



INSTITUTO SUPERIOR TECNOLÒGICO BOLIVARIANO

DE TECNOLOGÌA

**UNIDAD ACADÉMICA EDUCACIÓN COMERCIAL,
ADMINISTRACIÓN Y CIENCIAS**

**PROYECTO DE GRADO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL
TÍTULO DE
TECNÓLOGO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

TEMA:

**MEJORA EN EL PROCESO ADMINISTRATIVO DE LA
MICROEMPRESA MORTUORIOS AG**

Autora:

Quinde Ponguillo Adriana Elizabeth

Tutor:

Ing. Alejandro Ponce Mariscal

Guayaquil, Ecuador

2015

CERTIFICACIÓN DE LA ACEPTACIÓN DEL TUTOR

En mi calidad de Tutor del Proyecto de Investigación, nombrado por el Consejo Directivo del Instituto Superior Tecnológico Bolivariano de Tecnología.

CERTIFICO:

Que he analizado el proyecto de investigación con el tema: **“Mejora en el proceso administrativo de la microempresa MORTUORIOS AG”**, presentado como requisito previo a la aprobación y desarrollo de la investigación para optar por el título de:

TECNÓLOGA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

El problema de investigación se refiere a: **¿Cómo incide el proceso administrativo actual de la microempresa MORTUORIOS AG en sus niveles de producción?**

El mismo que considero debe ser aceptado por reunir los requisitos legales y por la importancia del tema:

Presentado por la Egresada: **Quinde Ponguillo Adriana Elizabeth**

Tutor: **Ing. Alejandro Ponce Mariscal**

AUTORÍA NOTARIADA

Por medio de la presente declaro que el presente trabajo de graduación con el tema: Mejora en el proceso administrativo de la microempresa MORTUORIOS AG, de la carrera Administración de Empresas del Instituto Superior Tecnológico Bolivariano de Tecnología, son de absoluta responsabilidad del autor, sin ser copia o plagio de otros proyectos de graduación.

Autora:

Quinde Ponguillo Adriana Elizabeth

DEDICATORIA

Este proyecto está dedicado en primer lugar a Dios, por demostrarme que a pesar de las adversidades todo es posible cuando se lo busca con humildad y paciencia. A mis padres y demás familiares que me apoyaron, y en especial dedicación con todo mi amor a mi esposo y mi hija quienes me dieron fortaleza para seguir adelante y no darme por vencida, sacrificando el tiempo que no pude compartir con ellos.

Quinde Ponguillo Adriana Elizabeth

AGRADECIMIENTO

Principalmente a Dios, por darme la vida y brindarme la oportunidad de continuar con mis estudios. A mi madre y mi suegra quienes supieron cuidar de mi hija durante mi ausencia, en especial a mi esposo por darme su confianza y el apoyo incondicional. A mis profesores del Instituto Superior Tecnológico Bolivariano de Tecnología, por compartir sus experiencias y consejos.

Quinde Ponguillo Adriana Elizabeth

ÍNDICE GENERAL

Contenidos:	Páginas:
Carátula.....	i
Certificación de la aceptación del tutor.....	ii
Autoría notariada.....	iii
Dedicatoria.....	iv
Agradecimiento.....	v
Índice general.....	vi
Índice de gráficos.....	viii
Índice de cuadros.....	ix
Resumen.....	xi
Abstract.....	xiii

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	1
Ubicación del problema en un contexto.....	1
Situación conflicto.....	3
Delimitación del problema.....	3
Planteamiento o formulación del problema.....	4
Variables de la investigación.....	4
Evaluación del problema.....	4

Objetivos de la investigación.....	5
Justificación.....	5

CAPÍTULO II

MARCO TEÒRICO

FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA	
Antecedentes históricos.....	9
Antecedentes referenciales.....	19
FUNDAMENTACIÓN LEGAL.....	20

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

PRESENTACIÓN DE LA MICROEMPRESA.....	42
DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....	47
TIPOS DE INVESTIGACIÓN.....	47
Exploratoria.....	47
Descriptiva.....	47
Correlacional.....	47
Explicativa.....	47
Según su diseño.....	48
LA POBLACIÓN Y LA MUESTRA.....	48
Población.....	48
Muestra.....	48
TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN.....	48
PROCEDIMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN.....	52

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS	53
PLAN DE MEJORAS.....	71
CONCLUSIONES	78
RECOMENDACIONES	79
BIBLIOGRAFÍA	80
ANEXOS	84
Anexo 1 Carta de autorización de la microempresa	
Anexo 2 Encuestas	
Anexo 3 Cronograma de actividades	
Anexo 4 Fotos	
Anexo 5 Organigrama propuesto	
Anexo 6 Formatos para control de inventarios	

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Contenidos:	Páginas:
Gráfico 1. Representación de las Mipymes 2014.....	6
Gráfico 2. Etapas del proceso administrativo.....	11
Gráfico 3. Composición de las Pymes y sus ingresos.....	17
Gráfico 4. Crecimiento de ingresos Pymes.....	18
Gráfico 5. Encuesta: Mercado de la microempresa.....	54
Gráfico 6. Encuesta: Planeación de la producción.....	55
Gráfico 7. Encuesta: Producción de ataúdes.....	56

Gráfico 8. Encuesta: Herramientas administrativas.....	57
Gráfico 9. Encuesta: Control en horario de trabajo.....	58
Gráfico 10. Encuesta: Registro de ingresos y gastos.....	59
Gráfico 11. Encuesta: Planificación de las obligaciones.....	60
Gráfico 12. Encuesta: Implementación de herramientas	61
Gráfico 13. Encuesta: Fabricación de ataúdes semanalmente...	62
Gráfico 14. Encuesta: Disposición de los materiales.....	63
Gráfico 15. Encuesta: Requerimiento de materiales	64
Gráfico 16. Encuesta: Planificación para fabricar ataúdes	65
Gráfico 17. Encuesta: Capacitación para mejorar producción.....	66
Gráfico 18. Encuesta: Puntualidad en el pago de salario	67
Gráfico 19. Encuesta: Ambiente laboral.....	68
Gráfico 20. Encuesta: Deseo de mejora en la administración	69
Gráfico 21. Técnica de los 5 Por qué?	74

ÍNDICE DE CUADROS

Contenidos:	Páginas:
Cuadro 1. Registro de Compras y Ventas.....	21
Cuadro 2. Plazo declaración.....	22
Cuadro 3. Plazo presentación declaración IR.....	24
Cuadro 4. Producción en ventas 2014.....	46
Cuadro 5. Tabulación de encuesta.....	54
Cuadro 6. Tabulación de encuesta.....	55
Cuadro 7. Tabulación de encuesta.....	56
Cuadro 8. Tabulación de encuesta.....	57
Cuadro 9. Tabulación de encuesta.....	58

Cuadro 10. Tabulación de encuesta.....	59
Cuadro 11. Tabulación de encuesta.....	60
Cuadro 12. Tabulación de encuesta.....	61
Cuadro 13. Tabulación de encuesta.....	62
Cuadro 14. Tabulación de encuesta.....	63
Cuadro 15. Tabulación de encuesta.....	64
Cuadro 16. Tabulación de encuesta.....	65
Cuadro 17. Tabulación de encuesta.....	66
Cuadro 18. Tabulación de encuesta.....	67
Cuadro 19. Tabulación de encuesta.....	68
Cuadro 20. Tabulación de encuesta.....	69



TECNOLOGÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Proyecto previo a la obtención del título de: Tecnóloga en Administración de Empresas

Tema

“Mejora en el proceso administrativo de MORTUORIOS AG ”

Autora: Quinde Ponguillo Adriana Elizabeth

Tutor: Ing. Alejandro Ponce Mariscal

RESUMEN

La microempresa MORTUORIOS AG se dedica a la fabricación de ataúdes mortuorios desde hace 15 años en la ciudad de Guayaquil, distribuyendo sus productos a las funerarias, quienes venden al consumidor final.

El tema “Mejora en el proceso administrativo de la microempresa MORTUORIOS AG” fue escogido debido a la situación conflicto que se origina en el proceso administrativo de la microempresa llevada de forma empírica por el propietario del negocio, teniendo como consecuencia problemas en los niveles de producción, por tanto el problema objeto de estudio fue: ¿Cómo incide el proceso administrativo actual de la microempresa MORTUORIOS AG en sus niveles de producción?

Basados en el problema antes expuesto, se planificó la realización del proyecto por medio de técnicas y herramientas que facilitaron la interpretación de los resultados. Se realizó una investigación de tipo descriptivo y explicativo, en donde se identificó claramente el problema, describiendo sus características y el proceso administrativo y luego se

explicó el qué y el por qué ocurría y cuáles eran las causas que originaron el problema. Las técnicas y herramientas utilizadas fueron la observación de tipo científica, directa y de campo, así como la encuesta que fue dirigida al personal de la microempresa, utilizando dos modelos de cuestionarios de preguntas cerradas, uno para el personal administrativo y otro para los operarios.

Los resultados obtenidos en el desarrollo del proyecto determinaron que existían problemas en el proceso administrativo, identificando que no utilizaban herramientas administrativas que faciliten la planificación de las actividades, así como carencia de un inventario de los materiales de fabricación y escaso control de los operarios en el proceso de fabricación.

Con la información obtenida se propuso un plan de mejora en el proceso administrativo para incrementar los niveles de producción, logrando el objetivo general del proyecto de investigación.





TECNOLOGÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Proyecto previo a la obtención del título de: Tecnóloga en Administración de Empresas

Tema

“Mejora en el proceso administrativo de MORTUORIOS AG”

Autora: Quinde Ponguillo Adriana Elizabeth

Tutor: Ing. Alejandro Ponce Mariscal

Abstract

Microenterprise mortuary AG is engaged in the manufacture of funeral caskets for 15 years in the city of Guayaquil, distributing its products to the funeral, who sold to the final consumer.

The theme "Improvement in the administrative process of micro mortuary AG" was chosen because of the conflict situation that arises in the administrative process of microenterprise carried empirically by the owner of the business, with the consequence problems in c therefore the problem under study was: What is the impact the current administrative process of micro mortuary AG in production levels?

Based on the problem above, the project was planned by techniques and tools that facilitated the interpretation of results. An investigation of descriptive and explanatory type, which clearly identified the problem, describing their characteristics and the administrative process and then

explained what happened and why and what were the causes of the problem was made. The techniques and tools used were the observation of scientific, direct type and field, and the survey was aimed at staff microenterprise, using two models of questionnaires with closed questions, one for administrative staff and another for operators.

The results obtained in the project determined that there were problems in the administrative process, identifying who did not use administrative tools that facilitate the planning of activities and lack of an inventory of manufacturing materials and poor control of operators in the manufacturing process.

With the information obtained an improvement plan proposed in the administrative process to increase production levels, achieving the overall objective of the research project.

Administrative process

Microenterpris

Production levels

Improvement plan

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

UBICACIÓN DEL PROBLEMA EN UN CONTEXTO

La administración según Agustín Reyes Ponce “es el conjunto sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia en las formas de coordinar un organismo social”. (p. 14)

El proceso administrativo de una empresa comprende etapas que contribuyen a la correcta administración de sus actividades, que según Agustín Reyes Ponce son: Previsión, Planeación, Organización, Integración, Dirección y Control. Nos indica también que el proceso constituye el núcleo propio de la administración, son las diversas etapas en que hemos dividido la acción administrativa, y este proceso esta normado por reglas.

En las microempresas el proceso administrativo generalmente es llevado por el mismo dueño o propietario del negocio, quien cumple las funciones de administrador o gerente de forma empírica, cayendo en error de creerse todólogos, careciendo de conocimientos y asesoría adecuada para cumplir

con las funciones básicas de la administración, careciendo de planificación y organización del mismo, en donde le permitirá definir su misión, visión, valores y objetivos. Por ser considerados pequeños negocios muchas veces familiares, no tienen una estructura dentro de la organización careciendo de control, no se dejan claras las obligaciones y responsabilidades de cada uno, tampoco se diferencian las relaciones laborales con las personales convirtiéndose el lugar de trabajo en un verdadero problema, trayendo como consecuencia el fracaso.

Mortuorios AG es una microempresa fundada hace 15 años por su propietario surgiendo de la necesidad de obtener fuentes de ingresos propios, dedicada a la fabricación de ataúdes mortuorios al por mayor, siendo sus principales clientes las funerarias que no cuentan con taller propio. Actualmente no ha podido expandir su negocio y no cuenta con funeraria propia, limitándose solo a la fabricación de los ataúdes.

La administración de MORTUORIOS AG durante todos los años de existencia ha sido llevada por su propietario, llevando una administración de conocimientos empíricos, careciendo de procedimientos administrativos adecuados con deficiencias en el control de las actividades comerciales, lo que le ha impedido crecer como microempresa. El talento humano que dispone es su esposa quien le ayuda esporádicamente en ciertas actividades, cinco operarios que son los que fabrican los ataúdes, la contratación esporádica de un chofer y la asesoría externa de un contador. Por tanto el propietario es la persona encargada de aperturar y cerrar a diario el negocio, comprar la materia prima, vender el producto terminado, visitar a los clientes para los pedidos, entregar la mercadería, realizar el cobro a clientes, depositar los pagos en el banco, cancelar a los proveedores, controlar la fabricación de los ataúdes, y demás requerimientos que se presenten, existiendo una gran complejidad en el desarrollo de cada

una de las funciones debido a que no podemos dedicarnos plenamente ni en una ni en otra, cayendo en el error de ser un microempresario todólogo.

SITUACIÓN CONFLICTO

Actualmente MORTUORIOS AG no cuenta con un proceso administrativo adecuado, carece de planificación, organización, tiene deficiencia en la dirección y sobre todo en el control del desempeño de las actividades de los operarios que fabrican el producto, haciendo que las horas de trabajo no sean productivas teniendo como consecuencia una baja producción. Es importante destacar que en cuanto a infraestructura física el local a pesar de ser muy amplio no está correctamente distribuido, debido a que no hay un área específica de taller, en donde los productos muchas veces están mezclados entre terminados y productos en proceso. Al no existir una planificación de cuantos ataúdes se deben fabricar en el día, las planchas de madera no están cortadas con anticipación y no se separa el material con tiempo ni en forma correcta, por ejemplo si el operario requiere de algún adorno para terminar el ataúd debe recurrir hasta la oficina del administrador a solicitar el mismo, si por algún motivo el administrador no se encuentra en la oficina el operario no puede culminar su proceso de fabricación, y si necesitan madera deben acudir hasta el segundo piso y bajar el material que requieren, perdiendo tiempo en el proceso productivo.

DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA

La “Mejora en el proceso administrativo de MORTUORIOS AG”, se realizará en Ecuador, en la región Costa, Provincia del Guayas en la ciudad de Guayaquil, ubicado en el suburbio oeste, específicamente en la 36 y la D (cerca al cementerio ÁNGEL MARIA CANALS).

La investigación comprende el periodo del año 2014, realizando un análisis en los procedimientos administrativos actuales, para buscar mejoras que influyan en una adecuada administración de la microempresa incrementando su producción.

ÁREA: Administración de Mipymes.

CAMPO: Proceso administrativo.

TIEMPO: un año (2014)

PLANTEAMIENTO O FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cómo incide el proceso administrativo actual de la microempresa MORTUORIOS AG en sus niveles de producción?

VARIABLES DE LA INVESTIGACIÓN

Variable Independiente: Proceso Administrativo

Variable Dependiente: Niveles de producción.

EVALUACIÓN DEL PROBLEMA

El problema de investigación posee las siguientes características:

Delimitado: el problema describe el tiempo, su ubicación el área y campo de investigación.

Claro: se utilizan palabras de fácil entendimiento, se determina el tiempo en el cual se hace el análisis y hacia donde se enfoca.

Concreto: está expresado en forma clara, siendo preciso con lo que se busca investigar. Es directo porque identifica el origen del problema, es adecuado a la realidad que vive la microempresa objeto de estudio.

Contextualmente: el presente proyecto de investigación pertenece a la práctica social, se refiere a la correcta aplicación del proceso administrativo, orientado a la carrera de especialización dentro del texto educativo.

Factible: las soluciones que se plantean son objetivas y alcanzables. Son medibles en cuanto a resultados de la producción.

Importante: el problema a investigar es de gran importancia para el dueño de la microempresa porque soluciona los problemas encontrados.

OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

Objetivo General:

Proponer un plan de mejora en el actual proceso administrativo de la microempresa MORTUORIOS AG para incrementar los niveles de producción.

Objetivos Específicos:

1. Fundamentar teóricamente los aspectos del proceso administrativo de microempresas.
2. Diagnosticar el actual proceso administrativo de MORTUORIOS AG.
3. Proponer un plan de acción para mejorar el proceso administrativo de MORTUORIOS AG.

JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

Las microempresas en la actualidad son organizaciones productoras de bienes y servicios que contribuyen a la economía de nuestro país, aportando

al cambio de la matriz productiva, creadas por personas emprendedoras capaces de generar fuentes de ingresos propios. Actualmente en nuestro país según información proporcionada por la Revista Económica Gestión (Ranking anual de gestión 2014) existen 631.430 microempresas, representando el 89.6% del grupo empresarial.



Gráfico 1: Revista Gestión

Las microempresas son reconocidas por ser generadoras de empleo, ya que de cada cuatro puestos de trabajo que existen en el país tres son generados por aquellas empresas categorizadas como micro, pequeñas o medianas, generando la microempresa el 44% de empleo, la pequeña empresa el 17%, la mediana el 14% y la gran empresa el 25%, según los resultados del CENEC (Centro Nacional Económico – Inec 2010).

Ha quedado demostrado que una mala administración puede representar la quiebra de cualquier empresa y por el contrario si cuentan con una adecuada asesoría y correcta administración llegan a ser grandes empresas. Por tanto el presente trabajo busca la mejora en el actual proceso administrativo de la microempresa MORTUORIOS AG para garantizar una adecuada administración del negocio, a fin de mejorar sus niveles de producción. Para el desarrollo del presente proyecto se utiliza la técnica de observación de campo y encuestas con el personal de la microempresa.

Entre los aspectos por medio del cual se justifica el desarrollo del presente trabajo de titulación, tenemos:

Conveniencia: la investigación sirve para mejorar el proceso administrativo de la microempresa, siendo de importancia para el propietario del negocio, porque no cuenta con los conocimientos teóricos adecuados para solucionar los problemas.

Relevancia Social: la microempresa, al igual que la pequeña, mediana y grande empresa es considerada un motor fundamental en la economía de nuestro país, generando empleo, por tanto al desarrollar nuestro trabajo MORTUORIOS AG será capaz de generar nuevas fuentes de trabajo, utilizando mano de obra calificada y contribuyendo al crecimiento económico del país.

Implicaciones Prácticas: el problema de la investigación del presente proyecto hace referencia a los inconvenientes que afectan el nivel de producción, es decir el actual proceso administrativo llevado por el dueño del negocio incide en la fabricación de los ataúdes mortuorios. Con el desarrollo del proyecto se busca la solución de forma práctica al problema planteado.

Valor Teórico: el proyecto busca solucionar problemas en la administración de microempresas, que generalmente es llevada por el propietario del

negocio, sirviendo como instrumento de consulta para sugerir ideas, y recomendaciones a futuros temas de investigación.

Por los aspectos antes expuesto nuestro proyecto está justificado, destacando que es importante tanto para el propietario de MORTUORIOS AG y para la sociedad, porque con la mejora en el proceso administrativo la microempresa busca un crecimiento en su capacidad productiva, contribuyendo al crecimiento económico del país y que las funerarias tengan un stock completo de sus productos, y el consumidor final cuente con un producto de calidad en el tiempo requerido para enfrentar los momentos difíciles que representa la pérdida de un ser querido. También debemos mencionar la importancia que tiene la microempresa dedicada a la elaboración de los ataúdes mortuorios en la sociedad, debido a que es considerado un producto necesario para poder velar y sepultar a la persona que ha fallecido.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

ANTECEDENTES HISTÓRICOS

Para desarrollar el presente proyecto de investigación, es importante destacar la relevancia histórica de la administración a través de los años, ROBBINS, STEPHEN P., y MARY COULTER (2010) señalan que la administración se ha practicado durante mucho tiempo, los esfuerzos realizados por las personas que han sido encargadas de planear, organizar, dirigir y controlar las actividades han existido durante miles de años, como ejemplo mencionamos a las grandes obras de la historia como lo son las Pirámides de Egipto y la Gran Muralla China, obras en que se necesitaron miles de trabajadores que de forma coordinada lograron estas grandes construcciones. Otro ejemplo destacable es la administración en la ciudad de Venecia del siglo XV, en donde los buques de guerra flotaban a lo largo de los canales y en cada parada se le añadían materiales y partes de las embarcaciones, utilizando sistemas de almacenamiento e inventario para dar seguimiento a los materiales, controlaban la fuerza laboral y llevaban un registro de ingresos y costos.

El término Administrar, según la RAE (REAL ACADEMIA ESPAÑOLA) significa: Gobernar, ejercer la autoridad o el mando sobre un territorio y sobre las personas que lo habitan. Dirigir una institución. Ordenar, disponer, organizar. Dentro de ese contexto poder mencionar que todas las personas en algún momento de nuestras vidas hemos ejercido la administración tanto en nuestra vida personal como laboral. Agustín Reyes Ponce hace referencia a la etimología de la palabra *Administración* en donde manifiesta que se forma del prefijo “*ad*” que significa hacia y con “*ministratio*” proveniente de *minister*, vocablo compuesto de *minus*, comparativo de inferioridad, y del prefijo *ter* que indica comparación. Así la etimología de administración da la idea de que ésta se refiere a una función que se desarrolla bajo el mando de otro. Por tanto la breve definición común de administración es *la función de lograr que las cosas se realicen por medio de otros*.

Toda organización o empresa debe ser administrada correctamente para garantizar el éxito de la misma, esto se logra a través de la correcta aplicación de las etapas del proceso administrativo. Agustín Reyes Ponce (2004) señala que las etapas del proceso administrativo son: Previsión, Planeación, Organización, Integración, Dirección y Control.

Hoy en día estas funciones se han dividido en cuatro etapas: Planeación, Organización, Dirección y Control. En la planeación se definen objetivos, se establecen estrategias y se desarrollan planes para coordinar actividades. La organización determina lo que es necesario realizar, cómo llevarlo a cabo y con quién se cuenta para hacerlo. La dirección motiva, dirige a sus empleados, ayuda a resolver conflictos en los grupos de trabajo. El control es la etapa final del proceso administrativo, en donde se da seguimiento a las actividades para garantizar que se logre según lo planeado. ROBBINS, STEPHEN P., y MARY COULTER (2010).

En el cuadro a continuación se menciona la división según el criterio de diversos autores:

División de las etapas del proceso administrativo

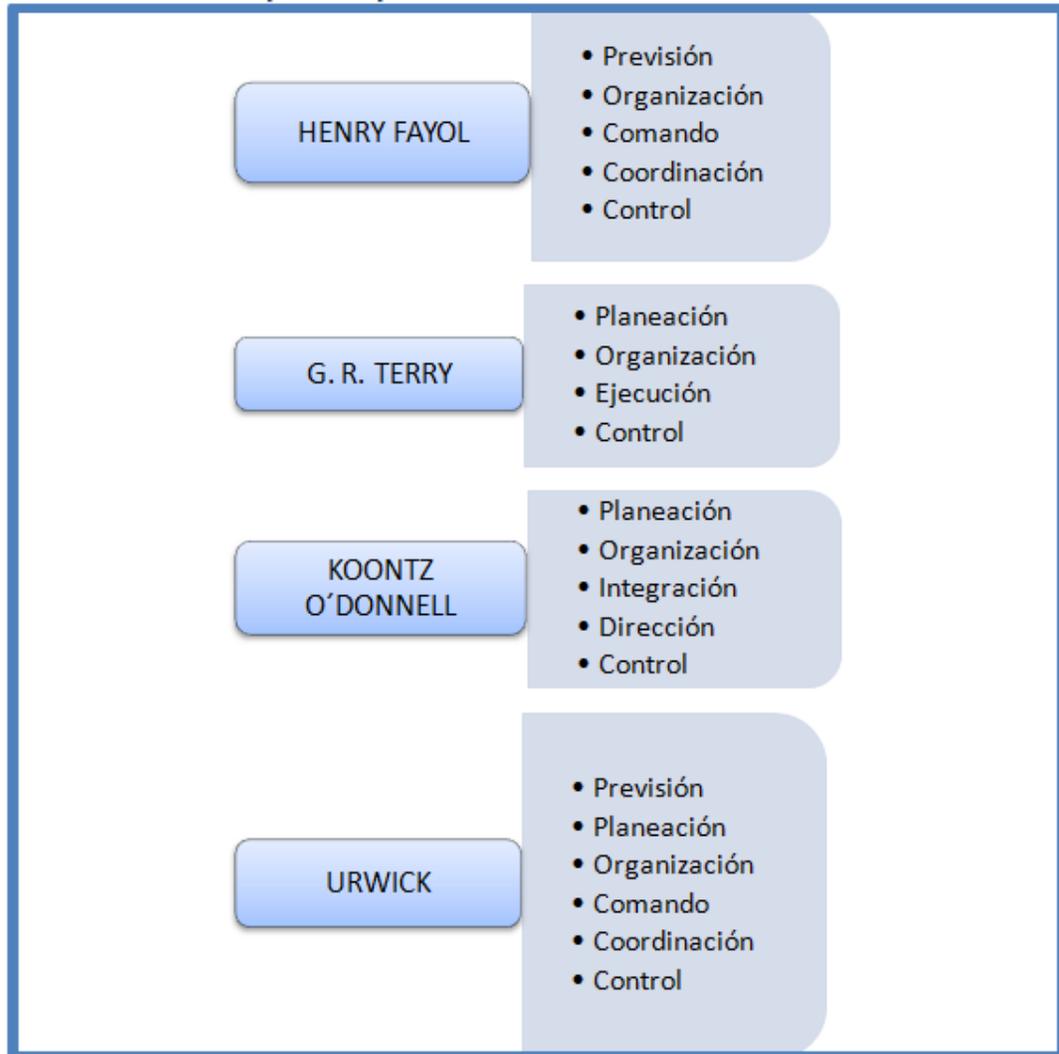


Gráfico 2: Elaboración Propia

La administración como ya lo hemos mencionado, se ha llevado desde tiempos muy antiguos, es necesaria en organizaciones de todo tipo y tamaño, en todos los niveles y en todas las áreas de trabajo, sin importar donde se localicen. A continuación se citan diversas razones que manifiestan la importancia de la administración, según Agustín Reyes Ponce (p. 16-17).

1. La administración se da dondequiera que existe un organismo social, aunque lógicamente sea más necesaria cuanto mayor y más complejo sea éste.
2. El éxito de un organismo social depende, directa e inmediatamente, de su buena administración, y sólo a través de ésta, de los elementos materiales, humanos, etc., con que ese organismo cuenta.
3. Para las grandes empresas la administración técnica o científica es indiscutible y obviamente esencial, ya que por su magnitud y complejidad simplemente no podrían actuar si no fuera a base de una administración sumamente técnica. Es en ella donde quizá la función administrativa puede aislarse mejor de las demás.
4. Para las empresas pequeñas y medianas también quizá su única posibilidad de competir con otras es el mejoramiento de su administración, o sea, obtener una mejor coordinación de sus elementos: maquinaria, mercado, calificación de mano de obra, etc., renglones en los que, indiscutiblemente, son superadas por sus grandes competidoras.
5. La elevación de la productividad, quizá la preocupación de mayor importancia actualmente en el campo económico social depende, por lo dicho, de la adecuada administración de las empresas, ya que cada célula de esa vida económica social es eficiente y productiva, la sociedad misma, formada por ellas, tendrá que serlo.
6. En especial para los países que están desarrollándose, quizá uno de los requisitos sustanciales es mejorar la calidad de su administración, porque para crear la capitalización, desarrollar la calificación de sus empleados y trabajadores, etc., bases esenciales de su desarrollo, es indispensable la más eficiente técnica de coordinación de todos los elementos, la que viene a ser, por ello, como el punto de partida de ese desarrollo.

El autor manifiesta que la empresa es un conjunto de personas que trabajan juntas para lograr un propósito; es decir se organizan para comercializar, producir o prestar algún servicio que le genere ganancias. Las empresas según su capacidad económica se dividen en pequeñas, medianas y grandes empresas. El término PYMES surge de la agrupación que se le da a las pequeñas y medianas empresas, MIPYMES incluye a las microempresas, debido a que tienen beneficios y consideraciones particulares por ser las que contribuyen al crecimiento económico y productivo del país.

Según MINTZBERG Henry (1994 citado en Carlos Cleri 2007) se refiere a la organización o empresa como: "Cada actividad humana organizada, pasando desde una fábrica hasta mandar al hombre a la luna, da origen a dos requerimientos fundamentales y opuestos: la división del trabajo entre varias tareas a desempeñar, y la coordinación de estas tareas para realizar la actividad. La estructura de una organización puede ser definida simplemente como la suma de todas las formas en que se divide su trabajo entre distintas áreas y como se logra la coordinación entre las mismas". (p.34)

Según VENTOSILLA CUADROS Eleodoro (2004 citado en Carlos Cleri 2007) "Las PYMES se vuelven sistemas creadores de valor económico cuando desarrollan dinámicas productivas y competitivas que les permiten enriquecer su contexto conectando a las personas con los mercados, en los cuales se encuentran los recursos requeridos para satisfacer sus necesidades, a la vez que se enriquecen en el proceso". (p. 34)

En términos generales la microempresa es una organización de personas que se agrupan para generar bienes y servicios con el fin de obtener una ganancia, MONTEROS Edgar (2005) señala: "Una microempresa puede ser definida como una asociación de personas que, operando en forma organizada, utiliza sus conocimientos y recursos: humanos, materiales, económicos y tecnológicos para la elaboración de productos y/o servicios

que se suministran a consumidores, obteniendo un margen de utilidad luego de cubrir sus costos fijos variables y gastos de fabricación”. (p.15)

LA MICROEMPRESA EN ECUADOR:

A nivel mundial en las últimas décadas, las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES) han tenido un papel preponderante en el desarrollo de las naciones, a pesar de los acelerados cambios tecnológicos, la globalización y las desventajas que enfrentan con respecto a las grandes compañías. Su protagonismo se debe a la importancia que tienen en la economía de los países y por el alto grado de absorción de la mano de obra. (Gómez, et al., 2009).

En un artículo de prensa publicado por El Telégrafo, menciona que las primeras microempresas en nuestro país fueron de tipo artesanal, formadas por estudiantes de centros artesanales y ex empleados de fábricas, que buscaron sus propias fuentes de ingresos, se identificaron por tener poco capital, mucha mano de obra, falta de crédito en el sistema financiero, no tenían ahorros y carecían de la tecnología. Actualmente el desarrollo de la microempresa en nuestro país ha avanzado rápidamente, son dirigidas por profesionales que aplican conocimientos administrativos, cuentan con mano de obra calificada y tecnología. Con el objetivo de promover la producción y fomentar el crecimiento económico, se agrupó a las microempresas dentro de las PYMES surgiendo el término MIPYMES.

Las (Mipymes) son proveedoras de servicios, productos o insumos para grandes empresas en el mercado, como son las corporaciones e industrias. Según el Censo Nacional Económico (Cenec) realizado en 2010 por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC), 99 de cada 100 establecimientos se encuentran dentro de esa categoría. Como referencia para la categorización, se tomo como consideración el tamaño de empresas

por número de empleados, expuesto en la Resolución 1260 de la Secretaría de la Comunidad Andina de Naciones (CAN); en donde se especifica que:

- MICROEMPRESA: está conformada por 1 a 9 trabajadores.
- PEQUEÑA EMPRESA: entre 10 a 49 trabajadores.
- MEDIANA EMPRESA: 50 a 199 trabajadores.
- GRAN EMPRESA: 200 o más.

El Ministerio de Industrias y Productividad (Mipro) tiene como resultado que las Mipymes ya no se dedican solo a satisfacer la demanda interna del país, sino también abarca la demanda externa.

La revista Ekos en un artículo publicado en su portal web en el año 2013 nos menciona, que el Ecuador cuenta con más de 16.000 PYMES, estas empresas tienen dinamismo, innovación y creatividad y pueden adaptarse ante cambios que la actividad económica exige en la actualidad. Las Pymes forman parte del motor de la economía por la generación de efectos directos e indirectos a través de su ejercicio normal de negocio; la formación de empleo y competencia dejan como resultado un aumento de productividad, ingresos y, un alto beneficio social.

El portal web Ekos nos presenta un análisis con información entregada por el Servicio de Rentas Internas (SRI), clasificando a las entidades en función de sus ingresos, de tal forma de identificar a las pequeñas y medianas empresas. Dentro de esta clasificación se consideró como pequeñas a las empresas con ingresos anuales comprendidos entre los USD 100 mil y un millón de dólares, en tanto que las medianas manejan rubros entre USD 1 y USD 5 millones anuales. Por otro lado, en base a la codificación CIIU (Clasificación Internacional Industrial Uniforme) de las Naciones Unidas, fue posible hacer una evaluación en base a actividades económicas.

De acuerdo a las cifras que se manejan, se destaca el importante peso que tiene el sector comercial, que en su conjunto tiene un peso de 36,3% lo que al total de empresas se refiere y 41,3% en relación al total de ingresos de las Pymes. Esta es una de las principales actividades en la economía ecuatoriana, especialmente en los últimos años debido al incremento del consumo y a los mejores ingresos de la población. Por otro lado, el segundo sector con mayor peso es el de los servicios (actividades de arquitectura e ingeniería, de asesoramiento empresarial, de investigación, informáticos, publicidad, entre otros) con un 15,7% de empresas frente al total y 13,1% de los ingresos. Las actividades de servicios son de gran relevancia dentro de las Pymes ya que pueden desarrollarse con menores niveles de inversión. El tercer sector más importante es el manufacturero con un 10,8% de las Pymes y un 11,7% de sus ingresos. En este sector, las actividades maquinaria y equipos, así como la agroindustria, son las más importantes, con un peso de 2,1% y 1,8% frente al número de empresas, respectivamente.

A nivel de desempeño, los ingresos totales fueron muy favorables en el año 2012 para las Pymes en su conjunto. Si se trabaja con los ingresos de las empresas en valores reales (utilizando el deflactor del PIB para trabajar en base a dólares del año 2007) se observa un crecimiento en términos reales de los ingresos de 7,41% en 2012. En este ámbito, dentro de los sectores de mayor peso que se analizaron previamente, servicios es el que tuvo mayor crecimiento, de tal forma que sus ingresos se incrementaron en 24% durante el año pasado. En este sector, las actividades más destacadas fueron las de asesoramiento empresarial con un crecimiento de 22,8% y publicidad con el 19,73%. El sector manufacturero también presentó un mejor desempeño el año pasado, al registrar un crecimiento de 9,77% en 2012. En este caso, la elaboración de maquinaria y equipos, que es el sector con más peso, es también el más destacado con un incremento en sus ingresos de 22,02%.

En tanto que las Pymes de actividad agroindustrial solamente crecieron en 0,65%. El comercio creció, si bien en menor proporción, al registrar en 2012 un crecimiento de 5,28%, es uno de los sectores más importantes. Una actividad cuyo desempeño se destacó es la inmobiliaria, de tal forma que creció 21,72% en 2012. A su vez, los ingresos de la construcción crecieron en 6,43%. En ambos casos, el incremento en la demanda de vivienda, así como el mejor acceso a crédito por parte de la población para este rubro, han generado un mayor desarrollo de la actividad. De todas maneras, en este caso se ha reflejado la necesidad de aplicar mayores controles, de tal forma que no se den inconvenientes con las empresas que ofrecían planes de vivienda y luego de recibir los recursos de sus clientes, no los concretaban. Si bien con un menor peso, las empresas de entretenimiento también presentaron mejores ingresos el año pasado, con un aumento de 22,35%.

Composición de las PYMES y sus ingresos por sector económico (2012)

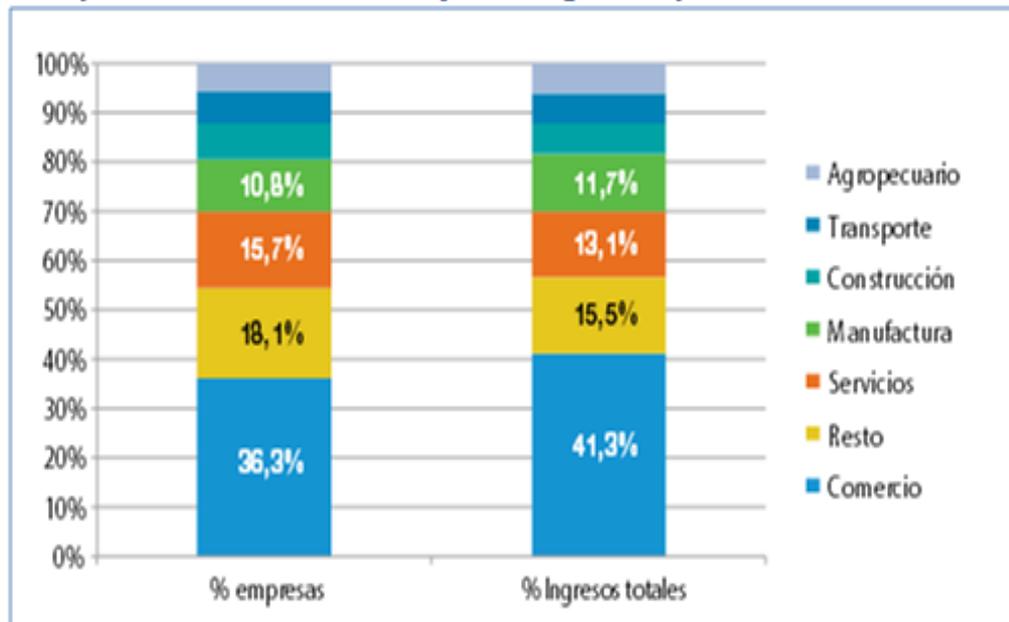


Gráfico 3: Revista Económica Ekos

Crecimiento real de los ingresos de las PYMES por sector (2012)

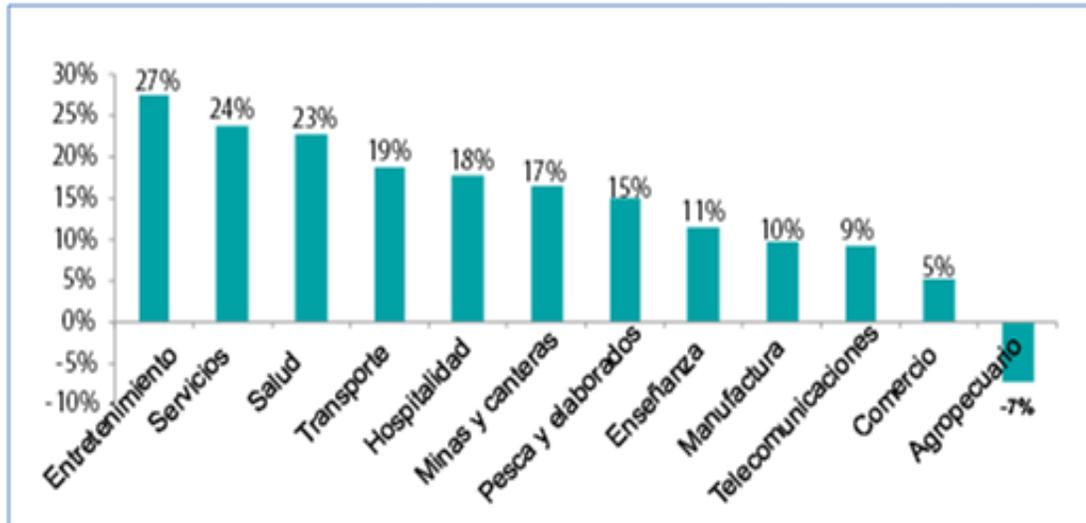


Gráfico 4: Revista Económica Ekos

El sector que redujo sus ventas en relación a 2012 es el agropecuario. En este caso, el resultado se da en parte porque los productores de estas empresas no tienen en gran medida la capacidad por sí solos de exportar sus productos, por lo que deben venderlos a exportadores locales a menores precios. De la misma forma, muchos no exportan y venden sus productos en el mercado interno, en el que tampoco se han dado mayores variaciones en los precios. De la misma forma, se destaca también la necesidad de mayores niveles de inversión para mejorar la productividad, principal problema que tienen las Pymes en el país, al no poder generar los montos de inversión necesarios ni acceder con facilidad a planes de financiamiento.

Como conclusión del análisis presentado por Ekos, podemos destacar que el desempeño de la economía en su conjunto incide de manera directa en los resultados de desempeño económico de las Pymes siendo el año 2012 favorable en lo que a nivel de ingresos se refiere y existe una importante concentración en el comercio, servicios y manufactura. Sin embargo los desafíos de las Pymes siguen siendo muy importantes y también afectan los

ingresos. De esta manera, la necesidad de inversión y acceso al crédito siguen siendo fundamentales. Por tanto, actualmente es de gran importancia que las MIPYMES mejoren su sistema administrativo, capaciten al personal, actualicen sus conocimientos, mejoren su producción y/o servicios, implementen tecnología, con el propósito de ser fuentes generadoras de riquezas y contribuyan al cambio de la matriz productiva. Para lograrlo hay que tomar en consideración todos los beneficios e incentivos por parte del gobierno, y sobre todo recordar que lo más importante es administrar no siendo un jefe si no un líder capaz de dirigir de forma eficiente y eficaz la organización.

ANTECEDENTES REFERENCIALES

Como referencia al proyecto “Mejora en el proceso administrativo de la microempresa MORTUORIOS AG” mencionamos los siguientes:

“Manual de Procedimientos Administrativos, Contables y Financieros para la microempresa FERRITODO ubicado en la ciudad de Tabacundo, cantón Pedro Moncayo, Provincia de Tungurahua”. Tesis de grado elaborado en el año 2013 cuyo objetivo es conocer el manejo administrativo y contable de la microempresa dedicada a la comercialización de artículos de ferretería, a diferencia de nuestro proyecto en esta tesis incluyen manual de procedimiento para cada una de las funciones de microempresa.

“Modelo Administrativo, Financiero y de Costos para la microempresa de modas LEONELA ACOSTA Atelier Costura”. Tesis de grado elaborado en el año 2009, en donde implementa un modelo administrativo para microempresas, se diferencia de nuestro proyecto porque además de realizar una descripción de funciones implementa un modelo financiero.

“Diseño de un Plan Administrativo – Operativo para la ampliación comercial de la microempresa textil CONFECIONES RODETEX en la parroquia de San Antonio de Ibarra”. Tesis de grado elaborado en el año 2009, cuyo

objetivo es realizar un análisis para la ampliación comercial, en donde se analiza los costos, inversión requerida y la propuesta del plan administrativo para mejorar su administración a fin de lograr los objetivos propuestos.

FUNDAMENTACIÓN LEGAL

Para realizar el proyecto es indispensable conocer las leyes, acuerdos y reglamentos vigentes en el Ecuador, a fin de plantear nuestros objetivos de acuerdo a los aspectos legales.

El tema del proyecto radica en la mejora del proceso administrativo de la microempresa MORTUORIOS AG, administración realizada por el propietario del negocio, por tanto al implementar un plan de mejora que busca solucionar los problemas administrativos para mejorar su nivel de producción debemos analizar de forma breve los beneficios y obligaciones de la microempresa, así como normas de calidad de la producción para orientar a la microempresa hacia un camino de éxito.

La microempresa MORTUORIOS AG cuenta con RUC (Registro Único de Contribuyente) identificado como PERSONA NATURAL NO OBLIGADA A LLEVAR CONTABILIDAD.

Obligaciones Tributarias Sri

Las personas NATURALES son todas las personas, nacionales o extranjeras, que realizan actividades económicas lícitas.

Las personas naturales que realizan alguna actividad económica están obligadas a inscribirse en el RUC; emitir y entregar comprobantes de venta autorizados por el SRI por todas sus transacciones y presentar declaraciones de impuestos de acuerdo a su actividad económica.

Las personas naturales se clasifican en obligadas a llevar contabilidad y no obligadas a llevar contabilidad. Se encuentran obligadas a llevar contabilidad todas las personas nacionales y extranjeras que realizan actividades económicas y que cumplen con las siguientes condiciones: tener ingresos mayores a \$ 100.000, o que inician con un capital propio mayor a \$60.000, o sus costos y gastos han sido mayores a \$80.000.

En estos casos, están obligadas a llevar contabilidad, bajo la responsabilidad y con la firma de un contador público legalmente autorizado e inscrito en el Registro Único de Contribuyentes (RUC), por el sistema de partida doble, en idioma castellano y en dólares de los Estados Unidos.

Las personas que no cumplan con lo anterior, así como los profesionales, comisionistas, artesanos, y demás trabajadores autónomos (sin título profesional y no empresarios), no están obligados a llevar contabilidad, sin embargo deberán llevar un registro de sus ingresos y egresos.

El registro de ventas y compras puede ser realizado bajo el siguiente formato:

Registro de Compras y Ventas

Fecha	No. de Comprobante de venta (sea de su venta o de su compra)	Concepto	Subtotal	IVA	Total
15/12/2009	001-001-1234567	Compra gaseosas	100,00	12,00	112,00
02/01/2010	001-001-6581269	Compra de frutas	50,00	-	50,00
01/02/2010	001-001-0000026	Venta de mercadería	150,00	18,00	168,00

Cuadro 1: Servicio de Rentas Internas

Nota: En el casillero de "IVA" debe identificar el valor del impuesto para los casos que generen 12% de IVA.

Los plazos para presentar las declaraciones y pagar los impuestos se establecen conforme el noveno dígito del RUC:

Plazo para declaraciones

NOVENO DÍGITO DEL RUC	IVA			IMPUESTO A LA RENTA
	MENSUAL	SEMESTRAL		
		Primer Semestre	Segundo Semestre	
1	10 del mes siguiente	10 de julio	10 de enero	10 de marzo
2	12 del mes siguiente	12 de julio	12 de enero	12 de marzo
3	14 del mes siguiente	14 de julio	14 de enero	14 de marzo
4	16 del mes siguiente	16 de julio	16 de enero	16 de marzo
5	18 del mes siguiente	18 de julio	18 de enero	18 de marzo
6	20 del mes siguiente	20 de julio	20 de enero	20 de marzo
7	22 del mes siguiente	22 de julio	22 de enero	22 de marzo
8	24 del mes siguiente	24 de julio	24 de enero	24 de marzo
9	26 del mes siguiente	26 de julio	26 de enero	26 de marzo
0	28 del mes siguiente	28 de julio	28 de enero	28 de marzo

Cuadro 2: Servicio de Rentas Internas

El Régimen Impositivo Simplificado Ecuatoriano, es un sistema para pagar impuestos de manera más sencilla, sin necesidad de facturas ni formularios engorrosos. Puedes aplicar si piensas que tu negocio va a generar menos de \$60.000 dólares en el año, así reemplazas el pago del IVA y del Impuesto a la Renta por cuotas mensuales definidas acorde con tu actividad económica.

Al estar suscrito al RISE, el documento a entregar a tus clientes ya no serán facturas, sino bastará con Notas de Venta o Tiquetes de Máquina Registradora, eso sí debidamente autorizadas por el SRI.

Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno (: Capítulo I – V – VI)

El Impuesto a la Renta se aplica sobre aquellas rentas que obtengan las personas naturales, las sucesiones indivisas y las sociedades sean nacionales o extranjeras. El ejercicio impositivo comprende del 1o. de enero al 31 de diciembre.

Para calcular el impuesto que debe pagar un contribuyente, sobre la totalidad de los ingresos gravados se restará las devoluciones, descuentos, costos, gastos y deducciones, imputables a tales ingresos. A este resultado lo llamamos base imponible.

La base imponible de los ingresos del trabajo en relación de dependencia está constituida por el ingreso gravado menos el valor de los aportes personales al Instituto Ecuatoriano de Seguridad social (IESS), excepto cuando éstos sean pagados por el empleador.

La declaración del Impuesto a la Renta es obligatoria para todas las personas naturales, sucesiones indivisas y sociedades, aún cuando la totalidad de sus rentas estén constituidas por ingresos exentos, a excepción de:

1. Los contribuyentes domiciliados en el exterior, que no tengan representante en el país y que exclusivamente tengan ingresos sujetos a retención en la fuente.
2. Las personas naturales cuyos ingresos brutos durante el ejercicio fiscal no excedieren de la fracción básica no gravada.

Cabe mencionar que están obligados a llevar contabilidad todas las sociedades y las personas naturales y sucesiones indivisas que al 1ro. de enero operen con un capital superior a los USD 60.000, o cuyos ingresos brutos anuales de su actividad económica sean superiores a USD 100.000, o los costos y gastos anuales sean superiores a USD 80.000; incluyendo las

personas naturales que desarrollen actividades agrícolas, pecuarias, forestales o similares.

Las personas naturales que realicen actividades empresariales y que operen con un capital u obtengan ingresos inferiores a los previstos en el inciso anterior, así como los profesionales, comisionistas, artesanos, agentes, representantes y demás trabajadores autónomos deberán llevar una cuenta de ingresos y egresos para determinar su renta imponible.

Los plazos para la presentación de la declaración, varían de acuerdo al noveno dígito de la cédula o RUC, de acuerdo al tipo de contribuyente:

Plazos para la presentación de la declaración IR

Noveno Dígito	Personas Naturales	Sociedades
1	10 de marzo	10 de abril
2	12 de marzo	12 de abril
3	14 de marzo	14 de abril
4	16 de marzo	16 de abril
5	18 de marzo	18 de abril
6	20 de marzo	20 de abril
7	22 de marzo	22 de abril
8	24 de marzo	24 de abril
9	26 de marzo	26 de abril
0	28 de marzo	28 de abril

Cuadro 3: Servicio de Rentas Internas

Código De La Producción

LIBRO III TÍTULO I: Del Fomento a la Micro, Pequeña y Mediana Empresa.

Capítulo I: Del Fomento y Desarrollo de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (MIPYMES)

Art. 53.- Definición y Clasificación de las MIPYMES.-La Micro, Pequeña y Mediana empresa es toda persona natural o jurídica que, como una unidad productiva, ejerce una actividad de producción, comercio y/o servicios, y que cumple con el número de trabajadores y valor bruto de las ventas anuales, señalados para cada categoría, de conformidad con los rangos que se establecerán en el reglamento de este Código.

En caso de inconformidad de las variables aplicadas, el valor bruto de las ventas anuales prevalecerá sobre el número de trabajadores, para efectos de determinar la categoría de una empresa. Los artesanos que califiquen al criterio de micro, pequeña y mediana empresa recibirán los beneficios de este Código, previo cumplimiento de los requerimientos y condiciones señaladas en el reglamento.

Capítulo II: De los Órganos de Regulación de las MIPYMES

Art. 54.-Institucionalidad y Competencias.- El Consejo Sectorial de la Producción coordinará las políticas de fomento y desarrollo de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa con los ministerios sectoriales en el ámbito de sus competencias. Para determinar las políticas transversales de MIPYMES, el Consejo Sectorial de la Producción tendrá las siguientes atribuciones y deberes:

a) Aprobar las políticas, planes, programas y proyectos recomendados por el organismo ejecutor, así como monitorear y evaluar la gestión de los entes encargados de la ejecución, considerando las particularidades culturales, sociales y ambientales de cada zona y articulando las medidas necesarias para el apoyo técnico y financiero;

b) Formular, priorizar y coordinar acciones para el desarrollo sostenible de las MIPYMES, así como establecer el presupuesto anual para la implementación de todos los programas y planes que se prioricen en su seno;

- c) Autorizar la creación y supervisar el desarrollo de infraestructura especializada en esta materia, tales como: centros de desarrollo MIPYMES, centros de investigación y desarrollo tecnológico, incubadoras de empresas, nodos de transferencia o laboratorios, que se requieran para fomentar, facilitar e impulsar el desarrollo productivo de estas empresas en concordancia con las leyes pertinentes de cada sector;
- d) Coordinar con los organismos especializados, públicos y privados, programas de capacitación, información, asistencia técnica y promoción comercial, orientados a promover la participación de las MIPYMES en el comercio internacional;
- e) Propiciar la participación de universidades y centros de enseñanzas locales, nacionales e internacionales, en el desarrollo de programas de emprendimiento y producción, en forma articulada con los sectores productivos, a fin de fortalecer a las MIPYMES;
- f) Promover la aplicación de los principios, criterios necesarios para la certificación de la calidad en el ámbito de las MIPYMES, determinados por la autoridad competente en la materia;
- g) Impulsar la implementación de programas de producción limpia y responsabilidad social por parte de las MIPYMES;
- h) Impulsar la implementación de herramientas de información y de desarrollo organizacional, que apoyen la vinculación entre las instituciones públicas y privadas que participan en el desarrollo empresarial de las MIPYMES;
- i) Coordinar con las instituciones del sector público y privado, vinculadas con el financiamiento empresarial, las acciones para facilitar el acceso al crédito de las MIPYMES; y,
- j) Las demás que establezca la Ley.

Capítulo III: De los Mecanismos de Desarrollo Productivo.

Art. 55.-Compras públicas.- Las instituciones públicas estarán obligadas a aplicar el principio de inclusión en sus adquisiciones. Para fomentar a las MIPYMES, el Instituto Nacional de Compras Públicas deberá incentivar y monitorear que todas las entidades contratantes cumplan lo siguiente:

- a) Establezcan criterios de inclusión para MIPYMES, en los procedimientos y proporciones establecidos por el Sistema Nacional de Contratación Pública;
- b) Otorguen todas las facilidades a las MIPYMES para que cuenten con una adecuada información sobre los procesos en los cuales pueden participar, de manera oportuna;
- c) Procurar la simplificación de los trámites para intervenir como proveedores del Estado; y,
- d) Definan dentro del plan anual de contrataciones de las entidades del sector público, los bienes, servicios y obras que puedan ser suministrados y ejecutados por las MIPYMES.

El Instituto Nacional de Compras Públicas mantendrá un registro actualizado de las compras realizadas a la economía popular y solidaria y a las MIPYMES y divulgará estos beneficios a la ciudadanía, así como los planes futuros de compras públicas a efectuarse por el Estado y sus instituciones. Las mismas obligaciones y parámetros técnicos para las compras inclusivas se deberán aplicar para beneficiar a los actores de la economía popular y solidaria.

Capítulo IV: Del Registro Único de MIPYMES y Simplificación de Trámites.

Art. 56.-Registro Único de las MIPYMES.- Se crea el Registro Único de las MIPYMES como una base de datos a cargo del Ministerio que presida el Consejo Sectorial de la Producción, quien se encargará de administrarlo; para lo cual, todos los Ministerios sectoriales estarán obligados a entregar

oportunamente la información que se requiera para su creación y actualización permanente.

Este registro permitirá identificar y categorizar a las empresas MIPYMES de producción de bienes, servicios o manufactura, de conformidad con los conceptos, parámetros y criterios definidos en este código. De igual manera, generará una base de datos que permitirá contar con un sistema de información del sector, de las MIPYMES que participen de programas públicos de promoción y apoyo a su desarrollo, o que se beneficien de los incentivos de este código, para que el órgano competente pueda ejercer la rectoría, la definición de políticas públicas, así como facilitar la asistencia y el asesoramiento adecuado a las MIPYMES.

Únicamente, para efectos de monitoreo de las políticas públicas que se implementen en este sector, el Ministerio administrador del Registro, podrá solicitar a las MIPYMES que consten en la base de datos, información relacionada con su categorización, en los términos que se determinará en el reglamento.

Normas De Calidad ISO 9000

1. Introducción

0.1 Generalidades

La familia de Normas ISO 9000 citadas a continuación se ha elaborado para asistir a las organizaciones, de todo tipo y tamaño, en la implementación y la operación de sistemas de gestión de la calidad eficaces.

La Norma ISO 9000 describe los fundamentos de los sistemas de gestión de la calidad y especifica la terminología para los sistemas de gestión de la calidad.

La Norma ISO 9001 especifica los requisitos para los sistemas de gestión de la calidad aplicables a toda organización que necesite demostrar su capacidad para proporcionar productos que cumplan los requisitos de sus clientes y los reglamentarios que le sean de aplicación, y su objetivo es aumentar la satisfacción del cliente.

La Norma ISO 9004 proporciona directrices que consideran tanto la eficacia como la eficiencia del sistema de gestión de la calidad. El objetivo de esta norma es la mejora del desempeño de la organización y la satisfacción de los clientes y de otras partes interesadas.

La Norma ISO 19011 proporciona orientación relativa a las auditorías de sistemas de gestión de la calidad y de gestión ambiental.

Todas estas normas juntas forman un conjunto coherente de normas de sistemas de gestión de la calidad que facilitan la mutua comprensión en el comercio nacional e internacional.

0.2 Principios de gestión de la calidad

Para conducir y operar una organización en forma exitosa se requiere que ésta se dirija y controle en forma sistemática y transparente. Se puede lograr el éxito implementando y manteniendo un sistema de gestión que esté diseñado para mejorar continuamente su desempeño mediante la consideración de las necesidades de todas las partes interesadas. La gestión de una organización comprende la gestión de la calidad entre otras disciplinas de gestión.

Se han identificado ocho principios de gestión de la calidad que pueden ser utilizados por la alta dirección con el fin de conducir a la organización hacia una mejora en el desempeño.

a) Enfoque al cliente: Las organizaciones dependen de sus clientes y por lo tanto deberían comprender las necesidades actuales y futuras de los clientes, satisfacer los requisitos de los clientes y esforzarse en exceder las expectativas de los clientes.

b) Liderazgo: Los líderes establecen la unidad de propósito y la orientación de la organización. Ellos deberían crear y mantener un ambiente interno, en el cual el personal pueda llegar a involucrarse totalmente en el logro de los objetivos de la organización.

c) Participación del personal: El personal, a todos los niveles, es la esencia de una organización, y su total compromiso posibilita que sus habilidades sean usadas para el beneficio de la organización.

d) Enfoque basado en procesos: Un resultado deseado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso.

e) Enfoque de sistema para la gestión: Identificar, entender y gestionar los procesos interrelacionados como un sistema, contribuye a la eficacia y eficiencia de una organización en el logro de sus objetivos.

f) Mejora continua: La mejora continua del desempeño global de la organización debería ser un objetivo permanente de ésta.

g) Enfoque basado en hechos para la toma de decisión: Las decisiones eficaces se basan en el análisis de los datos y la información.

h) Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor: Una organización y sus proveedores son interdependientes, y una relación mutuamente beneficiosa aumenta la capacidad de ambos para crear valor.

Estos ocho principios de gestión de la calidad constituyen la base de las normas de sistemas de gestión de la calidad de la familia de Normas ISO 9000.

2 Fundamentos de los sistemas de gestión de la calidad

2.1 Base racional para los sistemas de gestión de la calidad

Los sistemas de gestión de la calidad pueden ayudar a las organizaciones a aumentar la satisfacción de sus clientes.

Los clientes necesitan productos con características que satisfagan sus necesidades y expectativas. Estas necesidades y expectativas se expresan en la especificación del producto y generalmente se denominan requisitos del cliente. Los requisitos del cliente pueden estar especificados por el cliente de forma contractual o pueden ser determinados por la propia organización. En cualquier caso, es finalmente el cliente quien determina la aceptabilidad del producto. Dado que las necesidades y expectativas de los clientes son cambiantes y debido a las presiones competitivas y a los avances técnicos, las organizaciones deben mejorar continuamente sus productos y procesos.

El enfoque a través de un sistema de gestión de la calidad anima a las organizaciones a analizar los requisitos del cliente, definir los procesos que contribuyen al logro de productos aceptables para el cliente y a mantener estos procesos bajo control. Un sistema de gestión de la calidad puede proporcionar el marco de referencia para la mejora continua con objeto de incrementar la probabilidad de aumentar la satisfacción del cliente y de otras partes interesadas. Proporciona confianza tanto a la organización como a sus clientes, de su capacidad para proporcionar productos que satisfagan los requisitos de forma coherente.

2.2 Requisitos para los sistemas de gestión de la calidad y requisitos para los productos

La familia de Normas ISO 9000 distingue entre requisitos para los sistemas de gestión de la calidad y requisitos para los productos.

Los requisitos para los sistemas de gestión de la calidad se especifican en la Norma ISO 9001. Los requisitos para los sistemas de gestión de la calidad son genéricos y aplicables a organizaciones de cualquier sector económico e industrial con independencia de la categoría del producto ofrecido. La Norma ISO 9001 no establece requisitos para los productos.

Los requisitos para los productos pueden ser especificados por los clientes, por la organización anticipándose a los requisitos del cliente, o por disposiciones reglamentarias. Los requisitos para los productos y, en algunos casos, los procesos asociados pueden estar contenidos en, por ejemplo: especificaciones técnicas, normas de producto, normas de proceso, acuerdos contractuales y requisitos reglamentarios.

2.3 Enfoque de sistemas de gestión de la calidad

Un enfoque para desarrollar e implementar un sistema de gestión de la calidad comprende diferentes etapas tales como:

- a) determinar las necesidades y expectativas de los clientes y de otras partes interesadas;
- b) establecer la política y objetivos de la calidad de la organización;
- c) determinar los procesos y las responsabilidades necesarias para el logro de los objetivos de la calidad;
- d) determinar y proporcionar los recursos necesarios para el logro de los objetivos de la calidad;
- e) establecer los métodos para medir la eficacia y eficiencia de cada proceso;
- f) aplicar estas medidas para determinar la eficacia y eficiencia de cada proceso;
- g) determinar los medios para prevenir no conformidades y eliminar sus causas;
- h) establecer y aplicar un proceso para la mejora continua del sistema de gestión de la calidad.

Este enfoque también puede aplicarse para mantener y mejorar un sistema de gestión de la calidad ya existente.

Una organización que adopte el enfoque anterior genera confianza en la capacidad de sus procesos y en la calidad de sus productos, y proporciona una base para la mejora continua. Esto puede conducir a un aumento de la satisfacción de los clientes y de otras partes interesadas y al éxito de la organización.

2.4 Enfoque basado en procesos

Cualquier actividad, o conjunto de actividades, que utiliza recursos para transformar elementos de entrada en resultados puede considerarse como un proceso.

Para que las organizaciones operen de manera eficaz, tienen que identificar y gestionar numerosos procesos interrelacionados y que interactúan. A menudo el resultado de un proceso constituye directamente el elemento de entrada del siguiente proceso. La identificación y gestión sistemática de los procesos empleados en la organización y en particular las interacciones entre tales procesos se conocen como "enfoque basado en procesos".

Esta Norma Internacional pretende fomentar la adopción del enfoque basado en procesos para gestionar una organización.

2.5 Política de la calidad y objetivos de la calidad

La política de la calidad y los objetivos de la calidad se establecen para proporcionar un punto de referencia para dirigir la organización. Ambos determinan los resultados deseados y ayudan a la organización a aplicar sus recursos para alcanzar dichos resultados. La política de la calidad proporciona un marco de referencia para establecer y revisar los objetivos de la calidad. Los objetivos de la calidad tienen que ser coherentes con la

política de la calidad y el compromiso de mejora continua, y su logro debe poder medirse. El logro de los objetivos de la calidad puede tener un impacto positivo sobre la calidad del producto, la eficacia operativa y el desempeño financiero y, en consecuencia, sobre la satisfacción y la confianza de las partes interesadas.

2.6 Papel de la alta dirección dentro del sistema de gestión de la calidad

A través de su liderazgo y sus acciones, la alta dirección puede crear un ambiente en el que el personal se encuentre completamente involucrado y en el cual un sistema de gestión de la calidad puede operar eficazmente. Los principios de la gestión de la calidad (véase 0.2) pueden ser utilizados por la alta dirección como base de su papel, que consiste en:

- a) establecer y mantener la política de la calidad y los objetivos de la calidad de la organización;
- b) promover la política de la calidad y los objetivos de la calidad a través de la organización para aumentar la toma de conciencia, la motivación y la participación;
- c) asegurarse del enfoque hacia los requisitos del cliente en toda la organización;
- d) asegurarse de que se implementan los procesos apropiados para cumplir con los requisitos de los clientes y de otras partes interesadas y para alcanzar los objetivos de la calidad;
- e) asegurarse de que se ha establecido, implementado y mantenido un sistema de gestión de la calidad eficaz y eficiente para alcanzar los objetivos de la calidad;
- f) asegurarse de la disponibilidad de los recursos necesarios;
- g) revisar periódicamente el sistema de gestión de la calidad;
- h) decidir sobre las acciones en relación con la política y con los objetivos de la calidad;

i) decidir sobre las acciones para la mejora del sistema de gestión de la calidad.

2.7 Documentación

2.7.1 Valor de la documentación

La documentación permite la comunicación del propósito y la coherencia de la acción. Su utilización contribuye a:

- a) lograr la conformidad con los requisitos del cliente y la mejora de la calidad;
- b) proveer la formación apropiada;
- c) la repetibilidad y la trazabilidad;
- d) proporcionar evidencia objetiva, y
- e) evaluar la eficacia y la adecuación continua del sistema de gestión de la calidad.

La elaboración de la documentación no debería ser un fin en sí mismo, sino que debería ser una actividad que aporte valor.

2.7.2 Tipos de documentos utilizados en los sistemas de gestión de la calidad

Los siguientes tipos de documentos son utilizados en los sistemas de gestión de la calidad:

- a) documentos que proporcionan información coherente, interna y externamente, acerca del sistema de gestión de la calidad de la organización; tales documentos se denominan manuales de la calidad;
- b) documentos que describen cómo se aplica el sistema de gestión de la calidad a un producto, proyecto o contrato específico; tales documentos se denominan planes de la calidad;

- c) documentos que establecen requisitos; tales documentos se denominan especificaciones;
- d) documentos que establecen recomendaciones o sugerencias; tales documentos se denominan directrices;
- e) documentos que proporcionan información sobre cómo efectuar las actividades y los procesos de manera coherente; tales documentos pueden incluir procedimientos documentados, instrucciones de trabajo y planos;
- f) documentos que proporcionan evidencia objetiva de las actividades realizadas o de los resultados obtenidos; tales documentos se denominan registros.

Cada organización determina la extensión de la documentación requerida y los medios a utilizar. Esto depende de factores tales como el tipo y el tamaño de la organización, la complejidad e interacción de los procesos, la complejidad de los productos, los requisitos de los clientes, los requisitos reglamentarios que sean aplicables, la competencia demostrada del personal y el grado en que sea necesario demostrar el cumplimiento de los requisitos del sistema de gestión de la calidad.

2.8 Evaluación de los sistemas de gestión de la calidad

2.8.1 Procesos de evaluación dentro del sistema de gestión de la calidad

Cuando se evalúan sistemas de gestión de la calidad, hay cuatro preguntas básicas que deberían formularse en relación con cada uno de los procesos que es sometido a la evaluación:

- a) ¿Se ha identificado y definido apropiadamente el proceso?
- b) ¿Se han asignado las responsabilidades?
- c) ¿Se han implementado y mantenido los procedimientos?
- d) ¿Es el proceso eficaz para lograr los resultados requeridos?

El conjunto de las respuestas a las preguntas anteriores puede determinar el resultado de la evaluación. La evaluación de un sistema de gestión de la calidad puede variar en alcance y comprender una diversidad de actividades, tales como auditorías y revisiones del sistema de gestión de la calidad y autoevaluaciones.

2.8.2 Auditorías del sistema de gestión de la calidad

Las auditorías se utilizan para determinar el grado en que se han alcanzado los requisitos del sistema de gestión de la calidad. Los hallazgos de las auditorías se utilizan para evaluar la eficacia del sistema de gestión de la calidad y para identificar oportunidades de mejora.

Las auditorías de primera parte son realizadas con fines internos por la organización, o en su nombre, y pueden constituir la base para la auto-declaración de conformidad de una organización.

Las auditorías de segunda parte son realizadas por los clientes de una organización o por otras personas en nombre del cliente.

Las auditorías de tercera parte son realizadas por organizaciones externas independientes. Dichas organizaciones, usualmente acreditadas, proporcionan la certificación o registro de conformidad con los requisitos contenidos en normas tales como la Norma ISO 9001.

La Norma ISO 19011 proporciona orientación en el campo de las auditorías

2.8.3 Revisión del sistema de gestión de la calidad

Uno de los papeles de la alta dirección es llevar a cabo de forma regular evaluaciones sistemáticas de la conveniencia, adecuación, eficacia y eficiencia del sistema de gestión de la calidad con respecto a los objetivos y a la política de la calidad. Esta revisión puede incluir considerar la necesidad

de adaptar la política y objetivos de la calidad en respuesta a las cambiantes necesidades y expectativas de las partes interesadas.

La revisión incluye la determinación de la necesidad de emprender acciones. Entre otras fuentes de información, los informes de las auditorías se utilizan para la revisión del sistema de gestión de la calidad.

2.8.4 Autoevaluación

La autoevaluación de una organización es una revisión completa y sistemática de las actividades y resultados de la organización, con referencia al sistema de gestión de la calidad o a un modelo de excelencia.

La autoevaluación puede proporcionar una visión global del desempeño de la organización y del grado de madurez del sistema de gestión de la calidad. Asimismo, puede ayudar a identificar las áreas de la organización que precisan mejoras y a determinar las prioridades.

2.9 Mejora continua

El objetivo de la mejora continua del sistema de gestión de la calidad es incrementar la probabilidad de aumentar la satisfacción de los clientes y de otras partes interesadas. Las siguientes son acciones destinadas a la mejora:

- a) el análisis y la evaluación de la situación existente para identificar áreas para la mejora;
- b) el establecimiento de los objetivos para la mejora;
- c) la búsqueda de posibles soluciones para lograr los objetivos;
- d) la evaluación de dichas soluciones y su selección;
- e) la implementación de la solución seleccionada;
- f) la medición, verificación, análisis y evaluación de los resultados de la implementación para determinar que se han alcanzado los objetivos;
- g) la formalización de los cambios.

Los resultados se revisan, cuando es necesario, para determinar oportunidades adicionales de mejora. De esta manera, la mejora es una actividad continua. La información proveniente de los clientes y otras partes interesadas, las auditorías, y la revisión del sistema de gestión de la calidad pueden, asimismo, utilizarse para identificar oportunidades para la mejora

2.10 Papel de las técnicas estadísticas

El uso de técnicas estadísticas puede ser de ayuda para comprender la variabilidad y ayudar por lo tanto a las organizaciones a resolver problemas y a mejorar su eficacia y eficiencia. Asimismo estas técnicas facilitan una mejor utilización de los datos disponibles para ayudar en la toma de decisiones.

La variabilidad puede observarse en el comportamiento y en los resultados de muchas actividades, incluso bajo condiciones de aparente estabilidad. Dicha variabilidad puede observarse en las características medibles de los productos y los procesos, y su existencia puede detectarse en las diferentes etapas del ciclo

Las técnicas estadísticas pueden ayudar a medir, describir, analizar, interpretar y hacer modelos de dicha variabilidad, incluso con una cantidad relativamente limitada de datos. El análisis estadístico de dichos datos puede ayudar a proporcionar un mejor entendimiento de la naturaleza, alcance y causas de la variabilidad, ayudando así a resolver e incluso prevenir los problemas que podrían derivarse de dicha variabilidad, y a promover la mejora continua.

En el Informe Técnico ISO/TR 10017 se proporciona orientación sobre las técnicas estadísticas en un sistema de gestión de la calidad.

2.11 Sistemas de gestión de la calidad y otros sistemas de gestión

El sistema de gestión de la calidad es aquella parte del sistema de gestión de la organización enfocada en el logro de resultados, en relación con los objetivos de la calidad, para satisfacer las necesidades, expectativas y requisitos de las partes interesadas, según corresponda. Los objetivos de la calidad complementan otros objetivos de la organización, tales como aquellos relacionados con el crecimiento, los recursos financieros, la rentabilidad, el medio ambiente y la seguridad y salud ocupacional. Las diferentes partes del sistema de gestión de una organización pueden integrarse conjuntamente con el sistema de gestión de la calidad, dentro de un sistema de gestión único, utilizando elementos comunes. Esto puede facilitar la planificación, la asignación de recursos, el establecimiento de objetivos complementarios y la evaluación de la eficacia global de la organización. El sistema de gestión de la organización puede evaluarse comparándolo con los requisitos del sistema de gestión de la organización. El sistema de gestión puede asimismo auditarse contra los requisitos de Normas Internacionales tales como ISO 9001 e ISO 14001. Estas auditorías del sistema de gestión pueden llevarse a cabo de forma separada o conjunta.

2.12 Relación entre los sistemas de gestión de la calidad y los modelos de excelencia

Los enfoques de los sistemas de gestión de la calidad dados en la familia de Normas ISO 9000 y en los modelos de excelencia para las organizaciones están basados en principios comunes. Ambos enfoques:

- a) permiten a la organización identificar sus fortalezas y sus debilidades,
- b) posibilitan la evaluación frente a modelos genéricos,
- c) proporcionan una base para la mejora continua, y
- d) posibilitan el reconocimiento externo.

La diferencia entre los enfoques de los sistemas de gestión de la calidad de la familia de Normas ISO 9000 y los modelos de excelencia radica en su campo de aplicación. La familia de Normas ISO 9000 proporciona requisitos

para los sistemas de gestión de la calidad y orientación para la mejora del desempeño; la evaluación de los sistemas de gestión de la calidad determina el cumplimiento de dichos requisitos. Los modelos de excelencia contienen criterios que permiten la evaluación comparativa del desempeño de la organización y que son aplicables a todas las actividades y partes interesadas de la misma. Los criterios de evaluación en los modelos de excelencia proporcionan la base para que una organización pueda comparar su desempeño con el de otras organizaciones.

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

PRESENTACIÓN DE LA MICROEMPRESA

Nombre Completo: AYAPATA GARATE MANUEL OSWALDO

Fecha de Constitución: 05-11-1999

Objeto Social: No tiene objetivos.

Misión: Fabricar con calidad y esmero, mantener siempre un stock de ataúdes, disponibles para cada necesidad de los clientes, familiares, amigos que en un momento de partida, le permita escoger a sus allegados, disponiendo de precios muy convenientes.

Visión: Ser líderes en el mercado Nacional e Internacional, cubrir de manera muy eficiente, y mantener la confianza de nuestros clientes.

Estructura Organizativa: No posee organigrama.

Plantilla de trabajadores: No posee plantilla de trabajadores

Cantidad de trabajadores por categoría ocupacional: 7 trabajadores, no posee división por categoría ocupacional.

Clientes, proveedores y competidores más importantes: entre los clientes más importantes se destacan:

- Funeraria Alache Julio
- Funeraria Olivos
- Funeraria Salazar
- Funeraria Plúas
- Funeraria Alache Ortiz
- Funeraria Gallegos
- Funeraria Durango
- Funeraria León
- Funeraria Olivares

Los proveedores más importantes son:

- Madera “El Cisne”
- Ferretería Espinoza
- Telas “El Barata”

Los competidores más destacados son:

- Fábrica de ataúdes mortuorios “Nuevas Formas”
- Fábrica de cajas y cofres mortuorios “Cafres”
- Funeraria Guerrero
- Funeraria Terán

Principales productos: Fabricación de ataúdes mortuorios de madera.

Descripción del proceso objeto de estudio:

El problema objeto de estudio es ¿Cómo incide el proceso administrativo actual de la microempresa MORTUORIOS AG en sus niveles de producción? Por tanto se realiza un análisis al proceso administrativo llevado por el propietario del negocio, siendo él la persona encarga de realizar la

planificación, organización, dirección y control de las actividades de la microempresa. No cuenta con más personal administrativo debido a que su esposa le ayuda esporádicamente.

Los operarios encargados de la fabricación de los ataúdes son 5, en donde todos están en capacidad de armar el molde, pintarlas, colocar los adornos, tapizarla y empaquetarlas. A continuación describimos brevemente el proceso productivo.

1. Se pasan los listones de madera a través de la máquina moldeadora que perfila los bordes, tallando lengüetas y ranuras en los costados para luego pegarlos por medio de la maquina prensadora, luego hay que esperar que el pegamento se seque durante aproximadamente una hora y tener listo las piezas de los lados y la pieza superior del ataúd.
2. Una vez listas las piezas para armar el ataúd el siguiente paso es colocar grapas de alta resistencia y unir las partes.
3. Se realiza el procedimiento del pulido, se colocan las molduras con piezas de madera para poder realizar posteriormente el tapizado.
4. Se rocía el ataúd con los matices de tinte para madera, luego se lo frota y se lo deja secar por una hora aproximadamente, después se aplican 2 capas de barniz, con un lapso de secado de 40 minutos en cada capa.
5. Se colocan los adornos y se procede al tapizado interno del ataúd, luego se realiza el empaquetado del producto.

Este proceso de producción por lo general no es cumplido en el tiempo oportuno debido a inconvenientes presentados en el proceso de producción, tales como:

- Los adornos para el acabado final se encuentran en la oficina del propietario, cuando éste no se encuentra la oficina permanece cerrada y el operario no puede terminar la fabricación del ataúd.
- La madera no se encuentra debidamente cortada por medidas exactas ni están a disposición del operario, por tanto si necesitan madera tienen que acudir hasta la planta alta y buscar la madera.
- Debido a la poca planificación de cuántos ataúdes se deben fabricar, en ocasiones se termina el barniz y otros materiales, impidiendo la culminación del mismo en el tiempo oportuno.
- Uno de los factores muy importante es la falta de control del personal, como el propietario es la única persona encargada de la administración y cumple múltiples funciones tales como compra de materiales, visita a clientes para la venta, visitas para el cobro, depósitos bancarios, entrega del producto, entre otras actividades familiares, no existe un control de las horas de trabajo del personal y no sienten la responsabilidad de cumplir con una producción diaria.
- No existe un nivel jerárquico debido a la confianza entre el propietario y los operarios, esto se refleja negativamente porque en ciertas ocasiones no hay un respeto en el cumplimiento de las tareas.

Productividad: La microempresa no cuenta con un registro de producción mensual, por lo tanto se ha procedido a realizar un cuadro en donde se especifica el número de ataúdes producidos mensualmente, esta referencia se ha tomado del registro de ventas durante el periodo 2014, tomando en consideración que la microempresa no cuenta con un inventario de productos terminados, es decir lo que se vende es la capacidad máxima de producción.

Producción en referencia a las ventas año 2014

PRODUCCIÓN AÑO 2014	
MES	NÚMERO DE ATAUD
Enero	60
Febrero	60
Marzo	55
Abril	56
Mayo	58
Junio	55
Julio	58
Agosto	55
Septiembre	58
Octubre	59
Noviembre	60
Diciembre	60
TOTAL	694

Cuadro 4: Elaboración Propia

Para medir la productividad laboral se toma en consideración que mensualmente la capacidad máxima de producción en MORTUORIOS AG es de 60 ataúdes en 8 horas diarias, con 5 operarios.

Se procede al cálculo por medio de la siguiente fórmula:

$$\text{Productividad Laboral} = \frac{\text{unidades producidas}}{\text{Horas- hombre empleadas}}$$

$$\text{Productividad Laboral} = \frac{60 \text{ ataúdes al mes}}{800 \text{ horas al mes}}$$

$$\text{Productividad Laboral} = 0.075$$

Este resultado nos demuestra que el nivel de productividad laboral es muy bajo.

DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

TIPOS DE INVESTIGACIÓN:

“La investigación es un proceso que, mediante la aplicación del método científico, procura obtener información relevante y fidedigna, para entender, verificar, corregir o aplicar el conocimiento” (Tamayo Mario, 2004, p.37).

Para resolver un problema de investigación en forma científica es necesario conocer los tipos de investigación más utilizados, según Hernández Sampieri se refiere a los “tipos” como “*alcance de la investigación*” y entre los cuales tenemos:

- Exploratoria
- Descriptiva
- Correlacional
- Explicativa

Exploratoria: Se realiza cuando el objetivo es examinar un tema o investigación poco estudiado, del cual se obtienen muchas dudas o no se ha abordado antes. Es indicado para investigaciones que pretenden analizar fenómenos desconocidos o novedosos, como por ejemplo alguna enfermedad, alguna catástrofe que nunca antes ha ocurrido.

Descriptiva: busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos o comunidades, procesos, objetos o cualquier fenómeno que se someta a un análisis.

Correlacional: tiene como finalidad conocer la relación o grado de asociación que existen entre dos o más conceptos, categorías o variables.

Explicativa: establece las causas de los eventos, sucesos o fenómenos que se estudian. Su interés se centra en explicar por qué ocurre un fenómeno y en qué condiciones se manifiesta o por qué se relacionan dos o más variables.

SEGÚN SU DISEÑO:

Para la realización del trabajo el tipo de investigación a utilizar es: Descriptivo y Explicativo, es decir se describe e identifica claramente el problema a investigar, indicando cuáles son sus características, relatando el proceso actual de administración, para luego entender y explicar por qué ocurre y cuáles son las causas que originan el problema a investigar.

Las técnicas de obtención de información utilizadas son: la observación y la encuesta que se realiza al personal administrativo y a los operarios de la microempresa.

POBLACIÓN Y MUESTRA

Población:

La población es el conjunto de todos los elementos que estamos estudiando, en nuestro caso la población está compuesta por los empleados de la microempresa MORTUORIOS AG, conformada por 7 personas incluyendo al dueño del negocio y su esposa quienes conforman la parte administrativa, y los 5 operarios encargados de fabricar los ataúdes mortuorios.

Muestra:

La muestra es la parte de la población que deseamos estudiar o analizar, por tanto nuestra muestra es igual a la población debido a que no estamos tratando con una población grande, analizamos todos los elementos.

TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN

Como ya lo mencionamos anteriormente, la técnica de investigación a utilizar en el presente proyecto de investigación es la observación y la encuesta.

Siguiendo el concepto de Sampieri analizamos las técnicas que han sido escogidas para la obtención de información.

La Observación: es el registro sistemático, válido y confiable de comportamientos y situaciones observables. Existen dos clases de observación:

- Observación Científica: es observar con un objetivo definido, es decir un objetivo claramente definido, el investigador conoce qué es lo que desea observar y para qué quiere observar.
- Observación No Científica: quiere decir que la observación se realiza sin algún objetivo específico y definido, por tanto no hay una preparación previa para identificar qué se quiere observar.

Entre los pasos que hay que tener en cuenta para utilizar esta técnica son:

- Determinar qué es lo que se va a observar.
- Identificar cuáles son los objetivos de la investigación.
- Determinar cómo se van a registrar los datos.
- Realizar la observación de forma crítica.
- Registrar, analizar e interpretar los datos observados.
- Emitir conclusiones.

La observación científica puede ser directa o indirecta, participante o no participante, estructurada o no estructurada, de campo o de laboratorio, individual o de equipo.

- Directa o Indirecta: es directa cuando personalmente se hace contacto con el tema que va a investigar, es indirecta cuando se entra en contacto con el tema a investigar por medio de otras observaciones realizadas por otras personas.
- Participante y No Participante: participante se refiere cuando el investigador se involucra en el hecho o fenómeno observado, es decir

se incluye en el grupo de trabajo. La observación no participante se refiere a obtener información desde afuera sin intervenir en el hecho o fenómeno a estudiar.

- Estructurada y No Estructurada: estructurada es cuando se realiza con elementos técnicos tales como fichas, cuadros, tablas, etc. La observación no estructurada es la que se realiza sin elementos técnicos, de forma libre.
- De Campo o Laboratorio: la observación de campo se realiza en el lugar donde ocurren los hechos o el fenómeno que se desea investigar, la de laboratorio hace referencia a observaciones realizadas por medio de museos, archivos históricos e incluso de los propios laboratorios.
- Individual o De Equipo: como su nombre mismo lo indica la observación individual es realizada por una sola persona, la de equipo es realizada por un grupo de personas, en donde después cada uno analiza y sacan conclusiones en conjunto de lo que observaron.

La Encuesta: es una técnica muy utilizada para obtener información o datos de varias personas, existen dos tipos de encuestas: las que se realizan de forma escrita se llaman cuestionario y las que se realizan de forma verbal se llaman entrevista.

Sampieri en su libro *Metodología de la investigación* se refiere a la encuesta realizada de forma escrita como cuestionario, mencionando que tal vez es el método más utilizado para recolectar datos y que consiste en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir. Se consideran dos tipos de preguntas: cerradas y abiertas.

- Preguntas Cerradas: son las que tienen opción de respuestas previamente delimitadas, fáciles de codificar y analizar.

- Preguntas Abiertas: no delimitan las alternativas de respuestas, son útiles cuando no hay suficiente información sobre las posibles respuestas de las preguntas.

Las características más comunes para realizar las preguntas son:

- Las preguntas deben ser claras, precisas y comprensibles para las personas que van a ser encuestados.
- Es aconsejable que las preguntas sean lo más breve posible, porque las preguntas largas tienden a confundir siendo tediosas y toman mucho tiempo.
- Deben formularse con un vocabulario simple, directo y familiar para los participantes.
- No deben incomodar a la persona encuestada, ni deben ser percibidas como amenazantes.
- Las preguntas deben referirse a un solo aspecto o una relación lógica.
- No deben hacerse preguntas racistas ni sexistas ni que ofendan a los participantes.

En el proyecto de investigación “Mejora en el proceso administrativo de la microempresa MORTUORIOS AG” se ha realizado una observación de tipo científica, directa y de campo, en donde he acudido personalmente a las instalaciones de la microempresa a observar el problema planteado.

En la encuesta se ha utilizado el cuestionario con preguntas cerradas, es decir fueron previamente delimitadas, para mejor análisis e interpretación se ha procedido a utilizar dos tipos de cuestionarios: el primero para el personal administrativo y el segundo para los operarios de la microempresa. Se ha utilizado preguntas de fácil respuesta, siguiendo las recomendaciones antes mencionadas, las preguntas son de lenguaje claro, enfocadas al problema de investigación.

PROCEDIMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

Para el desarrollo del trabajo de investigación se ha procedido de la siguiente manera:

1. Planificación de las actividades para el correcto desarrollo de los capítulos en los tiempos propuestos.
2. Revisión y selección del material bibliográfico para el desarrollo del marco teórico, parte fundamental del proyecto de investigación.
3. Investigación de campo por medio de la observación científica, acudiendo personalmente a la microempresa MORTUORIOS AG.
4. Apuntes de la situación observada, de los procedimientos realizados en el proceso de producción de los ataúdes mortuorios.
5. Realización de la encuesta al personal administrativo y operarios de la microempresa.
6. Tabulación de las encuestas.
7. Verificación de los resultados obtenidos con el problema objeto de estudio.
8. Análisis e interpretación de los resultados.
9. Realización del plan de mejoras.
10. Conclusiones y recomendaciones

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

En nuestra cultura cuando sufrimos la pérdida de un ser querido, es indispensable disponer de un ataúd o cofre mortuario para los actos fúnebres correspondientes. Las funerarias son las encargadas de proveer este producto, el mismo que es fabricado por las funerarias que poseen su propio taller o adquieren el producto de un proveedor externo.

Actualmente en nuestro país se ha incrementado la formación de microempresas, esto debido a la regularización y beneficios que ha otorgado el gobierno a este sector importante en la economía ecuatoriana, logrando que muchos trabajadores legalicen sus actividades comerciales volviéndose microempresarios y dando oportunidad a la creación de nuevas organizaciones.

Mortuorios AG es una microempresa conformada por 7 trabajadores entre ellos 5 operarios encargados de la fabricación de los ataúdes mortuarios. La situación administrativa actual de la microempresa no es llevada en forma correcta por su propietario, debido a que realiza múltiples actividades sin contar con una planificación previa, careciendo de herramientas de control que le permitan llevar un inventario de los materiales necesarios en la

fabricación del producto, existiendo falencias con el control de las actividades, teniendo como consecuencia una baja productividad.

ANÁLISIS DE ENCUESTAS

Las encuestas fueron dirigidas a dos grupos dentro de la microempresa; es decir, un cuestionario de preguntas para la parte administrativa y otro para los operarios que fabrican el producto.

ENCUESTA AL PERSONAL ADMINISTRATIVO:

¿A qué mercado se dirige su microempresa?

Encuesta al personal administrativo: TABULACIÓN PREGUNTA #1

ALTERNATIVAS	RESPUESTAS	PORCENTAJE
LOCAL	2	100%
REGIONAL	0	0%
NACIONAL	0	0%
INTERNACIONAL	0	0%
TOTAL	2	100%

Cuadro 5: Elaboración Propia

MERCADO DE LA MICROEMPRESA

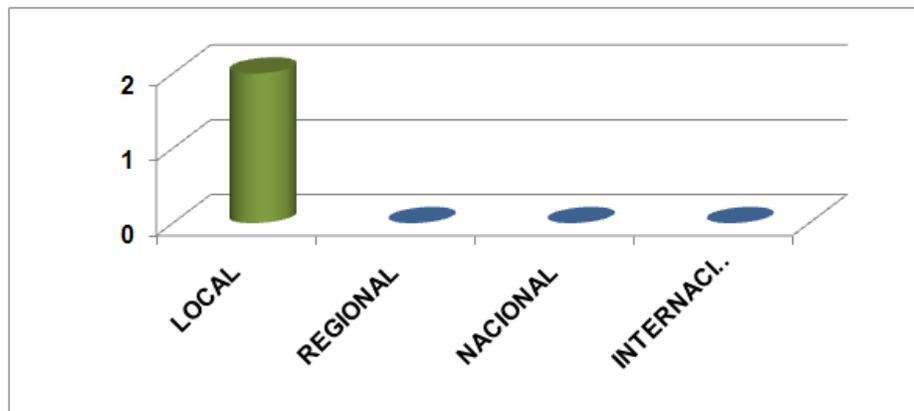


Gráfico 5: Elaboración Propia

El mercado al cual está dirigida la producción de la microempresa MORTUORIOS AG es a nivel local, es decir dentro de la ciudad de Guayaquil. Sin embargo según lo comentado por el propietario en la realización de la encuesta, desea cubrir la demanda a nivel regional, es decir abarcar todas las provincias costeras del país.

¿Su empresa realiza una planeación de la producción?

Encuesta al personal administrativo: TABULACIÓN PREGUNTA #2

ALTERNATIVAS	RESPUESTAS	PORCENTAJE
SI	0	0%
NO	2	100%
TOTAL	2	100%

Cuadro 6: Elaboración Propia

PLANEACIÓN DE LA PRODUCCIÓN

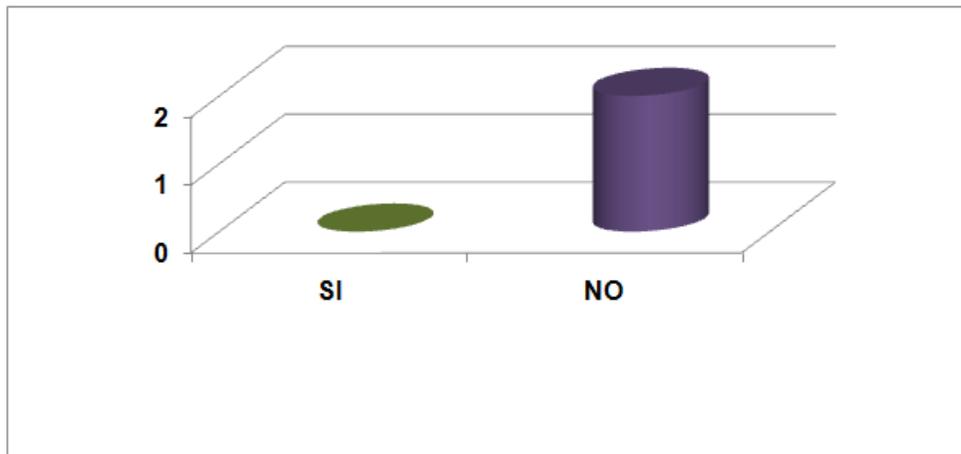


Gráfico 6: Elaboración Propia

El propietario junto a su esposa quién esporádicamente le ayuda en la administración, coinciden que no realizan una planeación de la producción;

es decir, no se define con anticipación cuántos ataúdes se van a fabricar durante la semana.

¿La producción que se realiza en MORTUORIOS AG depende de?

Encuesta al personal administrativo: TABULACIÓN PREGUNTA #3

ALTERNATIVAS	RESPUESTAS	PORCENTAJE
PEDIDOS DE CLIENTES	0	0%
CAPACIDAD DE PRODUCCIÓN	2	100%
PRONÓSTICO DE LA DEMANDA	0	0%
TOTAL	2	100%

Cuadro 7: Elaboración Propia

PRODUCCIÓN DE ATÚDES

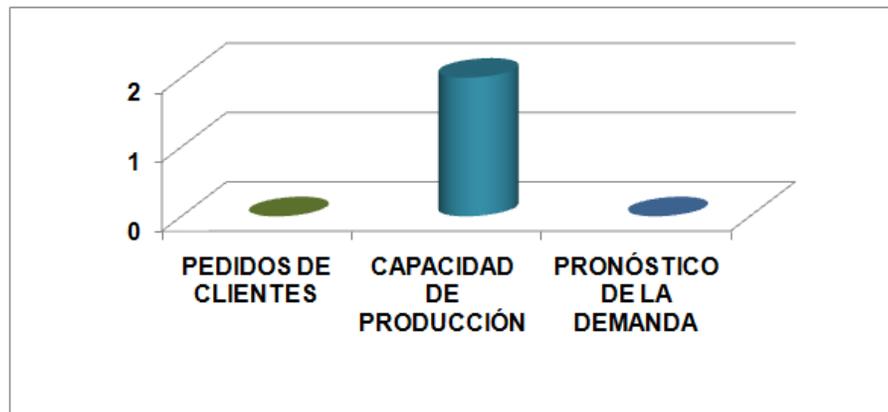


Gráfico 7: Elaboración Propia

En el análisis de esta pregunta queda claramente expresado que el número de ataúdes producidos al mes, depende de la capacidad de producción de la microempresa, el mismo que se ajusta a la cantidad de ataúdes que puede

vender. Es decir por no poder producir más unidades, no puede abarcar más el mercado.

¿La microempresa cuenta con herramientas administrativas que le permitan llevar un control del inventario de los materiales de fabricación?

Encuesta al personal administrativo: TABULACIÓN PREGUNTA #4

ALTERNATIVAS	RESPUESTAS	PORCENTAJE
SI	0	0%
NO	2	100%
TOTAL	2	100%

Cuadro 8: Elaboración Propia

HERRAMIENTAS ADMINISTRATIVAS

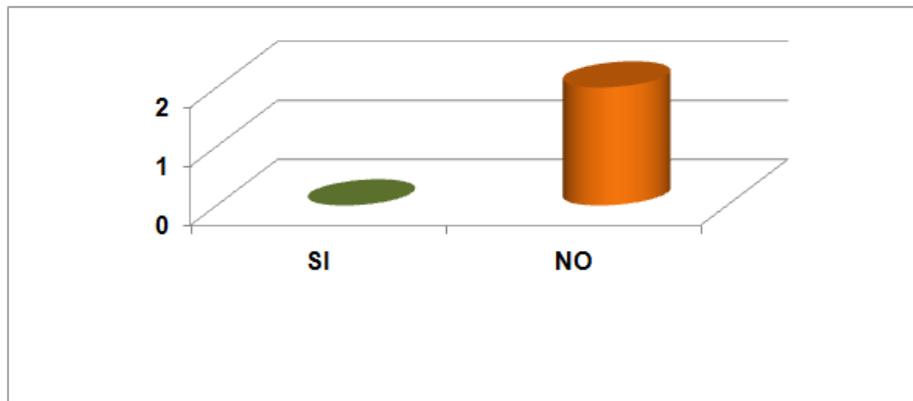


Gráfico 8: Elaboración Propia

La respuesta de esta pregunta refleja que en la administración actual de MORTUORIOS AG, no existe ninguna herramienta administrativa implementada que le ayude al propietario a llevar un inventario de los

materiales de fabricación. No lleva archivos en la computadora de forma ordenada ni actualizada que le permita conocer datos básicos del funcionamiento de su microempresa.

¿Realiza un control del horario de trabajo de los operarios?

Encuesta al personal administrativo: TABULACIÓN PREGUNTA #5

ALTERNATIVAS	RESPUESTAS	PORCENTAJE
SI	0	0%
NO	0	0%
AVECES	2	100%
TOTAL	2	100%

Cuadro 9: Elaboración Propia

CONTROL EN HORARIO DE TRABAJO

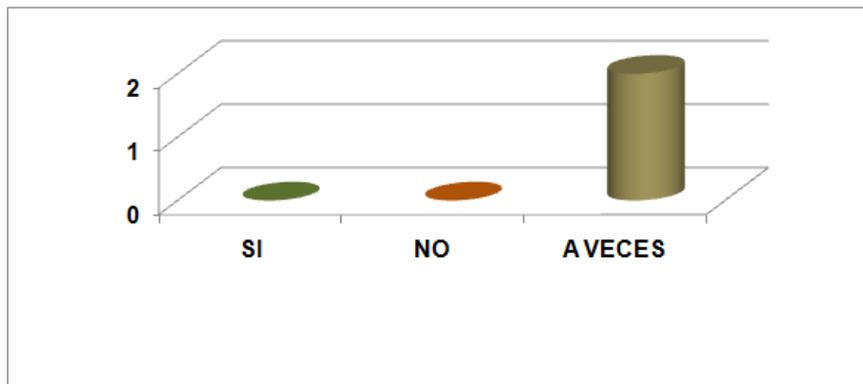


Gráfico 9: Elaboración Propia

En el análisis de esta pregunta claramente se indica que no hay un control fijo en la jornada de trabajo de los operarios, existe un control al ingreso pero en ausencia del propietario no hay control en el horario de salida de los

trabajadores, ni se controla que las horas de trabajo sean realmente productivas.

¿Realiza usted un registro de ingresos y gastos que le permitan llevar un control financiero de su microempresa?

Encuesta al personal administrativo: TABULACIÓN PREGUNTA #6

ALTERNATIVAS	RESPUESTAS	PORCENTAJE
SI	0	0%
NO	2	100%
TOTAL	2	100%

Cuadro 10: Elaboración Propia

REGISTRO DE INGRESOS Y GASTOS

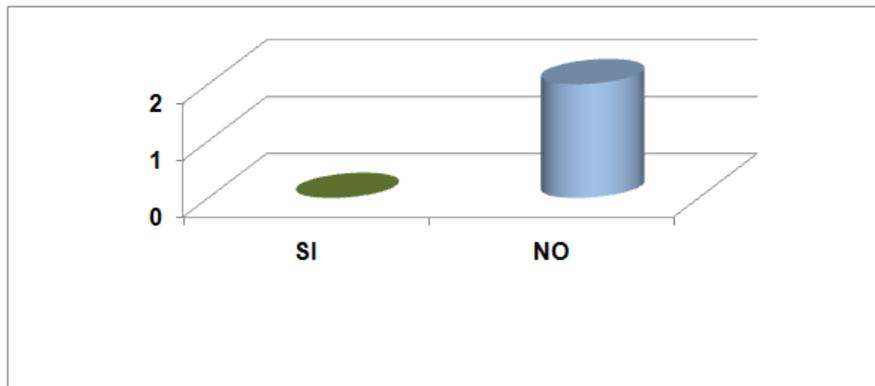


Gráfico 10: Elaboración Propia

El propietario no cuenta con un registro básico de Excel que le permita llevar un control de sus ingresos y egresos, e incluso en ocasiones es confundido el dinero del giro del negocio con los gastos personales.

¿Realiza una planificación de las obligaciones pendientes por realizar, por ejemplo visita a los clientes, trámites bancarios, entrega de pedidos, entre otros?

Encuesta al personal administrativo: TABULACIÓN PREGUNTA#7

ALTERNATIVAS	RESPUESTAS	PORCENTAJE
SI	0	0%
NO	0	0%
AVECES	2	100%
TOTAL	2	100%

Cuadro 11: Elaboración Propia

PLANIFICACIÓN DE LAS OBLIGACIONES POR REALIZAR

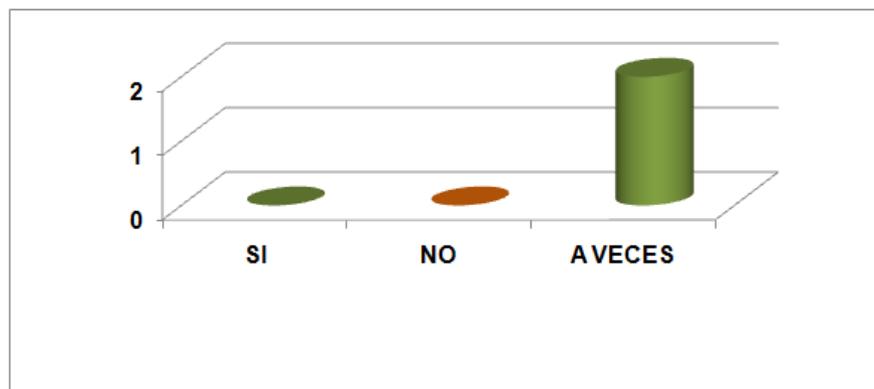


Gráfico 11: Elaboración Propia

La administración de la microempresa no cuenta con planificación de las actividades, por tanto el propietario en ocasiones no distribuye su tiempo en forma correcta impidiendo realizar las actividades administrativas en su totalidad, quedando depósitos bancarios pendientes de realizar en la fecha correcta, visitas de clientes que no se concretan a tiempo, entre otros.

¿Estaría interesado en implementar herramientas administrativas que mejoren la administración de su microempresa?

Encuesta al personal administrativo: TABULACIÓN PREGUNTA #8

ALTERNATIVAS	RESPUESTAS	PORCENTAJE
SI	2	100%
NO	0	0%
TOTAL	2	100%

Cuadro 12: Elaboración Propia

IMPLEMENTACIÓN DE HERRAMIENTAS ADMINISTRATIVAS

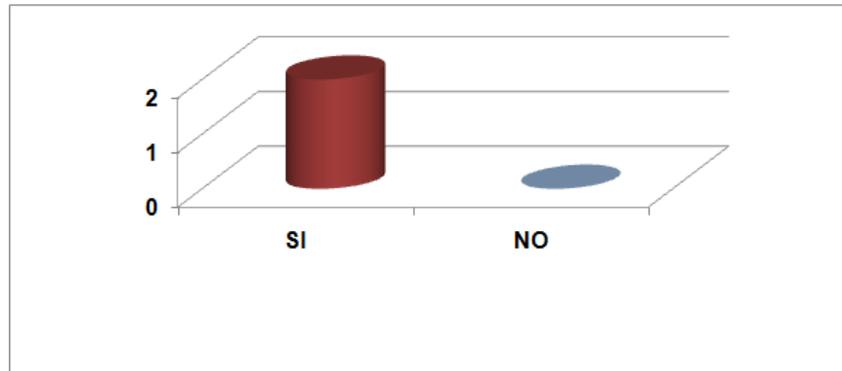


Gráfico 12: Elaboración Propia

En las repuestas de esta pregunta queda clara la predisposición de la administración en mejorar su gestión, estando prestos a revisar nuestro plan de mejora y aplicarlo dentro de su organización.

ENCUESTA A LOS OPERARIOS:

¿Cuántos ataúdes mortuorios se fabrican semanalmente?

Encuesta a los operarios: TABULACIÓN PREGUNTA #1

ALTERNATIVAS	RESPUESTAS	PORCENTAJE
5 UNIDADES	0	0%
10 UNIDADES	1	20%
15 UNIDADES	4	80%
20 UNIDADES	0	0%
TOTAL	5	100%

Cuadro 13: Elaboración Propia

FABRICACIÓN DE ATAÚDES SEMANALMENTE

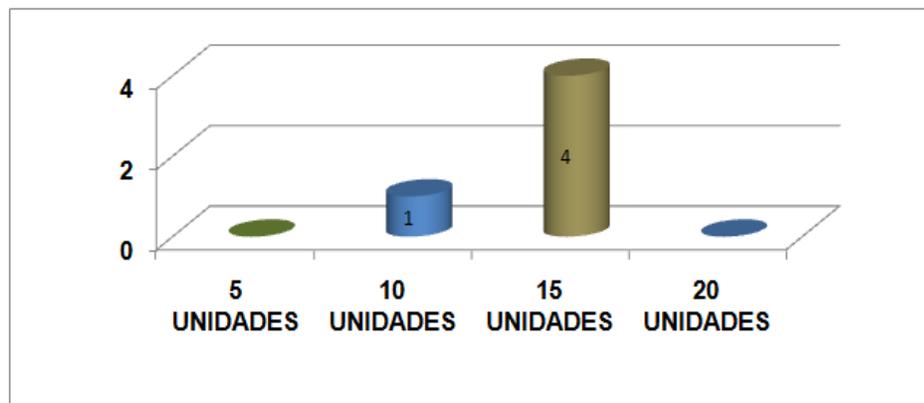


Gráfico 13: Elaboración Propia

En las repuestas por parte de los operarios que fabrican el producto, el 80% indicó que se producen alrededor de 15 unidades, mientras que el 20% indicó que alrededor de 10 unidades; es decir, ni ellos mismo pueden definir con exactitud los números de unidades producidas a la semana.

¿Dispone usted de los materiales necesarios para la fabricación del producto en el tiempo requerido?

Encuesta a los operarios: TABULACIÓN PREGUNTA #2

ALTERNATIVAS	RESPUESTAS	PORCENTAJE
SI	1	20%
NO	1	20%
EN OCASIONES NO SE DISPONE	3	60%
TOTAL	5	100%

Cuadro 14: Elaboración Propia

DISPOSICIÓN DE LOS MATERIALES

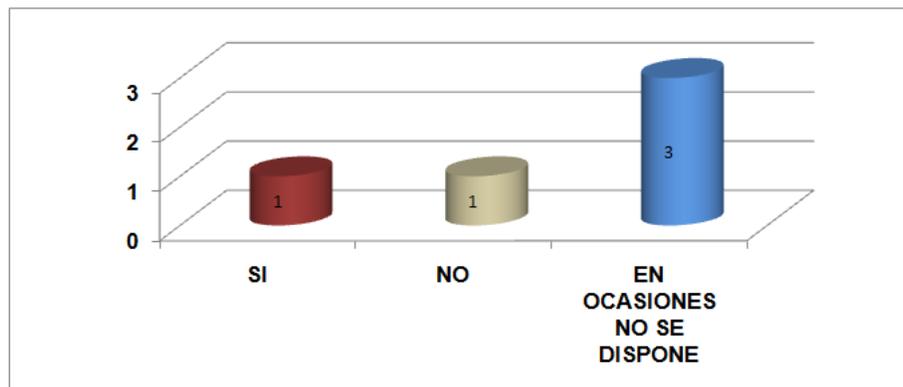


Gráfico 14: Elaboración Propia

En esta pregunta considero que las respuestas son clave para analizar uno de los motivos en la baja productividad. El 60% de los encuestados indican que EN OCASIONES NO SE DISPONE de los materiales necesarios; es decir, no se puede concluir el proceso de fabricación si no se cuentan con todos los materiales necesarios, mientras que un 20% indica que NO está disponible el material completo en el tiempo requerido.

¿El requerimiento de los materiales es atendido de forma inmediata?

Encuesta a los operarios: TABULACIÓN PREGUNTA #3

ALTERNATIVAS	RESPUESTAS	PORCENTAJE
SI	1	20%
NO	1	20%
A VECES	3	60%
TOTAL	5	100%

Cuadro 15: Elaboración Propia

REQUERIMIENTO DE MATERIALES

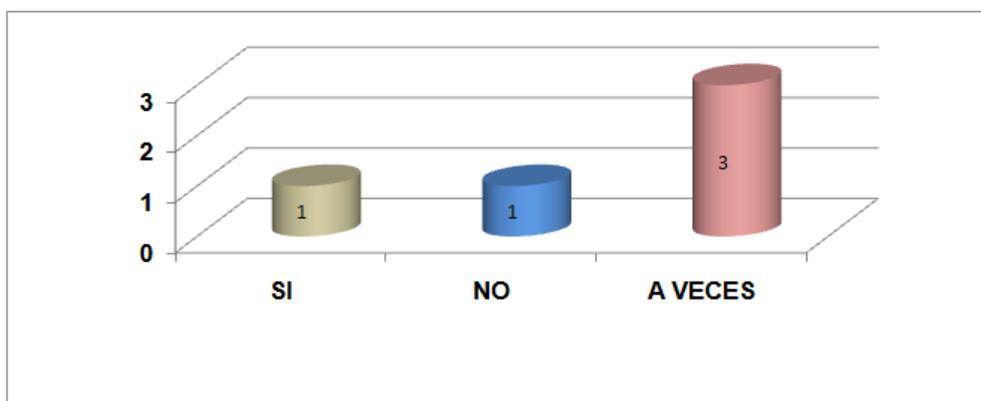


Gráfico 15: Elaboración Propia

El 60% de los encuestados indican que A VECES el requerimiento de los materiales es atendido en forma inmediata, mientras un 20% indica que NO. Por lógica conocemos que cuando se realiza el pedido o la compra de cualquier producto al por mayor en ocasiones no es despachado en forma inmediata, por logística dependiendo del proveedor éste demora entre 2 hasta 24 horas y como MORTUORIOS AG no tiene un inventario de materiales no realiza con anticipación la compra de los mismos y la producción se ve obligada a no concluir el proceso de fabricación.

¿Recibe planificación de la cantidad de ataúdes que debe fabricar a la semana?

Encuesta a los operarios: TABULACIÓN PREGUNTA #4

ALTERNATIVAS	RESPUESTAS	PORCENTAJE
SI	1	20%
NO	4	80%
TOTAL	5	100%

Cuadro 16: Elaboración Propia

PLANIFICACIÓN PARA FABRICAR LOS ATAÚDES

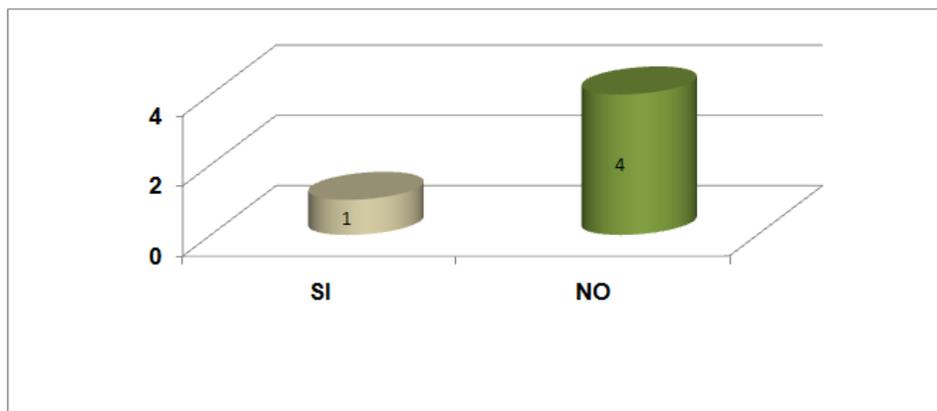


Gráfico 16: Elaboración Propia

En el análisis de esta pregunta el 80% de los encuestados indican que NO se recibe planificación de la cantidad de ataúdes que se deben fabricar a la semana, por tanto fabrican según su ritmo de trabajo y de la cantidad de material disponible, al no existir planificación por parte del administrador los operarios no tienen un objetivo que lograr en cuanto al número de ataúdes que deben fabricar.

¿Le gustaría recibir capacitación para mejorar el proceso de producción de los ataúdes mortuorios?

Encuesta a los operarios: TABULACIÓN PREGUNTA #5

ALTERNATIVAS	RESPUESTAS	PORCENTAJE
SI	3	60%
NO	2	40%
TOTAL	5	100%

Cuadro 17: Elaboración Propia

CAPACITACIÓN PARA MEJORAR LA PRODUCCIÓN

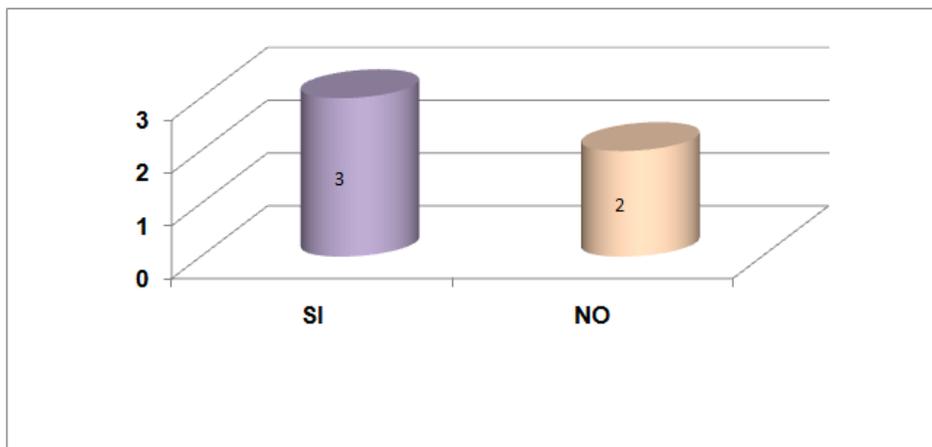


Gráfico 17: Elaboración Propia

En esta pregunta sólo el 60% de los operarios respondieron afirmativamente a la posibilidad de recibir capacitación para mejorar la fabricación del producto, recordemos que el producto mientras tenga mejores acabados en la madera y en la decoración hay más posibilidades de ventas, mientras que un 40% respondió negativamente; es decir no consideran que deban recibir alguna capacitación, por tanto ante la posibilidad de cambios en este aspecto no se tendrá aceptación total por parte de los operarios.

¿Recibe puntualmente su salario?

Encuesta a los operarios: TABULACIÓN PREGUNTA #6

ALTERNATIVAS	RESPUESTAS	PORCENTAJE
SI	3	60%
NO	0	0%
EN OCASIONES SE RETRASA	2	40%
TOTAL	5	100%

Cuadro 18: Elaboración Propia

PUNTUALIDAD EN EL PAGO DEL SALARIO

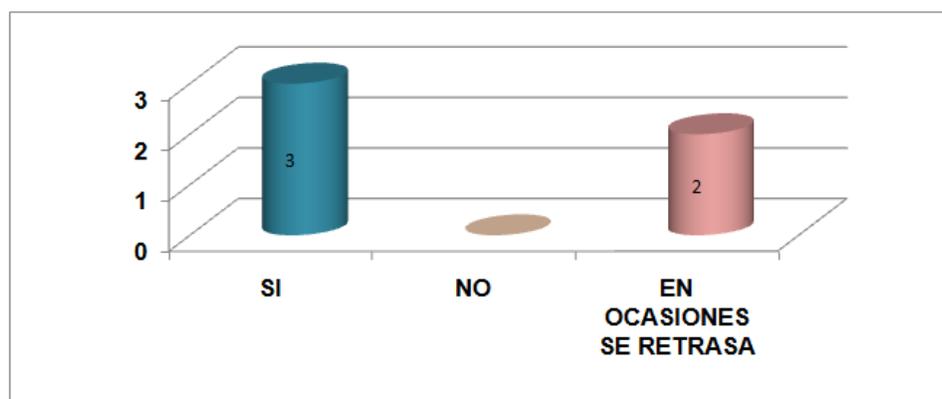


Gráfico 18: Elaboración Propia

En el análisis de esta pregunta se puede medir si el desempeño laboral corresponde a la insatisfacción de pago de su salario, y lo que podemos notar es que el 40% de los operarios ha indicado que en ocasiones recibe su salario con retraso. Esto según lo indicaron los encuestados se debe a que en el momento del pago deben esperar a que el propietario llegue a las instalaciones de la microempresa y les cancele su salario; es decir si por algún motivo no se pudo concretar el pago en ese día deben regresar en otro momento, motivo de molestia en los trabajadores.

¿Usted considera el ambiente laboral como?

Encuesta a los operarios: TABULACIÓN PREGUNTA #7

ALTERNATIVAS	RESPUESTAS	PORCENTAJE
EXCELENTE	1	20%
BUENO	3	60%
REGULAR	1	20%
MALO	0	0%
TOTAL	5	100%

Cuadro 19: Elaboración Propia

AMBIENTE LABORAL

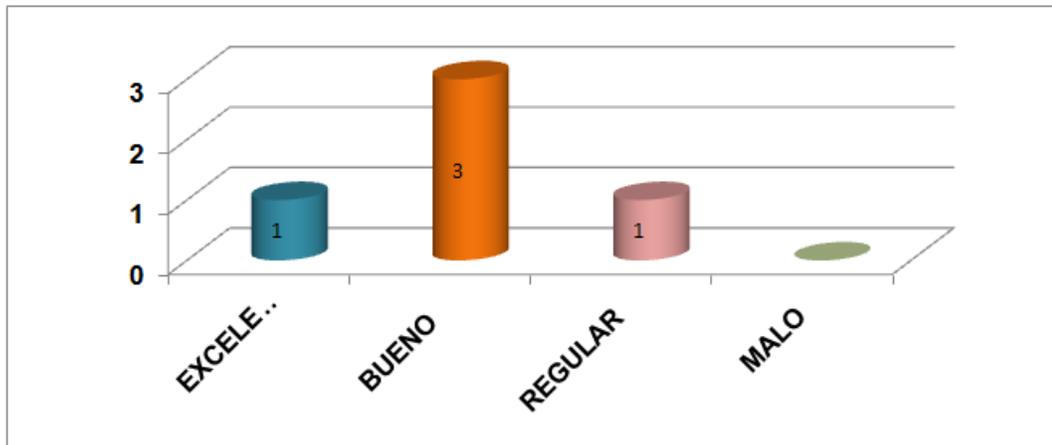


Gráfico 19: Elaboración Propia

En esta pregunta podemos tener una idea de cómo los trabajadores consideran el ambiente laboral, recordemos que esto es un factor indispensable para el desempeño de las funciones de cualquier talento humano dentro de una organización. En MORTUORIOS AG el 60% considera el ambiente laboral como BUENO, mientras que un 20% lo considera REGULAR y el mismo porcentaje lo considera EXCELENTE.

¿Considera usted necesario la mejora en la administración para el beneficio de la microempresa y sus empleados?

Encuesta a los operarios: TABULACIÓN PREGUNTA #8

ALTERNATIVAS	RESPUESTAS	PORCENTAJE
SI	5	100%
NO	0	0%
TOTAL	5	100%

Cuadro 20: Elaboración Propia

DESEO DE MEJORA EN LA ADMINISTRACIÓN

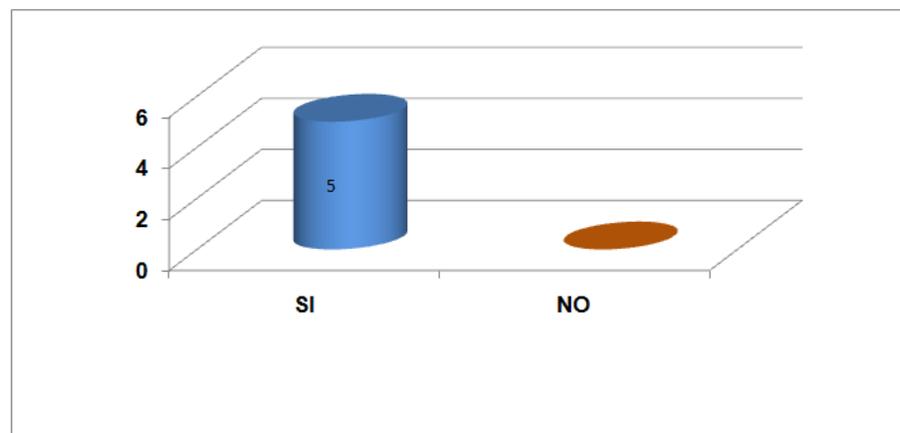


Gráfico 20: Elaboración Propia

Para realizar un plan de mejora en la microempresa MORTUORIOS AG es indispensable conocer si contamos con la aceptación de cambio por parte de los trabajadores. A pesar de no haber recibido mayor aceptación en las respuestas de la pregunta #5 sobre la posibilidad de recibir capacitación para mejorar la producción, en el análisis de esta pregunta el 100% de los encuestados consideran positivo un cambio en la administración para mejorar el funcionamiento de la microempresa y por ende el bienestar de los trabajadores.

INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Por medio de la encuesta realizada a quienes conforman MORTUORIOS AG, se determina que existen problemas administrativos que inciden en los niveles de producción.

En la primera encuesta realizada a la parte administrativa, se demuestra que no existe una planeación de las actividades a realizar, como ya lo hemos mencionado el propietario es la persona encargada de administrar su negocio recibiendo la ayuda de su esposa en forma esporádica, por tanto es quién debe realizar la entrega de pedidos, visitar a los clientes para las ventas y posterior cobro, realizar los depósitos bancarios de los pagos recibidos, hacer los pedidos de materiales, visitar a proveedores, y demás trámites administrativos. Todas estas actividades son realizadas sin planificación previa; es decir se realizan como se vayan presentando y a la medida de las necesidades.

Es importante mencionar que a pesar de contar con una oficina dentro de las instalaciones y tener los implementos tecnológicos necesarios, como lo son la computadora y el internet, estos no son aprovechados en su totalidad, debido a que no cuentan con herramientas básicas de control administrativo que pueden ser llevadas en Excel o Word como por ejemplo: registro de ingresos y egresos, de compra de materiales, inventario, listado de clientes y proveedores, presupuestos, planificación de actividades, entre otros.

En la segunda encuesta que es realizada a los operarios, se determina claramente que no existe planificación en la cantidad de ataúdes mortuorios que se deben fabricar en la semana, no existe un control de las horas de trabajo, no disponen del material necesario para concluir el producto y el requerimiento de los materiales en ocasiones no es atendido a tiempo, teniendo como consecuencia baja productividad.

Entre los inconvenientes que se pudieron detectar, encontramos:

1. Administración empírica llevada por el propietario de la microempresa.
2. Falta de planificación de las actividades administrativas.
3. Ausencia de herramientas básicas de control administrativo tales como: control de inventario, registro de ingresos y egresos, presupuestos.
4. Escaso control del proceso de producción.
5. No existe control de calidad.
6. Los materiales de fabricación no se encuentran ubicados en el lugar ni en forma correcta.
7. No existe planificación de las unidades a producir.
8. El requerimiento de materiales no es atendido en forma inmediata.
9. Las horas de trabajo no son productivas debido al escaso control y ausencia de materiales.
10. Falta de capacitación al personal.

PLAN DE MEJORAS

Para el desarrollo del plan de mejora es necesario conocer los aspectos que deben ser tomados en cuenta para la administración de una microempresa. Como ya lo hemos mencionado anteriormente el proceso administrativo de una organización ya sea micro, pequeña, mediana o grande empresa, comprende etapas que contribuyen a la correcta administración entre las cuales tenemos: Planificación, Organización, Dirección y Control.

La planificación en una microempresa es la etapa más importante del proceso administrativo, debido a que nos permite tomar decisiones de ¿qué es lo que vamos hacer? ¿Cómo? ¿Cuándo? y ¿dónde?, dando respuestas a las áreas básicas de una microempresa, que son:

- ❖ Producción
- ❖ Mercadotecnia

- ❖ Finanzas
- ❖ Talento Humano

En la producción nos permite conocer la cantidad de unidades a producir, el tiempo del proceso de producción y la mano de obra requerida para la misma. Dentro de la mercadotecnia nos permite planear la forma en que el producto llegará a nuestros clientes, el precio y las condiciones de calidad y políticas de venta. En lo financiero nos permite llevar un registro de ingresos y egresos para conocer el flujo de efectivo, la cantidad de dinero que se necesita para cubrir las necesidades de la microempresa y la forma en que podemos invertir nuestras ganancias. En lo que concierne al personal que hoy en día es llamado Talento Humano, la planificación nos permite determinar el personal que se necesita para fabricar el producto y llevar las tareas administrativas, regula las condiciones de contratación, el pago de sueldos y las actividades a desempeñar de cada trabajador.

La organización permite que el microempresario coordine todas sus actividades, para lograr los objetivos planeados. En la organización de una microempresa se deben considerar aspectos tales como:

- ❖ Detallar el trabajo: describir las actividades de la empresa y el personal, los procedimientos.
- ❖ Dividir el trabajo: nos permite distribuir el trabajo y ordenar los puestos conforme a las características físicas de la microempresa.
- ❖ Combinar las tareas: cuando la microempresa requiere de más personal, el mismo debe ser agrupado según las actividades relacionadas, es decir recurrir a la departamentalización con su respectivo organigrama.
- ❖ Coordinar el trabajo: factor importante para lograr trabajar en equipo sin retrasos y de forma eficiente y eficaz

La dirección de una microempresa es generalmente llevada por el propietario, quien tiene la responsabilidad de saber guiar y motivar a su equipo de trabajo para el logro de los objetivos, basado en los 3 elementos fundamentales que son:

- ❖ Liderazgo
- ❖ Motivación
- ❖ Comunicación

El control de la microempresa es un factor determinante en la ejecución de las actividades, muchas veces se confía en el personal creando desviación de los objetivos y por ende el fracaso del negocio. El control se realiza a través de la implementación de procesos, registros y presupuestos.

SOLUCIÓN DE PROBLEMAS

A través de las técnicas empleadas para obtener información de la microempresa MORTUORIOS AG y por medio de la encuesta, se ha identificado las causas que originan el problema planteado y que ha sido objeto de análisis en el desarrollo del proyecto. Sin embargo, para lograr mejores resultados en la implementación de un plan de mejora, es necesario confirmar nuestra información ***utilizando la técnica de los 5 por qué?***.

Esta técnica es muy útil para la resolución de problemas, fue implementada por Sakichi Toyoda considerado como una figura fundamental en el desarrollo de la industria japonesa, fue el fundador de Toyota e implementó esta técnica dentro de su organización, siendo exitosa y sirviendo de modelo para otras empresas del medio. Según lo menciona el portal de negocios web BAQUÍA.

El problema ¿Cómo incide el proceso administrativo actual de la microempresa MORTUORIOS AG en sus niveles de producción? hace

referencia de que tenemos un problema administrativo teniendo como consecuencia un bajo nivel de producción, el cual a través de la técnica ya mencionada demostraremos de forma gráfica las causas detectadas.

TÉCNICA DE LOS 5 POR QUÉ?

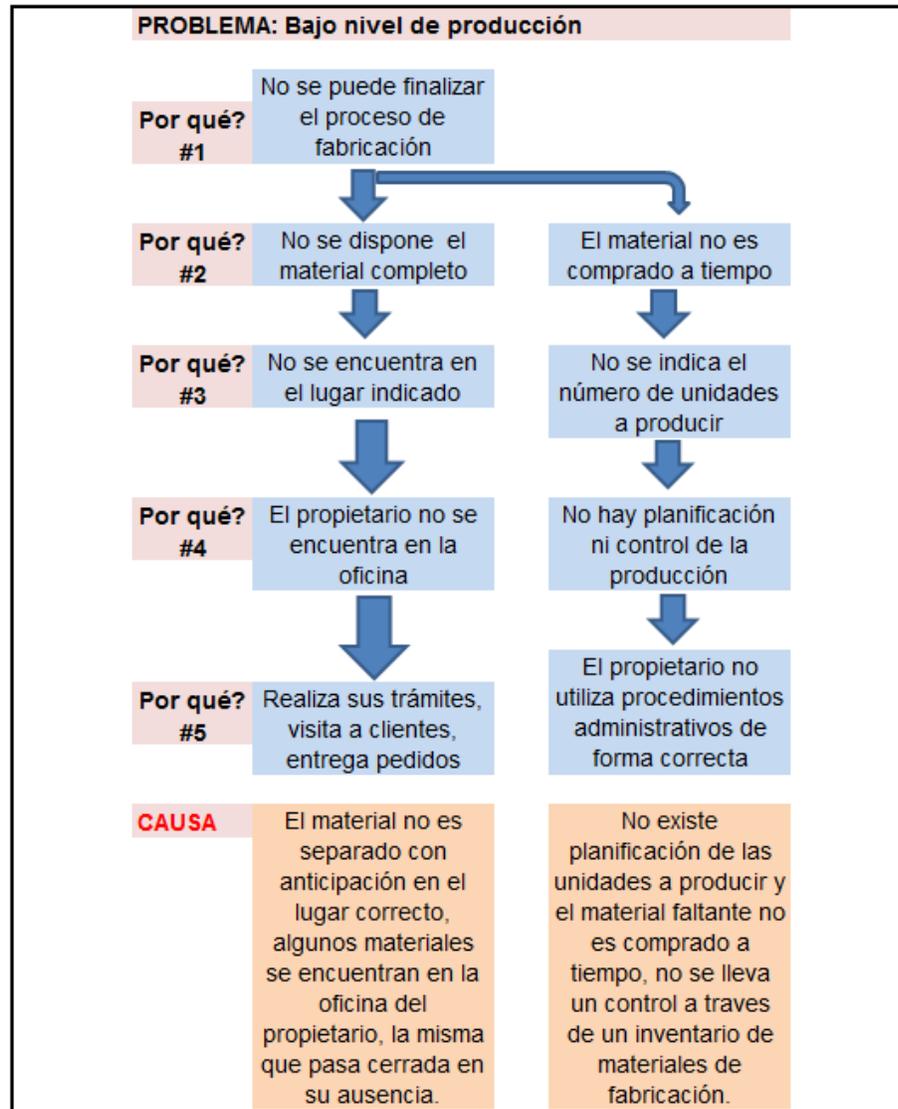


Gráfico 21: Elaboración Propia

Con la información proporcionada sobre los aspectos básicos para la administración de una microempresa y enfocados en la calidad de la

producción basada en las normas ISO detalladas anteriormente, se procede a proponer el plan de mejora de la manera siguiente:

1. ETAPA DE PLANIFICACIÓN:

1.1 Planificar la Producción

1.1.1 Realizar un pronóstico de ventas mensual para conocer la cantidad de materia prima que se requiere.

1.1.2 Ubicar de forma correcta, es decir al alcance de los trabajadores la materia prima, equipos y herramientas a utilizar en el proceso de producción.

1.1.3 Comprar con anticipación la materia prima, identificando a los proveedores e implementando un proceso de compra.

1.1.4 Corregir el proceso de producción para luego realizar su respectivo manual.

1.1.5 Implementar un proceso de control de calidad y productividad.

1.2 Planificar la Comercialización

1.2.1 Empaquetar los ataúdes mortuorios con un material plástico de mayor resistencia.

1.2.2 Fijar rutas para la distribución de los pedidos según el requerimiento.

1.2.3 Realizar cronograma de entrega de pedidos.

1.2.4 Hacer un catálogo con los modelos de los ataúdes mortuorios.

1.3 Planificar las Finanzas

1.3.1 Llevar un registro de los ingresos y egresos en una plantilla de Excel de todo lo concerniente al giro del negocio. (Ver anexo)

1.3.2 Separar los gastos personales de los del giro del negocio.

1.3.3 Planificar el pago de los proveedores.

1.4 Planificar el Talento Humano

1.4.1 Implementar un proceso de contratación.

1.4.2 Realizar manual de funciones.

1.4.3 Cancelar puntualmente los sueldos del personal.

1.4.5 Desarrollar un programa de incentivos.

2. ETAPA DE ORGANIZACIÓN:

2.1 Describir las actividades que realiza la microempresa.

2.2 Realizar una división de puestos.

2.3 Compartir tareas.

2.4 Coordinar las actividades.

2.5 Realizar organigrama. (Ver anexo)

3. ETAPA DE DIRECCIÓN:

3.1 Ser un líder capaz de guiar el cumplimiento de los objetivos.

3.2 Motivar al personal.

3.3 Implementar canales de comunicación con los operarios de la microempresa.

4. ETAPA DE CONTROL:

4.1 Aplicar los elementos básicos en el control de la producción; es decir, cantidad de unidades producidas, su calidad, el tiempo empleado en la producción y el costo del producto.

4.2 Medir y evaluar las actividades por medio de datos estadísticos o emisión de informes.

4.3 Controlar la existencia de los materiales a través de un sistema de inventario, que puede ser llevado por medio de un formato de Excel. (Ver en anexo)

4.4 Llevar un registro de las existencias del producto terminado; es decir, un formato en Excel en donde se pueda registrar los pedidos y conocer las cantidades existentes en bodega. (Ver en anexo)

4.5 Implementar un control en el registro de horario de entradas y salidas del personal.

4.6 Realizar un control general continuo, que puede ser diario o semanal.

CONCLUSIONES

Por medio del trabajo investigativo llevado en la microempresa MORTUORIOS AG podemos determinar los siguientes aspectos:

- ❖ El proceso administrativo en la microempresa es llevada por el propietario del negocio, siendo la única persona encargada de realizar la administración de forma empírica, no cumpliendo con todas las funciones de Planificación, Organización, Dirección y sobre todo el Control de las actividades.
- ❖ No existen herramientas básicas de control administrativo, como por ejemplo: inventario en los materiales de fabricación y del producto terminado, tampoco se lleva un registro de ingresos y gastos.
- ❖ No existe planificación de la cantidad de ataúdes mortuorios que se deben fabricar, por tanto los operarios no cuentan con el material necesario de forma completa, ni tampoco los requerimientos del mismo son atendidos en forma inmediata.
- ❖ Los materiales empleados en la producción así como las herramientas y el producto terminado no están ubicados en forma correcta, retrasando el proceso productivo por ende las horas de trabajo de los operarios no son productivas.

RECOMENDACIONES

La microempresa MORTUORIOS AG tiene posibilidades de mejorar sus niveles de producción, a través de la correcta aplicación del proceso administrativo; por tanto se recomienda los siguientes lineamientos:

- ❖ Recibir capacitación sobre administración de microempresas, a través de programas gubernamentales dirigidos a microempresarios.
- ❖ No mezclar las finanzas personales con las del giro del negocio.
- ❖ Llevar registros de control de forma digitalizada, aprovechando recursos tecnológicos.
- ❖ Analizar la posibilidad de contratar un asistente administrativo para que divida el trabajo, a fin de cumplir con todas las obligaciones.
- ❖ Planificar las actividades administrativas, así como la producción y comercialización del producto.
- ❖ Organizar de forma correcta la ubicación de los materiales y herramientas utilizadas en el proceso de producción.
- ❖ Implementar un control de calidad del producto terminado.

BIBLIOGRAFIA

Acosta Leonila (2009) *Modelo Administrativo, Financiero y de Costos para la microempresa de modas LEONELA ACOSTA Atelier Costura*. Facultad de Ciencias Económicas, Carrera Contabilidad y Auditoría, Universidad Tecnológica Equinoccial, Santo Domingo, Ecuador.http://repositorio.ute.edu.ec/bitstream/123456789/11250/1/37814_1.pdf

Andrango Aizaga, Grijalva Andramunio (2013). *Manual de Procedimientos Administrativos, Contables y Financieros para la microempresa FERRITODO ubicado en la ciudad de Tabacundo, cantón Pedro Moncayo, Provincia de Tungurahua*. Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas, Universidad Técnica del Norte, Tungurahua, Ecuador.<http://repositorio.utn.edu.ec/bitstream/123456789/2474/1/02%20ICA%20578%20TESIS.pdf>

Carpintier Rodolfo. (2013, Septiembre 10). *La teoría de los 5 porqués*. Portal de negocios web BAQUÍA. España. Recuperado: <http://www.baquia.com/tecnologia-y-negocios/entry/emprendedores/2013-09-10-coaching-5-porques-5-whys-eficiencia-startup-modelo-negocio-la-teoria-de-los-5-porques>

Cleri Carlos (2007). *El Libro de las PYMES*. Ediciones Granica S.A. Argentina

Gestión Económica. (2014, Junio). *Ranking Anual de Gestión 2014*. Gestión Económica y Sociedad. Ecuador. Recuperado: <http://www.revistagestion.ec/wp-content/uploads/2014/06/50-GESTION-B.pdf>

Gómez Martínez, Alicia, Domingo García Pérez de Lema et y Salvador Marín Hernández (2009). *Restricciones a la financiación de la pyme en México: una aproximación empírica*. Núm. 57, vol. XXIV (pp. 217-38). Universidad Autónoma Metropolitana –Azcapotzalco: México.

Hernández Sampieri, Fernández Collado Carlos, Baptista Lucio María (2010). *Metodología de la Investigación*. Quinta Edición Ediciones Mc Graw Hill. México.

López Quelal (2009) Diseño de un Plan Administrativo – Operativo para la ampliación comercial de la microempresa textil CONFECIONES RODETEX en la parroquia de San Antonio de Ibarra. Escuela de Administración de Empresas Modalidad a Distancia, Universidad Técnica Particular de Loja, Centro Universitario Ibarra, Ecuador. <http://dspace.utpl.edu.ec/bitstream/123456789/1061/3/658X4736.pdf>

Ministerio de Promoción de Exportaciones e Inversiones PRO ECUADOR. *Código de la Producción*. Portal web. Ecuador Recuperado:<http://www.proecuador.gob.ec/wpcontent/uploads/2013/07/codigoproduccion.pdf>

MONTEROS Edgar (2005). *Manual de Gestión Microempresarial*. Editorial Universitaria. Ibarra – Ecuador.

Norma Internacional ISO 900. *Sistema de la Gestión de Calidad*. Secretaría Central de ISO. Ginebra. Suiza. Recuperado: http://www.uco.es/sae/archivo/normativa/ISO_9000_2005.pdf

Redacción Económica. (2012, Noviembre 05). *Mipymes son el resultado del fomento productivo*. El Telégrafo. Ecuador. Recuperado:<http://www.telegrafo.com.ec/economia/item/mipymes-son-el-resultado-del-fomento-productivo.html>

Revista Ekos Negocios y la Unidad de Investigación Económica y de Mercado, UIEM, Corporación Ekos. (2013, Septiembre 30). *Pymes: contribución clave en la economía*. Revista Ekos El Portal de Negocios. Ecuador. Recuperado:<http://www.ekosnegocios.com/negocios/verArticuloContenido.aspx?idArt=2476>

Reyes Ponce Agustín (2004). *Administración Moderna*. Editorial LIMUSA S.A. México.

ROBBINS, STEPHEN P., y MARY COULTER (2010) *Administración Décima Edición*. Editorial Pearson Educación. México.

Rodríguez Valencia Joaquín (2010). *Administración de pequeñas y medianas empresas*. Cengage Learning Editores. México.

Servicios de Rentas Internas. *Personas Naturales*. Portal web. Ecuador
Recuperado: [http:// http://www.sri.gob.ec](http://www.sri.gob.ec)

Tamayo Mario (2004). *El proceso de la investigación científica*. Ediciones
LIMUSA S.A. México

Wilson Puente. (2014, Junio). *Técnicas de Investigación*. RRPPnet Portal de
Relaciones Públicas. Ecuador. Recuperado:
[http://www.revistagestion.ec/wp-content/uploads/2014/06/50-
GESTION-B.pdf](http://www.revistagestion.ec/wp-content/uploads/2014/06/50-GESTION-B.pdf)

ANEXOS