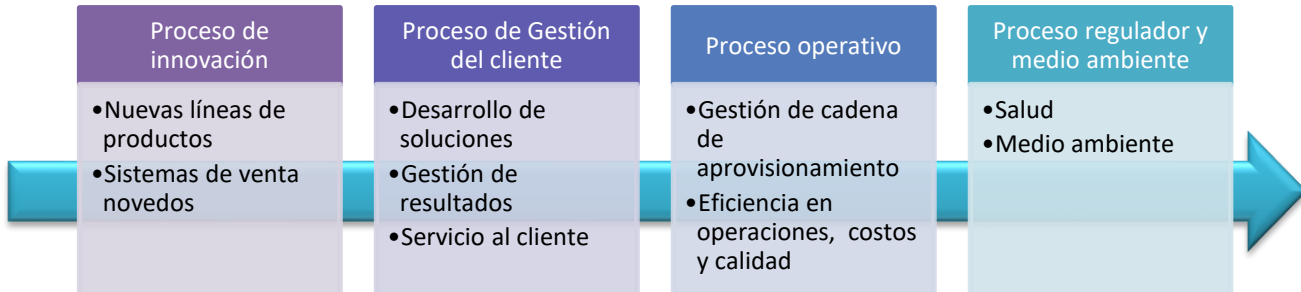


Figura 35. Procesos internos en la cadena de valor

A continuación se observa en la tabla algunos objetivos estratégicos que se desea alcanzar y el sector de impacto de esta propuesta.

Tabla 6. Propuesta de eficiencia e impacto excelencia operativa

Propuesta de eficiencia financiera	Objetivos Estratégicos	Impacto en la excelencia operativa			
		Reducir costos	Compartir recursos	Reducir de capital	Reducir Activos Fijos
Cadena de valor	Suministros comprados	X			
	Operaciones	<ul style="list-style-type: none"> Elaboración de requisiciones oportunas Realizar las cotizaciones en líneas de productos y proveedores. 	X		
		<ul style="list-style-type: none"> Realizar las compras adecuadas en tiempo, cantidad y precio Consultas médicas (convenios con diferentes especialistas) Exposición de productos en otros centros 	X	X	X
					X
	Distribución y logística	<ul style="list-style-type: none"> Realizar el control de inventario de manera eficiente 			X
Ventas y mercadeo	<ul style="list-style-type: none"> Realizar una publicidad adecuada con un costo bajo. Demostraciones del producto en alianza con proveedores. 	X	X		
Servicio	<ul style="list-style-type: none"> Elaboración de paquetes de productos adecuados (en alianzas con proveedores). Seguimiento del funcionamiento del producto a un bajo costo. 	X	X	X	

Para que existan márgenes más elevados en las ganancias se necesita que los procesos puedan realizarse de forma efectiva. Eso se puede conseguir de la siguiente manera:

- Conociendo el proceso que tengo que realizar. Mediante procesos bien definidos.
- Saber con exactitud de que departamentos y procesos dependo para realizar mis operaciones.
- Conociendo cómo impacta mi proceso en otras actividades y en mi margen de utilidad.

6.4.4 PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO

Para alcanzar mi visión:

1. ¿Cómo debe aprender y mejorar la empresa?

Según entrevista elaborada a la Gerente General y según diagnósticos aplicados a los procesos críticos de la empresa podemos mencionar las capacitaciones que se tiene que dar prioridad.

- Atención al cliente
- Ventas
- Control de inventario
- Administración
- Planificación
- Elaboración de presupuesto
- Liderazgo
- Productos naturales

2. ¿Con qué recursos humanos, tecnológicos y materiales debe de contar?

- Una base de datos con los productos y los aspectos más relevantes de estos así como sus respectivas dosis
- Cada uno de los procesos descritos de forma detallada

- Cada una de las políticas que utiliza la empresa
- Contratación de personas calificadas en cada área de la empresa.

Tabla 7. Plan de acción y su impacto

			Impacto de los planes de acción en los objetivos estratégicos	Plan de Acción						
				Nuevos productos	Nuevas precios	Promociones	Disponibilidad de productos	Nuevos servicios med.	Mejor aprovisionamien	Plan de capacitación
Objetivos estratégicos	Financiera	F1	Crecimiento en ventas							
		F2	Mayor margen en ventas							
		F3	Aumentar productividad en activos							
	Cliente	C1	Nuevos clientes estratégicos							
		C2	Fidelizar clientes estratégicos							
		C3	Aumento de relaciones institucionales							
		P1	Mejorar cadena valor							
		A1	Mayor información al personal							

6.5 LINEAMIENTOS DE LAS PROMOCIONES

Tabla 8. Objetivo y lineamientos de las promociones

Objetivo de lineamientos

- Alcanzar unos ingresos por ventas de 1.752 millones de Lempiras en dos millones de Lempiras, lo que representa un incremento del 14 por ciento sobre el último año.
- Dar a conocer la marca de la empresa y aumentar la cuota de mercado en un 5%.
- Aumentar la notoriedad de la marca Sunshine del 15 al 30 por ciento en el período planificado.

Estrategia

Público objetivo

- Familias de poder adquisitivo medio y bajo.
- La empresa que brinda mejores resultados, mejores precios y servicios nuevos.

Posicionamiento

- Añadir un modelo de bajo precio y otro modelo de medio.
- Ligeramente inferior al de la competencia.

Línea de producto

- Penetrar por medio de redes sociales, volantes y afiches.
- Capacitada en ventas, atención al cliente y en el manejo del

- Precio** producto.
- Distribución**
- Mejorar la disponibilidad de los productos e instauración de nuevos servicios.
- Fuerza de ventas**
- Desarrollar una nueva campaña de publicidad dirigida al público

Servicios

Publicidad

Programa de acciones		
Fecha	Actividades	Costo
Mayo	En el día de las madres. Realización de paquetes cómodos y prácticos, orientados al buen funcionamiento del sistema glandular femenino y descuentos especiales para las dolencias más comunes de las señoras como la osteoporosis, cáncer de mama etc.	N/A (No aplica)
Junio	Realización de una campaña para dar a conocer el nombre de la empresa a través de redes sociales como Facebook adicionalmente en repartición de volantes en puntos estratégicos y por medio de periódicos y afiches publicitarios cercanos a los puntos de venta de la empresa.	L. 1,500.00
Agosto	Mes de descuentos. Productos con un 20, 30 y 40% de descuento.	N/A (No aplica)
Octubre		
Diciembre	Realización de tómbola regalona (obsequios prácticos como tasas, recuerdos, dulces, plumas, etc.) por la compra de la cantidad mínima de L.350.00	L.3,500.00
Enero	Después de las fiestas navideñas se realizaran descuentos del 10, 15 y 30% en productos para bajar el peso y para el colon.	N/A (No aplica)
Febrero	Paquetes de productos para los estudiantes, tanto oxigenadores como vitaminas especiales para la memoria, concentración	N/A (No aplica)

6.6 PLAN DE CAPACITACIÓN

Según entrevista realizada a la Gerente General y según las tablas de capacidades se elaboró el plan de capacitaciones de la siguiente manera:

Tabla 9. Plan de capacitación

Tema	Necesidad	Lugar	Fecha	Cant.	Costo
Atención al cliente	Mayor relación con el cliente	INFOP	Pendiente	4	0
Ventas	Aumento en los ingresos	Sunshine	Pendiente	4	L. 600.00
Control de inventario	Mayor productividad	INFOP	Pendiente	2	0
Administración	Mayor rentabilidad	INFOP	Pendiente	1	0
Planificación	Mayor productividad	INFOP	Pendiente	1	0
Elaboración de presupuesto	Mayor productividad	INFOP	Pendiente	1	0
Liderazgo	Logro de metas	INFOP	Pendiente	3	0
Productos naturales/ salud	Ventas	Sunshine	Pendiente	6	L.1,200.00
Total					L. 1,800.00

6.7 CALENDARIO DE PLANIFICACIÓN

Tabla 10. Planificación de las actividades del cuadro de mando integral

Actividades	Fecha	2012											
		E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
Perspectiva Financiera													
Reducción de activos fijos	1/5/12												
Apalancamiento financiero	04/6/12												
Mejoras en gestión de compras con proveedores.	7/5/12												
Perspectiva del cliente													
Promociones	Todo el mes												
Publicidad	Todo el mes												
Nuevas líneas de productos	25/6/12-29/6/12												
Servicios médicos regulares y calendarizados	A partir del 15/5												
Seguimiento en el tratamiento	A partir del 1/6												
Perspectiva de los procesos internos													
Elaboración de pedido oportuno en cantidad y tiempo	A partir del 23/4												

- *Capacitación continua.* Capacitarse en relación con los productos, en ventas y la atención al cliente.

2. Según su experiencia laboral en la empresa que aspectos debería mejorar o agregar la empresa:

- Promociones y publicidad
- Cantidad de inventario necesaria
- Nuevas líneas de productos
- Expansión en el área geográfica
- Mayor liquidez
- Mayor cantidad de proveedores
- Producción de su propia línea de productos

3. Según los aspectos mencionados en la pregunta anterior, ¿De qué manera debería mejorar Orígenes?

Marketing:

- Contratación de expertos en la materia o la capacitación del personal en esta área.
- Inyección de capital para este departamento.

Líneas nuevas de productos:

- Búsqueda de nuevos productos, nuevos proveedores.
- Inyección de capital para las nuevas líneas de productos.

Apertura de nuevas sucursales:

- Inyección de capital
- Estudio de mercado

4. ¿Qué áreas cree que el personal de Orígenes necesita capacitarse?

- Atención al cliente

- Ventas
- Control de inventario
- Administración
- Planificación
- Elaboración de presupuesto
- Liderazgo
- Productos naturales

5. ¿Cuál es la visión de futuro de Orígenes?

Podemos vislumbrar en cinco años a Orígenes abriendo tres sucursales dentro del país, una sucursal en el área central, una en el sur y una en el norte del país.

También se vislumbra mayores márgenes de utilidad en cada una de las sucursales.

- Una mayor variedad de productos, en los establecimientos.
- Una cantidad más elevada en el número de empleados.
- La creación de una planta de producción de productos propios.

Entrevista al personal operativo de la Empresa

8. ¿Conoce la estrategia de la empresa donde labora?
 - Si
 - No
9. ¿Sabe cuál es la visión y misión de la empresa?
 - Si
 - No
10. ¿Qué áreas consideraría que necesita mejorar la empresa?
 - Finanzas
 - Ventas
 - Inventario
 - Administración
 - Marketing

11. ¿Existen políticas de trabajo claras en la empresa?

- Si
- No

12. ¿Existe algún tipo de control en la organización?

- Si
- No

13. Si existen ¿Cuáles son?

Caja, bancos, inventario, ventas con tarjetas.

¿Son efectivos?

- Si
- No

Encuesta de satisfacción para el cliente

6. ¿Cómo considera el servicio que le brinda la empresa?

- Bueno
- Regular
- Malo

7. ¿Cómo considera los productos que compra en Orígenes?

- Bueno
- Regular
- Malo

8. ¿Qué aspecto valora más en este tipo de empresas?

- Precio
- Calidad
- Tiempo

- Variedad en el producto
 - Disponibilidad
 - Servicio
 - Relaciones
 - Marca
9. ¿Cómo calificaría a la organización?
- Buena
 - Mala
 - Excelente
10. ¿Qué áreas debería de mejorar?
- Mejora la atención al cliente
 - Mayor capacitación del personal en relación al producto
 - Dar otros servicios
 - Brindar nuevos productos
 - Disponibilidad del producto
 - Mejorar el horario de atención
11. Comentarios y/o sugerencias

BIBLIOGRAFÍA

1. Sáez, S. (s. f.). Los procedimientos- 10.15.pdf (objeto application/pdf). (s. f.). Recuperado a partir de <http://www.encuentrojournal.org/textos/10.15.pdf>
2. Escobedo, A. (s.f.) proyecto MAP- A7736E.PDF (objeto application/pdf). (s. f.). Recuperado a partir de <http://orton.catie.ac.cr/reprodoc/A7736E/A7736E.PDF>
3. Aguilar, R. (s. f.). Proceso administrativo - Monografias.com. Recuperado marzo 14, 2012, a partir de <http://www.monografias.com/trabajos12/proadm/proadm.shtml>
4. Amozorrutia, J. (2012). El nuevo liderazgo, una ventaja competitiva real - Revista Estrategia & Negocios. Recuperado febrero 6, 2012, a partir de <http://www.estrategiaynegocios.net/2012/01/04/el-nuevo-liderazgo-una-ventaja-competitiva-real/>

5. Aranguren, M., Bustamante, E., Mendez, J. A., & Ramos, M. (2009). INVENTARIO (página 2) - Monografias.com. Recuperado marzo 14, 2012, a partir de <http://www.monografias.com/trabajos11/conin/conin2.shtml>
6. Cabrera, E. (s. f.). Control - Monografias.com. Recuperado febrero 14, 2012, a partir de <http://www.monografias.com/trabajos14/control/control.shtml>
7. Pérez, C. (2011). Estrategia Empresarial. Recuperado febrero 8, 2012, a partir de http://www.degerencia.com/tema/estrategia_empresarial
8. Definición.org. (s. f.). Definición de estrategia. Recuperado febrero 6, 2012, a partir de <http://www.definicion.org/estrategia>
9. Suárez, S (2012). Valorán los dos años de gestión del gobierno hondureño - Revista Estrategia & Negocios. Recuperado febrero 6, 2012, a partir de <http://www.estrategiaynegocios.net/2012/01/27/valoran-los-dos-anos-de-gestion-del-gobierno-hondureno/>
10. Suárez, S (2012). 4 habilidades que convierten un community manager en líder. Recuperado febrero 6, 2012, a partir de <http://www.theslogan.com/index.php/home/8825-4-habilidades-que-convierten-un-community-manager-en-lider>
11. Figueroa, A. (2011). » Capacitación. Recuperado febrero 14, 2012, a partir de http://www.asodefensa.org/portal/?page_id=4
12. Gestiópolis. (2002, agosto). La estructura organizacional | GestioPolis. Recuperado febrero 14, 2012, a partir de <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/laestructorguch.htm>
13. Gross, M. (2008). Gestión Estratégica: El cuarto paradigma del management. Recuperado marzo 1, 2012, a partir de <http://manuelgross.bligoo.com/content/view/121941/Gestion-Estrategica-El-cuarto-paradigma-del-management.html>
14. Hernández, J. (2008). Disciplina Empresarial - Monografias.com. Recuperado marzo 14, 2012, a partir de <http://www.monografias.com/trabajos63/disciplina-empresarial/disciplina-empresarial.shtml>

15. Arizmendi (2010). Reglamento interno, herramienta indispensable en las empresas. Recuperado febrero 10, 2012, a partir de <http://www.iprofesional.com/notas/53077-Reglamento-interno-herramienta-indispensable-en-las-empresas.html>
16. Juárez Sánchez, M. (2008, noviembre 24). Como Agregar Valor a la Organización. Recuperado marzo 14, 2012, a partir de http://www.articulosya.com/article/522/Como_Agregar_Valor_a_la_Organizacion.aspx
17. Larousse Editorial, S.L, D. E. V. 1. (2009). control - significado de control diccionario. Recuperado febrero 6, 2012, a partir de <http://es.thefreedictionary.com/control>
18. Lefcovich, M. (2003, noviembre 5). Matriz de control interno - Monografias.com. Recuperado febrero 14, 2012, a partir de <http://www.monografias.com/trabajos14/matriz-control/matriz-control.shtml>
19. Lefcovich, M. (s. f.). Administración de operaciones - Monografias.com. Recuperado febrero 12, 2012, a partir de <http://www.monografias.com/trabajos20/administracion-operaciones/administracion-operaciones.shtml>
20. Leonel, P. (2003, agosto). Cultura Organizacional (página 1) - Monografias.com. Recuperado febrero 14, 2012, a partir de <http://www.monografias.com/trabajos14/cultura-organizacional/cultura-organizacional2.shtml>
21. Lozano, A. (s. f.). Presupuestos - Monografias.com. Recuperado febrero 14, 2012, a partir de <http://www.monografias.com/trabajos3/presupuestos/presupuestos.shtml>
22. Petisco, R, Burgos, R. (s. f.). La Autoridad y la Responsabilidad. Recuperado marzo 14, 2012, a partir de <http://www.managershelp.com/la-autoridad.htm>
23. Petisco, R, Burgos, R (s. f.). La Subordinación del Interés Particular al Interés General. Recuperado marzo 14, 2012, a partir de <http://www.managershelp.com/subordinacion-de-los-intereses.htm>
24. Petisco, R, Burgos, R (s. f.). La unidad de mando. Recuperado marzo 14, 2012, a partir de <http://www.managershelp.com/la-unidad-de-mando.htm>

25. Petisco, R, Burgos, R. (s. f.). Procesos Comerciales. Recuperado febrero 24, 2012, a partir de <http://marketmanagement.es/es/que-hacemos/42-deesarrolo-del-negocio/65-procesos-comerciales>
26. Martínez, R.(s.f.) Monitoreo.pdf (objeto application/pdf). (s. f.). Recuperado a partir de <http://www.sfccolombia.com/documentos/Monitoreo.pdf>
27. Normas y certificaciones.com. (s. f.). Importancia del Reglamento Interno en las empresas | Normas y Certificaciones. Recuperado febrero 10, 2012, a partir de <http://www.normasycertificaciones.com/importancia-del-reglamento-interno-en-las-empresas>
28. Kotler P,K. Keller, K. (2006) obtener.php (objeto application/pdf). Recuperado a partir de <http://www.cofin.uji.es/asignatura/obtener.php?letra=A&codigo=67&fichero=1131646804A67>
29. Palacios, G. (s. f.). Definición y Principios de la Administración - Apuntes de Administración de Empresas y Negocios. Recuperado febrero 5, 2012, a partir de http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/definicionprincipiosa dministracion/
30. Palma, J. (s. f.). Manual de procedimiento - Monografias.com. Recuperado marzo 9, 2012, a partir de <http://www.monografias.com/trabajos13/mapro/mapro.shtml>
31. Peña. (2011) Presentacion_EE_UNITEC_FPC.pdf (objeto application/pdf). (s. f.). Recuperado a partir de https://lms.unitec.edu/file.php/4773/Clase_1_Presentaciones_/Presentacion_EE_UNITEC_FPC.pdf
32. Sánchez, E (2008, septiembre 14). ¿Que es la planeación? Recuperado febrero 10, 2012, a partir de <http://publicalpha.com/%C2%BFque-es-la-planeacion/>
33. Ramos, M. de los A. (2007). La Empresa - Monografias.com. Recuperado marzo 14, 2012, a partir de <http://www.monografias.com/trabajos33/la-empresa/la-empresa.shtml>
34. Sutton, C. (2001). Capacitación del personal - Monografias.com. Recuperado febrero 10, 2012, a partir de <http://www.monografias.com/trabajos16/capacitacion-personal/capacitacion-personal.shtml#teorico>

35. Vazquez, A. (2010, abril 28). Cadena de Valor de Porter, aplicación práctica en el sector seguros. Recuperado febrero 24, 2012, a partir de <http://www.rankia.com/blog/acciones-valor/469639-cadena-valor-porter-aplicacion-practica-sector-seguros>
36. Vazquez, A. M. (2002). Estructplan On Line - Artículos. Recuperado febrero 14, 2012, a partir de <http://www.estrucplan.com.ar/articulos/verarticulo.asp?idarticulo=375>
37. Chiavenato Idalberto (2004) Introducción a la Teoría General de la Administración. McGraw-Hill Interamericana.
38. Krajewski, L., Malhotra, Ritzman. (2008) Administración De Operaciones. Editorial: Pearson Educación. México.
39. Jones, G. (2008) Teoría Organizacional. Editorial: Pearson Educación. México.
40. Kotler P,K. Keller, K. (2006) Dirección de Marketing. Editorial: Pearson Educación. México.
41. Sampieri R., Fernández, C., baptista, P. (2006) Metodología de la investigación. Compañía editorial Ultra. México.
42. Schmelkes, C., Elizondo, N. (2010) Manual para la presentación de anteproyectos e informes de investigación (tesis). Acabados editoriales Incorporados. México.
43. Tucker, M. (97) Administración exitosa de procesos. Impresiones alfa. México.