



UNIVERSIDAD TÉCNICA ESTATAL DE QUEVEDO

UNIDAD DE POSGRADO

MAESTRIA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS

Proyecto de Investigación y Desarrollo
Previo la obtención del Grado Académico de
Magister en Administración de Empresas.

TEMA

**Gestión administrativa y su influencia en la producción,
comercialización y rendimiento financiero de las empresas
Induhorst, Jatunhuayra y Mephisto, Año 2015.**

AUTOR

LCDO. CARLOS FERNANDO CASTRO VERGARA

DIRECTOR

ING. EDUARDO MENOSCAL CHELE M.Sc

Quevedo – Los Ríos - Ecuador

2016



UNIVERSIDAD TÉCNICA ESTATAL DE QUEVEDO

UNIDAD DE POSGRADO

MAESTRIA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS

Proyecto de Investigación y Desarrollo
Previo la obtención del Grado Académico de
Magister en Administración de Empresas.

Tema

**GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y SU INFLUENCIA EN LA
PRODUCCIÓN, COMERCIALIZACIÓN Y RENDIMIENTO
FINANCIERO DE LAS EMPRESAS INDUHORST,
JATUNHUAYRA Y MEPHISTO, AÑO 2015.**

AUTOR

LCDO. CARLOS FERNANDO CASTRO VERGARA

DIRECTOR

ING. EDUARDO MENOSCAL CHELE. M.Sc.

Quevedo – Los Ríos - Ecuador

2016

CERTIFICACIÓN

El suscrito, Ing. Eduardo Menoscal Chele. M.Sc. Director de Proyecto de Investigación y Desarrollo previo a la obtención del Grado Académico de Magister en Administración de Empresas MBA.

CERTIFICA

Que el Lcdo. Carlos Fernando Castro Vergara, ha cumplido con la elaboración del Proyecto de Investigación y Desarrollo titulado: GESTION ADMINISTRATIVA Y SU INFLUENCIA EN LA PRODUCCION, COMERCIALIZACION Y RENDIMIENTO FINANCIERO DE LAS EMPRESAS INDUHORST. JATUNHUAYRA Y MEPHISTO, AÑO 2015. El mismo que está apto para la presentación y sustentación respectiva.

Quevedo, enero del 2017


Ing. Eduardo Menoscal Chele. M.Sc.
DIRECTOR

DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS

Yo, **Lcdo. Carlos Fernando Castro Vergara**, declaro que el trabajo aquí descrito es de mi autoría; que no ha sido previamente presentado para ningún grado o calificación profesional; y, que he consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

La Universidad Técnica Estatal de Quevedo, puede hacer uso de los derechos correspondientes a este trabajo, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, por su Reglamento y por la normatividad institucional vigente.

f. _____

Lcdo. Carlos Fernando Castro Vergara

C.I. 1707612824

AUTOR.

DEDICATORIA.

Llegar a la culminación de un trabajo involucra no solamente el tiempo empleado para ello, sino que es la suma del esfuerzo de todo un conglomerado que aunque no esté directamente involucrado, son los que hacen posible salir adelante, porque es con su apoyo constante que se consiguen las fuerzas necesarias cuando están comienzan a flaquear, es a todos ellos a quienes dedico este trabajo, porque me han sabido apoyar en todos estos momentos, por ello quiero compartir la alegría de este nuevo logro.

De manera muy especial a mi esposa y mis hijos, pilares fundamentales que me apoyan constantemente en los buenos y malos momentos, quienes tuvieron la suficiente paciencia de esperarme y sacrificar el tiempo que generalmente lo compartimos en familia durante esta etapa de mi vida.

A mi familia: mis padres, que supieron trazarme el camino por el cual hoy transito. A mis hermanos, que de una u otra manera siempre me han apoyado en todas las actividades que he emprendido.

También, a mis compañeros socios de las empresas, con quienes compartimos diariamente las alegrías y adversidades propias de la actividad, quienes me brindaron todo su apoyo y comprensión para alcanzar el objetivo propuesto.

AGRADECIMIENTO.

Una manera de expresar la gratitud es revirtiendo todo lo recibido en beneficio propio a aquellos que desinteresadamente aportaron para la consecución de este logro, es por esto que al culminar este trabajo investigativo, quiero dejar expresado mis agradecimientos a las siguientes personas e instituciones:

Al grupo de empresas Induhorst, Jatunhuayra y Mephisto, y por su intermedio a los directivos por haberme permitido desarrollar mi proyecto investigativo y haberme brindado todas las facilidades durante el tiempo necesario para la elaboración del trabajo.

A la Unidad de Posgrado de la universidad Técnica Estatal de Quevedo, por haberme acogido en sus aulas, y por intermedio de sus docentes me brindó los conocimientos necesarios que me van a permitir un mejor desarrollo en mi vida profesional.

Al Ing. Eduardo Menoscal, quien en su función de director de tesis, con sus conocimientos y experiencia supo guiarme adecuadamente y proporcionarme las herramientas necesarias para la culminación de este trabajo investigativo.

PRÓLOGO.

El desarrollo del mercado ha llevado a todas las empresas a prepararse para evitar que esta situación las impacte económica y socialmente. Este trabajo investigativo, tiene como objetivo analizar la situación actual de las empresas objeto de este estudio, quienes debido a la complejidad del momento en que se encuentran deben agotar todos los esfuerzos para adaptarse a las nuevas condiciones, principalmente generadas por la globalización. El manejo adecuado de las herramientas administrativas como Planeación, y Gestión, son aspectos fundamentales para lograr estos objetivos, más aún si se quiere rebasar los límites territoriales, donde las condiciones se vuelven cada vez más difíciles, y su permanencia en los mismos va a depender a más de la calidad de sus productos, de una eficiente capacidad organizativa, teniendo en cuenta que el campo donde se desenvuelven es muy diferente a los tradicionalmente conocidos, por ello es necesario estar muy pendiente de factores como los avances tecnológicos, normas ambientales, cambios en las necesidades de los clientes, para lo cual se debe estar preparados. Aplicar estos conceptos requiere de un cambio de mentalidad en todos los integrantes de la organización, y estar dispuestos a manejarse de forma organizada, bien estructurada y principalmente firmemente unidos en su accionar. Excluir temas como la mala comunicación, definir la estructura organizativa y gestionar adecuadamente los recursos humanos y materiales, son los únicos elementos que van a permitir superar los obstáculos. Durante el trabajo de campo realizado se identificaron varios aspectos que interfieren en el camino a seguir, que de ser superados convenientemente, catapultarán a la empresa a posiciones de expectativa, también hay que destacar que la empresa ocupa un lugar importante en la preferencia de sus clientes, aspecto que no debe ser descuidado, sino más bien debe seguirse fortaleciendo en esta dirección, para beneficio de todos quienes la integran. Por todo ello es que se convierte en una obligatoriedad realizar este esfuerzo y dar un paso más en el camino recorrido a lo largo de sus años de permanencia.

Ing. Dexi Valero Z.

Gerente Administrativo Financiero

RESUMEN EJECUTIVO.

El proyecto de investigación describe múltiples teorías sobre la Gestión Administrativa, enfocadas principalmente en la forma de realizar adecuadamente la gestión de los recursos humanos de manera que se vuelvan rentables los recursos técnicos y financieros a su disposición. La Gestión enfatiza en la adecuada comunicación dentro de la empresa, el mejor aprovechamiento de las personas y los recursos, debido a los cambios tecnológicos, la automatización, la informática, y las expectativas crecientes de la sociedad. Por eso es preciso evaluar la gestión de las empresas Induhorst, Jatunhuayra y Mephisto. Se realizaron encuestas para medir los cambios en el mercado, las estrategias de marketing, y su participación en el mercado. La producción, se encarga de satisfacer las necesidades detectadas por la Comercialización o generadas por el departamento de Investigación y Desarrollo. Su desafío es estar preparada ante las nuevas prioridades competitivas como el aumento de la productividad, mejoramiento de la calidad, flexibilidad ante los cambios del mercado, las expectativas de los clientes, la anexión de servicios para poder brindar una mejor atención a los clientes y principalmente la permanente actualización de la gama de productos y servicios. Sus objetivos principales son la reducción de los costos por medio de una mayor eficiencia y productividad, el cumplimiento de los plazos de entrega, la mejora de la calidad, entre las principales. En el proyecto se detecta el vínculo entre las funciones de Operaciones y Mercadeo, y se sugiere que las tres empresas se fusionen, con el propósito de considerar la apertura de nuevos mercados, afrontar la aparición de nuevas empresas competidoras, aplicar innovaciones tecnológicas, etc. Los clientes conocen las características que desean y requieren una combinación de ellas, al menor costo posible, y aumentar el valor de su compra. Trabajar las empresas como entidades sociales complejas, potenciando y privilegiando las relaciones sociales nuevas, y no como simples entidades económicas con recursos a controlar, en donde las personas son consideradas como recursos también, es el desafío para la nueva empresa.

Palabras clave: Organización, Planeación, Gestión, Estrategia, Rendimiento, Eficacia

ABSTRACT.

The research project describes multiple theories on administrative management, it focused mainly on how to properly perform the management of human resources, so that the technical and financial resources at their disposal become profitable. The Management emphasizes in the proper communication within the company, the best use of people and resources, due to technological changes, automation, computing and growing expectations of society. That is why it is necessary to evaluate the management of the companies Induhorst, Jatunhuayra and Mephisto. Surveys were conducted to measure changes in the market, marketing strategies and market share. The production is responsible for meeting the needs detected by the Marketing or generated by the Department of Research and Development. Its challenge is to be prepared in the face of new competitive priorities such as increased productivity, improved quality, flexibility in the face of market changes and customer expectations, adding services to provide better customer service and especially updating the Range of products and services. Its challenge is to be prepared in the face of new competitive priorities such as increased productivity, improved quality, flexibility in the face of market changes and customer expectations, adding services to provide better customer service and especially Updating the range of products and services. Its main objectives are the reduction of costs through greater efficiency and productivity, compliance with deadlines, quality improvement, among the main ones. It is also necessary to take into account the link between the functions of Operations and Marketing, to facilitate it, two types of criteria or priorities must be considered: Order pickers and Order classifiers, which must be re-evaluated permanently, since they vary, with the opening of new markets, the emergence of new competitors, technological innovations, etc. Customers know the features they want and require a combination of them, at the lowest possible cost, and increase the value of their purchase. Working as a complex social entity, empowering and privileging new social relationships, not as simple economic entities with resources to control, where people are also considered as resources, is the challenge and should be adopted as a main strategic objective.

Keywords: Organization, Planning, Management, Strategy, Performance, Efficiency.

INDICE.

	Pág.
PORTADA.....	i
PÁGINA EN BLANCO.....	ii
CONTRAPORTADA	iii
CERTIFICACIÓN DE CULMINACIÓN DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN	iv
DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS.....	v
DEDICATORIA.....	vi
AGRADECIMIENTO.....	vii
PRÓLOGO.....	viii
RESUMEN EJECUTIVO.....	ix
ABSTRACT.....	x
TABLA DE CONTENIDO.....	xi
ÍNDICE DE TABLAS.....	xiv
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	xv
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I. MARCO CONTEXTUAL.....	3
1.1. Ubicación y contextualización de la problemática.....	4
1.2. Situación actual de la problemática.....	5
1.3. Problema de investigación.....	7
1.3.1. Problema general.....	7
1.3.2. Problemas derivados.....	7
1.4. Objetivos.....	8
1.4.1. Objetivos específicos.....	8
1.5. Justificación.....	8
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN.....	10
2.1. Fundamentación conceptual.....	11
2.1.1. Raíces históricas y conceptuales de administración.....	11
2.2. Fundamentación teórica.....	17
2.2.1. La empresa.....	17
2.2.2. La organización.....	18

2.2.3. La organización empresarial y su entorno.....	20
2.2.3.1. El entorno próximo.....	20
2.2.3.2. El entorno general.....	22
2.2.3.3 . La competencia como factor del entorno exterior.....	23
2.2.4. La planeación.....	24
2.2.4.1. Planificación de la estructura.....	26
2.2.4.2. Diseño del tipo de estructura.....	26
2.2.4.3. Control por niveles y diseño de las estructuras.....	27
2.2.4.4. El control por niveles y las estructuras.....	28
2.2.4.5. Centralización o descentralización.....	29
2.2.4.6. Descentralización funcional.....	30
2.2.4.7. Delegación de responsabilidades.....	30
2.2.4.8. Delegación y estructura.....	30
2.2.5. Las comunicaciones dentro de la empresa.....	31
2.2.5.1. La comunicación efectiva.....	31
2.2.5.2. La importancia de una correcta comunicación.....	31
2.2.5.3. Factores de la estrategia de comunicación.....	32
2.2.5.4. Prioridades en la comunicación.....	33
2.2.6. Gestión.....	34
2.2.6.2. ¿Qué es la gestión?.....	35
2.2.6.4. Los sistemas tradicionaes.....	36
2.2.7. Formulación de la política estratégica de la empresa.....	38
2.2.7.1. El proceso de la posición competitiva.....	39
2.2.8. Marketing estratégico.....	40
2.2.9. Administración de la producción.....	41
2.2.9.1. La producción como sistema.....	41
2.2.9.2. Partes y funciones del subsistema de operaciones.....	42
2.2.9.3. El campo de la administración de la producción.....	42
2.2.9.4. Frente a las nuevas prioridades competitivas.....	43
2.2.9.5. Frente a los nuevos requerimientos sociales.....	44
2.2.9.6. ¿Qué se puede hacer desde la administración de la producción para afrontar el desafío competitivo?.....	44

2.2.9.7. Funciones de la administración de la producción.....	45
2.2.10. El vínculo entre mercadeo y operaciones.....	49
2.2.11. Rendimiento productivo.....	50
2.2.11.1. Productividad.....	50
2.2.11.2. Factores que afectan la productividad.....	50
CAPÍTULO III. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	52
3.1. Tipo de investigación.....	53
3.1.1. Investigación descriptiva.....	53
3.1.3. Investigación bibliográfica.....	53
3.1.4. Investigación de campo.....	53
3.2. Métodos utilizados en la investigación.....	53
3.2.1. Método inductivo.....	54
3.2.2. Método deductivo.....	54
3.2.3. Método analítico.....	54
3.2.4. Método estadístico.....	54
3.3. Poblacion y muestra.....	54
3.3.1. Población.....	55
3.3.1.1. Personalde las empresas	55
3.3.1.2. Clientes.....	56
3.3.2. Muestra.....	57
3.4. Fuentes de recopilación de la información.....	58
3.4.1. Fuentes primarias.....	58
3.4.2. Fuentes secundarias.....	59
3.4.3. Fuentes terciarias.....	59
3.5. Instrumentos de investigación.....	59
3.5.1. Cuestionario estructurado.....	59
3.5.2. Encuesta.....	60
3.6. Procesamiento y análisis.....	60
CAPÍTULO IV. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.....	61
4.1. Nivel de producción en relación a la capacidad instalada de las empresas.....	62
4.2. Gestión operativa en la comercialización de los productos de las empresas y el nivel de satisfacción de los clientes.....	72

4.3. Rendimiento financiero de las empresas objeto de estudio en relación a la toma de decisiones de los ejecutivos de las empresas.....	80
CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	83
5.1. Conclusiones.....	84
5.2. Recomendaciones.....	85
Bibliografía:.....	86
Anexos.....	87

ÍNDICE DE TABLAS.

1. Objetivos de Gerencia.....	62
2. Estándares de productividad.....	63
3. Trabajo en equipo.....	64
4. Participación en reuniones.....	65
5. Exposición de ideas.....	66
6. Cumplimiento de plazos de entrega.....	67
7. Capacidad instalada de la planta.....	68
8. Número de operarios.....	69
9. Equipamiento de la planta.....	70
10. Disponibilidad de materiales y recursos.....	71
11. Compras recientes.....	72
12. Cumplimiento de fechas de entrega.....	73
13. Calidad de los productos.....	74

14. Relación costo beneficio de los productos.....	75
15. Confiabilidad de los productos.....	76
16. Recomendación de productos de las empresas.....	77
17. Compraría nuevamente los productos.....	78
18. Comparación con otras alternativas.....	79
19. Rendimiento del activo.....	80
20. Beneficio sobre ventas.....	81
21. Rotación de activos.....	82

ÍNDICE DE GRÁFICOS.

1. Objetivos de gerencia.....	62
2. Estándares de productividad.....	63
3. Trabajo en equipo.....	64
4. Participación en reuniones.... ..	65
5. Exposición de ideas.....	66
6. Cumplimiento de plazos de entrega.....	67
7. Capacidad instalada de la planta.....	68
8. Número de operarios.....	69
9. Equipamiento de la planta.....	70
10. Disponibilidad de materiales y recursos.....	71

11. Compras recientes.....	72
12. Cumplimiento de fechas de entrega.....	73
13. Calidad de los productos.....	74
14. Relación costo beneficio de los productos.....	75
15. Confiabilidad de los productos.....	76
16. Recomendación de producto de la empresa.....	77
17. Compraría nuevamente los productos.....	78
18. Comparación con otras alternativas.....	79
19. Rendimiento del activo.....	80
20. Beneficio sobre ventas.....	81
21. Rotación de activos.....	82

INTRODUCCIÓN.

El presente trabajo tiene como objetivo mostrar una visión general sobre las Nuevas Formas de Gestión Estratégica Administrativa, adoptar estos conceptos y aplicarlos en el manejo diario de las empresas Induhorst, Jatunhuayra y Mephisto, con la finalidad de orientarlas hacia caminos que permitan su participación como requisito indispensable para incrementar la competitividad y alcanzar los objetivos planteados, brindando además herramientas para el adecuado control estratégico operativo que beneficie a la organización.

La evolución de estos conceptos relacionados con la Nueva Gerencia o Gestión, como se la denomina en la actualidad, tiene sus orígenes hace ya varios años, lo que demuestra que desde hace mucho tiempo existen una serie de personas que han venido trabajando duramente en la manera de cambiar los conceptos de manejo de la Gerencia de la Organización, desde aquellos que ven a ésta como un proceso mecánico (a principios de siglo), hasta quienes ven a la organización de una manera global y de alguna forma buscan la relación entre todos los elementos que funcionan dentro de ella.

Por su parte, el rendimiento productivo o productividad, está íntimamente ligado a la eficacia y eficiencia, que es la combinación entre la producción y los recursos empleados, estos se encuentran directamente afectados por una gran variedad de factores, tales como: internos o externos, propios y ajenos, que influyen en las empresas en mayor o menor proporción. La gestión administrativa es uno de los factores internos más importantes dentro de la organización

En cuanto al desarrollo de los capítulos este se lo realiza de la siguiente manera:

En el Capítulo primero se plasma una perspectiva global de la situación a cerca del problema de investigación, en él se hace referencia al Marco Contextual de la Investigación, la Ubicación y Contextualización del Problema, la Situación Actual del Problema, el Problema de Investigación, la Delimitación del Problema, los

Objetivos, la Hipótesis de la Investigación, la Justificación y los Cambios esperados con la Investigación.

El Capítulo segundo contiene la fundamentación de todos los aspectos en que se basa la investigación. Contiene, el Marco Teórico de la Investigación que comprende desde la fundamentación conceptual, abarcando las raíces históricas, alcanzando hasta la fundamentación teórica.

El Capítulo tercero hace referencia a la Metodología de la Investigación, donde se destacan las encuestas realizadas al personal, así como el análisis y la interpretación de los resultados. Además incluye las técnicas y métodos de investigación, las fuentes de recopilación de la información, los instrumentos utilizados en la investigación, así como el procesamiento de la información, empleadas en la realización del trabajo de investigación.

En el Capítulo cuarto se realiza el análisis e interpretación de los resultados, mediante la tabulación de la información, hace referencia al procesamiento de los resultados obtenidos de las encuestas y cuestionarios realizados a las diferentes personas involucradas en el objeto de estudio de la investigación.

El Capítulo quinto, contempla las conclusiones y recomendaciones en él se examinan las situaciones obtenidas a través del análisis FODA.

En la parte final del documento se adjunta referencias bibliográficas, y como anexos las preguntas utilizadas en las encuestas y cuestionarios estructurados.

CAPITULO I

1. MARCO CONTEXTUAL DE LA INVESTIGACIÓN

“El logro de hoy debe ser visto apenas como un paso más en el camino de la vida; de lo contrario, estaríamos haciendo finita nuestra vida, aún a sabiendas de que mientras estemos vivos, somos eternos”

Anónimo

1.1. Ubicación y contextualización de la problemática.

Las empresas Induhorst, JatunHuayra y Mephisto se dedican a la fabricación y comercialización de máquinas y equipos para la agroindustria, actualmente están ubicadas en el Km 2 de la vía Quevedo Valencia, a 600m por la entrada a Cañalito, perteneciente a la parroquia San Cristóbal, sector Noroeste de la ciudad.

El cantón Quevedo es una entidad territorial subnacional ecuatoriana, de la Provincia de Los Ríos. Su cabecera cantonal es la ciudad de Quevedo, lugar donde se agrupa gran parte de su población total.

Quevedo es una ciudad ecuatoriana ubicada al centro del país a orillas del río Quevedo en la región central entre las coordenadas: 1°01'43" S de Latitud Sur y 79°27'48"O de Longitud Occidental, a una altura de 51m s n m, con una población de 173 575 habitantes (inec 2010).

Induhorst, fue creada en 1996 es la empresa encargada de la comercialización de todos los equipos fabricados en las empresas productoras Jatun Huayra y Mephisto, además es la responsable de la atención al cliente y el servicio postventa. En ella se concentra el personal administrativo que se encarga del manejo financiero de las empresas.

Jatun Huayra se creó en el año 1995, se especializa en la construcción de ventiladores de todo tipo caudal y potencia, siendo su línea de producción en serie los ventiladores para el secado de gramíneas. Actualmente se siguen construyendo los ventiladores pero en menor proporción, incorporándose nuevos productos que resultaron de la innovación, tales como ventiladores de doble entrada y ventiladores especiales bajo pedido para industrias del sector como la de la palmicultura, avícolas, entre otras.

Mephisto fue creada en el año 1996, para la fabricación de equipos especiales, empezando con la elaboración de productos complementarios para los ventiladores

como son: quemadores a gas, sistemas de transporte de grano, entre otros. Posteriormente lanzó al mercado su producto estrella: la envejecedora de arroz maquina con mayor aceptación en el mercado y demanda creciente hasta la actualidad.

Estas empresas que pertenecen al sector metalmecánico realizan todos los procesos que intervienen en la fabricación de maquinarias, para ello cuenta con los respectivos departamentos como son. Diseño, Proyectos, Producción, Compras, Comercialización, y Administrativo Contable; con su personal capacitado e idóneo y debidamente seleccionado para cada una de las áreas en que se desenvuelven

1.1. Situación actual de la problemática.

Desde su creación estas empresas aportaron de manera significativa al desarrollo agrícola de la región, mediante la oferta de sus productos que tuvieron gran acogida por parte de los agricultores y comerciantes de la zona, ya que les permitió poder manejar en mejor forma su producción generándole mayores ingresos económicos.

Esto propició en las empresas un crecimiento sostenido durante los primeros años permitiéndole un desarrollo continuo hasta llegar a posicionarse a nivel nacional con sus productos.

Actualmente las empresas se siguen manteniendo vigentes gracias a su permanente innovación y adaptación a las necesidades del mercado, sin embargo este crecimiento no ha venido acompañado de una buena estructura organizativa, ocasionando que no se alcancen los niveles de productividad según la capacidad de sus instalaciones, originando incumplimientos en las entregas de los productos a los clientes, muchas de las veces por una falta de planificación y la desorganización de sus departamentos, ya que en ocasiones no se consideran debidamente los tiempos de fabricación obligando a reprogramar los trabajos para poder dar cumplimiento a las órdenes de producción generadas recientemente, lo cual se refleja en los inconvenientes que se presentan y que ocasionan problemas en su accionar diario.

Esta es la razón que motiva a la elaboración de este proyecto de investigación, ya que en el mundo actual para que una empresa logre su permanencia en el mercado requiere que a más de cumplir con requisitos como son precio, calidad, servicios, etc., necesita innovarse permanentemente de lo contrario está condenada al fracaso. Es así que la mayoría de las empresas buscan lograr la calidad y optimizar la producción para mantener la competitividad.

Grandes compañías atraviesan ciclos dramáticos que los llevan en algunos casos al fracaso, pues los gustos de los consumidores y las estrategias del mercado cambian a un ritmo cada vez mayor, es por ello que el grado de competitividad también debe ser mayor en este tipo de empresas y se tienen que adoptar procesos que contribuyan a reducir el tiempo de producción, y reducir los desperdicios operativos en el proceso de producción.

Bajo tales circunstancias las empresas requieren ser altamente competitivas para poder mantenerse en el mercado, para ello se requiere de constante innovación en las diferentes áreas que la conforman, siendo una de las más importantes la gestión administrativa, ya que de ella va a depender que los diferentes niveles de organización se desenvuelvan eficientemente.

Una empresa que no innova, no se renueva constantemente, está forzosamente condenada a la desaparición, más aún si trata de mantenerse en un medio donde la globalización es una realidad, aunque se implanten todo tipo de medidas de protección, más temprano que tarde habrá sido absorbida por las condiciones actuales del mercado

Por lo antes expuesto este trabajo está dirigido al análisis de la gestión administrativa y su influencia en la producción, comercialización y rendimiento financiero de las empresas Induhorst, Jatunhuayra, y Mephisto, dirigida a definir los procesos claves y proponer las mejoras necesarias, para desarrollar una herramienta de gestión gerencial y proponer soluciones en beneficio de la actividad que se presta a la comunidad.

1.2. Problema de investigación.

Al estar las empresas Induhorst, Jatunhuayra y Mephisto involucradas de manera activa en un medio que requiere de alta competitividad, deben estar preparadas convenientemente para enfrentar correctamente cualquier posibilidad que amenace su permanencia en el mercado.

Por estas razones, se hace necesario el planteamiento de la siguiente interrogante:

1.2.1. Problema general.

¿Cómo influye la Gestión Administrativa en la Producción, Comercialización y rendimiento Financiero de las empresas Induhorst, Jatunhuayra, y Mephisto, año 2015?

1.2.2. Problemas Derivados.

- ¿De qué manera el nivel de producción afecta a la capacidad instalada en las empresas Induhorst, Jatunhuayra y Mephisto?
- ¿De qué manera incide la gestión operativa en la comercialización de los productos de las empresas Induhorst, JatunHuayra y Mephisto?
- ¿De qué manera las decisiones de la Gestión Administrativa afectan al rendimiento financiero en la Producción y Comercialización de las empresas Induhorst, JatunHuayra y Mephisto?

1.3. Objetivos.

1.3.1. Objetivo General.

Evaluar la gestión Administrativa de las empresas Induhorst, Jatunhuayra y Mephisto y su influencia en la, producción, comercialización de maquinarias agrícolas y rendimiento financiero.

1.3.2. Objetivos específicos.

- Determinar el nivel de producción en relación a la capacidad instalada de las empresas.
- Determinar la Gestión Operativa en la comercialización de los productos de la empresa y el nivel de satisfacción de los clientes.
- Analizar el rendimiento financiero de las empresas objeto de este estudio en relación a la toma de decisiones de los ejecutivos de las empresas.

1.4. Justificación.

La mayoría de las empresas e instituciones poco unen las estrategias departamentales o funcionales, con las estrategias corporativas. Hay un problema de “traducción” de las estrategias a los ámbitos operativos, y por ende los presupuestos asignados a las acciones, proyectos e iniciativas, no están articulados con la estrategia corporativa.

Algo similar ocurre en Induhorst, JatunHuayra y Mephisto ya que al no existir la debida coordinación entre sus departamentos, ocasiona que se incrementen los costos de producción, se incumplan los planes de producción y consecuentemente se incumpla con las fechas de entrega de los productos a los clientes

Mediante la aplicación correcta de las herramientas de Gestión Administrativa-Operativa en las empresas Induhorst, JatunHuayra y Mephisto se logra:

- Establecer un sistema de gestión administrativa eficiente
- Reducir las pérdidas de tiempo como consecuencia de la falta de organización, de forma que se aproveche plenamente la capacidad instalada en las empresas.
- Mejorar el rendimiento de la producción y comercialización en función de la gestión administrativa

La adecuada aplicación de la gestión administrativa en la producción y comercialización de Induhorst, Jatunhuayra y Mephisto, permite estar al tanto de la posición financiera de las empresas, evaluando los requerimientos de producción, así como coordinar y controlar las acciones de las empresas para alcanzar sus objetivos, con lo cual se benefician en forma general todas las instancias de la organización partiendo desde los accionistas, personal administrativo y trabajadores de planta, resultando en:

- Una eficiente gestión administrativa de la producción y comercialización, en la que gerencia organiza y concreta objetivos, en función de una correcta estructura organizativa.
- Mejora del nivel de producción y comercialización en función de la capacidad instalada de las empresas como resultado de una eficiente comunicación.
- Mediante el diseño de un plan de negocios se fortalece el proceso de la producción y comercialización de las empresas objeto de este estudio.

CAPITULO II

2. MARCO TEORICO DE LA INVESTIGACIÓN

“En una época de cambios radicales, el futuro es de los que siguen aprendiendo, los que ya aprendieron, se encuentran equipados para vivir en un mundo que ya no existe” .

Eric Hoffer

2.1. Fundamentación conceptual.

2.1.1. Raíces históricas y conceptuales de administración.

Antes de adentrarnos en la historia de la evolución de las organizaciones y de las raíces filosóficas y conceptuales del pensamiento organizacional, es necesario definir varios conceptos, a saber, Administración, Gestión, “Management” que no tiene traducción equivalente en nuestra lengua, y Organización, cuyas raíces e historia se entremezclan. Desde luego, tienen relación con la re-conceptualización no sólo del trabajo humano, sino con el rediseño de la organización donde se lleva a cabo.

La administración es una ciencia social compuesta de principios, técnicas y prácticas cuya aplicación a conjuntos humanos permite establecer sistemas racionales de esfuerzo cooperativo a fin de lograr propósitos comunes que individualmente no es factible lograr (Jiménez Castro 1978).

En términos generales, la Administración es entendida por la mayoría de los teóricos de esta área como la actividad humana, o proceso social, que se encarga específicamente de Planificar, Organizar, Dirigir, y Controlar el uso de recursos, a fin de cumplir -de forma eficaz y eficiente- una serie de objetivos, que se traduzcan en el máximo beneficio de la propia empresa o grupo en donde se esté llevando a cabo el ejercicio administrativo como tal (Terry, 1986).

El “Management” es una función objetiva con la responsabilidad de obtener resultados. Por lo tanto, incluye herramientas administrativas, métodos y técnicas para optimizar el uso de todos los recursos de que dispone una organización. Es decir, implica un proceso de esfuerzos organizados utilizando técnicas y procedimientos para conseguir unos fines (Drucker, 1954).

La optimización se refiere a la eficacia, que supone aprovechar las oportunidades para llegar a resultados, teniendo siempre en cuenta las condiciones existentes, incluso cuando éstas cambian. La eficiencia significa sólo hacer las cosas bien. Si las

cosas se hacen bien, pero no se hace lo que se debe hacer, o lo que se ha propuesto hacer, no hay avance en el desarrollo. Si hay eficiencia pero no eficacia, se incumplen los objetivos propuestos, las estrategias diseñadas no se alcanzan, aunque puede haber resultados económicos productivos superiores (Alhama, 2004)

Por su parte, a la Organización la designamos como un sistema social con finalidad, cualesquiera esta sea, en la cual se llevan a cabo actividades de trabajo, que es una actividad social, según la teoría marxista, y procesos para optimizar los recursos de que dispone y así conseguir los fines propuestos o los objetivos fijados, y todo ello se hace con unas determinadas relaciones entre las personas (Alhama et al, 2004).

La planeación estratégica está entrelazada de modo inseparable con el proceso completo de la dirección; por tanto, todo directivo debe comprender su naturaleza y realización. Cualquier compañía que no cuenta con algún tipo de formalidad en su sistema de planeación estratégica, se expone a un desastre inevitable. Algunos directores tienen conceptos muy distorsionados de ésta y rechazan la idea de intentar aplicarla; otros están tan confundidos acerca de este tema que lo consideran sin ningún beneficio, y algunos más ignoran las potencialidades del proceso tanto para ellos como para sus empresas (GestioPolis, 2016).

La planeación, también conocida como planificación o planeamiento, consiste en el proceso a través del cual se analiza la situación actual (dónde estamos), se establecen objetivos (dónde queremos llegar), y se definen las estrategias y cursos de acción (cómo vamos a llegar) necesarios para alcanzar dichos objetivos. Sea cual sea el tamaño de una empresa, la planeación es fundamental para el éxito de ésta, ya que sirve como base para las demás funciones administrativas (organización, coordinación y control), y permite reducir la incertidumbre y minimizar los riesgos (GestioPolis, 2016).

Gestión operativa, se entiende por gestión operativa o “gestión hacia abajo” la que realiza el directivo público hacia el interior de su organización para aumentar su capacidad de conseguir los propósitos de sus políticas. Involucra los cambios en la

estructura de la organización y en el sistema de roles y funciones, la elección de personal directivo y asesor de mediano nivel, los procesos de capacitación del personal de planta permanente, la mejora continua del funcionamiento de la organización con su actual tecnología y la introducción de innovaciones técnicas y estratégicas acordes con los proyectos en curso

Recursos, conjunto de personas, bienes materiales, financiero y técnico con que cuenta y utiliza una dependencia, entidad, u organización para alcanzar sus objetivos y producir los bienes o servicios que son de su competencia.

Eficiencia: En términos generales, la palabra *eficiencia* hace referencia a los recursos empleados y los resultados obtenidos. Por ello, es una capacidad o cualidad muy apreciada por empresas u organizaciones debido a que en la práctica todo lo que éstas hacen tiene como propósito alcanzar metas u objetivos, con recursos (humanos, financieros, tecnológicos, físicos, de conocimientos, etc.) limitados y (en muchos casos) en situaciones complejas y muy competitivas. "Eficiencia es la óptima utilización de los recursos disponibles para la obtención de resultados deseados"

Las primeras concepciones acerca del trabajo desvalorizaban al trabajo manual, y Platón separaba la actividad manual del mundo de las ideas, concepción que persiste a través del tiempo. Luego, a través de los siglos se llega a valorar el trabajo artesano, y para Smith A. a finales del siglo XVIII, es la principal fuente para crear valor. Así, el hombre llega a ser considerado fundamentalmente como un hombre económico (*homo economicus*), y se reduce a bien económico.

La realización del “egoísmo económico” que va implícito a la naturaleza misma del “hombre económico”, hacen considerar a Smith. A. (1723-1790), los intereses puramente individuales y el Individualismo Económico como el fundamento o uno de los pilares de la sociedad capitalista y del régimen capitalista de producción.

El otro pilar lo constituye la División del Trabajo, ley de la naturaleza. Señala que la división del trabajo eleva la productividad del trabajo, y es fuente de riqueza de la

sociedad. Identifica la división del trabajo dentro de la manufactura y a escala de toda la sociedad, pero sin establecer diferencias, y considera la sociedad como una manufactura grande, y ambos, sin relación con la historia, y sin distinguir los rasgos específicos en las diferentes formaciones sociales.

Es Marx C. en *El Capital* que señala: “En la sociedad del régimen capitalista de producción la anarquía de la división social del trabajo y el despotismo de la división del trabajo en la manufactura se condicionan recíprocamente...” pero su esencia es diferente. La división del trabajo al interior de la organización, o en la manufactura que aparece en la fase capitalista de desarrollo, exige que la división del trabajo en la sociedad haya alcanzado cierto grado. Se condicionan recíprocamente, pero se diferencian en esencia y en grado. Pero, lo que nos interesa destacar en este punto es que la fuerza de trabajo se empieza a concebir, distribuir y a organizar, por funciones, o mejor aún por tareas, y en proporciones rigurosas de acuerdo a la distribución y utilización que establece el capitalista, y no es ajeno a la división social del trabajo; “constituye una necesidad inevitable” (Meszaros, 1992).

Es interesante destacar que a finales del siglo XIX surge en Alemania, la llamada escuela social en la economía política, que coloca en primer plano a los “factores sociales”, con el propósito de fundamentar ideológicamente el desarrollo del capitalismo monopolista y la entrada en la fase imperialista, tratando de buscar una base social más amplia y un papel activo del Estado (Stammler, R 1856 – 1938, Stolzmann, R. 1852 – 1930).

Retomando el proceso histórico, la Administración y su enseñanza tiene raíces a principios del siglo XIX (Von Stein, Bonnin, Laferriere), con antecedentes en el pensamiento alemán a partir de la cameralística o la elaboración de técnicas y prácticas administrativas por exigencia de la monarquía absoluta para conservar el patrimonio e incrementar el poder del monarca del siglo XVIII (Von Justi, Von Sonnenfels, Wolf, Romagnosi, Rava).

A mediados del siglo XIX se separa el Derecho Administrativo de la Ciencia Administrativa; las relaciones jurídicas de los aspectos exclusivamente normativos y técnicos de la administración.

La doctrina de Henri Fayol, que pone el acento sobre el factor técnico del área de administración, con poca o ninguna influencia en Europa en la Administración Pública, y sí en la administración empresarial y el sector privado en los EE.UU.

Hay autores que señalan que es el pensamiento germánico y austriaco el que consolida una Ciencia de la Administración, concebida como disciplina que estudia la actuación práctica de la idea fundamental del Estado, y señalan a Lorenz von Stein como la obra fundamental de la ciencia administrativa europea. Este texto, publicado en 1866, ha tenido gran repercusión y ha servido a su vez de inspiración para otros. Citemos dos ideas solamente: la de la administración como un todo orgánico, y la importación de los cuadros directivos (Mosher, E. F. y Cimmino, S.).

Pero basta dar un dato para darnos cuenta del camino seguido. En 1915 se inaugura el Instituto Internacional de Ciencias Administrativas en Bruselas, sin cambio de rumbo del pensamiento administrativo europeo predominante, centrado básicamente en el derecho Administrativo. No es sino hasta 1930 que retoman en cuentas los llamados aspectos no jurídicos. En Inglaterra, se desarrollan más los aspectos técnicos de la función administrativa.

Mientras, en EE.UU no es hasta finales del siglo XIX que la administración se llega a considerar en el plano académico. Es el político Wilson, W. (1887) que dice que es indispensable buscar y establecer principios sólidos y duraderos de administración para terminar con la improvisación y el empirismo. Es de señalar un rasgo que distingue los estudios y el pensamiento de administración norteamericano, y es el valor que otorga a la actividad de investigación, para demostrar que toda idea teórica debe tener respaldo en la práctica. Pero también dice que la política y la administración son dos manifestaciones distintas.

Es Goodnow, J. F., el pionero de la materia con su obra publicada en 1900 (*Politics and Administration*), en la cual fundamenta la eficacia de la acción administrativa en un “sano control social”. Pero, son Willoughby, F. W. (1927) y White, L. (1920) los que elevan a dignidad científica la administración norteamericana.

No es menos cierto que desde la Administración, distintos autores (Mosher, W. y Pfiffner, J.) defienden la filosofía Taylorista, que en definitiva es asimilada por la Ciencia de la Administración. Los principios del control, de la especialización y división de funciones, de la unidad de mando, de la actividad de organización y métodos, todos proceden de Taylor, o mejor dicho de la Escuela de la Organización Científica del Trabajo, a la cual se suman con el tiempo los psicólogos y sociólogos. Aunque él sentara las bases (“*The Principles of Scientific Management*”. 1911), el excesivo pragmatismo y el dogmatismo llevan a crisis las ideas anteriores, por lo que es necesario sumar las ciencias sociales a estos enfoques. Hay un intento por alcanzar una visión de conjunto del fenómeno administrativo. Todas estas influencias recíprocas suscitaron no pocos análisis críticos profundos, sobre todo después de la Segunda Guerra Mundial (Barnard, Ch. y Simon, H.).

De manera que se pueden distinguir varias épocas de distintas concepciones administrativas predominantes. Una que se empezó a formar a mediados del siglo XIX, otra que surge a principios del siglo XX, otra se desarrolla hacia la década del treinta y otra hacia la década del sesenta del propio siglo.

Quizás, si nos centramos en una parte de la Administración, que es la llamada Administración de los Recursos Humanos o la tradicional administración de personal, las épocas responden a la concepción administrativa y se pueden resumir en una época precientífica de antes de finales del siglo XIX a la segunda década del siglo XX; una época de administración científica en la que se profesionalizó el área de personal, así como el estudio de tiempos y movimientos alcanzan la máxima expresión con el estudio de las condiciones de trabajo (estudio de Hawthorne de Mayo, E.) hasta la década de los 50; la época de las relaciones humanas que coincide

con la anterior, cuyas bases se establecen a partir de mediados de la década del 20, que potencian los estudios de motivación y las necesidades, hasta la década del 60, con el desarrollo de la Teoría X y la Teoría Y (Mc Gregor, D. 1960); la época de los recursos humanos a partir de la década del 50 con la potenciación del desarrollo de las personas y su rol en las decisiones para su mayor satisfacción y realización personal, el estudio de las capacidades y la psicología humanista, la administración por objetivos (Odiorne, S. G.) tan de moda e interpretada la mayoría de las veces fuera de contexto. Está, lejos de potenciar el estilo participativo, se mueve en la frontera entre el estilo paternalista y el autocrático, que muchas veces lleva a una relación administrativa jefe – subordinado de abusos que hace denominar a algunos autores a la APO como administración por terror; más tarde vendría el desarrollo de la Teoría Z (Ouchi, W.) que trata de conjugar ambos enfoques.

Por último, la época de los Sistemas, de la Calidad Total, del Sistema de gestión Global (ERP), de la Dirección Integrada por Proyectos (DIP) de las últimas dos décadas del siglo XX, que derivan en las últimas tendencias de organizaciones inteligentes o en aprendizaje y de redes (networking), que llevan a estructuras totalmente flexibles en las que se ponen a prueba todos y cada uno de los elementos orientados a la innovación. Se presentan como el “nuevo paradigma organizacional del capital informacional global” (Saéz Vacas, F. y otros).

2.2. Fundamentación teórica.

2.2.1. La Empresa.

En la empresa de hoy, la empresa que hace Gestión de Conocimientos, o mejor aún, la Organización en Aprendizaje (Learning Organization), es decir, la organización que facilita el aprendizaje de todos sus integrantes y donde este aprendizaje se traduce en un proceso de transformaciones continuas, las dimensiones teoría y práctica, la concepción y el procedimiento, son inseparables, puesto que ni el empresario puede ser sólo de acción, ni el académico puede limitarse a la reflexión y el pensamiento.

La intuición de los empresarios, cada vez se debe basar más en procedimientos sistémicos y conocimientos teórico-conceptuales que no sólo disminuyen el azar, sino aumentan la posibilidad de sobrevivencia y desarrollo de la organización.

Si parafraseamos a Drucker, P. que señala que: “Todas las empresas tienen que hacer de la competitividad global una meta estratégica. Ninguna empresa puede tener la esperanza de sobrevivir, y ni hablar de ser exitosa, a menos que esté a la altura de los estándares fijados por los líderes en su campo, en cualquier lugar del mundo” (Drucker, 2008)

2.2.2. Organización

Hoy día, cuando se habla de Nuevas Formas de Organización (NFO), se puede pensar en la función directiva principal, la forma en que se lleva a cabo la función de organización en la empresa, y no es errado, pero también se puede referir a la organización del trabajo, de la producción y de la dirección, o a la organización a cualquier nivel, sea área, proceso, actividad, o una unidad, o la propia empresa enfocada como un todo, y hasta a las formas de empleo.

Por eso, designamos la Organización como sistema social, y como tal un sistema complejo, en el cual se potencia al máximo el diseño y tratamiento individual de las personas, de las relaciones entre las personas, que se tienen en cuenta como factor principal de las funciones, de la estructura, de los procesos de trabajo, de las políticas y las estrategias, de la comunicación y la información, factores consustanciales a las relaciones interpersonales que condicionan todas las decisiones referidas a los individuos, grupos, a los actos y acciones que se llevan a cabo, en la consecución de la eficiencia, eficacia y efectividad de las actividades que se realizan.

En resumen “la organización es aquel fenómeno en el que las acciones de dos o más personas se realizan en colaboración y coordinados consciente y sistemáticamente hacia la realización de un fin o de un conjunto de fines” (Mosher, 1961).

Con la definición, se cumplen dos objetivos principales. Se subraya el hecho que toda empresa y entidad, no es sólo ni puede ser célula económico-productiva o de servicios en la cual se atienden y tratan los elementos técnicos, sino que es un sistema social y como tal tiene formas y contenidos; establecidos o generalmente identificados como tradicionales y aceptados de tratamiento de las personas, o tiene formas y contenidos nuevos, entendido por tales aquellos que se van introduciendo y desarrollando, que implican cambios culturales, sociales, económicos, productivos, jurídicos, pero sobre todo, cambios comportamentales a nivel individual, grupal y organizacional.

Si alguien piensa rápidamente y vincula este enfoque con la Teoría Z (Ouchi,W. 1981), puesto que esta forma aboga por la “atención a las personas” y la participación de los trabajadores a través de los círculos de calidad, no está alejado de la realidad. La propuesta de Ouchi ayudó a rescatar enfoques y motivó a nuevos desarrollos, pero la Teoría Z no hizo otra cosa que centrar el interés en las personas, en los valores y objetivos compartidos y una participación de tipo más paternalista y autocrática que cooperativa.

Se conceptualizaban elementos de la Teoría X y la Teoría Y de Mc Gregor, D (1960), con elementos propios teniendo en cuenta las normas fundamentales de la sociedad japonesa, al menos hasta unas décadas antes del siglo XXI, como son el “fuerte sentido de grupo, de obligación hacia la autoridad, de disposición para trabajar arduamente y un comportamiento compulsivo con fuerte base de emociones” (De Bettingies, 1973)

Como los elementos nuevos de competitividad, ya no se basan sólo en la eficiencia interior de la empresa, sino en la forma de organizar las unidades estructurales y los procesos, y estos abarcan desde la I + D hasta producción y distribución, se consideran también las relaciones inter empresariales, la competencia se lleva a cabo entre sistemas y redes, y no entre empresas individuales (Dahlman, 1994).

Trabajar las empresas y entidades como organizaciones sociales complejas, en las que se potencian y privilegian relaciones sociales nuevas, y no como simples entidades económicas con recursos a controlar, en las cuales las personas son consideradas recursos también, debe ser un objetivo estratégico principal en la introducción y desarrollo de las Nuevas Formas de Organización en nuestra sociedad. Y, las organizaciones, como sistemas sociales complejos, con sus procedimientos administrativos, no cambian para su mejoramiento, si no cambian las personas, y los cambios en las personas pasan, ante todo, por la consideración de sus necesidades e intereses sociales y psicológicos (Alhama et al, 2004).

2.2.3. La organización empresarial y su entorno.

Podemos identificar los dos tipos principales de entornos que afectan directamente a la empresa y que son:

2.2.3.1. El entorno próximo.

La mano de obra, tanto de apoyo como mandos intermedios y directivos, son la fuente más importante por la cual la empresa obtiene resultados. De ahí que la ausencia de mano de obra cualificada en algunos momentos, limite su capacidad de acción y desarrollo.

Otro inconveniente es la escasez de mano de obra cerca de las instalaciones de la empresa; muchas veces los trabajadores especializados no desean trasladarse a otra zona cuando la empresa cambia de ubicación. Estas situaciones posiblemente provoquen, una alteración del coste general de la empresa y tendrá implicaciones financieras.

Pero también pueden existir efectos indirectos. El límite a la financiación de la empresa puede provenir de la insolvencia a corto plazo de la cuenta de clientes, e incluso que dejen de comprar.

Entre las materias primas, entrarán componentes que vienen de fuera. En estos casos los gestores de compra vigilarán la calidad además del precio. La mala adquisición de un componente incluido en un producto final puede echar a perder no sólo las ventas sino la reputación de la marca.

La distribución de los productos puede presentar numerosos problemas a los empresarios. Cuando la infraestructura de un país es deficiente, carretera y ferrocarril, la distribución de los mismos a los clientes tendrán dificultades.

Para la distribución física, las empresas confían normalmente en los mayoristas y comerciantes. Este sistema puede resultar costoso porque la empresa debe ofrecer al distribuidor otras recompensas competitivas en forma de descuentos, márgenes, bonificaciones por mayor consumo, mejores formas de pago o incentivos no económicos.

Diversos tipos de organizaciones próximas y ajenas a la empresa tendrán influencia en sus decisiones de gestión, sobre todo en las políticas laborales que dictan los sindicatos. El resultado es que hay que negociar los convenios laborales y prestar mucha atención a los representantes sindicales que muchas veces colapsan la actividad empresarial debido al desaforado y permanente conflicto entre los empresarios y éstos.

Así mismo, en tiempos donde el consumidor tiene una gran importancia, intervendrán las asociaciones de consumidores para defender y velar por los intereses de éstos y que afecten a su salud y medio ambiente. Las empresas antes de ampliar su fábrica o montar otra nueva tendrán que negociar con los representantes de Medio Ambiente, si se trata de una actividad que puede suponer un peligro para la comunidad. En estos casos las empresas acuden a empresas especializadas en organizar campañas de relaciones públicas que pueden rebajar la tensión durante el periodo anterior a la instalación definitiva (Rubio, 2008).

2.2.3.2. El Entorno General

En un espacio muy corto de tiempo, dos o tres años, la economía de un país puede variar, de una situación satisfactoria (niveles altos de empleo, firme demanda de bienes y servicios, estabilidad monetaria, etc.) a una "recesión económica" (desempleo, escasa demanda, moneda inestable, conflictividad laboral, etc.). Si en nuestra empresa se producen estas dos coordenadas, en el primer caso podremos tener problemas o dificultades de satisfacer la demanda; en el segundo la dirección deberá tomar la decisión de buscar nuevos mercados, reducir gastos y procurar una mayor eficiencia.

Los Gobiernos deben velar por la economía del país, y esto complica aún más las perspectivas del empresario. Según las teorías económicas, el gobierno será "intervencionista", controlando amplias partes de la economía, o de "laissez-faire", tratando de alejarse de sus anteriores obligaciones de controlar la economía. Durante estos periodos un mismo Gobierno puede cambiar sus políticas de intervención.

El ambiente legal que rodea a una empresa condicionará sus relaciones, tanto internas como externas. Los empresarios tienen que sensibilizar a las fuerzas políticas del país; la política puede invadir zonas de la ley y la economía. Pero no es solo el Gobierno el que impone consideraciones políticas. Muchos grupos de presión tienen mucha influencia y hay que tratar con ellos.

Los desarrollos tecnológicos pueden transformar muchos factores que el empresario ha de tener en cuenta. La tecnología robótica permite una soldadura más precisa para el montaje de carrocerías, hasta el punto de que la mayoría de fabricantes de coches europeos y americanos no tienen obreros en la producción, sino sólo personal de mantenimiento e inspectores de control de calidad. En las oficinas, el desarrollo de las nuevas aplicaciones tecnológicas, permiten a los ejecutivos y hombres de negocio comunicarse a distancia a través de vídeo conferencias, manteniendo entrevistas y discusiones sin tener que desplazarse de una localidad o país a otro. El acceso a Internet, mediante el negocio electrónico, permite a muchas empresas comprar o

vender en tiempo real productos y/ o servicios, y cada día aumenta progresivamente el número de usuarios de la Red, verdadero boom del comercio intracomunitario.

Asimismo, los nuevos sistemas de transportes, apoyado por la logística y la distribución, permiten llevar productos a mayores distancias con mayor rapidez y menos costes (Rubio, 2008).

2.2.3.3. La competencia como factor del entorno exterior

La existencia de empresas competidoras en un mismo mercado, beneficia considerablemente a los consumidores, porque éste puede aprovechar las ofertas que lanzan los fabricantes de productos, donde el factor precio muchas veces es determinante a la hora de decidir una compra. Otras veces, no siempre prevalece el criterio del precio, sino otros factores como: presentación, calidad, servicios post-venta, etc.

Existen tres tipos principales de competencia, que condicionan la estrategia de una empresa:

- Competencia perfecta.
- El oligopolio.
- El monopolio.

El de competencia perfecta existe donde operan muchas firmas en un mismo mercado que venden productos o servicio casi idénticos. Los productos están estandarizados de modo que los consumidores o compradores les da igual comprar un producto u otro, ya que son teóricamente iguales.

El oligopolio, son los mercados o sectores, en los que muy pocas empresas pueden entrar, puesto que tiene muchas barreras de entrada, como las económicas ya que para estar presente en ellos hay que invertir mucho dinero.

En este mercado se encuentran las empresas ya consolidadas y líderes en costes y otros valores añadidos, como es el prestigio y permanencia de la marca.

El monopolio es el mercado abastecido por un solo proveedor. Casi todos los Gobiernos legislan en contra los monopolios privados, por ejemplo las leyes "anti-trust" americanas, pues tienen una concentración y poder económico demasiado alta. (Alhama, 2001)

2.2.4. La planeación.

La planeación es uno de los elementos fundamentales de todos los actos o actividades que todo ser humano realiza, y máxime, cuando estos actos pretenden la obtención de objetivos positivos dentro de la operatividad de una empresa.

La planeación financiera, se basa en técnicas específicas, que pretenden hacer pronósticos de los acontecimientos futuros, pero de igual forma pretende establecer cuáles son las metas y objetivos que se buscan, en el aspecto económico y financiero; y lo anterior se establece mediante “tres procesos medulares en todo proceso de planeación, que son en primera instancia efectuar la planeación de lo que se pretende hacer, llevarlo a cabo y verificar si se realizó correctamente”. La planeación se hace necesaria por diferentes motivos:

- Para prevenir los cambios del medio ambiente.
- Para integrar los objetivos y las decisiones de la organización.
- Como medio de comunicación, coordinación y cooperación de los diferentes elementos que integran la empresa.

Se puede afirmar que la planeación es la primera etapa del sistema presupuestario, debido a que para establecer cuáles serán los requerimientos de las empresas, en cuestiones monetarias, se debe en primera instancia definir cuál es el entorno de la

empresa, cuales son los resultados de años anteriores en la enajenación de sus productos, la visualización del mercado, la situación física en que se encuentran los activos que intervienen en la producción o distribución, etc. con la finalidad de poder dar un margen adecuado en cuestión financiera, de acuerdo a la realidad de la empresa.

Por su parte, la planeación financiera es un procedimiento en tres fases para decidir qué acciones se deben realizar en lo futuro para lograr los objetivos trazados: planear lo que se quiere hacer, llevar a cabo lo planeado y verificar la eficiencia de cómo se hizo.

“La función administrativa que determina anticipadamente cuáles son los objetivos que deben alcanzarse y qué debe hacerse para alcanzarlos, se trata de un modelo teórico para la acción futura”. (Chiavenato, 1999).

El proceso de planeación financiera comienza con planes financieros a largo plazo, o estratégicos. En los planes estratégicos se materializa la misión de la empresa, su visión del futuro, los objetivos que aspira alcanzar, así como la estrategia que considera correcta y las acciones concretas que deben ejecutarse para alcanzarlas. A su vez, estos planes a largo plazo guían la formulación de planes y presupuestos a corto plazo, u operativos.

Los planes financieros a corto plazo dejan claro cuáles son las acciones operativas que deben ser llevadas a cabo y cuál será la repercusión de las mismas. Generalmente, estos son planes que cubren un período de 1 a 2 años. La planeación financiera a corto plazo empieza con el pronóstico de las ventas, a partir del cual se desarrollan planes de producción que toman en cuenta estimaciones de las materias primas requeridas, requerimientos de mano de obra directa y gastos operativos. Una vez hechas estas estimaciones se pueden preparar el Estado de Resultado Proforma y el Presupuesto de Efectivo de la empresa que junto con el plan de desembolsos por activos fijos, el plan de financiamiento a largo plazo y el balance general del período actual, sirven para conformar finalmente el balance general pro forma. Existen una

multitud de factores que afectan a las ventas, como las políticas de precio, la competencia, el ingreso disponible, la actitud de los compradores, la aparición de nuevos productos, las condiciones económicas, etc. La responsabilidad de establecer el presupuesto de ventas queda a cargo del departamento de ventas y puede realizarse en diferentes niveles de la compañía.

2.2.4.1. Planificación de la estructura.

Muchas empresas trabajan con una filosofía muy difícil de cambiar. Las personas que trabajan en ella son parte activa del proceso de crecimiento, decadencia y reactivación, situación que refleja fielmente su energía vital.

2.2.4.2. Diseño del tipo de estructura.

Los factores que influyen en el diseño de la estructura de una organización, son entre otros, los siguientes:

- Tamaño de la empresa.
- Área geográfica que cubre, es decir si la empresa trabaja a escala local, nacional o internacional.
- La gama o líneas de productos que fabrica y vende.
- El nivel de control que la dirección quiere tener de la organización.

La mejor forma de conocer el diseño de la estructura de una empresa, es la forma en cómo se inició. Con el tiempo se verá como las personas hacen trabajos parecidos, lo que dará lugar a una revisión, para adaptarlos, aunarlos y compartir experiencias y recursos. Más adelante los intereses son comunes y llegaran a trabajar sobre el principio de la división del trabajo. Los más antiguos o experimentados asumirán las responsabilidades para desarrollar la empresa y tutelar a los más jóvenes. Por último,

la estructura de los distintos departamentos que configuran la organización, tendrá una mejor definición.

Este desarrollo en el tiempo se hará por funciones. Es decir, la creación de departamentos será la mejor forma de estructurar la organización. Así todas las personas se agruparán por departamentos: producción, compras, finanzas, ventas, marketing, recursos humanos, etc.

Los grupos de trabajo pueden parecer la forma más lógica de estructurar una organización. Este sistema puede presentar algunas peculiaridades:

- Muchas veces el personal responsable de un área determinada adquiere una visión excesivamente "compartamentalizada" de la empresa y pierde de vista el objetivo principal de la empresa.
- El personal adquiere actitudes "territoriales" hacia su departamento y pueden aparecer hostilidades entre personas pertenecientes a otros departamentos lo que impide que la organización funcione con eficacia.

Cuando la empresa es dinámica y moderna, y su organización ha crecido con la aplicación de una correcta gestión, esta tiende a aplicar el concepto de división.

2.2.4.3. Control por niveles y diseño de la estructura.

El término “control por niveles” (level control) se utiliza generalmente para definir, cuantas personas dependen de un Director General (Director de División, Director de Departamento, etc.). Lo que se pretende indicar con esta definición es saber dónde se sitúa el Gerente desde el punto de vista lineal, es decir, qué lugar ocupa en el organigrama de la organización, sin especificar el contenido de sus cometidos funcionales y/o personales.

El control por niveles podrá variar en función, como es lógico, de las características y circunstancias de la organización, su tamaño o dimensión, el grado de competencia dentro de los valores de la organización y el grado de complejidad tecnológica de la misma.

2.2.4.4. El control por niveles y las estructuras.

Según algunos consultores de gestión, se ha determinado que el número ideal de colaboradores que deben depender de un gestor superior es de cinco o seis. Dependerá en gran medida la naturaleza del departamento y de las funciones o trabajos a realizar. En el departamento de Contabilidad, por ejemplo, donde el trabajo es reiterativo, el control por niveles funciona eficazmente porque el jefe de departamento puede delegar en su personal y estos realizar los trabajos sin controles exhaustivos.

Sin embargo, en un departamento con poca estructura, como puede ser el de I+D+i el jefe del departamento se involucrará constantemente en discusiones sobre la definición y dirección de los trabajos y colaborará estrechamente en la aportación de ideas innovadoras. Para trabajar con eficacia en un departamento de estas características, el número de personas máxima serían seis para realizar un control por niveles eficaz.

Para definir el control por niveles idóneo de un departamento dentro de la pirámide de la organización, se tendrá en cuenta la relación existente con las funciones de otros niveles controlados.

En las estructuras llamadas “piramidales” - figura 1 -, de pocos departamentos, los gestores superiores tienen que delegar más autoridad y responsabilidad en los niveles inferiores para no verse sobrecargados con tareas que no le son comunes habitualmente.

Las estructuras “planas”,- figura 2 - con pocos niveles de autoridad, desarrollan tal vez mayor iniciativa y responsabilidad, con apoyos constantes de los mandos intermedios.

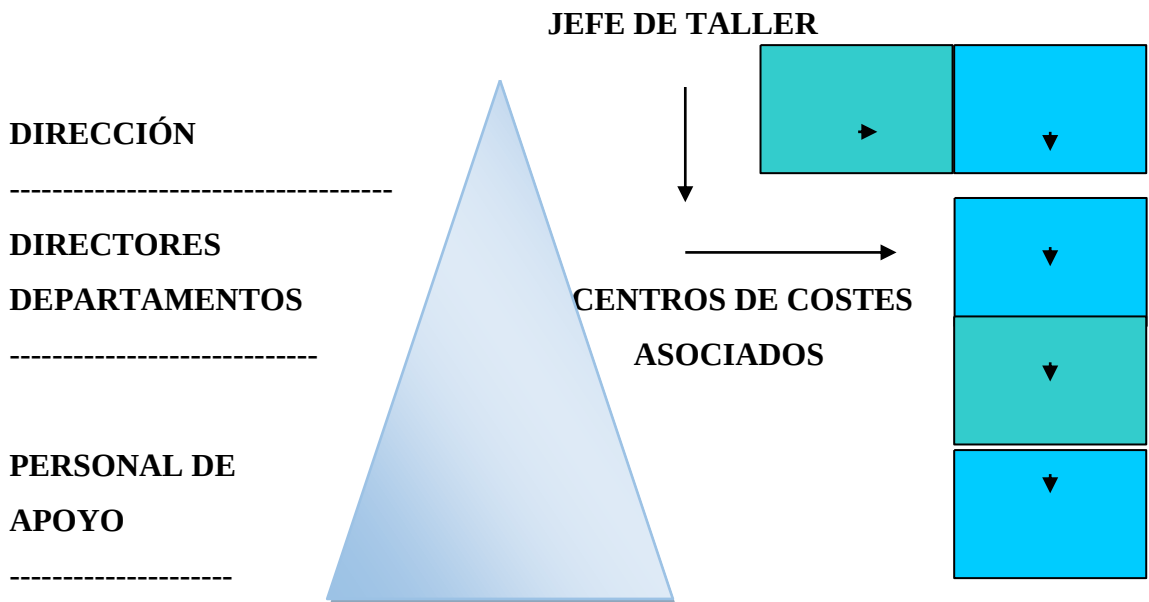


Figura 1

Figura 2

2.2.4.5. Centralización o descentralización.

Una estructura centralizada limita la eficacia de la gestión de un empresario. La empresa es vulnerable y depende demasiado del personal cualificado o de mayor preparación: ofrece pocas alternativas de promoción y puede causar un efecto negativo en la motivación o interés del personal.

La descentralización aporta mayor eficacia y responsabilidad, cuando las unidades de negocio periféricas o regionales se encuentran situadas lejos de la unidad de gestión central, tanto si la empresa es comercial o industrial.

La descentralización absoluta no es recomendable (que no posible), porque siempre deberá existir una unidad de gestión centralizada que coordine todas y cada una de las acciones y sea el punto de referencia de las demás unidades periféricas. La

descentralización es simplemente un tipo de delegación que se basa en las directrices que recibe de la Central.

2.2.4.6. Descentralización funcional.

Existen departamentos, por ejemplo, Producción o Marketing, que tienen sus propias responsabilidades. Como es obvio, no es fácil descentralizar sus funciones, puesto que su coordinación resultaría difícil. En cada uno de estos departamentos se definen sus objetivos a nivel general de la organización. La descentralización funcional es más eficaz cuando ésta se aproxima más al concepto de descentralización regional o autonómica.

2.2.4.7. Delegación de responsabilidades.

Un empresario que dirige su empresa personalmente, no tiene necesidad de delegar. Si emplea a otras personas podrá delegar en ellos algunas funciones, pero será él en definitiva quien tome las decisiones.

Esta delegación de responsabilidades se contemplan en los convenios de colaboración interprofesional y otros documentos legales en los cuales se especifican con precisión la naturaleza exacta de esta delegación de funciones, por parte del empresario individual o del Consejo de Administración, si son más socios. Son por tanto estos socios partícipes los que delegan poder en el Consejero Delegado para actuar en nombre de aquellos para que a su vez, los responsables que dependen de él, ejecuten las directrices que marca el Consejo.

2.2.4.8. Delegación y estructura.

La finalidad principal en toda empresa organizada es crear un marco efectivo para la delegación de responsabilidades y la coordinación de las mismas. No siempre la estructura es lo más importante, pues no es sino el marco donde las actividades de la empresa se hacen de forma adecuada. El marco es lo más importante porque permite

la delegación a través de la propia organización; lo que importa en este caso es una correcta delegación, más que una compleja estructura.

2.2.5. Las comunicaciones dentro de la empresa.

Una de las razones principales de los conflictos dentro de la empresa es la denominada "ruptura de las comunicaciones".

2.2.5.1. La comunicación efectiva.

Uno de los factores más importantes de la empresa, es la correcta comunicación. El problema más significativo de la gestión empresarial es la incapacidad manifiesta de la dirección para comunicarse con su personal y viceversa. Algunos consultores atribuyen, como uno de los fracasos de la gestión, la falta de una eficaz comunicación interna.

2.2.5.2. La importancia de una correcta comunicación.

Podremos definir la comunicación como “los distintos procesos a través de los cuales se transmiten y reciben informaciones, recomendaciones, ideas, opiniones, etc. creando una base sólida para la mutua comprensión y acuerdos comunes entre las personas”

La comunicación no es sólo enviar información, sino garantizar que la misma se recibe adecuadamente. La comunicación debe estructurarse de forma que:

- Facilite las respuestas a unas propuestas, tareas o funciones con la posibilidad de que el receptor realice los comentarios que crea conveniente.
- Dé al receptor la oportunidad de reformular sus preguntas con el fin de aclarar cualquier duda y también para que pueda aportarnos a su vez, cualquier información que nos sea útil.

La correcta comunicación, tanto sea formal o informal, es la clave para crear buenas relaciones dentro de una organización.

2.2.5.3. Factores en la estrategia de comunicación.

El factor más importante es el tamaño de la empresa. Una *pyme* no tendrá grandes problemas en establecer su estrategia de comunicación, como es obvio.

Cuanto más grande es la organización, más tiempo y más esfuerzo tendrá que dedicar al diseño de una estrategia eficaz de comunicación. Otro inconveniente en las grandes empresas o multinacionales es el número de empleados y la distancia entre ellos (delegaciones diseminadas por todo el mundo). Uno de los problemas más importantes para este tipo de empresas es, como comunicar con eficacia e interrelacionar entre sí a todo su personal y la selección de los medios adecuados.

Otro factor importante en la estrategia de comunicación es el cambio. La gente tiene cierta aversión a los cambios. La gestión tiene que tener en cuenta estas circunstancias para formular la estrategia de comunicación adecuada si se quiere inducir al personal sobre los cambios que se pueden producir. Está demostrado que la resistencia al cambio será menor si se invita al personal a participar en el proceso de toma de decisiones que aceptará, consecuentemente, porque son parte de la misma.

Cuando necesitamos comunicar cualquier decisión con consecuencias importantes para nuestra empresa, y ello suponga un cambio sustancial en la gestión, deberemos prestar especial atención a la forma y momento de enfocar el proceso de comunicación. Muchas empresas que no lo hicieron en el momento adecuado se vieron abocadas a una serie de problemas y el proceso de implementación fue largo y costoso.

Otros factores importantes en la estrategia de comunicación son las expectativas y aptitudes del personal. Esto se refleja en la cultura organizativa de la empresa. Hace cien años un obrero esperaba que le dijeran lo que tenía que hacer y rara vez se le pedía opinión. Este problema, sigue ocurriendo en muchas empresas de nuestro país.

El empresario debe tener siempre en cuenta dichas actitudes para planificar una correcta estrategia de comunicación. A medida que la empresa mejora en sus técnicas de comunicación, más se acostumbrarán los equipos de trabajo a los nuevos niveles de organización. Si esto no ocurriera, estaremos creando otros problemas que antes no existían.

2.2.5.4. Prioridades en la comunicación.

Cuando hablemos de comunicación, tenemos que pensar siempre en términos de prioridades. De un lado disponemos una serie de canales, unos más efectivos que otros; por otro, una gran variedad de información que se intercambian las partes interesadas. Lo que deberemos conseguir en definitiva es encajar el contenido del mensaje en el canal más apropiado. Esta información la podríamos distinguir en:

- Información que la gente tiene que conocer, es decir, la definición de los puntos vitales y necesarios para conseguir los objetivos del mensaje.
- Información que la gente debería conocer, es decir, información que se desea recibir pero que no es esencial.
- Información que la gente podría conocer, o sea, temas poco importantes pero que pueden interesar.

Una empresa bien organizada enviará los “tiene que conocer” por el canal más eficaz, mientras que los “podría conocer” por los menos, según ilustramos en el siguiente cuadro:

CANAL		CONTENIDO
MAS EFICIENTE >>>	por la categoría	“TIENE QUE”
BASTANTE EFICIENTE >>>	“ “ “	“DEBERÍA”
MENOS EFICIENTE >>>	“ “ “	“PODRÍA”

Las áreas importantes en la comunicación empresarial las podremos encuadrar en los siguientes grupos:

- Políticas y objetivos de la empresa.
- Resultados (generales y económicos-financieros).
- Planes para el desarrollo futuro
- Aspectos generales del servicio y las mejoras que se pueden introducir.
- Métodos y recursos para mejorar la eficacia y la productividad.
- Programas de mejora de la salud, seguridad y bienestar personal.
- Programas de formación, tanto general como especializada.

En la política de inversiones y de ganancias de la empresa, el personal tiene el derecho a conocer el “por qué” se toman estas decisiones. Sobre todo en temas de política interior, donde los empleados pueden comentar y discutir con entera libertad, lo que propicia una mejora en sus relaciones con la Dirección, y presenta un grado de moral elevado y un buen clima en la empresa.

2.2.6. Gestión.

2.2.6.1. Finalidad de la gestión.

Los cambios tecnológicos que se han producido en la sociedad han ampliado el campo de la gestión. En las primeras etapas del desarrollo económico, las empresas se definían porque realizaban tareas repetitivas, fáciles de definir. En el taller o en la oficina el personal sabía exactamente cuál era y seguiría siendo su misión.

La labor del Director Gerente era supervisar la marcha de los trabajos en curso en un proceso reiterativo. El resultado se medía según lo que se producía, y se funcionaba bajo una fuerte disciplina y control riguroso. Había que satisfacer las expectativas de los propietarios de ganar dinero y esa era la mayor motivación.

Esta simple interpretación de la gestión que existía entonces sigue aún con nosotros, como un eco del pasado. Algunos empresarios siguen comportándose como si nada hubiese cambiado.

La automatización, la informática, las nuevas tecnologías de la información y las crecientes expectativas de la sociedad han puesto al descubierto muchas carencias de los directivos. La naturaleza de la gestión se ha hecho más compleja para actuar en función de una serie de prioridades, como es la de conseguir beneficios constantes, por encima de todas ellas.

2.2.6.2. ¿Qué es la gestión?

La gestión se apoya y funciona a través de personas, por lo general equipos de trabajo, para poder lograr resultados. Con frecuencia se promocionan en la empresa a trabajadores competentes para asumir cargos de responsabilidad, pero si no se les recicla, seguirán trabajando como siempre. No se percatan que han pasado a una tarea distinta y pretenden aplicar las mismas recetas que antaño.

Una de las mejores definiciones de las funciones de un Directivo es la que hace años dio Luther Gulik, quien identificó las seis funciones fundamentales de toda gerencia:

Planificación

- *"Tener una visión global de la empresa y su entorno, tomando decisiones concretas sobre objetivos concretos"*

Organización

- *"Obtener el mejor aprovechamiento de las personas y de los recursos disponibles para obtener resultados"*

Personal

- *"El entusiasmo preciso para organizar y motivar a un grupo específico de personas"*

Dirección

- *"Un elevado nivel de comunicación con su personal y habilidad para crear un ambiente propicio para alcanzar los objetivos de eficacia y -rentabilidad de la empresa"*

Control

- *"Cuantificar el progreso realizado por el personal en cuanto a los objetivos marcados"*

Representatividad

- *"El Gerente es la "personalidad" que representa a la organización ante otras organizaciones similares, gubernamentales, proveedores, instituciones financieras, etc."*

2.2.6.4. Los sistemas tradicionales.

Una organización empresarial es sobre todo jerárquica y está basada en la existencia de funciones superiores e inferiores. Si estudiamos una sencilla organización comercial, veremos las distintas relaciones de su estructura funcional:

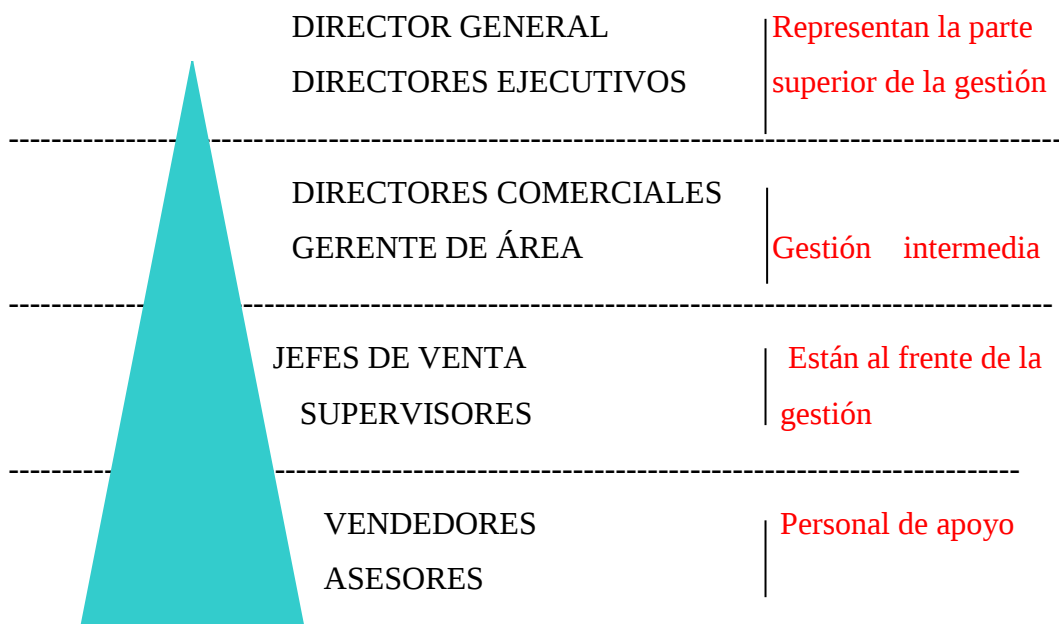


Figura. 1

La estructura de una organización como la que hemos reflejado en la figura 1, se denomina “piramidal”, donde existe un número amplio de personas en los niveles inferiores de la misma y muy pocos responsables en los niveles superiores. Son trabajos o funciones claramente definidas a cada nivel e históricamente ha sido considerado como el único organigrama normalizado y puesto en práctica.

Como toda estructura funcional, tiene sus ventajas e inconvenientes:

Ventajas:

- Áreas de actividad y/o responsabilidad claramente definidas de quien dimanen directrices concretas.
- Asegura que cada nivel inferior solo tiene un inmediato superior.
- Las instrucciones son directas y se evitan conflicto de intereses.
- En la mayoría de los casos produce un alto nivel de lealtad y cohesión.

- Individualmente se consigue un grado amplio de libertad de actuación, ya que las funciones y las responsabilidades se circunscriben a la concreción más absoluta.
- Si todo funciona bien, se ven libres de otras responsabilidades más allá de sus limitaciones.

Inconvenientes:

- Se puede fomentar una actitud “ellos /nosotros” que limita la formación de equipos.
- Fomenta el aumento de prácticas que obstruyen y endurecen las relaciones con la Dirección.
- Reduce la capacidad por parte de algunos miembros de la organización, de valorar la misma y crea barreras en la comunicación interna.
- Limita las oportunidades de sus componentes de adquirir mayor experiencia, necesarias para la promoción dentro de la empresa a puestos de mayor y más alta responsabilidad.

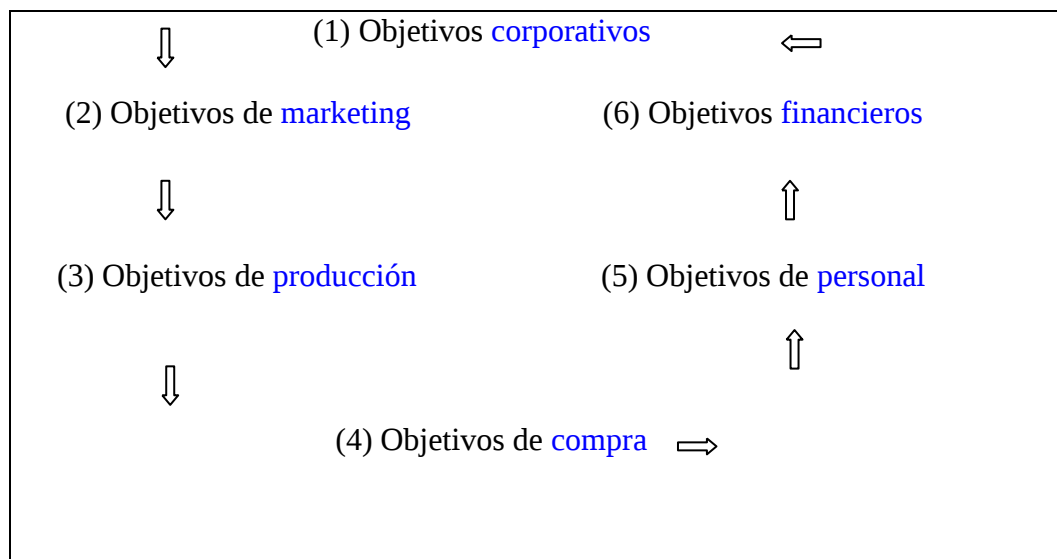
2.2.7. Formulación de la política estratégica de la empresa.

En todas las empresas existen una serie de normas operativas que previamente se habrán normalizado. La política sobre los empleados, de precios, plazos de entrega y la forma de contrarrestar la competencia, serán las políticas habituales que luego serán el eje de las demás políticas a implementar en la empresa. En general el término "política" y sus distintas acepciones, establecen las normas para la dirección de la empresa y su comportamiento en el mercado, y a veces cubren un periodo de

hasta diez años. Abarcan los objetivos de la empresa así como los métodos para su comportamiento.

2.2.7.1. El proceso de la posición competitiva.

Para alcanzar sus objetivos, una empresa tendrá a su vez que fijarse otros por cada aspecto de su actividad.



La progresión ideal sería pasar de los objetivos a la actividad y luego a la planificación. Los objetivos principales de la empresa, serán marcados por la Dirección General, y éste será presentado al Consejo de Administración para su aprobación definitiva.

El Marketing actúa como el sistema nervioso que marca los objetivos de la empresa en términos de ventas y es muy sensible a los cambios, es decir:

- Evolución de la economía.
- Cambios en el clima político.

- Tendencias del comercio mundial.
- Modas o gustos del consumidor.
- Estrategias de la competencia.

Estos son los puntos principales que configuran la esencia de la organización, y el beneficio que se obtiene es la savia de la misma. Los resultados financieros, si son positivos, serán el mejor indicador para los accionistas de que la empresa va bien.

2.2.8. Marketing estratégico.

En respuesta a los cambios en el entorno de la empresa, adoptaremos distintas estrategias de Marketing. La finalidad de toda empresa es aumentar su participación en los mercados y vender sus productos y/o servicios. Las formas para poder estar presente serán:

- Penetración en el mercado: significará tomar ciertas decisiones sobre publicidad, promoción y diseño de una política comercial para aumentar las ventas.
- Desarrollo del mercado: los responsables de Marketing tratarán de identificar nuevos segmentos de mercado para la gama de productos existentes.
- Desarrollo de productos: las ventas pueden aumentar si se preparan nuevos productos para los mercados actuales o nuevos.

Durante las distintas etapas del crecimiento de la empresa, los responsables de la gestión adoptarán estrategias compatibles para desarrollar los distintos segmentos de los mercados. Si la empresa está creciendo rápidamente, haremos especial hincapié en incrementar nuestra participación en el mismo.

En ese proceso evolutivo podremos enfrentarnos con competidores de igual tamaño y solidez; en ese caso habrá que mantener nuestra cuota de participación en el mercado.

En los momentos críticos deberemos ante todo conseguir ventas en las principales líneas de productos, inyectando a corto plazo la liquidez necesaria para mantener nuestra cuota de mercado, realizando inversiones importantes en los presupuestos de Marketing.

Una estrategia alternativa en tiempos de crisis extrema es apostar por aquellas líneas de productos rentables y eliminar aquellos menos rentables. Algunas empresas liquidan parte de sus activos físicos empresariales para inyectar liquidez al sistema y poder seguir manteniendo sus estructuras, incluso algunas reducen sus costes a base de reducir sus plantillas o eliminando su presencia física en otras áreas geográficas del propio país o del extranjero.

2.2.9. Administración de la producción.

2.2.9.1. La producción como sistema.

El subsistema de Producción (o de Operaciones, en otra terminología) “tiene por misión la obtención de los bienes y servicios que deberán satisfacer las necesidades detectadas por el subsistema comercial y/o generadas por el departamento de investigación y desarrollo” dice D. Machuca. Esa misión se da tanto en empresas industriales como de servicio, siempre según un proceso que convierte insumos en exumos de acuerdo a los objetivos que tenga la empresa.

La configuración del subsistema de Producción comienza con la definición de objetivos a largo plazo (acordes con los objetivos globales de la empresa) y el diseño de estrategias acordes. De acuerdo a esos objetivos y estrategias debe diseñarse el subsistema de producción.

2.2.9.2. Partes y funciones del subsistema de operaciones.

Podemos reconocer aquí dos niveles: un nivel estratégico, que se refiere a los objetivos a largo plazo para los que se diseña el subsistema, y un nivel táctico y operativo, vinculado con el mediano, corto y muy corto plazo. Aquí hay que contar con los organismos y funciones que permitan realizar:

- La planificación de la producción y la capacidad (a mediano plazo).
- La programación de la producción y la capacidad (a corto plazo).
- La ejecución de la producción (a muy corto plazo).

Esto implica otra tarea fundamental:

- La planificación y control de inventarios, tanto de materias primas como de materiales de proveedores; de elementos en curso de fabricación y de productos terminados.

2.2.9.3. El campo de la administración de la producción.

Sintetizando algunas ideas de Chase, Aquilano y Jacobs, podemos decir que la Administración de la Producción, también llamada Administración o Gerencia de Operaciones (“Operations Management”, OM) puede ser definida como “el diseño, la operación y el mejoramiento de los sistemas de producción que crean los bienes o servicios primarios de la compañía”. (Aquilano, 2006)

Los temas estratégicos de la Administración de la producción son muy amplios: ¿Que fabricaremos? ¿Cómo? ¿Con que nivel tecnológico? ¿Dónde? ¿Lo hacemos o lo compramos? Etc. Son decisiones que afectan a la empresa durante varios años.

Los temas tácticos se refieren sobre todo a la eficiente programación de los materiales y de la mano de obra, en el marco de las decisiones estratégicas ya tomadas y frente a las fluctuaciones de la situación real. Las decisiones operativas se refieren a las tareas a realizar hoy (o esta semana), la asignación de responsabilidades concretas a personas o grupos, las prioridades, la atención de las emergencias, etc.

2.2.9.4. Frente a las nuevas prioridades competitivas:

Productividad, calidad, flexibilidad, anexión de servicios, actualización de la gama de productos y servicios.

Otra familia de problemas, que se plantean tenga o no la empresa en cuestión una dimensión internacional, se refiere a las nuevas prioridades competitivas:

- El aumento de la productividad del trabajo, según factores tales como la evolución tecnológica, el capital invertido, la tasa de uso de la capacidad instalada, la cualificación de la mano de obra, la cualificación de la gestión, la organización de la producción y el uso de energías y materias primas.
- La mejora de la calidad, como cumplimiento de las especificaciones técnicas y como satisfacción de los requerimientos de los clientes.
- La flexibilidad, adaptabilidad o rapidez de respuesta a los requerimientos y sus variaciones, que permite acortar los tiempos de diseño y lanzamiento de productos, así como de entrega de productos a los clientes.
- Los servicios anexos al producto, que muchas veces hacen la diferencia competitiva, tales como instalación, capacitación del personal, mantenimiento, garantía, seguro, etc.
- La actualización de la gama de productos y sus precios y otras condiciones.

2.2.9.5. Frente a los nuevos requerimientos sociales:

Atención al factor humano de la empresa. Responsabilidad social y ambiental. Manejo responsable de las nuevas tecnologías.

Un tercer grupo de problemas se refiere más bien a las relaciones entre la empresa y la comunidad en la que está insertada, tales como:

- La atención al factor humano, su capacitación, motivación, participación, trabajo en equipo, etc., ya que el personal de la empresa es la base indispensable para lograr un nivel consistente de calidad.
- La responsabilidad social y ambiental de la empresa, que es un tema de importancia creciente, no solo por la necesidad de cumplir las normativas estatales sobre preservación del medio ambiente sino también porque la creciente organización y concientización de los consumidores tiende a volver muy arriesgado para las empresas ser ostensiblemente negligentes en estas cuestiones, y más a medida que se difundan las normas ISO 14000.
- El manejo responsable de las nuevas tecnologías, que no son un remedio para todos los males, y cuya introducción inoportuna puede ser incluso altamente perjudicial.

Hay que preparar con tiempo a la organización y a los hombres para implantar los nuevos sistemas.

2.2.9.6. ¿Qué se puede hacer desde la administración de la producción para afrontar el desafío competitivo?

Sobre este tema, Chase, Aquilano y Jacobs transcriben algunos aportes que por su gran interés sintetizamos aquí. La Comisión de Productividad Industrial del MIT realizó en 1985 las siguientes recomendaciones:

- Poner menos énfasis en las inversiones financieras de corto plazo y priorizar las inversiones en investigación y desarrollo.
- Revisar las estrategias corporativas para incluir respuestas a la competencia extranjera.
- Esto a su vez exige mayor inversión en personas y equipos, para mejorar la capacidad de manufactura.
- Eliminar las barreras de comunicación en las organizaciones y reconocer la coincidencia de intereses con otras compañías y proveedores frente a la competencia internacional.
- Reconocer que la fuerza laboral es un recurso que debe nutrirse y no solo un costo que debe evitarse.
- Volver a lo básico en la administración de operaciones de producción. Incorporar la calidad en las etapas del diseño. Hacer más énfasis en innovaciones de procesos, en lugar de concentrar la atención exclusivamente en innovaciones de producto.

2.2.9.7. Funciones de la administración de la producción.

La misión de una Administración de la Producción se refiere al planeamiento, diseño, implementación, ejecución y control de los sistemas de producción y control de una empresa. Las actividades relacionadas con el sistema de producción se refieren a diseño del producto, diseño del proceso, selección del equipamiento, selección y capacitación del personal, selección de los materiales, selección de los proveedores, localización de plantas, distribución interna de plantas, programación del plan e implementación del sistema.

Las actividades relacionadas con el sistema de control se refieren al control de calidad, control del programa de producción, control de inventarios, control de la

productividad, definición de las políticas de control, diseño del sistema de control, implementación del sistema y su evaluación. A medida que la empresa aumenta en tamaño y complejidad, buscando mayor eficiencia, es normal que la Administración de la Producción produzca una delegación de funciones. Este suele ser el origen de algunos departamentos de la organización, tales como Investigación y Desarrollo (o Ingeniería del Producto), Ingeniería de los Procesos (o Métodos), Control de Calidad, Compras, Logística.

De todos modos, con mayor o menor diversificación funcional, los objetivos estratégicos fundamentales son siempre los mismos:

- La reducción de los costos por medio de una mayor eficiencia y productividad.
- El cumplimiento en tiempo y forma de los plazos, las entregas, etc.
- La mejora de la calidad (o lo que es lo mismo, la disminución de los costos de no - calidad).
- El aumento de la flexibilidad en suministros, procesos, productos, equipamientos, mano de obra.
- La mejora en el servicio a los clientes, por medio de la vigencia efectiva de los atributos de una buena calidad de servicio: confianza, sensibilidad, habilidad, accesibilidad, cortesía, comunicación, credibilidad, seguridad, todo basado en un amplio conocimiento del cliente.

De todo lo que venimos diciendo puede inferirse que la Administración de la Producción trabaja y articula varios niveles de resolución de las situaciones y sus correspondientes horizontes temporales:

El nivel estratégico se refiere a los objetivos permanentes, las tendencias consolidadas, que no pueden modificarse sin cambios organizacionales o de

infraestructuras importantes, que suelen implicar inversiones significativas, y trabaja en un nivel temporal de largo plazo, generalmente de dos a cinco años.

El nivel táctico se inscribe dentro de una estrategia, se refiere a la adecuación de los objetivos a las cambiantes circunstancias del mercado, en adaptaciones que pueden lograrse sin cambios de fondo, con inversiones medianas o menores, o en base al manejo de los costos fijos y variables, y trabaja en un nivel temporal de mediano plazo, generalmente el semestre, el año calendario o hasta dos años.

El nivel operativo se refiere al manejo de las tareas en el muy corto plazo, en el día a día de la organización, y se inscribe dentro de una táctica, así como ésta queda encuadrada en una estrategia. El nivel operativo es esencialmente un nivel de ejecución fáctica pero también entraña cierta dosis de planeamiento y previsión, de un día para otro, o semanal o quincenal, por ejemplo. Los niveles temporales mencionados se refieren a situaciones económico - políticas relativamente estables. En otros tipos de situaciones (de inflación, por ejemplo, o de crisis políticas) cambia mucho la idea de lo que es largo, mediano y corto plazo.

Para dar una idea actualizada, puesta al día, sobre las funciones de la Administración de la Producción, presentamos aquí una breve síntesis de los principales problemas que hoy afrontan los ejecutivos de las empresas en esta materia, según los planteos de Chase, Aquilano y Jacobs (Chase, et al 2006):

- Como acortar el tiempo que requiere la producción de bienes nuevos: Esto exige coordinación y trabajo interdisciplinario entre diseñadores, ingenieros de proceso y fabricantes.
- Como desarrollar sistemas de producción flexibles, que permitan la “personalización masiva” de productos y servicios, para ampliar la línea de productos con variedad de alternativas según los segmentos del mercado.
- Como administrar redes de producción globales: Esto implica asegurar la calidad

y homogeneizar sus normas; administrar la Logística de envíos y recepciones; y desarrollar un sistema de información en tiempo real que controle esos complejos procesos.

- Como desarrollar e integrar nuevas tecnologías de procesos en los sistemas de producción existentes: Esto implica no solo conocer la tecnología disponible sino seleccionar la más adecuada al caso y adaptarla a las instalaciones existentes.
- Como obtener rápidamente un alto nivel de calidad, y como conservarlo en los cambios y reestructuraciones: La TQM está hoy totalmente aceptada, pero nadie puede darse el lujo de un “gradualismo” que demore la obtención de niveles de calidad al menos comparables con los de la competencia, ni perder calidad en los permanentes cambios originados en el acortamiento de la vida de los productos y las innovaciones tecnológicas.
- Como administrar una fuerza laboral compleja, con culturas, lenguas y religiones diversas.
- Como adaptarse a las restricciones ambientales, las normas éticas y las restricciones gubernamentales.

Estos temas afectan a toda la empresa y tienen un peso creciente en la medida en que aumente la conciencia ecológica de las poblaciones y el rigor de las normas estatales, pero la Administración de la Producción es el punto focal de esta problemática, porque es la que maneja los materiales que pueden producir contaminación y otros accidentes ambientales. Es habitual hoy que las empresas incluyan “estrategias verdes” en su planeación corporativa, en particular desde la elaboración de la norma ISO 14000 – sobre gestión medio ambiental – que ofrece las orientaciones y criterios a tener en cuenta.

2.2.10. El vínculo entre mercadeo y operaciones.

Chase, Aquilano y Jacobs sostienen que, para una empresa, es fundamental entender su mercado desde dos perspectivas complementarias: la de Mercadeo (o Marketing) y la de Operaciones. Para facilitar la creación de ese vínculo o interface, Terry Hill propone considerar la existencia de dos tipos de criterios o de prioridades: los captadores de pedidos (“order winners”) y los calificadores de pedidos (“order qualifiers”).

Un criterio captador de pedidos es el que diferencia y distingue los productos o servicios de una empresa respecto de los de otras existentes en el mercado. Según las circunstancias de cada caso, puede ser el precio, la calidad, la confiabilidad, o cualquier otra de las prioridades mencionadas antes. Un criterio calificador de pedidos es un criterio de selección que permite considerar a los productos o servicios de una empresa como candidatos para su compra. Según el profesor Hill, las empresas deben reevaluar sus criterios calificadores de pedidos todos los días.

Para la mayoría de las grandes empresas manufactureras, la calidad de conformidad, la entrega a tiempo y la confiabilidad del producto son hoy los principales calificadores de pedidos, mientras el precio bajo se está consolidando cada vez más como criterio captador de pedidos.

Para desarrollar una estrategia de operaciones es fundamental identificar los criterios captadores de pedidos que son relevantes para productos específicos. Los criterios de calificación y captación de pedidos varían con el paso del tiempo y con acontecimientos tales como apertura de mercados, aparición de nuevas empresas competidoras, innovaciones tecnológicas, etc. Los clientes saben que características desean y quieren comprar una adecuada combinación de ellas, al más bajo costo posible, para elevar al máximo el valor de su compra.

2.2.11. Rendimiento productivo.

2.2.11.1. Productividad.

La productividad, se puede definir como la relación que existe entre la producción, y los recursos empleados. Según Malí (1978), productividad es la combinación de la eficiencia y la efectividad

2.2.11.2. Factores que afectan la productividad.

El mayor o menor grado de productividad de una empresa se ve influido por una gran variedad de factores, los cuales se clasifican en factores externos y en factores internos, en factores propios y factores ajenos. Si consideramos la empresa como un sistema, podemos decir que los factores internos se refieren a aquellos que están incluidos dentro del sistema; los factores externos son todos aquellos que se encuentran en el ambiente, es decir, fuera del sistema; los factores propios son aquellos que están directamente relacionados con la interacción entre el sistema y su ambiente, y los factores ajenos son aquellos que no se relacionan con la interacción entre el sistema y su ambiente.

En la medida en que el tamaño y el poder de una empresa disminuyen, igualmente decrece su posibilidad de alterar los factores externos a ésta, por lo cual se deduce que para la mayoría de las empresas es sumamente difícil, casi imposible realmente, afectar y mucho menos controlar los factores externos que inciden en su nivel de productividad.

Así mismo lo que ocurre en la empresa, es de plena responsabilidad de ésta, y es consecuencia directa e inmediata de sus políticas o de la ausencia de las mismas. Por lo que se deduce que lo que sí puede medir, controlar y mejorar son sus factores endógenos.

La efectividad está íntimamente ligada con la productividad, y es el resultado de un nuevo modelo administrativo de eficacia y eficiencia empresarial que genera los productos de la organización con nuevos recursos competitivos tales como calidad, servicio y precio. Este enfoque plantea que las empresas deben operar con un máximo de eficacia (producto con el máximo de factores competitivos frente a demandas propias de su medio) y con la máxima eficiencia (optimización de procesos y racionalización de recursos), lo cual las llevará a alcanzar la calidad total.

La efectividad implica un manejo sistemático tanto de la empresa como de sus unidades de trabajo y del puesto de trabajo. Ser más efectivos, incrementar la productividad, requiere una serie de cambios que deben comenzar por los paradigmas o principios que rigen la administración de la empresa. Se deben orientar los esfuerzos, simultáneamente, hacia lograr la satisfacción total del cliente, eficacia, y hacia la óptima utilización de los recursos, eficiencia. ¿Cómo mejorar algo cuyo estado actual no se conoce? Infortunadamente muchos empresarios tienden a orientar sus objetivos según métodos basados en un alto porcentaje en la intuición, y si bien es cierto que se logran en ocasiones resultados aceptables, es definitivo que sin un adecuado sistema de información basado en hechos y datos es poco o nada lo que se logra mejorar. Tal como se anota, la productividad del sistema empresa se ve afectada por factores externos e internos.

Los factores externos que inciden en la productividad, los más significativos son: las políticas gubernamentales, el poder de la moneda nacional frente a otras monedas, la disponibilidad de recursos, vías, medios y sistemas de transporte, la situación de la oferta de mano de obra, las condiciones sociales y políticas en general, etc. Los factores internos se agrupan en las siguientes categorías: las políticas de la empresa, el estilo o sistema de dirección, el nivel de tecnología utilizado, los procesos de fabricación, investigación y desarrollo y la administración de la información.

La gestión administrativa es quizás el factor interno más importante, aunque normalmente se tiende a señalar al trabajador como el causante de las bajas en la productividad

CAPITULO III

3. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

“Aquellos que no creen, no deben interponerse
en el camino de los que lo están haciendo”

Joel Arthur Barker

3.1. Tipo de investigación

La búsqueda de información requiere la aplicación de varios tipos de investigación, los mismos que contribuyeron con este trabajo, entre los más importantes que se utilizaron constan:

3.1.1. Investigación descriptiva.

Empleada en la primera etapa de la investigación, su aplicación radicó en entender los aspectos fundamentales de manera de poder determinar con precisión el problema, y las causas que lo originan, mediante la aplicación de las herramientas de investigación, selección de los elementos que intervienen en él para poder realizar un correcto análisis de la información obtenida.

3.1.3. Investigación bibliográfica

A través de la investigación bibliográfica se logró la recopilación de toda la información necesaria de forma teórica, registradas en textos especializados en relación a la investigación, revistas y otros documentos lo que permitió de manera fundamentada el problema de la investigación.

3.1.4. Investigación de campo.

Es la que permitió la recolección de toda la información necesaria para el procesamiento y análisis que nos lleva a obtener una respuesta del problema investigado, por medio de la aplicación de las herramientas de investigación, como son las encuestas realizadas y el cuestionario estructurado.

3.2. Métodos utilizados en la investigación

Los métodos de investigación científica que fueron utilizados son:

3.2.1. Método inductivo.

Mediante este método permitió determinar individualmente a cada una de las partes intervinientes en el problema llegando a conclusiones que abarcan la totalidad del conjunto investigado y de esta forma poder formular premisas generales, que ayudaron a comprender los hechos y así plantear las respectivas soluciones.

3.2.2. Método deductivo.

Por medio de este método permitió partiendo del análisis general localizar cada una de las partes involucradas directa o indirectamente en el problema y se logró el análisis con el propósito de señalar verdades generales contenidas en el fenómeno que investigué, para comprenderlo y proponer soluciones.

3.2.3. Método analítico.

Es el que permitió identificar cada una de las partes que caracterizan al fenómeno investigado, para de esta manera poder establecer las causas y su análisis, estableciendo la relación causa – efecto entre sus elementos.

3.2.4. Método estadístico.

Este método se utilizó para la tabulación de la información obtenida, para la interpretación de datos mediante gráficas circulares; seguidas por la correspondiente interpretación de los resultados, luego de haber aplicado las encuestas y entrevistas a los clientes, personal administrativo y operativo de las empresas.

3.3. Población y muestra.

La investigación se realizó en las empresas Induhorst, Jatunhuayra y Mephisto; buscando resolver el problema de la Gestión Administrativa y su influencia en la

producción, comercialización y rendimiento financiero, a fin de que la empresa objeto del estudio mejore su desempeño y desarrollar su productividad con calidad y eficiencia.

3.3.1 Población.

La población o universo de esta investigación está compuesta por: Los Gerentes de las empresas, los clientes, el personal administrativo y operativo de las empresas.

3.3.1.1. Personal de las empresas

El personal de las empresas se encuentra distribuido de la siguiente manera:

Cuadro 1 Personal de la Empresa Induhorst.

PERSONAL	No.
Presidente	1
Gerente	1
Financiero	1
Contador	1
Asistente Contable	1
Gerente de comercialización	1
Secretaria de Comercialización	1
Asesor de Ventas	2
Asistente de Diseño	2
Asistente de Compras	1
Asistente de Inventarios	1
Responsable de Reparaciones y montajes	1
Responsable de seguridad industrial	1
Total Personal a Encuestar	15

Fuente: Datos de la población.

Elaborado por: El autor.

Cuadro 2 Personal de la Empresa Jatunhuayra.

PERSONAL	No.
Presidente	1
Gerente	1
Gerente de Compras	1
Jefe de Taller	1
Maestros de Taller	11
Total Personal a Encuestar	15

Fuente: Datos de la población.

Elaborado por: El autor.

Cuadro 3 Personal administrativo y operativo de la Empresa Mephisto.

PERSONAL	Cantidad
Presidente	1
Gerente	1
Jefe de producción	1
Jefe de Taller	1
Maestros de Taller	11
Total Personal a Encuestar	15

Fuente: Datos de la población

Elaborado por: El autor.

3.3.1.2. Clientes.

Mientras que los clientes de las empresas se encuentran clasificados por regiones, siendo estas: clientes de la región sierra, clientes de la región costa, además se incluye dentro del listado un grupo de clientes que realizaron compras del exterior. Se ha seleccionado este grupo de clientes por ser los que en la actualidad registraron alguna actividad para con las empresas.

Cuadro 4 Clientes de las regiones costa, sierra y del exterior.

Procedencia	Cantidad
Clientes de la región costa	163
Clientes de la región sierra	17
Clientes del exterior	17
Total Personal a Encuestar	197

Fuente: Datos de la población

Elaborado por: El autor.

3.3.2. Muestra.

Para el personal de las empresas, siendo la muestra menor que 100 de acuerdo a la norma estadística se debe trabajar con toda la población correspondiente de acuerdo a los cuadros que se presentan.

De igual forma sucede con los talleres metalmecánicos encuestados, que no superan el valor mínimo necesario según la norma estadística.

En el caso de los clientes encuestados, estos si superan el valor fijado como mínimo en la norma estadística, para cuyo caso se aplica la fórmula para determinar el tamaño de la muestra:

$$n = N \frac{\sigma^2 Z^2}{(N-1)e^2 + \sigma^2 Z^2}$$

Cálculo del tamaño de la muestra para una población de 197 elementos con un nivel de confianza del 95%.

E	0.05	
N	197	
Σ	0.5	
Confianza	95	
Área a la izquierda de -Z	0.025	=(100-B4)/200
-Z	-1.959964	= INV. NORM. ESTAND(B5)
Z	1.959964	= 1 * B6
$n = N \frac{\sigma^2 Z^2}{(N-1)e^2 + \sigma^2 Z^2}$	130.44433	= B2 * B3^2 * B7^2 / ((B2-1)*B1^2 + B3^2*B7^2)

3.4. Fuentes de recopilación de información.

Son todos los recursos que contienen datos formales, informales, escritos, orales o multimedia. Se dividen en tres tipos primarias, secundarias y terciarias.

La utilidad de los datos recolectados depende de un procedimiento que conlleve a organizarlos y analizarlos. A la información resultante se le aplicó las técnicas e instrumentos de recolección de datos, se clasificó e identificó los principales hallazgos encontrados, enmarcados dentro del problema de estudio.

3.4.1. Fuentes primarias.

Dentro de las fuentes primarias empleadas para la presente investigación constan las encuestas y entrevistas aplicadas para la obtención de la información y que sirvió para el análisis e interpretación. Los datos estadísticos utilizados para el establecimiento de la cantidad de clientes y el número de empresas competidoras. Ya

que permiten un acceso de forma directa para conocer a cerca del problema, objeto de estudio.

3.4.2. Fuentes secundarias.

Constituyen fuentes secundarias de investigación en el presente trabajo, el material de consulta como los textos que constan en la bibliografía, artículos de revistas, directorios de empresas, entre otros, que permitieron el análisis y la interpretación de las fuentes primarias.

3.4.3. Fuentes terciarias.

Lo constituyen los artículos de internet que forman parte del material de consulta, libros electrónicos, que han dado su aporte para la elaboración del presente trabajo de investigación.

3.5. Instrumentos de investigación.

Dentro del conjunto de técnicas de recolección de información a utilizar en el proceso de investigación, que permitieron diagnosticar el problema en estudio y captar las opiniones de las personas que tiene alguna relación con el mismo, se aplicó la encuesta y el cuestionario

3.5.1. Cuestionario estructurado.

La técnica del cuestionario estructurado, se aplicó al Presidente y Gerente de las empresas Induhorst, Jatunhuayra y Mephisto; así como también, a fin de conocer los procedimientos en cuanto al seguimiento, control y evaluación que la institución realiza dentro del proceso normal de desarrollo de sus actividades. Siendo importante conocer la planificación que la institución tiene referente a la capacitación del personal.

3.5.2. Encuesta.

“La encuesta es un instrumento de recolección de datos de difundida aplicación en procesos de investigación científica”. (Pazmiño, 2006 p. 35).

Mediante esta técnica permitió obtener información de los clientes y del personal administrativo y Operativo a través de un formulario de preguntas que se realizó, el qué permitió conocer la realidad de los diversos factores que influyen en la planificación, manejo de recursos y disponibilidad de los mismos.

3.6. Procesamiento y análisis.

Los datos obtenidos por la aplicación de la encuesta y el cuestionario fueron procesados con el programa Excel, el cuál funciona bajo el paquete de Microsoft Office. Para ello se hizo el diseño de las tablas relacionadas con cada pregunta y se representó el resultado mediante las gráficas de pastel del mismo programa, seguidamente se hizo el análisis según los resultados conseguidos.

CAPITULO IV

4. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.

“Me interesa el futuro, porque en él,
pasaré el resto de mi vida”

C. F. Kettering

4.1. Nivel de producción en relación a la capacidad instalada de las empresas.

Encuesta al personal de las empresas:

1. ¿Se cumplen los objetivos trazados por la Gerencia?

Tabla 1: Objetivos de Gerencia

¿Se cumplen los objetivos trazados por la gerencia?		
Criterio	Cantidad	%
Si	35	78%
No	3	7%
A veces	7	16%
Total	45	100%

Fuente: Encuesta al personal administrativo y operativo

Elaborado por: Autor

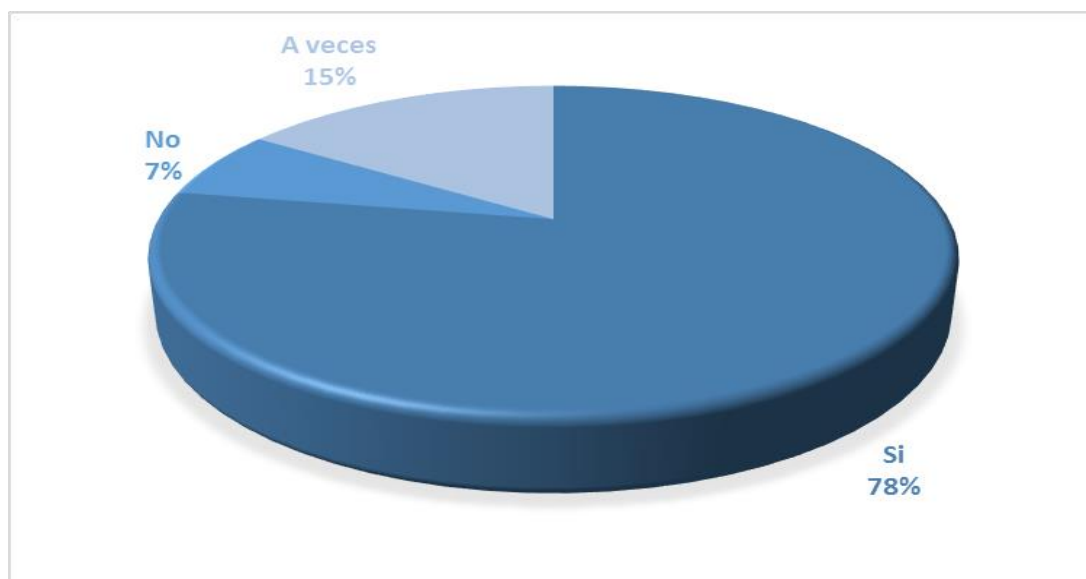


Gráfico 1: Objetivos de gerencia

Del total de encuestados un 78% considera que sí se cumple con objetivos trazados por la Gerencia, un 7% respondió que no, y un 15% respondió que a veces si se cumplen los objetivos. Según estos resultados el personal considera que se están alcanzando los objetivos trazados por la Gerencia.

2.- ¿Consigue los estándares de productividad?

Tabla 2: Estándares de productividad

¿Consigue los estándares de productividad?		
Criterio	Cantidad	%
Si	41	91%
No	1	2%
A veces	3	7%
Total	45	100%

Fuente: Encuesta al personal administrativo y operativo

Elaborado por: Autor

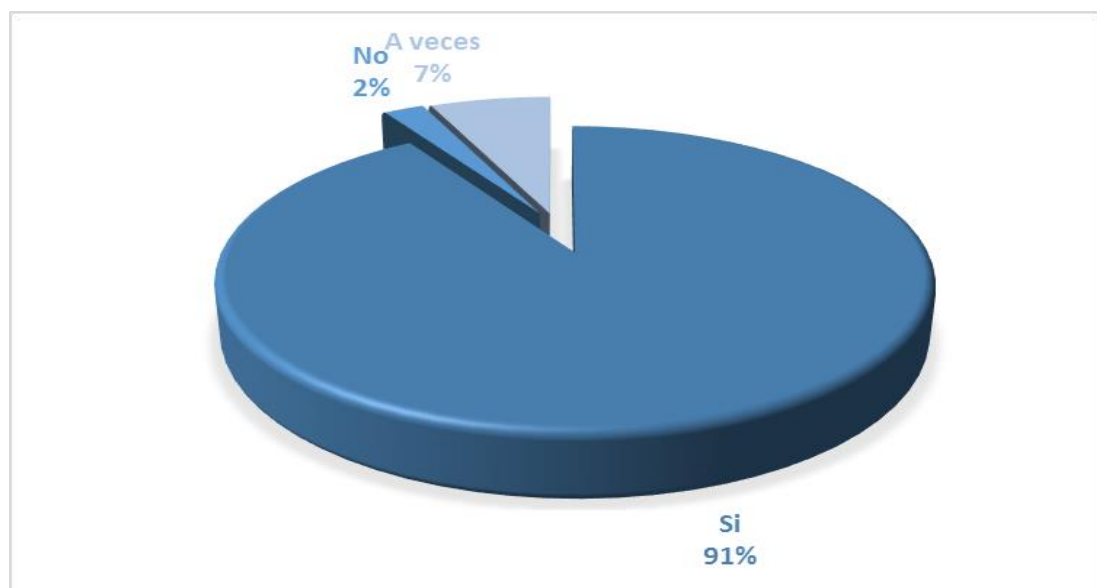


Gráfico 2: Estándares de productividad.

Del total de encuestados, un 91% estima que sí se consiguen los estándares de productividad, un 2% respondió que no, y un 7% respondió que a veces. Estos resultados, nos demuestran que la mayoría de ellos consideran que si se consiguen lo estándares de productividad

3.- ¿Trabaja bien con diferentes tipos de personas?

Tabla 3: Trabajo en equipo

¿Trabaja bien con diferentes tipos de personas?		
Criterio	Cantidad	%
Si	32	71%
No	4	9%
A veces	9	16%
Total	45	96%

Fuente: Encuesta al personal administrativo y operativo

Elaborado por: Autor.

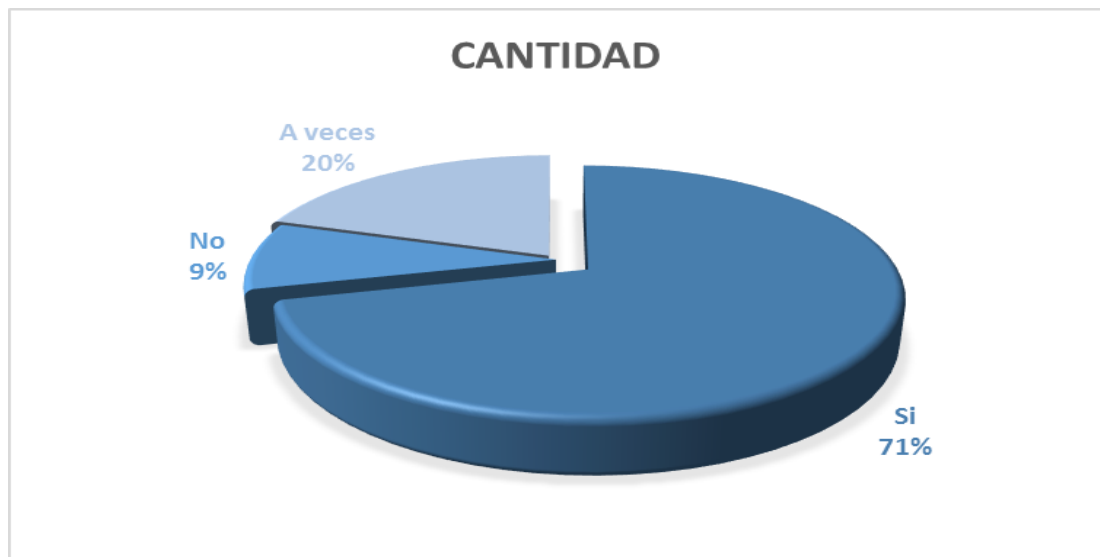


Gráfico 3: Trabajo en equipo.

Los resultados de esta pregunta nos muestran que un 71% trabaja bien con diferentes tipos de personas, un 9%, respondió que no, y un 20 respondió que a veces. Este resultado nos indica que la mayoría de los encuestados no tienen inconvenientes a realizar trabajos entre diferentes tipos de personas, lo cual muestra una muy buena predisposición para desarrollar las actividades en equipo que es una de las claves para alcanzar los objetivos comunes.

4.- ¿Participa en las reuniones?

Tabla 4: Participación en reuniones

¿Participa en las reuniones?		
Criterio	Cantidad	%
Si	19	42%
No	21	47%
A veces	5	11%
Total	45	100%

Fuente: Encuesta al personal administrativo y operativo.

Elaborado por: Autor.

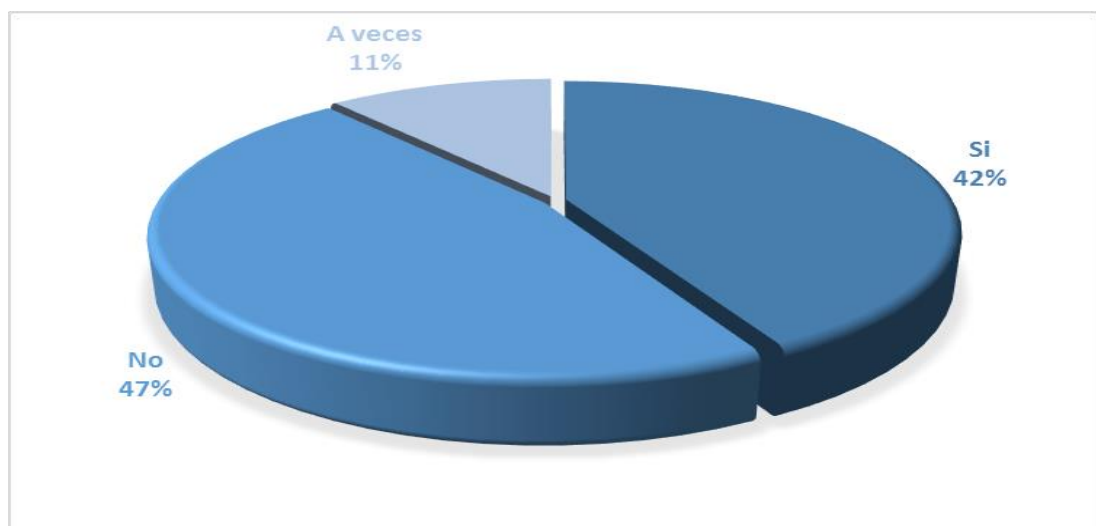


Gráfico 4: Participación en reuniones.

Del total de encuestados, un 42% respondió si, mientras que un 47% su respuesta fue no, y un 11% respondió que a veces participa en las reuniones. La participación en las reuniones que se realizan, es fundamental para poder estar en acuerdo sobre las decisiones que se toman, debido a que de esta manera se establece una buena comunicación entre los directivos y los diferentes departamentos. Esto permite aclarar dudas y en ocasiones encontrar en conjunto soluciones a problemas que se pudieran presentar.

5.- ¿Expone sus ideas de manera eficaz?

Tabla 5: Exposición de ideas

¿Expone sus ideas de forma eficaz?		
Criterio	Cantidad	%
Si	5	11%
No	37	82%
A veces	3	7%
Total	45	100%

Fuente: Encuesta al personal administrativo y operativo.

Elaborado por: Autor.

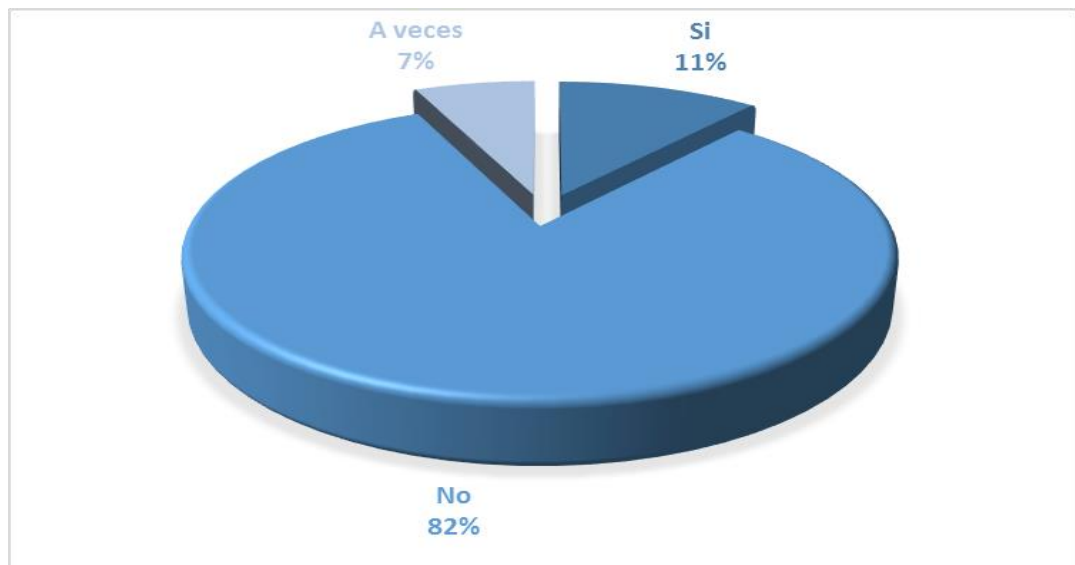


Gráfico 5: Exposición de ideas.

Del total de encuestados, un 49% respondió que sí, un 4% respondió que no y un 47% respondió que a veces. Exponer sus ideas de forma clara asegura que la ejecución de los procesos se lleven de mejor manera, más aún cuando existe la discusión de todos sus componentes y aclarar dudas que se pudieran presentar al respecto.

6.- ¿La programación de la producción permite cumplir con las fechas de entrega?

Tabla 6: Cumplimiento de plazos de entrega

¿La programación de la producción cumple con las fechas de entrega?		
Criterio	Cantidad	%
Si	17	38%
No	19	42%
A veces	9	20%
Total	45	100%

Fuente: Encuesta al personal administrativo y operativo

Elaborado por: Autor

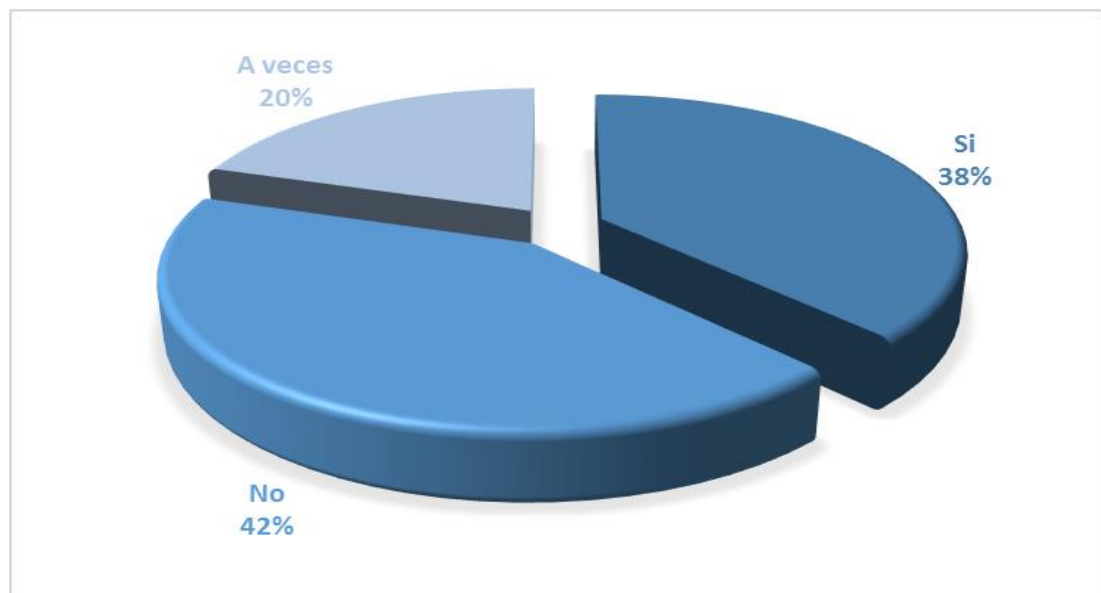


Gráfico 6: Cumplimiento de plazos de entrega.

Del total de encuestados un 38% respondió que sí se cumple con las fechas programadas, un 42% respondió que no, un 20% respondió que a veces si se cumplen las fechas programadas. Esta división de opiniones en los resultados nos muestra que si bien no está determinado si existen incumplimientos en las fechas de entrega de los equipos, se debe poner mayor atención a este tema que resulta muy importante en la planificación interna.

7.- ¿Los programas de producción se realizan de acuerdo a la capacidad instalada de la planta?

Tabla 7: Capacidad instalada de planta.

¿Los programas de producción consideran la capacidad instalada de la planta?		
Criterio	Cantidad	%
Si	8	18%
No	25	55%
A veces	12	27%
Total	45	100%

Fuente: Encuesta al personal administrativo y operativo

Elaborado por: Autor

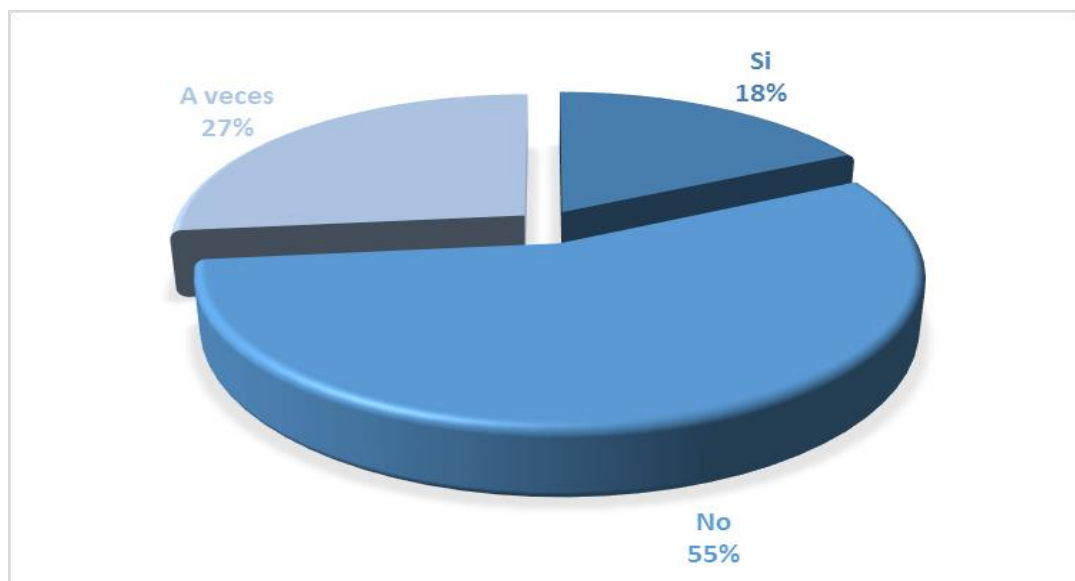


Gráfico 7: Capacidad instalada de la planta.

Del total de encuestados, un 18% respondió que sí, un 55% respondió que no, y un 27% respondió que a veces. Estos resultados nos reflejan que no se está tomando en cuenta la capacidad instalada de la planta para planificar adecuadamente la producción.

8.- ¿Considera que el número de operarios está acorde a la capacidad de producción?

Tabla 3: Número de operarios.

¿Considera que el número de operarios está acorde con la capacidad de producción?		
Criterio	Cantidad	%
Si	11	24%
No	34	76%
Total	45	100%

Fuente: Encuesta al personal administrativo y operativo

Elaborado por: Autor.

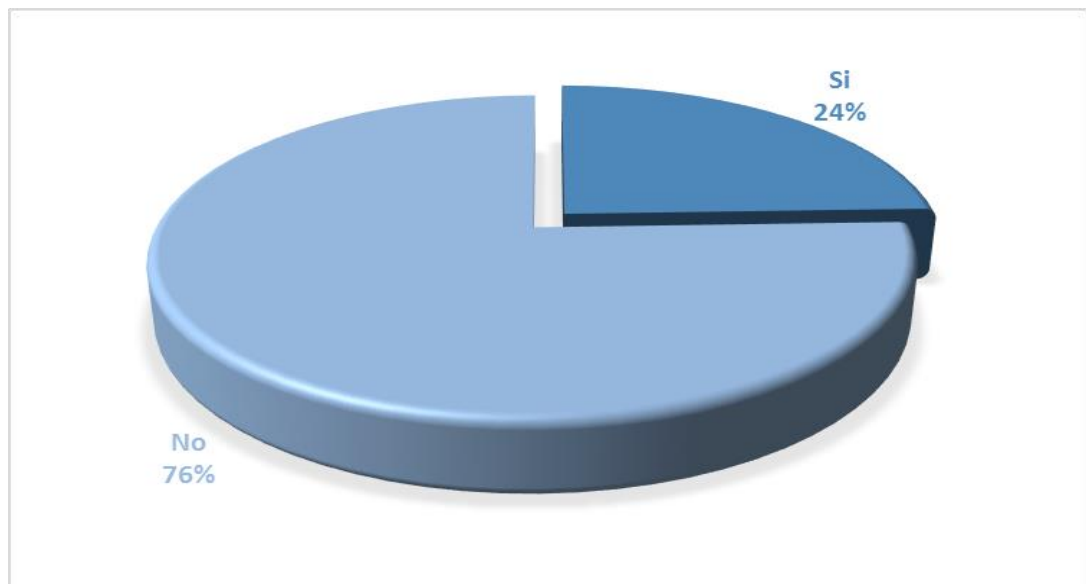


Gráfico 8: Número de operarios.

Los resultados de esta pregunta nos muestran que un 24% consideran que el número de operarios está acorde a la capacidad de producción, un 76%, consideran que no está acorde. Este resultado nos indica que no es suficiente el número de operarios actuales, por lo cual se hace necesario analizar detenidamente esta información, para lograr una optimización del aprovechamiento de la capacidad instalada de la planta.

9.- ¿Considera que la planta está suficientemente equipada para la fabricación de los productos que comercializa?

Tabla 9: Equipamiento de la planta.

¿Considera que la planta cuenta con el equipamiento suficiente para la fabricación de los productos?		
Criterio	Cantidad	%
Si	4	9%
No	41	91%
Total	45	100%

Fuente: Encuesta al personal administrativo y operativo.

Elaborado por: Autor.

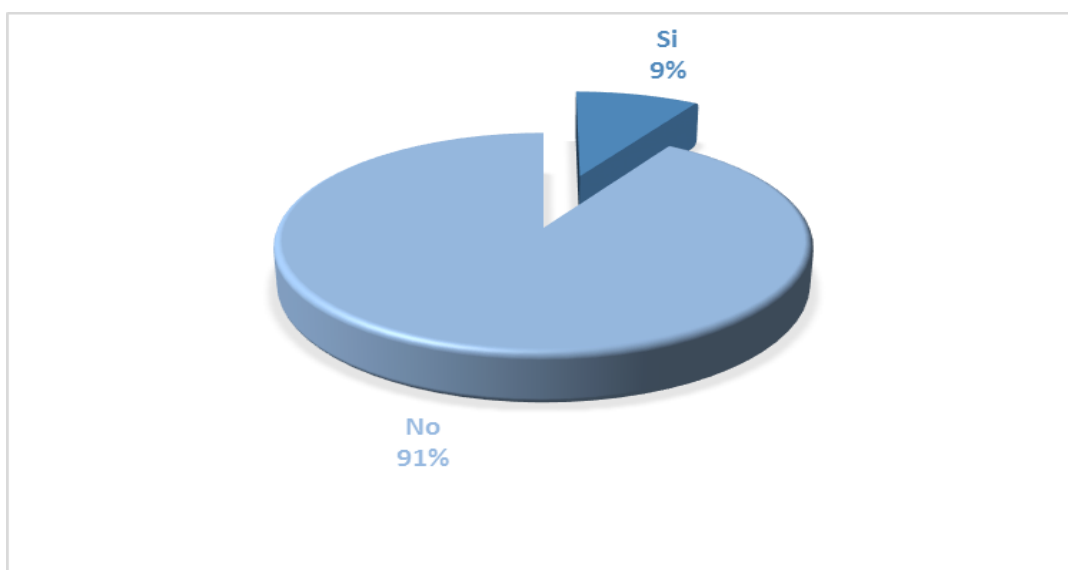


Gráfico 9: Equipamiento de la planta.

Del total de encuestados, un 9% respondió que sí, mientras que un 91% respondió que no. Esto nos demuestra que el equipamiento no es suficiente, por lo que se hace preciso, mejorar este aspecto realizando el reequipamiento necesario, con lo que se reducirían tiempos por demoras.

10.- ¿Dispone a tiempo de los materiales y recursos necesarios para la realización de su trabajo?

Tabla 10: Disponibilidad de materiales y recursos

¿Cuenta con los materiales y recursos necesarios para la realización de su trabajo?		
Criterio	Cantidad	%
Si	11	24%
No	24	53%
A veces	10	22%
Total	45	100%

Fuente: Encuesta al personal administrativo y operativo.

Elaborado por: Autor.

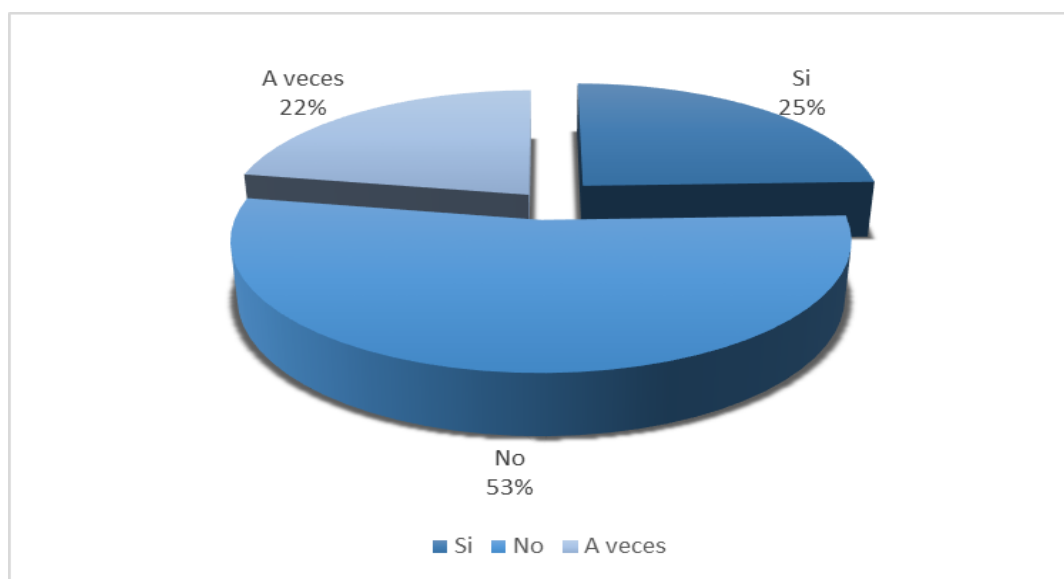


Gráfico 10: Disponibilidad de materiales y recursos.

Del total de encuestados, un 22% respondió que sí se cuenta a tiempo con los materiales y recursos, un 53% respondió que no y un 22% respondió que a veces. El hecho de no contar con los materiales y recursos para la realización de su trabajo influye en el nivel de producción.

4. 2. Gestión Operativa en la comercialización de los productos de la empresa y el nivel de satisfacción de los clientes.

Encuesta a los clientes de las empresas Induhorst, Jatunhuayra y Mephisto.

1.- ¿Ha comprado productos de las empresas Induhorst, Jatunhuayra y Mephisto recientemente?

Tabla 11: Compras recientes

¿Ha comprado productos de las empresas Induhorst, Jatunhuayra y Mephisto recientemente?		
Criterio	Cantidad	%
Si	125	96%
No	3	2%
No responde	2	2%
Total	130	100%

Fuente: Cuestionario a los clientes.

Elaborado por: Autor



Gráfico 11: Compras recientes.

Del total de encuestados; el 96% respondió que sí, y el 2% respondió que no y un 2% no respondió a la pregunta. Según este resultado se encuentra una fidelidad de los clientes hacia las empresas.

2.- ¿Se cumplió con la fecha de entrega ofrecida por parte de las empresas Induhorst, Jatunhuayra y Mephisto?

Tabla 12: Cumplimiento de fechas de entrega.

¿Se cumplió con la fecha de entrega ofrecida por parte de las empresas Induhorst, Jatunhuayra y Mephisto?		
Criterio	Cantidad	%
Si	65	50%
No	42	32%
Más o menos	23	18%
	130	100%

Fuente: Cuestionario a los clientes

Elaborado por: Autor



Gráfico 12: Cumplimiento de fechas de entrega.

Del total de encuestados; el 50% respondió que sí, el 32% respondió que no, y un 18% respondió que más o menos, a la pregunta que si se cumplió con la fecha de entrega ofrecida. El análisis de esta pregunta no refleja un incumplimiento en general de la entrega de los productos, lo que se observa es que existen periodos en que no se cumple con dichas fechas.

3.- ¿Cómo califica la calidad del producto / servicio ofrecido por las empresas Induhorst, Jatunhuayra y Mephisto?

Tabla 13: Calidad de los productos.

Criterio	Cantidad	%
Excelente	5	4%
Muy buena	107	82%
Buena	15	12%
Regular	3	2%
Mala	0	0%
	130	100%

Fuente: Cuestionario Gerentes de empresas.

Elaborado por: Autor



Gráfico 13: Calidad de los productos.

Del total de encuestados; el 82% calificó como muy buena, el 12% la califica de buena, el 2% de regular la calidad de los productos comercializados por las empresas Induhorst, Jatunhuayra y Mephisto. Este resultado reviste de mucha importancia para las empresas, porque le aseguran un alto grado de confianza por parte de los clientes.

4.- ¿Cómo considera usted la relación costo beneficio de nuestros productos / servicios?

Tabla 14: Relación costo beneficio de los productos.

Criterio	Cantidad	%
Excelente	2	2%
Muy buena	61	47%
Buena	57	44%
Regular	8	6%
Mala	2	2%
	130	100%

Fuente: Cuestionario Gerentes de empresas.

Elaborado por: Autor

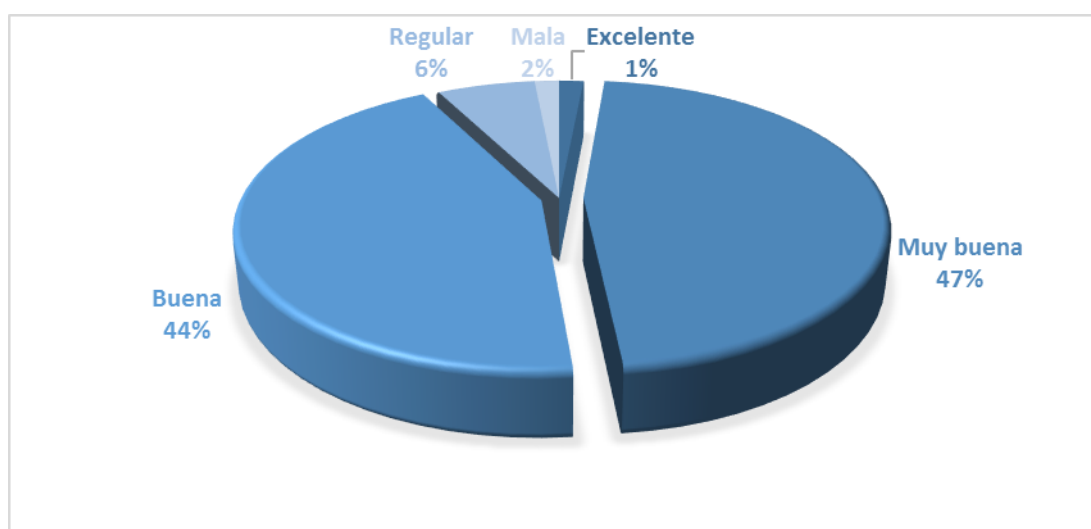


Gráfico 14: Relación costo beneficio de los productos.

Del total de encuestados el 2% califica como excelente, el 47% la califica de muy buena, el 44% indica que es buena, un 6% responde que es regular, y un 2% dice que es mala, en referencia a la relación costo beneficio de los productos. Según estos resultados los productos ofrecidos por las empresas tienen una buena acogida por su utilidad y relación costo beneficio. Mostrándose como una de las razones para la fidelidad de los clientes.

5.- ¿Cómo califica la confiabilidad de los productos / servicios ofrecidos por las empresas Induhorst, Jatunhuayra y Mephisto?

Tabla 15: Confiabilidad de los productos

Criterio	Cantidad	%
Excelente	93	72%
Muy buena	24	18%
Buena	11	8%
Regular	2	2%
Mala	0	0%
	130	100%

Fuente: Encuesta a los clientes.

Elaborado por: Autor

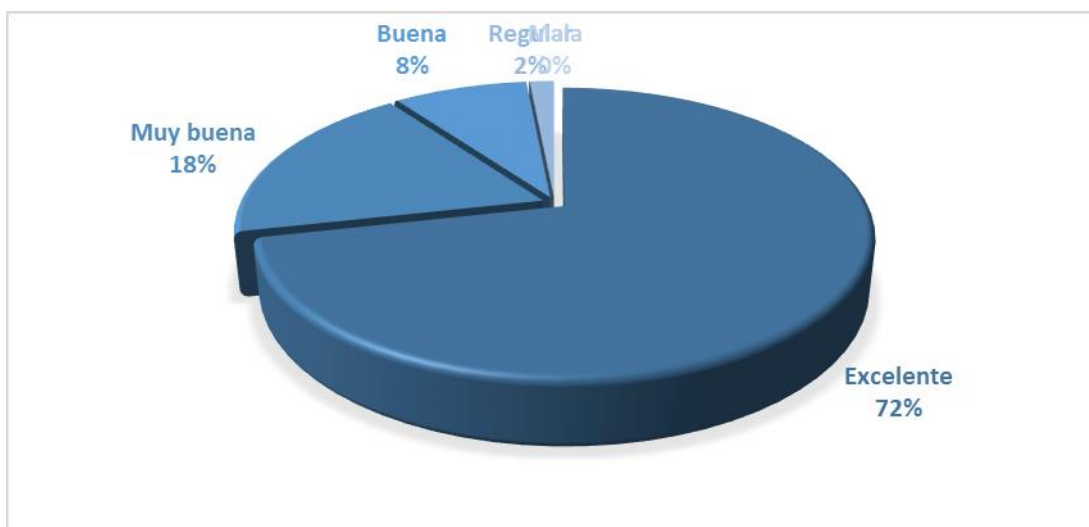


Gráfico 15: Confiabilidad de los productos.

Del total encuestados, el 72%, califica como excelente la confiabilidad de los productos, el 18% la califica de muy buena, un 8% de buena, y un 2% de regular. Lo cual significa que los productos de las empresas gozan de buena confianza entre sus clientes.

6.- ¿Recomendaría los productos de las empresas Induhorst, Jatunhuayra y Mephisto?

Tabla 16: Recomendación de productos de las empresas.

¿Recomendaría los productos de las empresas Induhorst, Jatunhuayra y Mephisto?		
Criterio	Cantidad	%
Si	128	98%
No	2	2%
Total	130	100%

Fuente: Cuestionario a los clientes.

Elaborado por: Autor

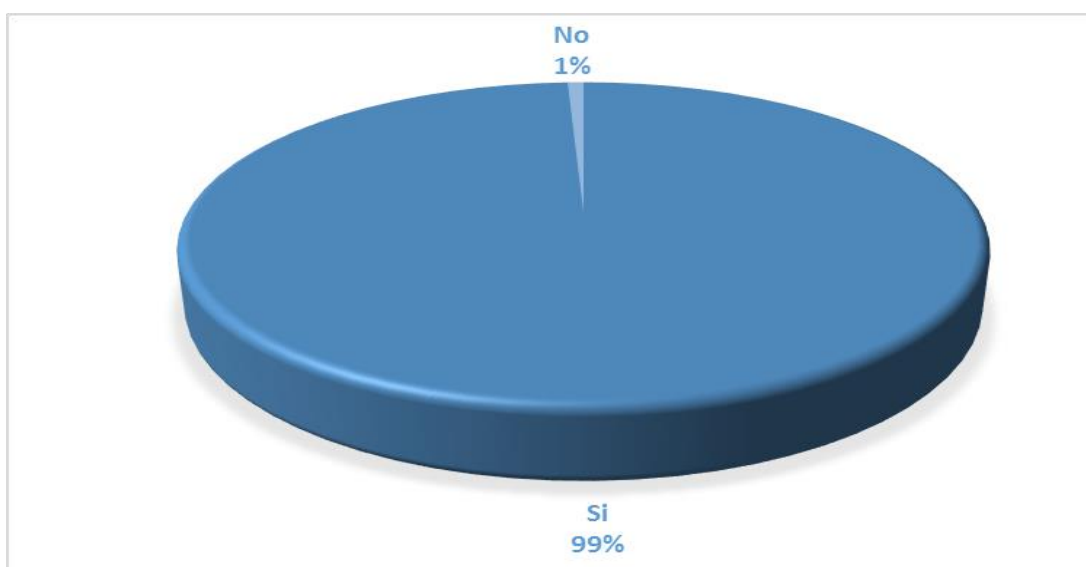


Gráfico 16: Recomendación de productos de las empresas.

Del total de encuestados; el 99% respondió que sí, y el 1% respondió no. Este resultado refleja un alto grado de satisfacción de los clientes para con los productos comercializados por las empresas.

7.- ¿Volvería a comprar usted los productos de las empresas Induhorst, Jatunhuayra y Mephisto?

Tabla 17: Compraría nuevamente los productos.

Criterio	Cantidad	%
Si	112	86%
No	7	5%
Talvez	11	8%
	130	100%

Fuente: Cuestionario a los clientes.

Elaborado por: Autor

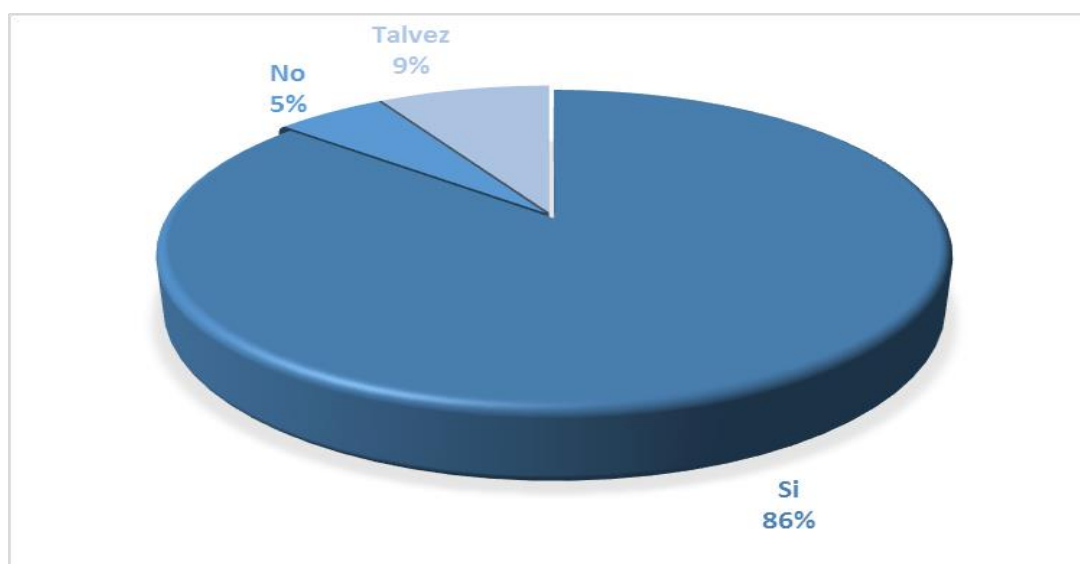


Gráfico 17: Compraría nuevamente los productos.

Del total de encuestados; el 86% respondió que sí, y el 5% respondió que no y un 9% manifestó que talvez, a la pregunta. Esta respuesta nos señala que los clientes mantienen su preferencia por los productos de las empresas.

8.- ¿En comparación con otras alternativas, los productos Induhorst, Jatubhuayra y Mephisto son?:

Tabla 18: Comparación con otras alternativas.

¿En comparación con otras alternativas, los productos Induhorst, Jatunhuayra y Mephisto son?:		
Criterio	Cantidad	%
Excelente	15	12%
Muy buenos	94	72%
Buenos	13	10%
Regular	5	4%
Mala	3	2%
	130	100%

Fuente: Cuestionario Gerentes de empresas.

Elaborado por: Autor



Gráfico 18: Comparación con otras alternativas

Del total de encuestados; el 12% de los encuestados calificó de excelente la opción en comparación con otras alternativas, el 72% calificó como muy buena, el 10% la califica de buena, el 4% de regular y un 2% la considera mala.

4.3. Rendimiento financiero de las empresas objeto de este estudio en relación a la toma de decisiones de los ejecutivos de las empresas

Entrevista a los gerentes de las empresas Induhorst, Jatunhuayra y Mephisto

1.- ¿Entre las empresas Induhorst, Jatunhuayra y Mephisto, cuál es la de mayor rendimiento?

Para responder a esta interrogante, los gerentes se basaron en los estados de situación financiera del año 2015 (Anexo 6).

Tabla 19. Rendimiento del activo.

	INDUHORST	JATUNHUAYRA	MEPHISTO
VENTAS:	\$ 1,833,899.98	\$ 660,458.10	\$ 672,258.39
BENEFICIOS LÍQUIDOS:	\$ 27,201.06	\$ 24,053.42	\$ 29,633.89
ACTIVO TOTAL:	\$ 991,995.62	\$ 509,548.37	\$ 478,572.90
RENDIMIENTO DEL ACTIVO:	2.7%	4.7%	6.2%

Fuente: Encuesta a los Gerentes.

Elaborado por: Autor

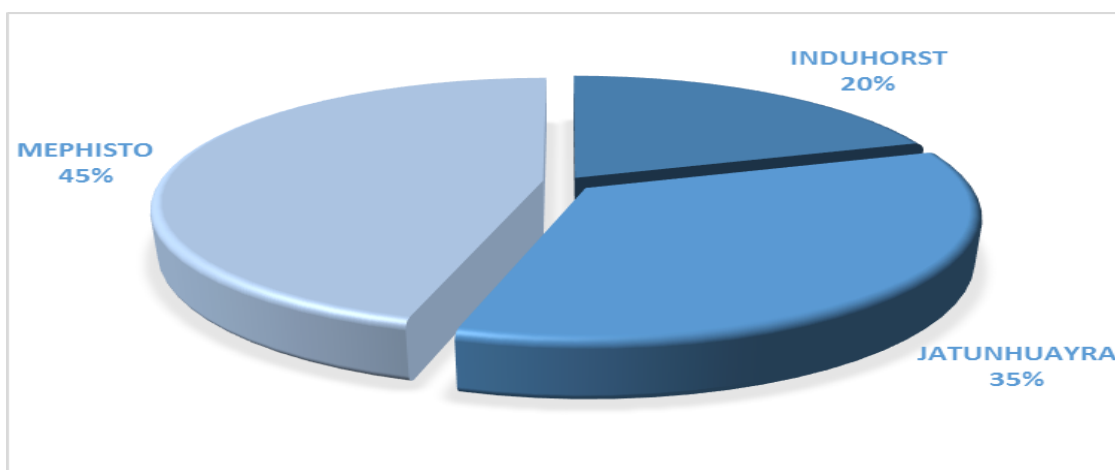


Gráfico 19: Rendimiento del activo

De los valores obtenidos en base a la información proporcionada por el departamento financiero se encuentra que la de mayor rentabilidad es Mephisto con un valor equivalente al 45%, le sigue Jatunhuayra con un 35% y la Induhorst con un 20%.

2.- ¿Cuál es el beneficio de las empresas con relación a las ventas?

La respuesta a esta pregunta está basada en los estados financieros de las empresas del año 2015, proporcionados por los gerentes (Anexo 6).

Tabla 20. Beneficio sobre ventas.

BENEFICIO SOBRE VENTAS:	INDUHORST	JATUNHUAYRA	MEPHISTO
BENEFICIOS LÍQUIDOS:	\$ 27,201.06	\$ 24,053.42	\$ 29,633.89
VENTAS:	\$ 1,833,899.98	\$ 660,458.10	\$ 672,258.39
BENEFICIO SOBRE VENTAS:	1.5%	3.6%	4.4%

Fuente: Encuesta a los Gerentes.

Elaborado por: Autor

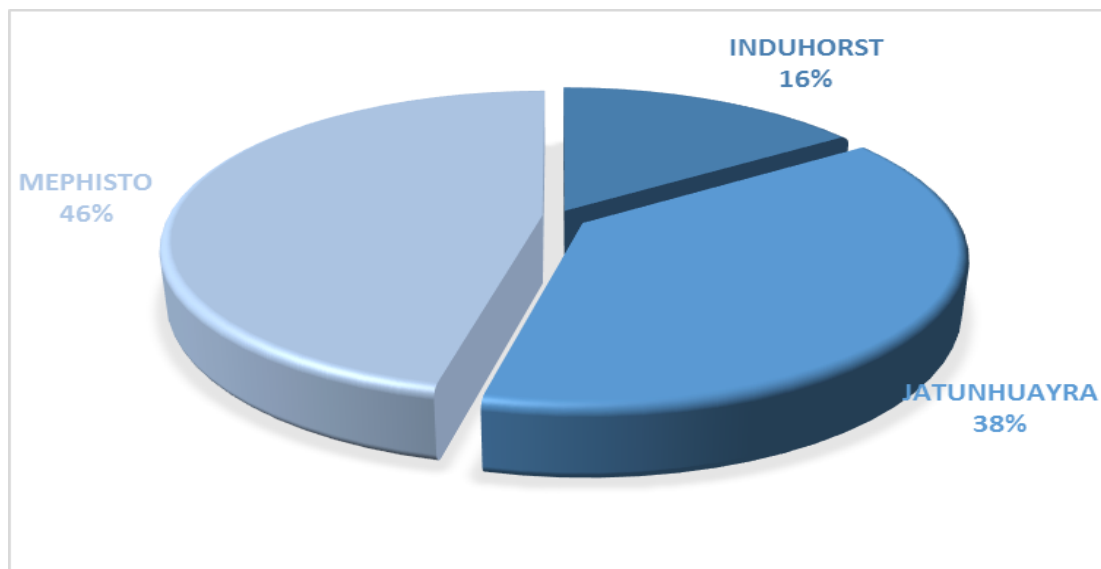


Gráfico 20: Beneficio sobre ventas.

En relación al beneficio sobre las ventas, la empresa de mayor rendimiento es Mephisto con un 46%; seguida de Jatunhuayra con un 38%, y la Induhorst con un rendimiento del 16%. Esto nos indica que la empresa Mephisto ha tenido una mayor eficiencia de su operación con relación a las ventas de las demás empresas.

3.- ¿Cuál de las tres empresas Induhorst, Jatunhuayra y Mephisto, tiene mayor rotación de sus activos?

Según los estados financieros del año 2015 (Anexo 6), proporcionados por los gerentes de las empresas se desprende que la rotación de los activos se comporta de la manera siguiente:

Tabla 21. Rotación de activos.

ROTACIÓN DE ACTIVOS:	INDUHORST	JATUNHUAYRA	MEPHISTO
VENTAS:	\$ 1,833,899.98	\$ 660,458.10	\$ 672,258.39
ACTIVO TOTAL:	\$ 991,995.62	\$ 509,548.37	\$ 478,572.90
ROTACIÓN DE ACTIVOS:	1.8	1.3	1.4

Fuente: Encuesta a los Gerentes.

Elaborado por: Autor

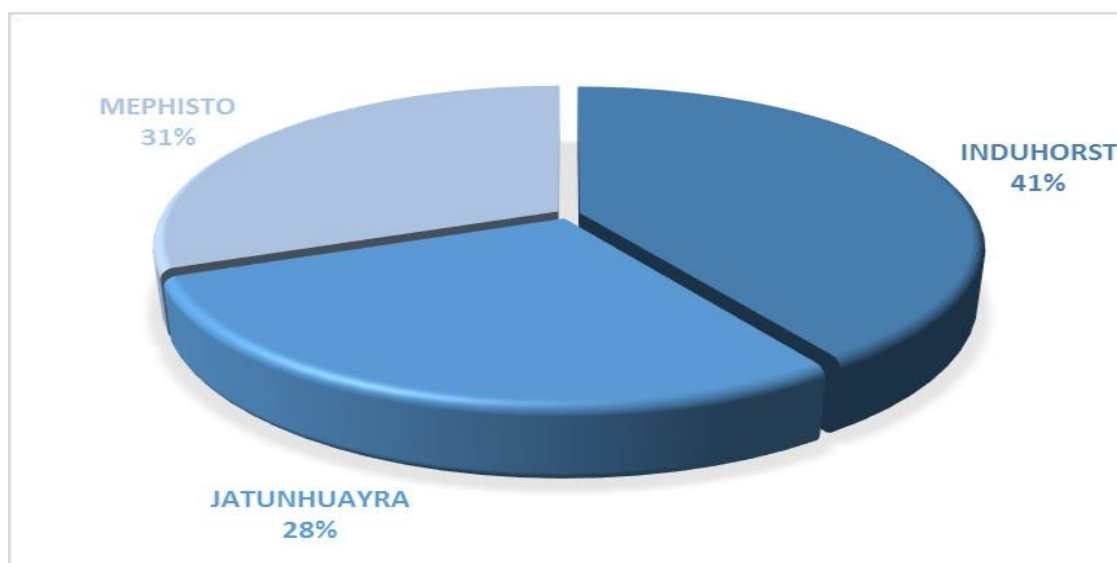


Gráfico 21: Rotación de los activos

Del análisis se desprende que la empresa de mayor rotación de sus activos resulta ser la Induhorst, con un porcentaje equivalente del 41%, con relación a las demás empresas, seguida de la empresa Mephisto con un 31% y de Jatunhuayra con un 28%. Es decir que la empresa Induhorst, es la que refleja una mejor eficiencia en cuanto a la administración y gestión de sus activos.

CAPITULO V

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

“Una visión sin acción es solo un sueño.

Una acción sin visión, carece de sentido.

Una visión de futuro puesta en práctica,
puede cambiar el mundo”

Joel Arthur Barker

5.1. Conclusiones.

Según el análisis de los resultados obtenidos en las encuestas realizadas se puede determinar que a pesar que la empresa cuenta con el personal necesario para la ejecución de sus actividades, en ocasiones este resulta insuficiente para cumplir con la programación de la producción, esto puede deberse a que pese a que se realiza una planificación del proceso productivo se debe incumplir para dar paso a nuevos pedidos, lo que ocasiona que se atrasen los equipos en proceso con la consecuente demora en la entrega. Es notorio el hecho de que al no poder contar con los materiales y recursos necesarios para la producción se vea afectado el nivel de producción, lo que no significa que se deba a una deficiente capacidad de la planta. El equipamiento es otro de los factores que inciden en el rendimiento productivo y que si tiene que ver con la capacidad instalada, ya que al ser deficiente no se puede desarrollar convenientemente

Uno de los aspectos que le favorecen a las empresas es el respaldo de los clientes hacia la empresa, esto se refleja en la alta fidelidad y confianza hacia los productos que se comercializan, esta fidelidad y confianza puede estarse dando como resultado de los beneficios que se obtiene debido a la alta relación costo beneficio que proporcionan los productos que se comercializan, así como también avalados por el reconocimiento a la buena calidad de sus productos y buen servicio que brinda la empresa para con sus clientes. Todo esto a pesar que en un gran porcentaje no se cumplió con las fechas de entrega fijadas por las empresas

Se observa que las decisiones de los ejecutivos de las empresas inciden de forma positiva en las empresas de producción, siendo Mephisto la que más refleja ese beneficio, ya que tanto en lo que concierne al rendimiento sobre el activo, como el rendimiento en venta, alcanza un porcentaje superior al 40%, no así en lo que tiene que ver a la rotación de los activos, aspecto en el cual, la empresa Induhorst que es la comercializadora de productos, supera a las dos empresas fabricantes.

5.2. Recomendaciones.

Encontrar un equilibrio entre el rendimiento productivo y la capacidad instalada mejorando sustancialmente en varios aspectos, siendo uno de ellos la debida programación de la producción, la misma que debe constar de una alta flexibilidad para que se pueda ajustar a los cambios repentinos de los pedidos originados en la comercialización. Otro factor a tomar en cuenta es la inversión en equipamiento necesario para poder desarrollar de mejor manera sus actividades, debe también proveerse con la debida anticipación los materiales y recursos necesarios, con la finalidad de evitar retrasos en los programas de producción y consecuentemente una baja en los indicadores de rendimiento de la producción.

Mejorar en el cumplimiento de los compromisos adquiridos con los clientes es, una tarea impostergable, más aun teniendo en cuenta que estos son pilares fundamentales y de los cuales goza de una muy buena reputación como fruto de la buena calidad en sus productos y al buen servicio que se les ofrece, Para ello se debe estudiar posibilidades que permitan cumplir eficientemente con la elaboración de los productos, ya sea mediante el establecimiento de un stock de partes y componentes que permitan disminuir los tiempos de fabricación, optimización de tiempos de producción, los mismos que se podrían alcanzar una vez que se realice el debido equipamiento de la planta, y de esta forma se pueda aprovechar en un mayor porcentaje su capacidad instalada.

Seguir manteniendo el manejo financiero adecuado va a permitir la sostenibilidad de las empresas una vez que se mejore el indicador de rendimiento sobre la rotación de los activos que es su punto débil, de igual modo la empresa Induhorst, deberá encontrar la manera de revertir positivamente los indicadores de beneficio sobre ventas y rendimiento del activo. Lograr la unificación de las empresas sería el objetivo a alcanzar para evitar la duplicidad de acciones y ver disminuir la carga impositiva, como producto de manejarse como empresas individuales, dentro de la misma estructura.

BIBLIOGRAFÍA:

Rubio, D. P. (2008). Introducción a la Gestión Empresarial, Instituto Europeo de Gestión Empresarial, Madrid.

Arnoletto, E. (2007). Administración de la Producción como Ventaja Competitiva.

Alhama, B. R. et, al. (2004). Nuevas Formas Organizativas, Instituto de Estudios e Investigaciones del trabajo, Cuba.

Alhama B.R. Alonso A. F. y Cuevas, C. R. (2001). Perfeccionamiento Empresarial Realidades y Retos, Editorial de Ciencias Sociales, La Habana.

Arrastía, A. F. (2000). “Una Problemática esencial para el Perfeccionamiento Empresarial: los instrumentos para el paso a la Dirección por Indicadores Económicos.” IEIT.

Hernández, A. Mertens, L. Wilde, R. “Flexibilidad Productiva y Sistemas de Remuneración”

Bueno, E. (1987). Dirección Estratégica de la Empresa. Metodología, Técnicas y Casos, Pirámide, Madrid.

Chase, A. y Jacobs (2000). Administración de Producción y Operaciones, Manufactura y Servicios, Mc. Graw Hill, Octava Edición, Bogotá.

Domínguez, J. A. M. Dirección de Operaciones: Aspectos Tácticos y Operativos en la Producción y los Servicios.

Eiglier, P. y Langeard, E. (1989). Servucción. El Marketing de Servicios, Mc. Graw Hill, 1ª edición, Madrid.

Horváth & Partners. (2003). Dominar el Cuadro de Mando Integral, Gestión 2000, S. A., Barcelona.

ANEXO 1

UNIVERSIDAD TÉCNICA ESTATAL DE QUEVEDO UNIDAD DE POSGRADO

Quevedo, 20/01/ 2017

Ing. Roque Vivas Moreira, M.Sc.
DIRECTOR UNIDAD DE POSGRADO

En su despacho.-

De mi consideración:

Informo a usted, que el Proyecto de Investigación y desarrollo, previa a la obtención el Grado Académico de Magister en Administración de Empresas del **Lcdo. Carlos Fernando Castro Vergara** Posgradista de la Maestría en Administración de Empresas, cuyo tema es: **GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y SU INFLUENCIA EN LA PRODUCCION, COMERCIALIZACION Y RENDIMIENTO FINANCIERO DE LAS EMPRESAS INDUHORST, JATUNHUAYRA Y MEPHISTO, AÑO 2015.**", fue analizado mediante la herramienta antiplagio URKUND, la misma que emitió un porcentaje del 8% de similitud; significa que la investigación sustenta una originalidad científica del 92%, adjunto imagen de resultados.

URKUND	
Dokument	PROYECTO DE INVESTIGACION DE CARLOS CASTRO.doc (D25134700)
Inskickat	2017-01-19 18:37 (-05:00)
Mottagare	emenoscal.uteq@analysis.orkund.com
Meddelande	CarlosCastro Visa hela meddelandet 8% av det här c:a 38 sidor stora dokumentet består av text som också förekommer i 2 st källor.

Atentamente


Ing. Eduardo Menoscal Chele, M.Sc.
DIRECTOR DEL PROYECTO

ANEXO 2.

Quevedo, 03 de octubre del 2016

Sra.
Ing. Dexi Valero Zambrano
Gerente Administrativo-Financiero

De mis consideraciones:

Por medio de la presente con un atento saludo me dirijo a usted como Egresado de la Maestría Administración de Empresas, **MBA** – Unidad de Posgrado de la Universidad Técnica Estatal de Quevedo, para solicitarle comedidamente por su intermedio se autorice realizar mi Proyecto de Investigación en las Empresas Induhorst, Jatun Huayra y Mephisto.

El tema a desarrollarse es **GESTION ADMINISTRATIVA Y SU INFLUENCIA EN LA PRODUCCION, COMERCIALIZACION Y RENDIMIENTO FINANCIERO DE LAS EMPRESAS INDUHORST, JATUN HUAYRA Y MEPHISTO AÑO 2015.**

El mismo permitirá conocer de una manera detallada como la gestión administrativa – operativa en el proceso efectivo del control de los Inventarios de manera eficiente de induhorst, Jatun Huayra y Mephisto.

Esperando una respuesta favorable, me suscribo de usted.

Atentamente


Carlos Fernando Castro Vergara

ANEXO 3.

INDUHORST

Equipos y Plantas para la Agroindustria e
Industria alimenticia

Equipos Especiales

JATUN HUAYRA

Ventiladores y quemadores

MEPHISTO

Línea alimenticia y
envejecedoras de arroz

**CARLOS CASTRO V.
FUNDICION**

Quevedo, 04 de octubre del 2016

Ing. Carlos Fernando Castro Vergara

EGRESADO DE LA MAESTRÍA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS, MBA –
UNIDAD DE POSGRADO DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA ESTATAL DE
QUEVEDO

Presente:

De mi consideración:

En atención a su oficio con fecha 03 de octubre del 2016, donde solicita el desarrollo del proyecto de investigación con el tema **GESTION ADMINISTRATIVA Y SU INFLUENCIA EN LA PRODUCCION, COMERCIALIZACION Y RENDIMIENTO FINANCIERO DE LAS EMPRESAS INDUHORST, JATUN HUAYRA Y MEPHISTO AÑO 2015.**

Comprometiéndose a proporcionar toda la información necesaria para el adecuado desarrollo del mismo.

Se autoriza dicha solicitud

Atentamente

Ing. Dexi Valero Z.
Gerente Administrativo-Financiero

Dirección: Quevedo Km. 2.5 vía a Valencia entrada a Cañalito diagonal a Tropifrutas

Teléfonos: 052 781511 – 052-781530 Móvil: 0984167145 - 098217660

Emails - induhorst@hotmail.com

QUEVEDO - LOS RIOS - ECUADOR

ANEXO 4.

Encuesta al personal de las empresas:

1.- ¿Se cumplen los objetivos trazados por la gerencia?

Si	☐
No	☐
A veces	☐

2.- ¿Consigue los estándares de productividad?

Si	☐
No	☐
A veces	☐

3.- ¿Trabaja bien con diferentes tipos de personas?

Si	☐
No	☐
A veces	☐

4.- ¿Participa en las reuniones?

Si	☐
No	☐
A veces	☐

5.- ¿Expone sus ideas de forma eficaz?

Si	☐
No	☐
A veces	☐

6.- ¿La programación de la producción permite cumplir con las fechas de entrega?

Si ☐

No ☐

A veces ☐

7.- ¿Los programas de producción se realizan considerando la capacidad instalada de la planta?

SI ☐

NO ☐

A veces ☐

8.- ¿Considera que el número de operarios está acorde a la capacidad de producción?

SI ☐

NO ☐

9.- ¿Considera que la planta está suficientemente equipada para la fabricación de los productos que comercializa?

SI ☐

NO ☐

10.- ¿Dispone de los materiales y recursos necesarios para la realización de su trabajo?

Si ☐

NO ☐

A veces ☐

ANEXO 5.

Encuesta a los clientes de las empresas

1.- ¿Ha comprado productos de las empresas Induhorst, Jatunhuayra y Mephisto recientemente?

Si	☐
NO	☐
A veces	☐

2.- ¿Se cumplió con la fecha de entrega ofrecida por parte de las empresas Induhorst, Jatunhuayra y Mephisto?

Si	☐
NO	☐
Más o menos	☐

3.- ¿Cómo califica la calidad del producto / servicio ofrecido por las empresas Induhorst, Jatunhuayra y Mephisto?

Excelente	☐
Muy buena	☐
Buena	☐
Regular	☐
Mala	☐

4.- ¿Cómo considera usted la relación costo beneficio de nuestros productos / servicios?

Excelente	☐
Muy buena	☐

Buena	☐
Regular	☐
Mala	☐

5.- ¿Cómo califica la confiabilidad de los productos / servicios ofrecidos por las empresas Induhorst, Jatunhuayra y Mephisto?

Excelente	☐
Muy buena	☐
Buena	☐
Regular	☐
Mala	☐

6.- ¿Recomendaría usted los productos de las empresas Induhorst, Jatunhuayra y Mephisto?

Si	☐
No	☐

7.- ¿Compraría o utilizaría usted productos de las empresas Induhorst, Jatunhuayra y Mephisto?

Si	☐
NO	☐

8.- ¿En comparación con otras alternativas los productos Induhorst, Jatunhuayra Mephiso son?:

- Mucho mejor	☐
- Algo mejor	☐
- Más o menos igual	☐
- Algo peor	☐
- Mucho peor	☐
- No lo sé	☐

ANEXO 6.

Entrevista a los Gerentes de las empresas.

1.- ¿Entre las empresas Induhorst, Jatunhuayra y Mephisto, cuál es la de mayor rendimiento?

2.- ¿Cuál es la rentabilidad de las empresas con relación a la rotación de sus activos?

3.- ¿Cuál de las tres empresas Induhorst, Jatunhuayra y Mephisto, tiene mayor rotación de sus activos?

INDUHORST CIA. LTDA.
ESTADO DE SITUACION FINANCIERA
AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2015

ACTIVOS		
DISPONIBLES		\$ 43,540.31
Caja Chica	\$ 11.66	
Bancos	\$ 43,528.65	
IVENTARIOS		\$ 14,593.78
Producto terminado	\$ 14,593.78	
EXIGIBLES		\$ 758,399.62
Cuentas por cobrar clientes	\$ 109,703.06	
Cuentas por cobrar por deterioro	\$ 20,434.56	
Cuentas varias por liquidar	\$ 8,812.43	
Provisión Cuentas Incobrables	(\$ 32,883.25)	
Provisión por deterioro	(\$ 20,434.56)	
Anticipo a compras	\$ 599,565.47	
Anticipo a proveedores	\$ 2,120.00	
Otros anticipos	\$ 6,162.34	
Credito tributario	\$ 8,392.36	
Credito tributario Fte. Año corriente	\$ 11,935.49	
Credito tributario Fte. Años anteriores	\$ 41,364.92	
Anticipo Impuesto a la Renta	\$ 3,226.80	
FIJOS		\$ 139,793.73
Muebles y enseres	\$ 16,045.99	
Equipo de Cómputo	\$ 25,650.32	
Equipo de Medición	\$ 1,501.93	
Instalaciones Eléctricas	\$ 6,747.99	
Edificio	\$ 124,085.23	
Terrenos	\$ 17,000.00	
Depreciación Acumulada	(\$ 50,160.60)	
Deterioro	(\$ 1,077.13)	
OTROS ACTIVOS		\$ 35,668.18
Otras cuentas relacionadas	\$ 34,330.34	
Depósitos en garantía	\$ 1,337.84	
TOTAL ACTIVOS		\$ 991,995.62
PASIVOS		\$ 857,205.42
Cuentas por pagar	\$ 58,095.93	
Otras cuentas por pagar	\$ 88,218.24	
Anticipo a ventas	\$ 635,344.97	
Obligaciones por Jub. Patronal y Desahucio	\$ 37,932.49	
Gastos acumulados por pagar	\$ 1,211.05	
Obligaciones bancarias	\$ 36,402.74	
PATRIMONIO		\$ 134,790.20
Capital Social	\$ 800.00	
Aporte a socios o accionistas	\$ 57,200.00	
Resultados Acumulados por primera vez Niif	\$ 9,788.79	
Reserva Legal	\$ 9,988.42	
Utilidad ejercicio anterior	\$ 49,318.29	
Utilidad del periodo	\$ 7,694.70	
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO		\$ 991,995.62

LCDO. CARLOS CASTRO V.
GERENTE GENERAL

LCDO. HECTOR ZAMORA V.
CONTADOR

INDUHORST CIA.LTDA.
ESTADO DE RESULTADO INTEGRAL
AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2015

INGRESOS		\$ 1,833,899.98
Ventas Locales	\$ 1,161,002.89	
Exportaciones	\$ 660,600.00	
Redimientes financieros	\$ 34.99	
Otros Ingresos	\$ 12,262.10	
COSTO DE VENTAS		\$ 1,308,418.15
Inventario Inicial	\$ 0.00	
<u>Compras</u>	\$ 1,323,011.93	
Jatunhuayra C.L.	\$ 644,650.71	
Mephisto C.L.	\$ 618,361.22	
Fundicion MCM	\$ 60,000.00	
<u>Equipos disponibles para la venta</u>	\$ 1,323,011.93	
Inventario Final	\$ 14,593.78	
UTILIDAD BRUTA		\$ 525,481.83
Gastos de Ventas		\$ 183,142.43
UTILIDAD EN VENTAS		\$ 342,339.40
Gastos Administrativos y Financieros		\$ 315,138.34
UTILIDAD OPERATIVA:		\$ 27,201.06

LCDO. CARLOS CASTRO V.
GERENTE GENERAL

LCDO. HECTOR ZAMORA V.
CONTADOR

JATUNHUAYRA C.L.
ESTADO DE SITUACION FINANCIERA
AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2015

ACTIVOS		
DISPONIBLES		\$ 385.50
Caja Chica	\$ 385.50	
REALIZABLES		\$ 150,084.96
Inventario	\$ 150,084.96	
EXIGIBLES		\$ 152,184.50
Cuentas por cobrar	\$ 4,056.96	
Provisión cuentas incobrables	(\$ 276.28)	
Provisión por deterioro	(\$ 579.92)	
Otros anticipos	\$ 25,231.71	
Otros valores por cobrar	\$ 12,048.89	
Credito tributario Iva y Ret. Iva	\$ 101,056.18	
Credito tributario Fte. Año Corriente	\$ 6,592.44	
Credito tributario Fte. Año anteriores	\$ 4,054.52	
FIJOS		\$ 205,054.51
Muebles y enseres	\$ 4,723.46	
Equipo de Cómputo	\$ 9,041.75	
Instalaciones Eléctricas	\$ 18,711.30	
Maquinarias y Equipos	\$ 85,074.78	
Herramientas	\$ 16,677.98	
Edificio	\$ 126,043.02	
Terrenos	\$ 19,500.00	
Depreciación Acumulada	(\$ 74,717.78)	
OTROS ACTIVOS		\$ 1,838.90
Depósitos en Garantías	\$ 1,838.90	
TOTAL ACTIVOS		\$ 509,548.37
PASIVOS		
		\$ 325,804.40
Cuentas por pagar	\$ 37,890.11	
Obligaciones Bancarias	\$ 21,425.92	
Obligaciones con la admin. tributaria	\$ 501.61	
Obligacion con el IESS	\$ 2,832.01	
Obligaciones por beneficios de ley al empleado	\$ 19,594.52	
Obligaciones por Jub. Patronal y desahucio	\$ 29,714.10	
Anticipo a ventas	\$ 167,982.61	
Otras cuentas por pagar	\$ 15,593.33	
Impuesto a la renta por pagar	\$ 8,781.40	
Por pagar socios	\$ 21,488.79	
PATRIMONIO		\$ 183,743.97
Capital Social	\$ 3,696.00	
Reserva Legal	\$ 11,004.18	
Otras Reservas	\$ 50,724.45	
Aporte socios o accionistas para futuras capit.	\$ 47,124.00	
Resultados Acumulados por primera vez Niif	(\$ 4,207.88)	
Utilidad ejercicio anterior	\$ 63,739.21	
Utilidad del ejercicio actual	\$ 11,664.01	
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO		\$ 509,548.37

LCDO. CARLOS CASTRO V.
GERENTE GENERAL

LCDO. HECTOR ZAMORA V.
CONTADOR

JATUNHUAYRA CIA.LTDA.
ESTADO DE RESULTADO INTEGRAL
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2015

INGRESOS		\$ 660,458.10
Ventas Locales	\$ 660,458.10	
COSTO DE PRODUCCION		\$ 461,802.09
Inventario Inicial	\$ 122,933.95	
COMPRAS	\$ 341,371.59	
Materia Prima	\$ 299,241.33	
Materiales y suministros	\$ 42,130.26	
Costos de Fabricación	\$ 147,581.51	
Materia prima y materiales disponibles a utilizar	\$ 611,887.05	
Inventario Final	\$ 150,084.96	
UTILIDAD BRUTA		\$ 198,656.01
Gastos de Ventas y Adecuaciones y Mant. Varios		\$ 69,841.04
UTILIDAD EN VENTAS		\$ 128,814.97
Gastos Administrativos y Financieros		\$ 104,761.55
UTILIDAD OPERATIVA		\$ 24,053.42

LCDO. CARLOS CASTRO V.
GERENTE GENERAL

LCDO. HECTOR ZAMORA V.
CONTADOR

MEPHISTO CIA.LTDA.
ESTADO DE SITUACION FINANCIERA
AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2015

ACTIVOS		
DISPONIBLES		\$ 204.10
Caja Chica	\$ 204.10	
REALIZABLES		\$ 150,189.61
Inventario	\$ 150,189.61	
EXIGIBLES		\$ 153,650.56
Cuentas por cobrar		
Provisión cuentas incobrables	(\$ 444.98)	
Provisión por deterioro	(\$ 2,001.46)	
Otros anticipos	\$ 13,835.88	
Otros valores por cobrar	\$ 15,530.22	
Credito tributario Iva y Ret. Iva	\$ 117,404.05	
Credito tributario Fte. Año Corriente	\$ 6,042.07	
Credito tributario Fte. Año anteriores	\$ 3,284.78	
FIJOS		\$ 172,462.23
Muebles y enseres	\$ 5,082.10	
Equipo de Cómputo	\$ 4,122.73	
Maquinarias y Equipos	\$ 50,448.10	
Instalaciones Eléctricas	\$ 15,048.94	
Herramientas	\$ 13,355.19	
Edificio	\$ 134,440.13	
Terreno	\$ 16,500.00	
Depreciación Acumulada	(\$ 59,713.63)	
Deterioro de equipos, plantas y propiedades	(\$ 6,821.33)	
OTROS ACTIVOS		\$ 2,066.40
Depósitos en garantía	\$ 2,066.40	
TOTAL ACTIVOS		\$ 478,572.90
PASIVOS		\$ 353,611.74
Cuentas por pagar	\$ 43,715.77	
Obligaciones Bancarias	\$ 30,624.61	
Anticipo a ventas	\$ 196,763.65	
Otras cuentas por pagar	\$ 13,141.53	
Obligaciones con la admin. tributaria	\$ 541.24	
Obligacion con el IESS	\$ 2,715.64	
Obligaciones por beneficios de ley al empleado	\$ 20,557.42	
Obligaciones por Jub. Patronal y desahucio	\$ 26,864.06	
Impuesto a la renta por pagar	\$ 8,336.26	
Por pagar socios	\$ 10,351.56	
PATRIMONIO		\$ 124,961.16
Capital Social	\$ 1,600.00	
Aporte socios o accionistas para futuras capit.	\$ 48,400.00	
Reserva Legal	\$ 10,826.82	
Resultados Acumulados por primera vez Niif	\$ 3,291.87	
Utilidad ejercicio años anteriores	\$ 46,352.96	
Utilidad del ejercicio actual	\$ 14,489.51	
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO		\$ 478,572.90

LCDO. CARLOS CASTRO V.
GERENTE GENERAL

LCDO. HECTOR ZAMORA V.
CONTADOR

MEPHISTO CIA.LTDA.
ESTADO DE RESULTADO INTEGRAL
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2015

VENTAS NETAS		\$ 603,767.44
Ventas Locales	\$ 603,767.44	
COSTO DE PRODUCCION		\$ 461,140.65
Inventario Inicial	\$ 105,584.43	
COMPRAS	\$ 355,917.34	
Materia Prima	\$ 307,533.44	
Materiales y suministros	\$ 48,383.90	
Costos de Fabricación	\$ 149,828.49	
Materia prima y materiales disponibles a utilizar	\$ 611,330.26	
Inventario Final	\$ 150,189.61	
UTILIDAD BRUTA		\$ 142,626.79
Gastos de Ventas y Mantenimiento Adecuaciones Varias		\$ 46,309.18
UTILIDAD EN VENTAS		\$ 96,317.61
Gastos Administrativos y Financieros		\$ 69,463.76
UTILIDAD OPERATIVA:		\$ 26,853.85

LCDO. CARLOS CASTRO V.
GERENTE GENERAL

LCDO. HECTOR ZAMORA V.
CONTADOR