

**UNIVERSIDAD DEL SALVADOR
FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA ORIENTAL
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONOMICAS
SECCION DE ADMINISTRACION.**



TESIS:

**ELABORACIÓN DE UN DIAGNOSTICO ADMINISTRATIVO Y FUNCIONAL
QUE CONTRIBUYA A FORTALECER UN BUEN DESEMPEÑO EN LAS ÁREAS
DE LA EMPRESA “LA ESPERANZA” EN EL SECTOR COMERCIAL
AGROFERRETERO DEL MUNICIPIO DE SANTA ELENA, DEPARTAMENTO
DE USULUTÁN, AÑO 2008.**

PRESENTADO POR:

**MEJIA DIAZ, WENDY BEATRIZ
MOREIRA GRANADOS, ANA GUADALUPE
YANES PEREZ, HAYDEE**

PARA OPTAR AL GRADO DE:

LICENCIATURA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS.

FEBRERO DE 2009

SAN MIGUEL, SAN SALVADOR, CENTROAMÉRICA

AUTORIDADES DE LA UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

MSC. Rufino Antonio Quezada Sánchez

Rector

MSC. Miguel Ángel Pérez Ramos

Vice-Rector Académico

MSC. Oscar Noé Navarrete

Vice-Rector Administrativo

Licenciado Douglas Vladimir Alfonso Chávez

Secretario General

Dr. René Madecadel Perla Jiménez

Fiscal

AUTORIDADES DE LA FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA ORIENTAL

Ing. David Armando Chávez Saravia

Decano

Dra. Ana Judith Guatemala

Vice-Decano

Ing. Jorge Alberto Rugadas Ramírez

Secretario General

DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONOMICAS

MSC. Raúl Quintanilla

Jefe de Departamento

Licenciado Gilberto de Jesús Coreas Soto

Coordinador General del Proceso de Graduación

Licenciado Miguel Ángel Morataya Penado

Docente Director

Licenciado Rodolfo Martínez

Asesor Metodológico

AGRADECIMIENTOS

A DIOS TODO PODEROSO: Que guió mi camino y oriento mis pasos dándome la sabiduría y las fuerzas necesarias para poder culminar mis estudios universitarios y cumplir con mis propósitos.

A MI MADRE ANA MARLENE DIAZ: Por su apoyo incondicional, su amor, sus consejos y sacrificio.

A MI ESPOSO JOSE MARTIN REYES: Por su paciencia, fe y comprensión por todo el sacrificio y amor desinteresado que me ha demostrado.

A MIS HIJOS LEIDY, ANTONY Y JOSTIN: Que son mi razón de lucha y la fuente de mi motivación por su sacrificio y comprensión.

A MIS HERMANOS HUMBERTO, ROBERTO, BRISEYDA Y CARMEN: Por su apoyo incondicional y cariño.

A MIS COMPAÑEROS Y AMIGOS: Que de alguna u otra manera me ayudaron a enfrentar las dificultades que me preocupaban dándome su mano para continuar especialmente ANA GUADALUPE MOREIRA GRANADOS.

AL GOBIERNO Y AL MINISTERIO DE EDUCACIÓN: Que a través de una beca presidencial me brindaron el apoyo económico para realizar mi sueño especialmente a la LIC. OSEGUEDA quien con su paciencia y amabilidad recibió mis documentos mes a mes durante toda mi carrera.

A MIS DOCENTES: Que con su esfuerzo y dedicación me enseñaron todo lo que se necesita para ser una buena profesional y no rendirme nunca.

A LA UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR: Por abrirme sus puertas y acogerme como un miembro más de su gran familia de profesionales.

WENDY BEATRIZ MEJIA DIAZ.

AGRADECIMIENTOS

A Dios Todopoderoso, a Jesús Sacramentado y a mi Madre del Cielo La Santísima Virgen María por haberme dado; sabiduría, fortaleza, y consuelo cuando más lo necesite.

A mi Querida y Recordada Madre “MAMÁ PIMPA” (Q.E.P.D) Mil Gracias...!!! Se que tú estuviste y estas conmigo siempre y aunque ya no pueda gozar de tu presencia se que desde el cielo me miras y te alegras por mi triunfo...Gracias Mamá...!!!

A Papá José, a Papá Oni (abuelo), a mi Tía Sonia, a “Mamá Ana” (tía), a mi querida Tía Melany y a su esposo Mario de Jesús ; a todos ellos gracias por extenderme su mano y estar siempre ahí muy pendientes de mi, por haberme apoyado siempre, Mil Gracias...!!!

A mis hermanas Carmen y Reina; a “Chepe” mi Novio, gracias por haber estado conmigo siempre, sepan los tres que han sido los mejores amigos que he tenido en este tiempo...Gracias por sus ánimos y por decirme siempre adelante Lupi!!!

A Wendy; por ser parte importante en la realización de este proyecto, mi compañera de estudio, pero sobre todo mi amiga...Gracias, Que Dios la Bendiga Siempre.

Y a todas aquellas personas que Directa o Indirectamente colaboraron en mi formación académica...Gracias!!! Este triunfo también es de ustedes...!!!

ANA GUADALUPE MOREIRA GRALADOS

INDICE

CONTENIDO	PAG.
INTRODUCCIÓN.....	i
1. CAPITULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	1
1.1 TITULO DESCRIPTIVO DEL PROYECTO.....	1
1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	1
1.2.1 SITUACIÓN PROBLEMÁTICA.....	1
1.3 ENUNCIADO DEL PROBLEMA.....	3
1.4 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.....	3
1.5 DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.....	5
1.5.1 ALCANCES DE LA INVESTIGACIÓN.....	5
1.5.1.1 ALCANCE ESPACIAL.....	5
1.5.1.2 ALCANCE TEMPORAL.....	5
1.5.1.3 ALCANCE TEÓRICO.....	6
1.5.2. LIMITANTES DE LA INVESTIGACIÓN.....	6
1.5.2.1 DOCUMENTAL.....	6
1.5.2.2 DE CAMPO.....	6
1.6 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	7
1.6.1 OBJETIVO GENERAL.....	7
1.6.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	7
1.7 SISTEMA DE HIPOTESIS.....	8
1.7.1 OPERACIONALIZACIÓN DE HIPOTESIS.....	9

2. CAPITULO II: MARCO DE REFERENCIA.....	15
2.1 MARCO HISTORICO.....	15
2.1.1 ANTECEDENTES HISTORICOS MEDIATOS DEL MUNICIPIO DE SANTA ELENA.....	15
2.1.2 ANTECEDENTES HISTORICOS INMEDIATOS DE LA EMPRESA...	16
2.2 MARCO NORMATIVO.....	18
2.3 MARCO TEORICO.....	28
2.3.1 CAPACIDAD ACTUAL DE OPERACIONES.....	28
2.3.2. CRITERIO DE MERCADOTECNIA.....	30
2.3.3. CRITERIO DE PERSONAL.....	30
2.3.4 RECURSOS FINANCIEROS.....	30
2.3.5. FUENTES DE FINANCIAMIENTO.....	31
2.3.6. PROCESO ADMINISTRATIVO.....	31
2.3.7 PROCESO OPERATIVO FUNCIONAL.....	41
2.4 MARCO CONCEPTUAL.....	48
3. CAPITULO III: METODOLOGIA DE LA INVESTIGACIÓN.....	54
3.1 TIPO DE INVESTIGACION.....	54
3.1.1 ESTUDIOS EXPLORATORIOS.....	54
3.1.2 ESTUDIOS DESCRIPTIVOS.....	55
3.1.3 ESTUDIOS EXPLICATIVO.....	55
3.2 METODO DE MUESTREO Y TAMAÑO DE LA MUESTRA.....	56
3.2.1 POBLACIÓN.....	57

3.2.2 DISEÑO DE LA MUESTRA.....	57
3.3 DISEÑO Y TECNICAS DE RECOLECCION DE INFORMACION.....	58
3.4 PROCEDIMIENTO.....	59
3.4.1 VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO.....	59
3.4.2 RECOLECCIÓN DE DATOS.....	60
3.4.3 PROCESAMIENTO DE DATOS.....	60
3.4.4 TECNICA ESTADISTICA.....	61
3.4.5 PRUEBA DE HIPOTESIS.....	62
3.4.6 PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS.....	63
3.4.7 ANALISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS.....	63
3.4.8 CONCLUSIÓN Y RECOMENDACIÓN.....	65
4. CAPITULO IV: TABULACION E INTERPRETACION DE RESULTADOS.....	67
4.1 CUESTIONARIO DIRIGIDO A PROPIETARIOS DE EMPRESAS COMERCIALES AGROFERRETERAS DEL MUNICIPIO DE SANTA ELENA.....	67
4.2 CUESTIONARIO DIRIGIDO A EMPLEADOS DE LAS EMPRESAS COMERCIALES AGROFERRETERAS DEL MUNICIPIO DE SANTA ELENA.....	86
4.3 ENTREVISTA DIRIGIDA A CLIENTES DE PEQUEÑAS EMPRESAS COMERCIALES AGROFERRETERAS DEL MUNICIPIO DE SANTA ELENA.....	98
4.4 CONCLUSIONES.....	109
4.5 RECOMENDACIONES.....	111

5. CAPITULO V: PROPUESTA BASADA EN EL DIAGNOSTICO

ADMINISTRATIVO – FUNCIONAL.....	113
5.1 PLANEACION.....	113
5.1.1 MISION.....	113
5.1.2 VISION.....	113
5.1.3 VALORES DE LA MICRO EMPRESA AGROFERRETERA.....	114
5.1.4 OBJETIVOS ESTRATEGICOS Y FINANCIEROS.....	115
5.1.4.1 OBJETIVO ESTRATEGICO GENERAL.....	115
5.1.4.2 OBJETIVO FINANCIERO GENERAL.....	116
5.1.5 POLITICAS.....	117
5.1.6 METAS POR AREA.....	117
5.1.7 ESTRATEGIA GENERICA.....	121
5.1.7.1 IMPLEMENTACION DE LA ESTRATEGIA.....	121
5.1.7.2 CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACION DE LA ESTRATEGIA.....	125
5.1.7.3 PRESUPUESTO PARA LA EJECUCION DE LA ESTRATEGIA.....	128
5.2 ORGANIZACIÓN.....	131
5.2.1 MANUALES ADMINISTRATIVOS.....	131
5.2.1.1 CONTENIDO DEL MANUAL.....	131
5.2.2 MANUAL DE BIENVENIDA.....	136
5.2.3 MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES.....	139

5.2.3.1 DESCRIPCION GENERAL DE LOS MANUALES DE PROCEDIMIENTOS.....	145
5.2.4 MANUAL DE ANALISIS Y DESCRIPCION DE PUESTOS.....	147
5.2.5 MANUAL DE POLITICAS.....	153
5.3 INTEGRACION.....	155
5.3.1 RECLUTAMIENTO.....	155
5.3.2 SELECCIÓN E INDUCCION.....	155
5.3.3 CAPACITACION.....	156
5.4 DIRECCION.....	157
5.4.1 LIDERAZGO.....	157
5.4.2 CLIMA ORGANIZACIONAL.....	157
5.4.3 MOTIVACION.....	158
5.4.4 LA COMUNICACIÓN.....	159
5.4.5 SISTEMA DE RECOMPENSAS Y SANCIONES	159
5.5 CONTROL.....	164
5.5.1 CUADRO DE MANDO DE CONTROL Y EVALUACION.....	164
5.5.2 CONTROL DEL SISTEMA DE GESTION DEL PERSONAL.....	165
5.5.3 DESCRIPCION DE LA SIMBOLOGIA EMPLEADA EN LOS DIAGRAMAS DE PROCESOS.....	166
5.5.3.1 DIAGRAMA DE PROCESOS.....	167
5.5.4 FORMULARIOS.....	169
5.5.4.1 INSTRUCTIVOS DE FORMULARIOS.....	177
5.6 TIPO DE CULTURA.....	184

5.6.1 ADAPTACION DE LA CULTURA A LA ESTRATEGIA DE LA EMPRESA.....	185
5.6.2 NORMAS Y REGLAS QUE GUIAN LA CULTURA ORGANIZACIONAL.....	185
5.6.2.1 NORMAS DE COMPORTAMIENTO.....	185
5.6.2.2 REGLAMENTO INTERNO.....	186
BIBIOGRAFIA.....	187

INTRODUCCIÓN.

El presente trabajo de investigación se plantea de la siguiente manera:

Capítulo I: El título descriptivo del proyecto, el cual se basa en un diagnóstico administrativo de la microempresa, destinado a indicar qué, cuándo y dónde tendrá lugar el fenómeno con las respectivas variables que se le relacionan y la fecha a la cual se refiere la información; contiene además el planteamiento del problema que identifica la relación que existe entre las variables constitutivas señalando las causas y los efectos haciendo una descripción de la manera como una variable genera la otra, explicando el origen y el desarrollo de los acontecimientos a través del tiempo; seguidamente en la situación problemática se describe cual es el objeto de investigación, la situación actual del fenómeno, el valor y la importancia del hecho con respecto a los criterios de prioridad, novedad, oportunidad y trascendencia para dar lugar al enunciado del problema caracterizado por indicar los elementos esenciales de la investigación sintetizados en una interrogante.

Una vez seleccionado el título definido por el planteamiento del problema y establecidos los objetivos se indican las motivaciones que llevan a efectuar el proyecto y es pertinente dar al problema una formulación lógica precisando los alcances y limitaciones.

El planteamiento de los objetivos es parte fundamental de cualquier tipo de estudio, donde se muestran los puntos de referencia o señalamientos que guían el desarrollo y a cuyo logro se dirigen todo los esfuerzos para dar las respuestas expresadas en las hipótesis planteadas como afirmaciones estimadas divididas en hipótesis generales y específicas.

Capítulo II: Presenta el marco histórico donde se desarrollan los antecedentes del problema mediatos e inmediatos, su evolución histórica desde su desarrollo hasta llegar a su estado actual, el marco histórico describe el comportamiento del fenómeno a través del tiempo.

En el Marco Normativo se refleja la base legal y su organización actual, seguidamente se presenta el marco teórico donde se establecen todos los aspectos pertinentes a la literatura que posee el problema a investigar, teoría dirigida al tema desarrollado que tiene que ver con el diagnóstico administrativo y funcional de lo general a lo específico.

A continuación se presenta El Marco Conceptual donde se define una serie de conceptos doctrinarios, principalmente conceptos teóricos generales, conceptos administrativos técnicos y conceptos prácticos y operativos.

Capítulo III: Define el tipo de investigación en la cual se muestra el diseño, los datos que se recolectan, la manera de obtenerlos, el muestreo y otros componentes del proceso de investigación, los distintos estudios exploratorios,

descriptivos y explicativos. Además se describe la población, es decir la totalidad de los elementos que podrían ser objeto de medición u observación, se especifica el tipo de muestreo, el diseño y técnicas de recolección de información.

Finalmente se desarrolla el procedimiento de validación, procesamiento y análisis de resultados con la finalidad de explicar como será el proceso de captura y tabulación de la información.

Capítulo IV: se presentan los resultados obtenidos descritos en el capítulo III con sus respectivos análisis e interpretaciones y las conclusiones y recomendaciones del diagnóstico realizado.

Capítulo V: En este se desarrolla la propuesta encaminada a mejorar el área Administrativa y Funcional que contribuya a fortalecer un buen desempeño en las áreas de la Empresa “La Esperanza” en el sector comercial agroferretero del Municipio de Santa Elena en el Departamento de Usulután; la cual está constituida por su correspondiente misión, visión, objetivos, estrategias y aplicación entre otros. Concluyendo con la bibliografía.

CAPITULO I

CAPITULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

1.1 TITULO DESCRIPTIVO DEL PROYECTO.

Elaboración de un Diagnostico Administrativo y Funcional que contribuya a fortalecer un buen desempeño en las áreas de la empresa “La Esperanza” en el sector comercial agroferretero del Municipio de Santa Elena, Departamento de Usulután, año 2008.

1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

1.2.1 SITUACIÓN PROBLEMÁTICA.

La Importancia en la conducción de las Empresas, así como el crecimiento acelerado que experimentan en la actualidad, ha obligado a los empresarios en el transcurso del tiempo a crear complejas estructuras para la especialización de delegación de la dirección y administración de las partes.

En la realidad estas empresas reflejan otra situación, ya que no cumplen en forma eficaz con las funciones del proceso administrativo, sobre todo la función de organización que es la que más descuidan.

Una empresa puede ser competitiva y fortalecer su posición en el mercado, pero para lograrlo debe seguirse un patrón que se da dentro de un contexto de normas de un juego que rige el comportamiento competitivo conveniente para la sociedad.

En el país se encuentran una infinidad de pequeñas y medianas empresas constituidas a nivel local y nacional, todas en su mayoría presentan restricciones que obstaculizan su crecimiento y desarrollo competitivo; siendo una de ellas, el realizar sus operaciones sin ningún control por no contar con asesoría técnica que ayude a obtener los conocimientos necesarios sobre los lineamientos y movimientos a realizarse.

En el municipio de Santa Elena, departamento de Usulután, las 6 empresas dedicadas a la actividad agroferretera presentan similares características y su principal problema es la falta de conocimientos sobre herramientas estratégicas administrativas y funcionales, lo que refleja que desde sus inicios estos negocios han venido realizando sus operaciones de manera “Empírica” provocando estancamientos y desorden por carecer de herramientas que les indiquen como administrar el negocio y organizar correctamente las funciones .

Estas empresas no cuentan con mecanismos definidos de cómo llevar a cabo las actividades de manera sistemática que les permita evitar la duplicidad de funciones, lentitud, fuga de responsabilidad, pérdida de tiempo e ineficiencia del personal.

Por ende entre todas las cosas que hacen los administradores, lo que más afecta el éxito de un negocio es la forma como el equipo administrativo traza la dirección que esta seguirá a largo plazo de esto depende la satisfacción del cliente y el desempeño correcto del negocio; de manera que si no hay equilibrio y unión en cada una de las áreas de la empresa no habrá la posibilidad de lograr un crecimiento exitoso para los involucrados.

1.3 ENUNCIADO DEL PROBLEMA.

¿En qué medida un diagnóstico administrativo y funcional contribuirá a fortalecer el buen desempeño de las áreas de la empresa “La Esperanza” en el sector comercial agroferretero del Municipio de Santa Elena, Departamento de Usulután, año 2008?

1.4 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.

Las empresas del Sector Comercial Agroferretero juegan un papel muy importante en el desarrollo de las comunidades; debido a la proliferación de ellas, se da la necesidad de implementar actividades que les permitan realizar una adecuada coordinación en todas sus áreas, a su vez los propietarios deberán poseer un claro conocimiento para que todo se lleve a cabo correctamente.

Las Agroferreterías del sector de Santa Elena, carecen de Conocimientos Administrativos Formales que les permitan competir de manera más efectiva dentro de su campo de trabajo; las condiciones actuales del mercado deberán inducir a los empresarios a adoptar una nueva actitud de constante competencia; por lo que la propuesta de un Diagnóstico Administrativo y Funcional para la empresa, resultara de gran beneficio que les servirá como una guía donde podrán distinguir cuales son los errores que están cometiendo y sobre todo conocer las fortalezas y oportunidades que deben aprovechar.

También podrán orientarse para lograr los objetivos haciendo uso de su misión y visión a la vez que permitirá poder mantener su estabilidad y generar competitividad en el negocio.

La investigación beneficiara a los siguientes sectores:

1. A los empresarios de las 6 empresas del sector comercial Agroferretero del Municipio de Santa Elena, facilitándoles una herramienta Administrativa Funcional que les permita organizar sistemáticamente sus operaciones básicas.
2. A los clientes, los cuales además de encontrar los productos que necesitan encontraran también un negocio más ordenado, personal capacitado y orientado a lo que "Servicio al Cliente" se refiere, permitiéndoles contar así, con un establecimiento capaz de cubrir de manera efectiva sus necesidades.

3. Al grupo investigador, como requisito primordial para optar al grado de LIC. en Administración de Empresas, además de adquirir experiencia en la realización del Diagnóstico Administrativo Funcional para las Empresas, lo cual nos podría ser útil en un futuro laboral cercano.

4. A los estudiantes, de La Facultad como visitantes en general, esta investigación servirá de guía o como fuente bibliográfica para futuros estudios que pudiesen realizarse y que tengan similitud con el tema.

1.5 DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.

1.5.1 ALCANCES DE LA INVESTIGACIÓN.

1.5.1.1 ALCANCE ESPACIAL.

El estudio se centra en la realización de un Diagnostico Administrativo y Funcional para la empresa en el sector comercial Agroferretero del Municipio de Santa Elena, Departamento de Usulután.

1.5.1.2 ALCANCE TEMPORAL.

El estudio se efectuara específicamente en el año 2008, eligiéndose este periodo por ser el que concuerda con el tiempo que el (Grupo Investigador) requiere para realizar el trabajo de graduación, con el fin de obtener un grado académico.

1.5.1.3 ALCANCE TEÓRICO.

La investigación se enfoca únicamente en seis empresas comerciales dedicadas a la actividad agroferretera en el municipio de Santa Elena, Departamento de Usulután, con especial atención a la empresa agroferretera “La Esperanza”; el propósito es obtener información más verídica que sustente el desarrollo de la investigación, ya que la información requerida para realizar dicho trabajo es proporcionada directamente por los propietarios, empleados y clientes.

1.5.2. LIMITANTES DE LA INVESTIGACIÓN.

1.5.2.1 DOCUMENTAL.

1. Falta de información bibliográfica referente al tema en estudio.
2. Falta de información verídica.
3. Incongruencia en la información.

1.5.2.2 DE CAMPO.

- 1 El tiempo disponible por parte de las personas que brindaron la información.
- 2 Los resultados de la investigación no garantizan que podrán ser aplicados a otras empresas, debido a las particularidades propias del estudio.
- 3 El Diagnostico beneficiara a las empresas en alguna medida dependiendo del grado de aceptación y aplicabilidad que los propietarios dispongan.

1.6 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.

1.6.1 OBJETIVO GENERAL.

Diseñar un Diagnostico Administrativo y Funcional para la empresa en el Sector Comercial Agroferretero del municipio de Santa Elena, Departamento de Usulután, para utilizarlo como una guía alternativa de fortalecimiento.

1.6.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS.

- Determinar mediante la elaboración de un Diagnostico Administrativo y Funcional las estrategias alternativas apropiadas para lograr un buen funcionamiento y coordinación de sus actividades.
- Diseñar un programa de estrategias de mercadotecnia, para lograr una alternativa de competitividad.
- Identificar que tipo de herramientas alternativas se pueden aplicar al Sector Comercial Agroferretero, para lograr mayor rentabilidad económica financiera que contribuya al crecimiento de la empresa.
- Deducir que tipo de herramientas organizacionales deben proponerse para lograr la eficiencia y eficacia del personal que labora en la empresa.

- Establecer los principales elementos técnicos que permitan capacitar el negocio, para cubrir las necesidades del cliente con efectividad.

1.7 SISTEMA DE HIPOTESIS.

HIPOTESIS GENERAL

La elaboración de un diagnóstico administrativo funcional, contribuirá directamente al fortalecimiento de un buen desempeño en la empresa del sector comercial agroferretero de la ciudad de Santa Elena, departamento de Usulután.

HIPOTESIS ESPECÍFICAS.

1. A mayor aplicación del diagnóstico administrativo en la empresa agroferretera, mayor coordinación en la realización de las actividades.
2. A mayor número de estrategias mercadológicas, mayor participación competitiva en el mercado.
3. A mayor uso de herramientas económico financieras, mayor rentabilidad y crecimiento empresarial.
4. A mayor uso de técnicas organizacionales, mayor eficiencia y eficacia en el personal.
5. A mayor aplicación de los elementos técnicos propuestos, mayor capacidad en el negocio para cumplir las necesidades del cliente con efectividad.

1.7.1 OPERACIONALIZACIÓN DE HIPOTESIS.

CUADRO Nº 1

<p>HIPOTESIS GENERAL: La elaboración de un diagnostico administrativo funcional, contribuirá directamente al fortalecimiento de un buen desempeño en la empresa del sector comercial agroferretero de la ciudad de Santa Elena, departamento de Usulután.</p>		
UNIDAD DE ANALISIS	VARIABLE	INDICADORES.
<p>Empresa Comercial Agroferretera.</p>	<p>DIAGNOSTICO ADMINISTRATIVO Y FUNCIONAL CONCEPTO: Reconocimiento minucioso que define las anomalías y obstáculos que presentan las empresas en el área administrativa y funcional.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Planeación • organización • dirección • integración • Control • Personal • Mercadeo • Finanzas
	<p>FORTALECIMIENTO DE UN BUEN DESEMPEÑO. CONCEPTO: Mejorar las áreas de una empresa ejerciendo una adecuada función en la ejecución de sus actividades.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Herramientas administrativas • Sistema de información • Toma de decisiones.

CUADRO Nº 2

<p>1. HIPOTESIS: A mayor aplicación del diagnostico administrativo en la empresa agroferretera, mayor coordinación en la realización de las actividades.</p>		
UNIDAD DE ANALISIS	VARIABLE	INDICADORES.
<p>Empresa Comercial Agroferretera.</p>	<p>DIAGNOSTICO ADMINISTRATIVO Y FUNCIONAL</p> <p>CONCEPTO: La finalidad del diagnostico resultante del análisis y critica del procedimiento actual lo constituye la identificación de las deficiencias e irregularidades del procedimiento.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Fortalezas • Oportunidades • Debilidades • Amenazas
	<p>COORDINACIÓN EN LA REALIZACIÓN DE LAS ACTIVIDADES.</p> <p>CONCEPTO: Reunir esfuerzos para ejecutar operaciones o tareas propias de una entidad o persona de manera consecutiva para lograr un objetivo común.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicación • Liderazgo • Autoridad • Participación

CUADRO Nº 3

<p>2. HIPOTESIS: A mayor número de estrategias mercadológicas, mayor participación competitiva en el mercado.</p>		
UNIDAD DE ANALISIS	VARIABLE	INDICADORES.
<p>Empresa Comercial Agroferretera.</p>	<p>ESTRATEGIAS MERCADOLOGICAS.</p> <p>CONCEPTO: Estrategias que posicionan firmemente a la compañía frente a los competidores y le confieren una ventaja estratégica más sólida posible.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Publicidad • Competencia • Promociones • Proveedores • Variedad • Precio • Ubicación, etc.
	<p>PARTICIPACION COMPETITIVA.</p> <p>CONCEPTO: Es la capacidad de una organización pública o privada, lucrativa o no de mantener sistemáticamente ventajas comparativas que le permitan alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Calidad • Distinción • Clientes • Servicio de entrega

CUADRO Nº 4

3. HIPOTESIS: A mayor uso de herramientas económicas financieras, mayor rentabilidad y crecimiento empresarial.

UNIDAD DE ANALISIS	VARIABLE	INDICADORES.
Empresa Comercial Agroferretera.	<p>HERRAMIENTAS ECONOMICAS FINANCIERAS.</p> <p>CONCEPTO: Son los instrumentos que se emplean para administrar y ordenar los gastos o ingresos de un establecimiento o negocio.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Contabilidad • Registros computacionales • Presupuestos • Inventarios • Créditos • Ventas • Compras • IVA e impuesto.
	<p>RENTABILIDAD Y CRECIMIENTO EMPRESARIAL.</p> <p>CONCEPTO: Medida fundamental de evaluación de operaciones de una empresa cuando durante cierto periodo ha sido capaz de generar utilidades.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Inversión • Expansión • Capital • Facilidad de pago. • Ingresos • Liquidez

CUADRO Nº 5

<p>4. HIPOTESIS: A mayor uso de técnicas organizacionales, mayor eficiencia y eficacia en el personal.</p>		
UNIDAD DE ANALISIS	VARIABLE	INDICADORES.
<p>Empresa Comercial Agroferretera.</p>	<p>HERRAMIENTAS ORGANIZACIONALES.</p> <p>CONCEPTO: Son los instrumentos que se emplean para obtener resultados positivos en una organización.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Políticas y Reglas • Organigrama y Manuales • Descripción de actividades • Departamentalización
	<p>EFICIENCIA Y EFICACIA EN EL PERSONAL.</p> <p>CONCEPTO: Es alcanzar los objetivos planteados al menor costo posible y en el menor tiempo, así como la competitividad creciente basada en hacer las cosas correctas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Personal idóneo • Salario • Experiencia • Salud • Adiestramiento • Trabajo en equipo • Capacitación y Motivación

CUADRO Nº 6

5. HIPOTESIS: A mayor aplicación de los elementos técnicos propuestos, mayor capacidad en el negocio para cumplir las necesidades del cliente con efectividad.

UNIDAD DE ANALISIS	UNIDAD DE ANALISIS	UNIDAD DE ANALISIS
Empresa Comercial Agroferretera.	<p>ELEMENTOS TECNICOS PROPUESTOS.</p> <p>CONCEPTO: Son los medios o recursos proporcionados a una empresa con el fin de actualizar o innovar procedimientos, procesos, áreas o funciones de una manera mas practica.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Diagnostico • Pronósticos • Metas • Objetivos • Planes • Estrategia.
	<p>CAPACIDAD EFECTIVA PARA ATENDER AL CLIENTE.</p> <p>CONCEPTO: Grado en el que el desempeño percibido de un empleado concuerda con las expectativas del comprador.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Seguridad • Atención al cliente • Confianza • Amabilidad • Rapidez.

CAPITULO II

CAPITULO II: MARCO DE REFERENCIA.

2.1 MARCO HISTORICO.

2.1.1 ANTECEDENTES HISTORICOS MEDIATOS DEL MUNICIPIO DE SANTA ELENA.

Santa Elena ésta ubicada al sur de Jucuápa, al norte de Santa Maria, al este de California y al oeste de San Rafael Oriente. Cuenta con una población de 32,486 habitantes, por lo general el área rural se dedica a la agricultura, en el área urbana existen empresas de diversos giros en su mayoría de compra y venta de granos básicos y fertilizantes, otras personas viven de las remesas familiares.

FUNDACION U ORIGEN DEL PUEBLO.

Se supone que los hermanos Aparicio fueron los fundadores y que en el año de 1827 ya tenía título de pueblo, el 25 de febrero de 1877, le fue otorgado el Título de Villa, durante la administración del Presidente de la República Don Francisco Dueñas, luego obtiene el título de ciudad publicado en El Diario Oficial N° 160 de fecha 14 de julio de 1932 en tiempos de la Administración del General Maximiliano Hernández Martínez.

Profesiones en que se ocupa la población de Santa Elena de acuerdo a estimaciones recientes: un 50% tiene empleo permanente, especialmente dentro

del sector público, y municipal, incluyendo a 224 profesores, un 30% se dedica a empleos estacionarios propios de labores agrícolas, mientras que un 5% se encuentra subempleado desarrollando actividades de subsistencia en el comercio informal, otro 15% forma parte de la población desocupada.

En los cantones ha predominado el cultivo de granos básicos, la otra actividad económica importante es la ganadería, existiendo varios tiangués, dentro de la agricultura se cultiva el café, caña de azúcar como cultivos tradicionales, aunque en la actualidad el algodón desapareció como cultivo, además existen seis tiendas en donde se obtienen producto por mayor; una ferretería y 5 agro agencias, dos panaderías, un número no determinado de mini tiendas, con esto Santa Elena va impulsando el desarrollo económico.

2.1.2. ANTECEDENTES HISTÓRICOS INMEDIATOS DE LA EMPRESA.

Compra y Venta de Granos Básicos “LA ESPERANZA” fue fundada en el año 2002 en Usulután por el Ing. Agrónomo, Ricardo Ramírez; con un capital de \$4,500 y dos empleados que le ayudaban en la compra y venta de maíz.

El mobiliario y equipo con el que comenzó sus operaciones fueron: una báscula, una mesa de madera y un vehículo con el que movilizaba los productos. Los productos que comenzó vendiendo fueron: una camionada de maíz y 50 bolsas de cemento, en un pequeño local que solo ocupaba como bodega para almacenar el

producto, la cual alquilaba en Usulután con un espacio físico de 5 x 10 metros y su objetivo principal era obtener ganancias y crecer en el negocio.

En su primer negocio Don Ricardo Ramírez, comenzó comprando maíz para venderlo en Usulután que oscilaban entre los 8 y 10 sacos, como el vehículo era pequeño le tocaba hacer 3 viajes al día. Conforme fue caminando el negocio y dejando ganancias de pronto llego a reunir ¢15,000 con los que en año 2003 comenzó a comprar 50 sacos de maíz

En seguida se le presento la oportunidad de comprar un camión, un Mercedes Benz y logro posicionarse en la plaza de Jucuápa donde vendía maíz con los dos camiones y como la cantidad que se distribuía era mayor se vio en la necesidad de buscar una persona que le diera crédito en San Salvador.

En la siguiente temporada de siembra decidió cambiar de negocio porque el maíz casi no se vendía y empezó a vender abono y fertilizantes para poder comprarlos tuvo que vender un camión y se ubico al norte de Santa Elena buscando la Litoral en su antigua bodega, lastimosamente no era propio, sino rentado pero aun así logro progresar con la venta de productos agrícolas.

Mas tarde compro un tractor con el cual experimento desgranar el maíz lo que le resulto bastante rentable ya que se ganaba más desgranando que vendiendo el maíz de manera que llego a comprar una maquina por año hasta que llego a tener 6 maquinas desgranadoras en total.

Posteriormente le avisaron que vendían una casa en Santa Elena con una buena ubicación sobre la calle principal que va de Usulután a Jucuápa y la compro pero se quedo sin dinero para impulsar el negocio así que nuevamente compro 2 sacos de maíz y empezó a vender por libras; pero consiguió un crédito en San Vicente donde le proporcionaban una camionada de maíz y de las ganancias decidió comprar cemento, concentrado, lubricantes para motor y así logro reunir capital para comprar una rastra y poder transportarse él mismo el cemento, y con las 3 maquinas que restantes siguió desgranando y a su vez compraba el maíz a los clientes que les desgranaba.

2.2 MARCO NORMATIVO.

Libro segundo del Código de Comercio: Obligaciones profesionales de los comerciantes y sanciones por su incumplimiento.

TITULO 1: Matricula de Comercio y CAPITULO 1: Disposiciones Generales.

Art.411 Son obligaciones del comerciante individual y social:

- I- Matricula su empresa mercantil y sus respectivos establecimientos.
- II- Llevar la contabilidad y la correspondencia en la forma prescrita por este código.
- III- Inscribir anualmente en el registro de comercio el Balance de su empresa debidamente certificado por contador público autorizado en el país, así como los demás documentos relativos al giro de estos, que

estén sujetos a dicha formalidad; y cumplir con los demás requisitos de publicidad mercantil que la ley establece.

- IV- Realizar su actividad dentro de los límites de la libre competencia establecidos por la ley, los usos mercantiles y las buenas costumbres, absteniéndose de toda competencia desleal.

CAPITULO II. Matricula de Empresa y de Establecimiento.

Art.412 Las matriculas de comercio que regula el presente código son las de empresas y la de los establecimientos mercantiles. Ambas son de carácter permanente, estarán a cargo del Registro de Comercio y se llevaran en registros especiales en cualquier forma que la técnica indique.

Art.413 La matricula de registro mercantil constituirá el registro único de empresa, y deberá entenderse incorporada a este las matriculas de establecimientos.

Art.414 El comerciante aunque ejerza distintas actividades mercantiles podrá desarrollarlas bajo una sola empresa; pero si la empresa tuviera varios establecimientos, cada uno de ellos deberá tener su respectiva matricula.

Matricula de Empresa.

Art.415 El comerciante individual deberá matricular su empresa mercantil mediante solicitud que presentara al Registro de Comercio, con la información y demás requisitos que señale el respectivo reglamento.

La empresa mercantil de todo comerciante social se matriculará, al quedar inscrita su escritura de constitución en el Registro de Comercio, para lo cual deberá presentar a dicho Registro la solicitud correspondiente de conformidad a lo señalado en el inciso anterior.

Art.416.Cumplidos los requisitos respectivos, el Registrador de Comercio ordenará que se asiente la matricula y extenderá constancia a su titular, para los efectos legales pertinentes.

Art.417 La transferencia de una empresa mercantil se efectuara de acuerdo a las formalidades exigidas en la ley; junto con la inscripción de la respectiva escritura pública de traspaso se deberán hacer las modificaciones en el asiento de la empresa trasferida.

La transferencia de un establecimiento deberá hacerse en escritura pública, que se inscribirá en el Registro de Comercio; además deberá incorporarse la matricula de dicho establecimiento en la matricula de empresa del adquirente, cancelándose la que corresponda al tratadente.

TITULO II Contabilidad.

Art.435 El comerciante está obligado a llevar contabilidad debidamente organizada, de acuerdo con alguno de los sistemas generalmente aceptados, en

materia de contabilidad y aprobados por quienes ejercen la función pública de auditoría.

Los comerciantes deberán conservar en buen orden la correspondencia y demás documentos probatorios. El comerciante debe llevar los siguientes registros contables: Estados Financieros, Diario y Mayor, y los demás que sean necesarios por exigencias contables o por ley.

Los comerciantes podrán llevar la contabilidad en hojas separadas y efectuar las anotaciones en el diario en forma resumida y también podrán hacer uso de sistemas electrónicos o de cualquier otro medio técnico idóneo para registrar las operaciones contables. Todo lo anterior lo hará del conocimiento de La Oficina que ejerce la vigilancia del Estado.

Art.436 Los Registros deben llevarse en castellano. Las cuentas se asentarán en colones o en dólares de los Estados Unidos de América. Toda contabilidad deberá llevarse en el país, aún las de las agencias, filiales, subsidiarias o sucursales de sociedades extranjeras; la contravención será sancionada por la oficina que ejerce la vigilancia del Estado de conformidad a su ley, toda autoridad que tenga conocimiento de la infracción, esta obligada a dar aviso inmediato a la oficina antes mencionada.

Art.437 Los comerciantes con activo inferior a los \$12,000 llevaran la contabilidad por si mismo, se presumirá otorgado el nombramiento por quien la lleve, salvo prueba en contrario.

"Sin embargo, los comerciantes cuyo activo en giro exceda de \$12,000 están obligados a llevar su contabilidad por medio de contadores bachilleres de Comercio y Administración o tenedores de libros, con títulos reconocidos por el Estado, o por medio de empresas legalmente autorizadas".

Art.442 El Registro de Estado Financiero contendrá:

- I. Los Balances Generales Ordinarios.
- II. Los Balances Generales extraordinarios, ya sea que se practiquen por liquidación anticipada del negocio, suspensión de pagos o quiebra, por disposición de la ley o por voluntad del comerciante.
- III. Resumen de los inventarios relativos a cada Balance.
- IV. Resumen de las cuentas que se agrupen para formar los renglones del propio Balance.
- V. El Estado de Pérdidas y Ganancias relativo a cada Balance.
- VI. El estado de la composición del patrimonio.
- VII. Cualquier otro estado que sea necesario para mostrar la situación económica y financiera del comerciante.
- VIII. La forma en que se haya verificado la distribución de las ganancias o la aplicación de las perdidas netas.

Titulo tercero del Código Laboral: Salarios, jornadas de trabajo, descansos semanales, vacaciones, asuetos y aguinaldos.

Capitulo I. El Salario.

Art. 119. Salario es la retribución en dinero que el patrono está obligado a pagar al trabajador por los servicios que le presta en virtud de un contrato de trabajo.

Art. 120. El salario debe pagarse en moneda de curso legal.

Art. 122. El salario se estipulará libremente; pero no será inferior al mínimo fijado de las maneras establecidas en este código.

Art. 127. El pago del salario debe ser oportuno, integro y personal.

Art. 144. Todo trabajador, incluso el trabajador a domicilio, tiene derecho a devengar un salario mínimo que cubra suficientemente las necesidades normales de su hogar, en el orden material, moral y cultural, el cual se fijara periódicamente.

Art. 161. Las horas de trabajo son diurnas y nocturnas.

Las diurnas están comprendidas entre las seis horas y las diecinueve horas de un mismo día; y las nocturnas, entre las diecinueve horas del día y las seis horas del día siguiente.

Art. 168. Las labores que se ejecuten en horas nocturnas se pagarán, por lo menos, con un veinticinco por ciento de recargo sobre el salario establecido para igual trabajo en horas diurnas.

Art.171. Todo trabajador tiene derecho a un día de descanso remunerado por cada semana laboral.

Art. 175. Los trabajadores que de común acuerdo con sus patronos trabajen en el día que legal o contractualmente se les haya señalado para su descanso semanal, tendrá derecho al salario básico correspondiente a ese día, mas una remuneración de cincuenta por ciento como mínimo por las horas que trabajen y a un día de descanso compensatorio como remunerado.

Art. 177. Después de un año de trabajo continuo en la misma empresa o establecimiento, o bajo la dependencia de un mismo patrono, los trabajadores tendrán derecho a un periodo de vacaciones cuya duración será de quince días, los cuales serán remunerados con una prestación equivalente al salario ordinario correspondiente al mismo lapso más un 30% del mismo.

Art. 178. Los días de asueto y de descanso semanal que quedaren comprendidos dentro del periodo de vacaciones, no podrán iniciarse en tales días. Los descansos semanales compensatorios no podrán incluirse dentro del periodo de vacaciones.

Art. 190. Se establecen como días de asueto remunerado los siguientes:

- a) Primero de enero;
- b) Jueves, viernes y sábado de la semana santa;
- c) Primero de mayo;
- d) Seis de agosto;
- e) Quince de septiembre;
- f) Dos de noviembre;
- g) Veinticinco de diciembre.

Art. 196. Todo patrono está obligado a dar a sus trabajadores, en concepto de aguinaldo, una prima por cada año de trabajo.

Art.313. En caso de muerte del trabajador, el patrono queda obligado a entregar inmediatamente a las personas que dependían económicamente de aquél, prefiriéndolas por el defecto en que hubiere enumerado en su contrato, o en su defecto en cualquier registro de la empresa, y para que se invierta especialmente en el sepelio del trabajador, una cantidad equivalente a sesenta días de salario básico; pero en ningún caso la prestación podrá ser inferior a doscientos cincuenta colones.

Art. 314. Todo patrono debe adoptar y poner en practica medidas adecuadas de seguridad e higiene en los lugares de trabajo, para proteger la vida, la salud y la integridad corporal de sus trabajadores, especialmente en lo relativo a:

1º. Las operaciones y procesos de trabajo.

- 2º. El suministro, uso y mantenimiento de los equipos de protección personal.
- 3º. Las edificaciones, instalaciones y condiciones ambientales; y
- 4º. La colocación y mantenimiento de resguardos y protecciones que aíslen o prevengan de los peligros provenientes de las maquinas y de toda genero de instalación.

Art. 316. Se entiende por riesgos profesionales, accidentes de trabajo y las enfermedades profesionales a que están expuestos los trabajadores a causa, con ocasión, o por motivo del trabajo.

CAPACIDAD FINANCIERA

✓ Actividad Económica

La empresa por su actividad económica se clasifica en comercial porque su actividad principal es la compra y venta de granos básicos, ofreciendo a sus clientes productos agropecuarios de toda calidad, fertilizantes, concentrados y en la rama de la construcción, cemento, clavos madera, hierro, tubos PVC y accesorios, además es distribuidor de cementos CESSA.

✓ Actividad que Desarrolla

Se clasifica como empresa de servicio que ofrece a sus clientes productos de primera necesidad. Como por ejemplo alimentos de la canasta básica y materiales de construcción.

✓ **Criterio Financiero**

Sus activos ascienden a \$30,000 aproximadamente lo que la clasifica como pequeña empresa, ya que su rubro esta entre $\$11,428.57 \leq \$85,714.29$

✓ **Criterio Fiscal**

Según criterio fiscal y de acuerdo a documentación del fisco se clasifica como pequeño contribuyente. NIT 1118-080760-001-0 REG 178410-8

✓ **Criterio Jurídico.**

Por el criterio jurídico es un comerciante individual según el Art. 2 inciso primero del código de comercio el que consta de lo siguiente: "Son comerciantes individuales las personas naturales titulares de una empresa mercantil y son llamados comerciantes individuales".

✓ **Ubicación y Giro de la Empresa.**

Compra y Venta de granos básicos la Esperanza esta ubicada en Barrio Analco, 4ta. Av. Norte y 5ta calle Oriente Santa Elena, Usulután. *Su giro principal:* Es la compra y venta de granos básicos y cemento.

✓ **Criterio según Duración.**

Es permanente desde el momento que su finalidad es prestación de bienes o servicios de manera sistemática; puede ser disuelta pero no es transitoria o sea destinada a una sola negociación o a un cierto número de ellas.

✓ **Criterio Según Origen de Capital.**

Según la titularidad del capital la empresa se clasifica como privada pues el capital esta en manos de particulares.

2.3 MARCO TEORICO.

2.3.1 CAPACIDAD ACTUAL DE OPERACIONES.

❖ **Capacidad Instalada**

La capacidad Instalada de la Empresa en estudio es la siguiente:

- 3 tractores Ford \$5,000, 3 maquinas desgranadoras de maíz
- 1 camión con rastra Internacional \$13,000
- 3 vehículos para cumplimiento de pedidos y uno para uso del propietario
 - TOYOTA DINA, Año 75
 - NISSAN JUNIOR, Año 75
 - KIA MOTOR, año 2008
 - HONDA CIVIC, año 89 (respectivamente)
 - ✓ 1 frízer Cetrón y 1 de la Nevería
 - ✓ cámaras para bebidas (salva cola y coca cola)
 - ✓ 7 estantes para estibar productos
 - ✓ 2 escritorios con sus respectivas sillas
 - ✓ 1 teléfono, 1 televisión, 1 mesa de madera, 1 Oasis para agua
 - ✓ burros para madera y hierro

- ✓ 5 basculas, 2 balanzas, 2 vitrinas
- ✓ 1 serrucho, 1 alicate, 3 tijeras.

- **Recursos Materiales.**

Dentro de los Recursos Materiales con los que cuenta la Empresa en estudio, se pueden mencionar: Las instalaciones donde se encuentra ubicada, la maquinaria, el mobiliario y equipo para efectos de exhibir sus productos y asuntos administrativos.

Entre los productos que la Empresa ofrece están:

Todo lo relacionado a la canasta básica: Maíz, frijol, arroz, azúcar, aceite, café, productos magui, golosinas, bebidas, sardinas, espaguetis, productos Naturas, papel Higiénico, jabón detergentes, entre otros. Productos Agrícolas: Abono, semilla, fertilizantes, venenos, concentrados y afrechos y más.

Área Ferretera: Hierro, alambre, pintura, tubos PVC, codos, pegamentos, mangueras, plásticos, lazos, clavos, tornillos, pernos, limas, chorros, alicates, tenazas, etc. Además vende Lubricantes para motor y Aceites.

- **Objetivos que persigue la empresa.**

Actualmente la Empresa en estudio no cuenta con Objetivos definidos por escritos, por lo que los lineamientos administrativos son definidos empíricamente; sin

embargo el propietario manifiesta que en su mente el objetivo que persigue es: "Satisfacer al cliente vendiendo calidad"; lo cual manifestó trasmite a sus empleados cada día al comienzo de cada jornada.

2.3.2 CRITERIO DE MERCADOTECNIA.

Se distingue como una empresa local y su función actual es distribuir productos que satisfagan las necesidades de clientes en el Municipio de Santa Elena y sus alrededores.

2.3.3 RECURSO HUMANO.

La Empresa posee menos de 10 trabajadores. Distribuidos de la siguiente manera 2 administrativos, 5 vendedores, 1 ayudante y un vigilante.

2.3.4 RECURSOS FINANCIEROS.

Las ventas se estiman de la siguiente manera:

Diarias \$2,000; Mensuales \$56,000; Anuales \$672,000 Aproximadamente.

SALARIOS: Semanal \$350; Mensual \$1,400; Anual \$16,800.

2.3.5 FUENTES DE FINANCIAMIENTO.

Entre las instituciones proveedoras de efectivo que pueden ayudar económicamente a la empresa están el Banco Promerica y América Central, sin embargo no hacen uso de estos créditos porque es una empresa Auto Financiable, es decir que sus operaciones son subsanadas con los recursos propios.

2.3.6 PROCESO ADMINISTRATIVO.

➤ PLANEACION.

Planeación es el proceso de prever el futuro y proponer estrategias para desarrollarse y crecer posteriormente.¹

La empresa no posee una misión, ni una visión definidos por escrito que determinen la filosofía de trabajo, porque por lo general el pequeño empresario suele estar demasiado ocupado con sus tareas diarias para emplear su tiempo en planificar el futuro de la empresa, pero es necesario que se haga conciencia de que la planificación permite tomar medidas hoy para hacer frente a problemas que se producirán mañana.

¹ Administración Contemporánea, 2º Edición, Juan Gerardo Garza TRE

La Misión según el propietario es: “Servir al cliente amablemente ofreciendo transporte gratis sin recargo adicional”.Y la visión es: “Lograr la superación del negocio y el logro de los objetivos”.

Con respecto a las metas estas son guías a corto plazo enfocadas al logro de la estabilidad en el mercado, no se efectúa ningún tipo de investigación para la elaboración de los objetivos por lo que no conocen el medio ambiente en donde opera la empresa, así como la influencia o trayectoria futura que este medio pudiera seguir.

En cuanto a los objetivos no se tienen establecidos formalmente lo que representa una debilidad para la empresa debido a que el establecimiento de objetivos claros y bien analizados estimula y facilita el desarrollo de las actividades que deben contribuir a su consecución.

La estrategia fundamental de esta empresa es el transporte el cual es utilizado para distribuir los productos a la empresa y al consumidor final, ofreciendo productos basándose primordialmente en la buena calidad y servicio a bajo precio.

La estrategia del “transporte” responde a la realidad que impera en el país por la volatilidad de los costos del combustible y repuestos para motor lo que es una fortaleza para la empresa porque el transporte es propio y lo que se le pagaría a un medio de distribución se utiliza para bajarle a los precios y vender productos a un valor más cómodo lo que lo distingue de la competencia.

En cuanto a la proyección de ventas el producto que más se vende es el cemento por lo que la empresa adquiere 3 rastradas de cemento al mes a un precio de \$4,000 c/u las cuales son traídas desde Metapán y el día que más ventas se registran es el día domingo, el transporte es propiedad de la empresa y sus compras y operaciones son financiadas con recursos propios; las ventas se originan de acuerdo a los pedidos y pueden ser al mayoreo o al detalle.

Dentro de la empresa agroferretera La Esperanza la responsabilidad de la planeación recae principalmente en el señor Ricardo Ramírez (Propietario) y en su defecto en la señora Olga del Carmen Mejía (Esposa del propietario). El área responsable de planeación esta organizada de forma empírica, sistematizada en medianas proporciones de manera formal.

Los responsables de efectuar la planeación como un proceso administrativo no han recibido ningún tipo de capacitación y su conocimiento se lo deben a su experiencia adquirida por el desempeño efectuado con el transcurrir de los años medido por ellos mismos.

➤ ORGANIZACIÓN

Organización es la etapa del proceso administrativo que define la estructura organizacional, la división y distribución de funciones, el manejo de los recursos humanos y sienta las bases para el adecuado funcionamiento de una institución.²

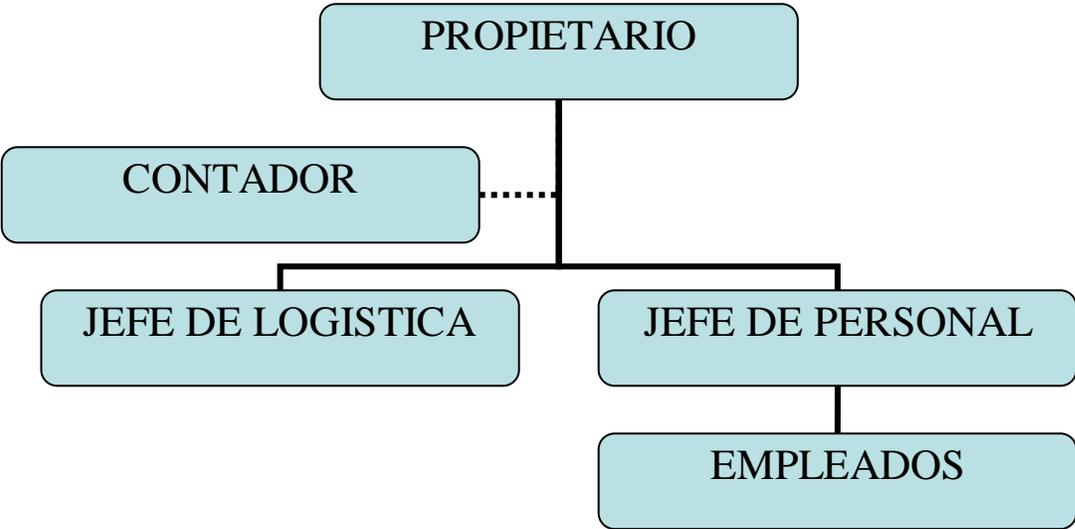
La estructura actual de la empresa es vertical la cual no deriva de algún ordenamiento jurídico; el organigrama aunque no se encuentra visible refleja el carácter autocrático de la dirección y el sistema de administración es de carácter empírico, es decir que tanto el reclutamiento y la selección que llevan a cabo no les permite contratar a la persona ideal para el puesto, no se evalúa el desempeño y no existe un monitoreo de personas, no se han establecido normas de seguridad y la remuneración es inadecuada.

El futuro organizativo se visualiza manteniendo un status quo. La empresa desde su establecimiento en Santa Elena no ha sufrido cambios significativos, no se apoya en herramientas de análisis tampoco cuenta con manuales administrativos y de funciones.

² Auditoria Administrativa, Enrique Benjamín Franklin, Editorial Mc GrawHill.

ORGANIGRAMA ACTUAL DE LA EMPRESA.³

FIGURA # 2-1.



SIMBOLOGIA

-  Unidad organizativa
-  Autoridad formal
-  Relación de apoyo
-  Relación de asesoría o staff

³ Fuente: Elaboración propia del Grupo Investigador por Medio del Ambiente y la Observación.
Fecha de Elaboración: jueves 22 de marzo de 2008.

DESCRIPCION DE FUNCIONES.

Propietario

Este cargo esta ocupado por Don Ricardo Ramírez encargado de las negociaciones con los clientes, de mantener el orden y el control de los empleados, tomar decisiones y aprobar sucesos importantes que se presentan, además es quien se encarga de realizar los pagos, representa la autoridad máxima de la empresa.

Contador

Este servicio es externo a la empresa por una oficina contable, sin embargo sus servicios son limitados porque su participación se basa únicamente en llevar los libros de IVA y pagos de impuestos, aunque el contador debe rendir cuentas de los informes, el propietario sobre el tema no conoce nada por su falta de conocimientos en esa área.

Logística

La responsable es la Sra. Olga del Carmen Mejía, esposa del propietario encargada de adquirir los productos y todo lo relacionado a esta función como cotización de precios, selección de productos según calidad y búsqueda de proveedores siempre con el respaldo de su esposo.

Personal

El encargado es Carlos Rodríguez (hijo), sus funciones son supervisar las ventas, orientar y organizar el personal.

Empleados

Son los encargados de vender los productos y atender a los clientes así como también de entregar oportunamente los pedidos al consumidor final.

➤ INTEGRACION

Consiste en seleccionar y obtener los recursos financieros, materiales, técnicos y humanos considerados como necesarios para el adecuado funcionamiento de un organismo social.⁴

La integración agrupa la comunicación y la reunión armónica de los elementos humanos y materiales, selección, entrenamiento y compensación del personal, sin embargo la empresa no realiza correctamente esta fase por lo que el proceso de reclutamiento, selección e inducción no se lleva a cabo de manera formal.

Lo que generalmente se hace es correr la voz con las amistades y empleados para atraer mano de obra y contratarla, las condiciones exigidas son pocas, saber

⁴ Fuente: Elaboración propia del Grupo Investigador, por medio de los conocimientos adquiridos en el desarrollo de nuestro proceso de formación académico.
Fecha de Elaboración: jueves 22 de marzo de 2008.

atender a la gente y respetar la propiedad ajena. No se brindan capacitaciones, no hay seguridad, ni prestaciones de ninguna índole, tampoco existe ningún reglamento disciplinario. En cuanto al análisis del puesto en el ámbito real el propietario no le da mayor trascendencia debido a que los tiempos son críticos y la meta es sobrevivir y obtener lucro para mantenerse, aunque siempre trata de dedicar tiempo para observar y analizar el desempeño de sus empleados lo que le sirve para medir la eficiencia y la eficacia de ellos.

➤ **DIRECCION**

Dirección es la función que implica el proceso de influir sobre los seres humanos de modo que contribuyan al logro de las metas de la Organización y del Grupo.⁵

La labor de la dirección se traduce en atributos como calidad en los productos y servicios, el estilo de liderazgo es autoritario, es decir no se les permite a los empleados opinar con respecto a la toma de decisiones las cuales se basa en un poder legítimo y personal fundamentado en el conocimiento y por la jerarquía.

La comunicación se manifiesta a través de la información que es obtenida del resultado de las actividades que realizan los empleados, los pedidos de los clientes y de los informes escritos de las cuentas.

⁵ Auditoria Administrativa, Enrique Benjamín Franklin, Editorial Mc GrawHill.

En cuanto a la motivación no se da de ningún tipo debido a las condiciones precarias de este empleo por lo que los empleados muestran inconformidad con el horario y salario de trabajo que no se adapta a sus condiciones laborales y que aceptan por necesidad degradando su mano de obra, aunado a la carencia de las prestaciones que la ley estipula.

La supervisión es constante tanto dentro como fuera de la empresa incluso cuando se realizan las entregas a domicilio la cual puede darse vía teléfono o personalmente por el propietario quien procura destinar el tiempo para corroborar si sus empleados están cumpliendo correctamente con sus funciones encomendadas.

➤ **CONTROL**

Es la medición de resultados que permiten evaluar la ejecución de planes, programas y proyectos, con el propósito de asegurarse que se cumplan las actividades como fueron planeadas y se establezcan medidas correctivas en caso de que sea necesario; su acción puede ser permanente, periódica y eventual.⁶

En la Evaluación del Desempeño de la empresa existen ciertas ambigüedades debido a que la empresa carece de herramientas indispensables que apoyen una buena administración tales como políticas, procedimientos y reglas diseñadas para

⁶ Auditoria Administrativa, Enrique Benjamín Franklin, Editorial Mc GrawHill.

asegurar que las actividades planeadas se lleven a cabo.

Sin embargo de manera empírica puede observarse rasgos de control en la empresa fundamentadas en las experiencias obtenidas con el tiempo, dichos controles son tanto recurrentes como de retroalimentación, enfocado en el uso de información de resultados anteriores para corregir las posibles desviaciones futuras a partir del Estándar aceptable.

La responsabilidad de llevar a cabo el control es del propietario quien determina si se esta realizando el trabajo de la mejor manera o no, su experiencia permite que se tengan bien definido los puntos críticos que es necesario controlar, como lo son las cantidades necesarias que se requieren de productos determinados y el volumen de ventas que se espera obtener mensualmente.

Lo ideal es que todo esto sea controlado por escrito, sin embargo en la realidad de esta empresa no sucede así, ya que los estándares fijados dependen del criterio y experiencia de los propietarios.

2.3.7 PROCESO OPERATIVO FUNCIONAL.

PERSONAL.

La planeación estratégica de recursos humanos se refiere a la manera de como dicha función puede contribuir a la consecución de los objetivos organizacionales y al mismo tiempo, favorecer e incentivar la consecución de los objetivos individuales de los empleados, pero en realidad esto no se pone en práctica, prueba de eso es que el salario que devengan los empleados no está a la altura de las actividades que desempeñan, todo lo antes descrito representa una debilidad para la empresa.

El factor más relevante que afecta a la empresa dentro de esta fase es la Falta de Prestaciones Laborales e Inadecuado Ambiente de Trabajo, la salud es un recurso con el que deben contar los miembros de la organización y esta no debe entenderse simplemente como la ausencia de enfermedad, sino además como un estado completo de bienestar físico, mental y social que permita el desarrollo normal de cada persona.

La salud constituye un derecho de toda persona y no una concesión; tal como lo expresa el Art. 3 de La Declaración Universal de Derechos Humanos: "Todo individuo tiene derecho a la vida, a la libertad y a la seguridad de su persona".

“Es entonces una obligación moral para el administrador preocuparse por la salud integral de los miembros de la organización así como de la protección contra accidentes, además, existen mandamientos legales que se deben cumplir”

Con relación a los aspectos morales, es necesario insistir que una población enferma carece de energía para el trabajo y por ende ve mermado sus ingresos y su productividad, lo cual acarrea estancamiento económico, sin que existan por lo tanto, posibilidades de mejorar su salud, estableciéndose un círculo vicioso del cual es muy difícil salir. Las enfermedades más comunes en la empresa en estudio son las respiratorias, por el contacto que tienen los empleados con el cemento, y las del aparato digestivo por la mala alimentación y condiciones insalubres en general.

Los propietarios de las comerciales agroferreteras deben tener en cuenta la importancia que tienen las prestaciones laborales en los empleados; de ello depende en cierta forma el buen desempeño de estos en sus labores cotidianas, entendiéndose por prestaciones a aquellas que la ley exige, dirigidas por instituciones pendientes de proteger a la clase trabajadora de los riesgos profesionales, con la prestación de los servicios subordinados cuyos propósitos son ofrecer seguro social, el fomento del ahorro, la construcción de casas, las indemnizaciones por accidentes de trabajo o enfermedades profesionales, entre otras.

FINANZAS.

Con relación a la liquidez actualmente la empresa cuenta con suficiente efectivo para realizar sus compras de contado y no posee deudas de ninguna índole, tiene rentabilidad aceptable debido a que disfruta de una ganancia razonable. Las compras son efectuadas por los propietarios y en base a los resultados, es decir solo compran los productos de mayor demanda a excepción de algunos productos solicitados por algunos clientes y las compras de ciertos productos dependen de las temporadas.

La empresa vende sus productos a sus clientes al crédito y al contado, pero las ventas al crédito no representan ganancia debido a que no se les aplica una tasa de interés esto con el fin de colaborar con los usuarios y brindarles facilidades de pago.

Entre las fuentes de financiamiento de proveedores de efectivo de dicha empresa se encuentran el Banco Promerica y El América Central los cuales ofrecen créditos de hasta \$10,000 para hacer frente a imprevistos. La facturación que llevan a cabo es de forma manual es decir, no se lleva ningún proceso computarizado para registrarlo y estas son de consumidor final, de crédito fiscal y notas de envío; la empresa no efectúa ningún proceso contable debido a la falta de conocimientos pero cuenta con los servicios de un contador externo que prepara los libros de IVA e impuestos que deben pagarse.

MERCADOTECNIA

Con relación al producto se puede afirmar que la empresa ofrece todo lo que los clientes necesitan con la mejor calidad, a los mejores precios haciendo uso de su estrategia competitiva de transporte pesado ya que a diferencia de las otras empresas se transporta los productos ella misma desde los proveedores principales, ahorrándose así los pagos de transporte utilizándolo para reducir los precios más que la competencia, por lo que cuenta con una buena plaza por ser propietario de un medio de distribución, además de poseer buen almacenamiento, manejo de materiales y procedimiento de pedidos.

En cuanto a la promoción, la empresa realiza el proceso de informar y persuadir al cliente a través de la publicidad en las radios locales y por medio de calendarios y rótulos en sus vehículos de transporte a los clientes.

Algunos de sus principales proveedores son: CESSA, Cuscatlán, Agro ferretería “Luís Mariano” de Jucuápa, AMANCO, Funes Armas, Obsgasa, Corinca, Fértica, Sello de Oro, Diana, Boca Deli, Productos lácteos Salud, La Nevería, Embutidos La Única, Naturas, Magui, entre otros.

ANÁLISIS FODA.

CUADRO Nº 7

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Planeación	Planeación
<ul style="list-style-type: none"> - Conocimientos y experiencias de propietario. - Realización de pronósticos de ventas. - Análisis de inversiones. 	<ul style="list-style-type: none"> - Carece de Misión, Visión y Objetivos. - No realiza planes a largo plazo para su ejecución. - Proceso administrativo informal. - No hay fijación de metas para lograr objetivos.
Organización	Organización
	<ul style="list-style-type: none"> - No cuenta con un Organigrama visible para los empleados. - No cuenta con Manuales de Funciones para determinar niveles de autoridad. - Semi centralizada.
Dirección	Dirección
<ul style="list-style-type: none"> - Existe autoridad por parte del propietario. - Poder. - Influencia. 	
Integración	Integración
<ul style="list-style-type: none"> - De cosas. - De personas. 	
Control	Control
	<ul style="list-style-type: none"> - Carencia de Políticas. - Carencia de Reglas. - Carencia de Normas. - Carencia de Procedimientos.

Personal	Personal
<ul style="list-style-type: none"> - Agilidad en la entrega de Mercadería. - Experiencia y menor riesgo de error en sus funciones. - Lealtad de los empleados a la empresa, lo que impide posibles renunciaciones. 	<ul style="list-style-type: none"> - No ofrece incentivos a empleados por el buen desempeño en su trabajo. - Falta de prestaciones a empleados (ISSS, AFP, etc.) - No se realizan exámenes médicos a los empleados para determinar sus condiciones de salud. - Los empleados no cuentan con el equipo necesario para su seguridad (Guantes, Mascarilla, etc.) - Los salarios son bajos. - No ofrecen capacitación. - Falta de Motivación.
Finanzas	Finanzas
<ul style="list-style-type: none"> - Equilibrio entre rendimiento y riesgo entre pérdidas y ganancias. - Liquidez. - Rentabilidad aceptable con relación a las ventas. - Créditos bancarios y comerciales a disposición en caso de imprevistos. - Cero deudas, ya que prefiere usar recursos propios en la medida de lo posible. - Incremento en las Utilidades. 	<ul style="list-style-type: none"> - La participación del contador en los informes es insuficiente. - Falta de conocimiento contable por parte del propietario. - Carencia de manuales o guías contables que le permitan elaborar personalmente los recursos financieros. - Presupuesto formal para la realización de las compras.

OPRTUNIDADES	AMENAZAS
Mercadotecnia	Mercadotecnia
<ul style="list-style-type: none"> - Buenas relaciones con clientes y proveedores. - Entrega oportuna a los clientes. - Transporte pesado y Precios bajos con relación a la competencia. - Crecimiento. 	<ul style="list-style-type: none"> - Competidores rivales existentes. - Nuevos Competidores. - Demanda Estacional. - Reserva de información entre clientes y proveedores. - Escasez de proveedores con disposición de dar créditos.
Económico	Económico
<ul style="list-style-type: none"> - Inversiones en economías de escala. 	<ul style="list-style-type: none"> - Riesgo Económico, producto de malas inversiones. - Precios altos en la compra de productos. - Que las instituciones bancarias se nieguen a dar préstamos en caso de necesitarlos. - Altas tasas de interés en préstamos.
Político	Político
<ul style="list-style-type: none"> - Apoyo a La micro y pequeña empresa por parte del gobierno. 	<ul style="list-style-type: none"> - Inflación - Modificación de políticas regionales
Social	Social
	<ul style="list-style-type: none"> - Escasa mano de obra - Delincuencia. - Robos. - Alzas en precios.

2.4 MARCO CONCEPTUAL.

CONCEPTOS TEORICOS

1. **Empresa:** Unidad productiva o negocio basada en la libre iniciativa individual, creada con el propósito de satisfacer necesidades y obtener un beneficio económico.
2. **Administración:** Conducción de esfuerzos y talentos de las personas, asía el logro de determinados resultados.
3. **Calidad:** Grado en el que un producto satisface las expectativas y requerimientos del cliente.
4. **Hipótesis:** Suposición tentativa que si se demuestra sugeriría una posible solución a un problema.
5. **Encuesta:** Método de obtención de datos primarios que se aplican entrevistando a la gente en persona, por teléfono o por correo.
6. **Recursos:** Bienes económicos (financieros, humanos o naturales) susceptibles de ser empleados en algún proceso productivo.

7. **Competencia:** Situación en que dos o mas personas u organizaciones luchan por alcanzar metas mutuamente incompatibles, sin que puedan interferir entre si.
8. **Mercado:** Conjunto de todos los compradores reales y potenciales de un producto o servicio.
9. **Producto:** Cualquier cosa que se pueda ofrecer a un mercado para su atención, adquisición, uso o consumo y que podría satisfacer un deseo o una necesidad.
10. **Precio:** Es al cantidad de dinero que los clientes deben pagar para obtener el producto.
11. **Proveedores:** Personas o empresas que suministran los bienes o servicios que una organización necesita para producir lo que vende.
12. **Problema:** Tema difícil de aclarar y explicar, por lo cual se puede averiguar el modo de obtener un resultado conociendo ciertos datos.

CONCEPTOS ADMINISTRATIVOS

1. **Planeación:** Proceso de decidir ahora lo que se va a hacer más tarde, incluyendo cuando y como se va a hacer.
2. **Misión:** Determina que se debe hacer para llegar al futuro que se concibe posible o deseable; es definir el rumbo y generar los compromisos necesarios para lograrlo.
3. **Objetivos:** Fines hacia donde debe dirigirse toda actividad con direccionalidad a los esfuerzos que realiza la organización.
4. **Políticas:** Criterios de acciones aprendidos por la empresa, considerados también planes dado que son enunciados generales que guían las acciones y decisiones de las organizaciones.
5. **Organigrama:** Representación grafica de la estructura orgánica de una institución y de las relaciones que guardan las áreas entre si.
6. **Estrategia:** Plan de acción amplio por el cual una organización trata de alcanzar sus objetivos.
7. **Organización:** Segunda etapa del proceso administrativo y consiste en decidir que recursos y actividades son necesarias para alcanzar los

objetivos de la empresa, distribuir recursos, definir funciones y tareas, clasificar la responsabilidad y autoridad.

8. **Dirección:** Tercera etapa del proceso administrativo, es conducir el talento y el esfuerzo de los demás, es decir influir sobre su desempeño y coordinar su esfuerzo individual y de equipo.

9. **Control:** Ultima etapa del proceso administrativo y tiene como propósito asegurarse de que se cumplan las actividades como fueron planeadas y se establezcan medidas correctivas en caso necesario.

10. **Evaluación:** Etapa del proceso administrativo durante el cual una organización determina en que medida ésta alcanzando las metas fijadas.

11. **Visión Estratégica:** Mapa del futuro de la empresa que proporciona detalles específicos sobre tecnología y enfoque al cliente, la geografía y los mercados de productos que perseguirá, las capacidades que planea desarrollar y el tipo de compañía que la administración ésta tratando de crear.

12. **Procesos:** Grupo de actividades con potencial para mejorar los resultados de la empresa, tales como creatividad, negociación, planeación, etc.

CONCEPTOS PRACTICOS

1. **Compra:** Adquisición mediante pagos efectivos, recurrentes, retroalimentación, inducción.
2. **Venta al Mayoreo:** Ventas de bienes y servicios para negocios y otras organizaciones para reventa, uso en la producción de otros bienes y servicios o en la operación de una nueva organización.
3. **Consumidores Finales:** Personas que compran bienes o servicios para su propio uso personal o el de su hogar con el fin de satisfacer, necesidades estrictamente no lucrativas.
4. **Capital de Trabajo:** Recursos que dispone una empresa para el desarrollo de sus operaciones normales.
5. **Comercialización:** Tareas de mercadotecnia relacionadas con la distribución y venta de satisfactores.
6. **Ciclo de vida del Producto:** Cinco etapas de las cuales pasan la mayoría de los nuevos productos y servicios: Introducción, crecimiento, madurez, saturación, declinación y obsolescencia.

7. **Competitividad:** Es la capacidad de una organización pública o privada, lucrativa o no, debe mantener sistemáticamente ventajas comparativas que le permitan alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico.
8. **Competencia:** Situación en que dos o más personas luchan por alcanzar metas mutuamente incompatibles, sin que puedan interferir entre sí.
9. **Eficacia:** Competitividad creciente basada en; "Hacer las cosas correctas".
10. **Eficiencia:** Capacidad de minimizar el uso de recursos para alcanzar objetivos.
11. **Inducción:** Procedimiento para adaptar un nuevo empleado a la organización.
12. **Metodología:** Disposición lógica de los pasos tendientes a conocer y resolver problemas o realizar estudios por medio de un análisis fundamentado en un método.

CAPITULO III

CAPITULO III: METODOLOGIA DE LA INVESTIGACIÓN.

3.1 TIPO DE INVESTIGACION.⁷

El tipo de investigación a realizarse estará basada en una combinación de diferentes tipos de estudio descritos a continuación:

3.1.1 ESTUDIOS EXPLORATORIOS.

Su propósito es recabar información para reconocer, ubicar y definir problemas, fundamentar hipótesis, recoger ideas o sugerencias que permitan afinar la metodología, depurar estrategias, etc.

Debido a la necesidad de identificar una serie de factores que más se adecuen a la problemática y para controlar la recopilación de los datos de una forma más exacta y económica posible como primer paso se realizara una investigación exploratoria con la finalidad de sentar las bases y obtener lineamientos que permitan llevar a cabo un estudio claro y obtener hipótesis bien definidas y enfocadas al fenómeno en estudio.

⁷ Guía para realizar Investigaciones Sociales, Raúl Rojas Soriano, 40ª Edición, marzo del 2004, Litografía Ingramex SA de CV, Centeno 162-1, col. Granjas Esmeralda, México DF. El proceso de la investigación, Mario Tamayo y Tamayo, Limusa Noriega Editores, Editores, Tercera Edición Pág. 72-130.

3.1.2 ESTUDIOS DESCRIPTIVOS.

Su objetivo central es obtener un panorama más preciso de la magnitud del problema o situación, jerarquizar los problemas, derivar elementos de juicio para estructurar políticas o estrategias operativas, conocer las variables que se asocian y señalar los lineamientos para la prueba de las hipótesis.

Como segundo paso se desarrollara una investigación descriptiva para obtener información sobre las características de la población en estudio y así poder diagnosticar las necesidades administrativas de acuerdo a sus actividades y sus funciones.

3.1.3 ESTUDIOS EXPLICATIVOS.

Su fin primordial es determinar las causas esenciales de los fenómenos y establecer predicciones en términos de tendencias sobre los procesos sociales. Como tercer y último paso se llevara a cabo en estudio explicativo concluyente para probar la veracidad de las hipótesis planteadas y en base a tal apreciación proceder a la toma de decisiones que reflejen claramente lo que se ha descubierto con respecto a las anomalías que obstaculizan a la empresa en estudio y sus posibles soluciones.

Como ya se ha definido el problema, los objetivos y las hipótesis de trabajo, se hace necesario identificar los métodos de recolección de datos para obtener información y comprobar o rechazar las hipótesis, utilizaremos las siguientes fuentes:

- a) **Fuentes Primarias:** Se originan por el propósito específico del investigador de atender el problema que enfrenta por lo que se utilizarán *fuentes cuantitativas* y *fuentes cualitativas*. Dentro de las cuantitativas figuran: El propietario, empleados y clientes Y dentro de las *fuentes cualitativas*: La observación directa.

- b) **Fuentes Secundarias:** Dentro de estas utilizaremos las *fuentes internas* y *externas* descritas a continuación.
 - ✓ Internas: Registros de la empresa, ventas, compras, etc.
 - ✓ Externas: Biblioteca, tesis similares, diccionarios, revistas, enciclopedias, periódicos, Internet, etc.

3.2 METODO DE MUESTREO Y TAMAÑO DE LA MUESTRA.

La población en estudio esta centrada en las empresas comerciales del sector agroferretero de la ciudad de Santa Elena, municipio de Usulután que en su totalidad son 6 cuyas personas que laboran en estas son un promedio de 7 (propietarios, personal administrativo y operativo) lo que indica que la muestra

para este universo será considerada al 100% a fin de lograr obtener mejores resultados.

3.2.1 POBLACIÓN.

Se tomaran como unidades de análisis todo el personal que labora en las empresas de Santa Elena específicamente el personal administrativo y operativo cuya cantidad es de 42 personas en promedio, sumando también 10 entrevistas realizadas a algunos de los clientes más importantes para fines de recolección de información externa.⁸

3.2.2. DISEÑO DE LA MUESTRA.

Para calcular este dato se utilizó la siguiente formula:

Población = (nº de empleados en promedio * promedio de negocios) (promedio total de personas ocupadas).

Donde:

El nº de empleados en promedio = 7

El promedio de negocios = 6

Solución:

Población = (7*6) = **42 PERSONAS.**

MUESTRA = 42 ENCUESTAS Y 10 ENTREVISTAS⁹.

⁸ Dato obtenido del resultado del diseño de la muestra.

⁹ Para recolectar información externa cuyo propósito es conocer lo que le gustaría al cliente que la microempresa ofreciera.

3.3 DISEÑO Y TECNICAS DE RECOLECCION DE INFORMACION.

Las principales técnicas que se utilizaran para poder obtener la información necesaria serán: La entrevista y La encuesta.

Entrevista

Será una herramienta principal a utilizar en la recolección de información, la cual se hará de forma dirigida a todo el personal que labora en la entidad. Los instrumentos a utilizarse serán: Una guía de entrevista con una variedad de preguntas y la observación como complemento a la entrevista.

Encuesta

Esta es la técnica más indicada para la recolección información y se realizara a través de un cuestionario donde, el personal de la entidad tendrá tiempo de analizar y responder más objetivamente a las preguntas las cuales serán abiertas o cerradas de acuerdo a las características propias de la pregunta y la conveniencia del investigador.

3.4 PROCEDIMIENTO.

3.4.1 VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO.

Antes de dar inicio al trabajo de campo es necesario probar los instrumentos que se han diseñado para recoger la información, lo cual se hace a través de una prueba piloto o exploratoria para conocer las características de la población en objeto de estudio de manera general, así como la validez y confiabilidad de los instrumentos.

Mediante la prueba se indagaran:

- 1 Qué preguntas están mal formuladas.
- 2 Cuáles resultan incomprensibles.
- 3 Cuáles causan molestias o incomodidad al encuestado.
- 4 Si es correcto el ordenamiento y la presentación.
- 5 Si las instrucciones para contestar el cuestionario son suficientes y precisas.

Esta prueba piloto ayudara a evitar información distorsionada, pero no es suficiente para garantizar que los datos que se recopilen sean objetivos y que correspondan a la realidad que se estudia, por lo tanto en la aplicación de los instrumentos se debe tener presente el personal que recogerá los datos, así como los recursos económicos, materiales y el tiempo disponible.

3.4.2 RECOLECCIÓN DE DATOS.

Para recolectar la información se elaborara un cuadro de distribución que incluya los encuestadores, el lugar, instrumento y el tiempo a utilizar como por ejemplo se muestra a continuación.

CUADRO Nº 8

Encuestador y lugar	Numero de instrumentos	Tiempo
Nº 1. Mejía Díaz, Wendy Beatriz. Empresa La Esperanza. Horario de 8 a.m. a 10 a.m.	42 cuestionarios 5 guías de observación.	4ª semana de octubre 2ª semana de noviembre.

3.4.3 PROCESAMIENTO DE DATOS.

El procedimiento consiste en utilizar hojas tabulares en las que se concreta la información y puede presentarse según la creatividad del investigador como en el ejemplo siguiente.

CUADRO Nº 9

Nº DE PREGUNTA	ASPECTO A INDAGAR	RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1	Realiza planes a largo plazo	Si No Alguna vez	5 32 5	
TOTAL			42	%

3.4.4 TECNICA ESTADISTICA.

Con estas consideraciones se expone una técnica estadística sencilla, de tal manera que para su manejo se requiere solamente emplear las cuatro operaciones básicas:

PORCENTAJE Y PROPORCIONES

Es utilizado como instrumento primordial para describir fenómenos estudiados, el cual como tanto por ciento de un número, es una o varias de las cien partes iguales en que se puede dividir dicho número.

$$\% = N \frac{f}{N} \times 100.$$
$$f \frac{x}{100} = (fx100)/N.$$

En donde:

F = Frecuencia (cantidad obtenida como información).

N = Total de datos de la cantidad estudiada, muestra.

X = Incógnita que significa el tanto por ciento de la cantidad encontrada del total estudiado.

CUADRO N° 10

Ejemplo:

ASPECTO A INDAGAR	RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Realiza planes a largo plazo	Si	5	11.90
	No	32	76.19
	Alguna vez	5	11.90
		42	100%

$$\% = (42-100) / (5-x) = x = (5 \times 100) / 42 = \mathbf{11.90}$$

$$\% = (42-100) / (32-x) = x = (32 \times 100) / 42 = \mathbf{76.19}$$

$$\% = (42-100) / (5-x) = x = (5 \times 100) / 42 = \mathbf{11.90}$$

Y así sucesivamente.

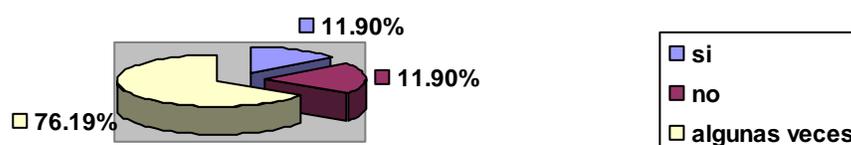
3.4.5 PRUEBA DE HIPOTESIS.

Cuando se utiliza el estadístico porcentual conviene elaborar por cada hipótesis de trabajo un listado de resultados relacionados con la misma, lo cual en forma cuantitativa apoyara la decisión de aceptar o rechazar la hipótesis.

3.4.6 PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS.¹⁰

La presentación de la información se presentara a través de una **GRAFICA CIRCULAR**. Cuya superficie se encuentra dividida en sectores, cada uno de los cuales representa la parte proporcional de los datos observados o suma de todas las frecuencias. El total de todos los datos observados equivale a 360 grados que tiene la circunferencia y por una regla de tres se encuentra la proporción en grados que le corresponde a cada sector; como por ejemplo:

GRAFICO N°1



3.4.7 ANALISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS.

Cuando nos referimos al análisis e interpretación de datos estamos hablando de reunir, clasificar, organizar y presentar la información. Esta interpretación proviene de la información captada por medio de los cuestionarios, entrevistas y otros que dificultarían su manejo si se presentaran en forma original, por lo tanto, se hace necesario sintetizarlo por medio de un ordenamiento opcional.

¹⁰ Datos obtenidos del ejemplo anterior de porcentaje y proporciones.

Si hablamos de análisis, se puede decir que consiste en separar los elementos básicos de la información y examinarlos con el propósito de responder a las distintas cuestiones planteadas en la investigación.

En el caso de la interpretación un ejemplo sería:

CUADRO N° 11

ASPECTO A INDAGAR	RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Realiza planes a largo plazo	Si	5	11.90
	No	32	76.19
	Alguna vez	5	11.90
		42	100%

Del total de empresarios encuestados, el 76.19% representado por 32 casos contestaron que no realizan planes a largo plazo en su administración por que no cuentan con la capacidad o experiencia para ponerlos en practica, seguido del 11.90% que expresaron que si realizan planes a largo plazo y otro 11.90 que algunas veces.

3.4.8 CONCLUSIÓN Y RECOMENDACIÓN.

✓ **CONCLUSIONES.**¹¹

Como producto de la investigación, las conclusiones son la parte final del estudio, no debe elaborarse, ni considerarse como un resumen de todo el trabajo, ya que se extrae del análisis de información bibliográfica y de campo recolectada.

En esta parte deben aportarse los juicios que el investigador emite como producto del resultado del tratamiento de las hipótesis de trabajo, si estas fueron aceptadas o rechazadas.

Ejemplo:

1. La falta de planificación a largo plazo provoca descuido y falta de preparación para hacer frente a imprevistos a través de planes de contingencia preparados con anticipación.

✓ **RECOMENDACIONES.**¹²

En el entendido que todo proceso de investigación es un acercamiento a la realidad, sería un gravísimo error falsear los datos para que las hipótesis se cumplan, se debe saber que no es estrictamente necesaria la aceptación de las

¹¹ Análisis efectuado en base a los resultados que arrojó el ejemplo anterior.

¹² Análisis efectuado en base a los resultados que arrojaron las conclusiones del ejemplo anterior.

hipótesis. Si la investigación es seria, un resultado negativo puede significar un aporte importante al conocimiento de la realidad.

Ejemplo:

La administración necesita adquirir o reforzar conocimientos sobre planeación y control para mejorar su desempeño a través de técnicas administrativas utilizando para tal fin el documento propuesto, cuyo contenido representa una solución a la deficiencia ante los resultados obtenidos del estudio realizado.

CAPITULO IV

CAPITULO IV: TABULACION E INTERPRETACION DE RESULTADOS.

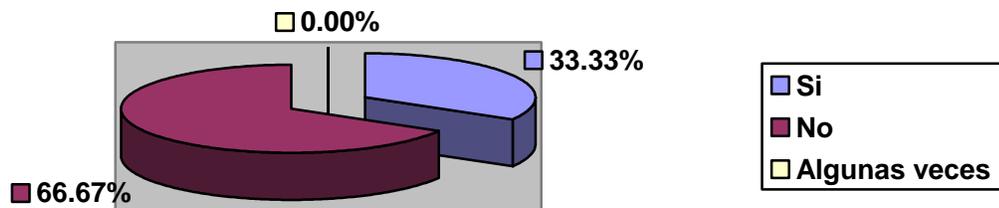
4.1 CUESTIONARIO DIRIGIDO A PROPIETARIOS DE EMPRESAS COMERCIALES AGROFERRETERAS DEL MUNICIPIO DE SANTA ELENA.

PREGUNTA # 1: ¿Planifica las actividades a desarrollar en la Empresa?

OBJETIVO: Conocer si los propietarios de las Empresas Agroferreteras planifican sus actividades a largo plazo.

ASPECTO A INDAGAR	RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Realiza planes a largo plazo	Si	4	33.33
	No	8	66.67
	Alguna vez	0	0
TOTAL		12	100%

GRAFICO N°1



ANÁLISIS.

De un total de 12 administradores de empresas agroferreteras, encuestados un 33.33% respondió que realizan planes a largo plazo; no así el resto de los administradores equivalente a un 66.67% respondió que no.

INTERPRETACIÓN.

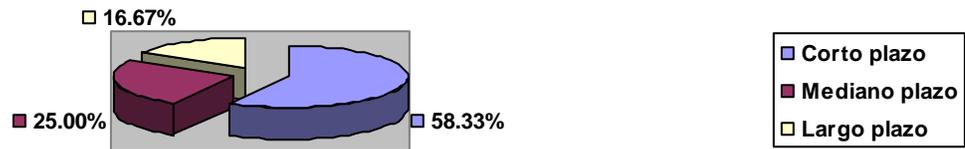
Según los resultados obtenidos se identifico que solo la tercera parte de los propietarios de las empresas agroferreteras encuestados realizan planes a largo plazo, lo que les permite determinar con anterioridad la satisfacción en el consumo de sus clientes; mientras que el resto se basan únicamente en planes a corto o mediano plazo.

PREGUNTA # 2: ¿Que duración tienen los planes que desarrollan?

OBJETIVO: Conocer la duración que tienen los planes de la empresa.

ASPECTO A INDAGAR	RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Duración de los planes	Corto plazo	7	58.33
	Mediano plazo	3	25.00
	Largo plazo	2	16.67
TOTAL		12	100%

GRAFICO Nº2



ANALISIS.

El 58.33% de los encuestados manifiesta que la duración de sus planes es de corto plazo, un 25% considera que sus planes son de mediano plazo y solo el 16.67% respondió que sus planes son a largo plazo.

INTERPRETACION.

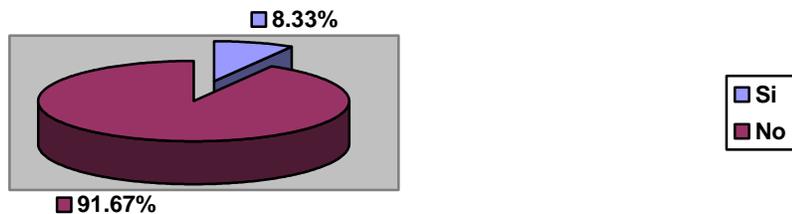
Según el análisis anterior más de la mitad de los propietarios agroferreteros descuidan al área de Planeación a largo plazo estancándose en los planes a corto y mediano plazo esto se debe a la deficiencia que poseen estas empresas en el área administrativa y Planeación debido a que no cuentan con un respaldo capacitado para la elaboración y ejecución de los planes.

PREGUNTA # 3: ¿El negocio cuenta con misión, visión y objetivos por escrito?

OBJETIVO: Determinar si la empresa cuenta con las herramientas administrativas adecuadas.

ASPECTO A INDAGAR	RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Cuenta la empresa con herramientas administrativas.	Si	1	8.33
	No	11	91.67
TOTAL		12	100%

GRAFICO N° 3



ANALISIS.

Según la información que se presenta el 8.33% de los propietarios manifestó que si cuentan con herramientas administrativas en la empresa y el resto equivalente al 91.67% respondió que no hacen uso de herramientas administrativas.

INTERPRETACION.

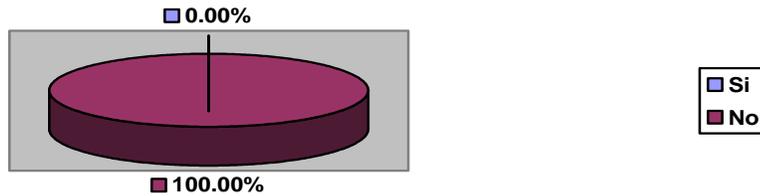
De la información antes mencionada se deduce que solo una pequeña parte de los administradores hacen uso de herramientas administrativas tales como misión, visión y objetivos aunque no siempre las ponen en práctica debido a que no se encuentran visibles y el resto cree que no tienen ninguna importancia o que no son tan necesarias.

PREGUNTA # 4: ¿La empresa posee Organigrama visible a su personal?

OBJETIVO: Identificar si la empresa posee organigrama visible para su personal.

ASPECTO A INDAGAR	RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
La empresa posee organigrama visible	Si	0	0
	No	12	100.00
TOTAL		12	100%

GRAFICO N°4



ANALISIS.

EL 100% de los administradores coincidieron que no cuentan con una estructura orgánica elaborada en la empresa.

INTERPRETACION.

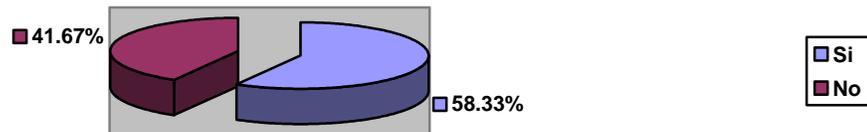
Basándose en los resultados de la tabla anterior se deduce que los administradores no poseen un organigrama visible debido a que no cuentan con la estructura del instrumento elaborada; como consecuencia no se distinguen las líneas de autoridad pero si la jerarquía que refleja el propietario.

PREGUNTA # 5: ¿Existe algún tipo de reglamento o políticas en el negocio?

OBJETIVO: Identificar si la empresa hace uso de reglamentos o políticas en el negocio.

ASPECTO A INDAGAR	RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Uso de reglamentos y políticas	Si	7	58.33
	No	5	41.67
TOTAL		12	100%

GRAFICO N°5



ANALISIS.

Los datos de la tabla anterior reflejan que un 58.33% de los administradores respondieron que si hacen uso de reglas y políticas y el resto que equivale al 41.33% respondieron que no.

INTERPRETACION.

Un poco mas de la mitad de los administradores encuestados afirman que en su empresa se hacen uso de reglamentos y políticas mientras que una menor proporción afirma que no porque la naturaleza de la empresa no permite el tiempo

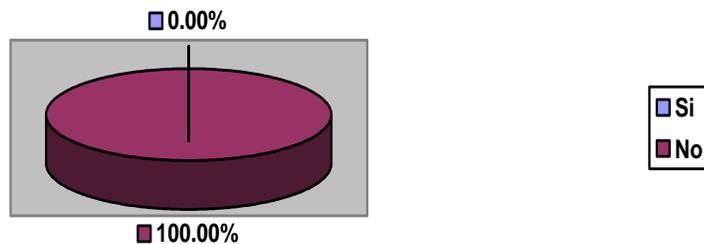
para la elaboración de estas aunado a que la mayor parte de los empleados son hombres y el ambiente es mas flexible.

PREGUNTA # 6: ¿En su negocio se lleva contabilidad formal?

OBJETIVO: Conocer si la empresa lleva contabilidad formal.

ASPECTO A INDAGAR	RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Lleva la empresa contabilidad formal	Si	0	0
	No	12	100.00
TOTAL		12	100%

GRAFICO N°6



ANALISIS.

Como podemos observar en la tabla anterior el 100% de los administradores respondieron que no se lleva contabilidad formal en el negocio.

INTERPRETACION.

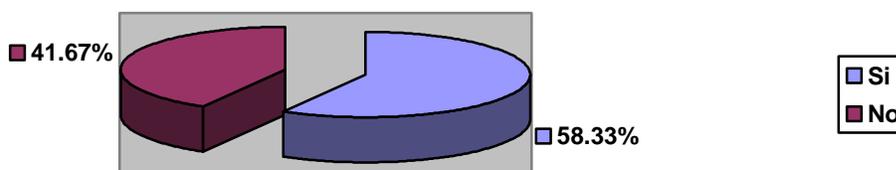
Según los resultados se comprobó que el total de los administradores encuestados no hace uso de contabilidad formal en su empresa debido a que estos no cuentan con el conocimiento y el respaldo de información apropiado para involucrarse en dichas practicas con el contador sin arriesgarse a ser victima del contador.

PREGUNTA # 7: ¿Elabora presupuesto para desarrollar el trabajo?

OBJETIVO: Conocer en que medida los administradores presupuestan el trabajo realizado.

ASPECTO A INDAGAR	RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Se realizan presupuestos	Si	7	58.33
	No	5	41.67
TOTAL		12	100%

GRAFICO N°7



ANALISIS.

De acuerdo a la información antes presentada el 58.33% de los administradores encuestados afirma que si realizan presupuestos para desarrollar su trabajo mientras que el 41.67% dice no realizarlos.

INTERPRETACION.

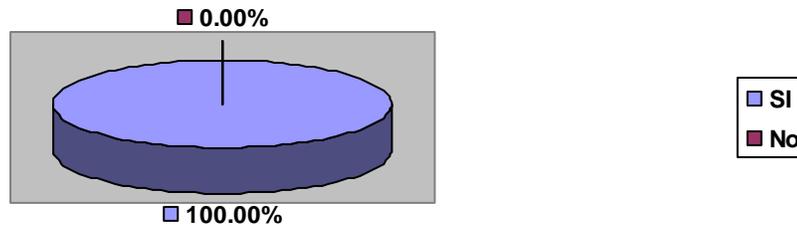
La mayor parte de los administradores considera muy importante el realizar presupuestos para el desarrollo de su trabajo, ya que el recurso financiero es muy valioso para cada empresa y deben de tomarse todas las medidas necesarias para el mejor manejo de efectivo, cabe mencionar que no se trata de un presupuesto formal, sino que es basado en la experiencia mientras que otra parte de ellos no consideran que sea necesario realizarlos.

PREGUNTA # 8: ¿Controla la calidad de sus productos?

OBJETIVO: Determinar si los administradores controlan en alguna medida la calidad de sus productos.

ASPECTO A INDAGAR	RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Calidad de los productos	Si	12	100.00
	No	0	0
TOTAL		12	100%

GRAFICO N°8



ANALISIS.

En el cuadro anterior podemos observar que el 100% de los administradores encuestados controla la calidad de sus productos.

INTERPRETACION

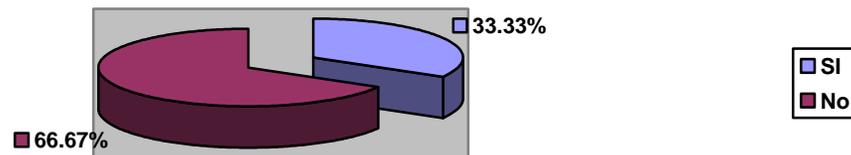
Observando los resultados obtenidos podemos apreciar que la mitad de los administradores están muy pendientes de la calidad de sus productos que comercializan, ya que de ello depende la aceptación y el crecimiento de su clientela y por ende mejores ganancias.

PREGUNTA # 9: ¿Da prestaciones a sus empleados?

OBJETIVO: Identificar si los administradores ofrecen prestaciones a sus empleados.

ASPECTO A INDAGAR	RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Prestaciones a sus empleados.	Si	4	33.33
	No	8	66.67
TOTAL		12	100%

GRAFICO N°9



ANALISIS.

Los datos reflejados en la tabla nos muestran que el 66.67% de los administradores no proporcionan prestaciones laborales a sus empleados y que solo el 33.33% da dichas prestaciones.

INTERPRETACION.

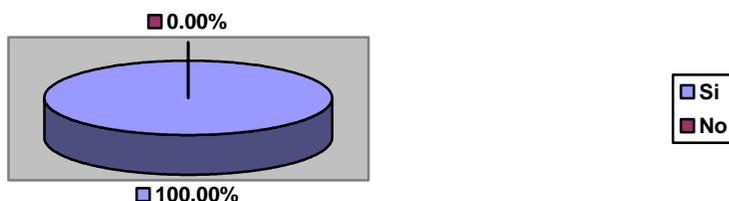
Lo anterior muestra que de los doce administradores encuestados, un poco menos de la mitad dicen ofrecer prestaciones laborales a sus empleados aunque en realidad al consultar a los empleados dicen lo contrario; mientras que la mayor parte de los administradores admitió que no brindan este tipo de servicios a sus empleados.

PREGUNTA # 10: ¿Hace publicidad a sus productos?

OBJETIVO: Determinar si la empresa hace publicidad a sus productos.

ASPECTO A INDAGAR	RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
publicidad en sus productos	Si	12	100.00
	No	0	0
TOTAL		12	100%

GRAFICO N°10



ANALISIS.

Como se puede observar en la tabla anterior el 100% de los administradores afirma que si le dan publicidad a los productos que comercializan dentro de sus establecimientos.

INTERPRETACION.

Se establece que la totalidad de los encuestados opta por hacer publicidad a los productos que comercializan en su negocio, para atraer la atención de los clientes brindándoles a ellos características atractivas sobre los bienes que comercializan

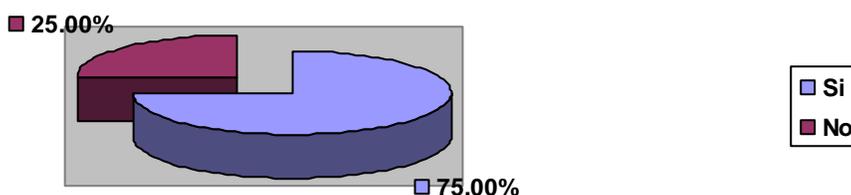
es importante mencionar que estas comerciales reciben ayuda por parte de sus proveedores para realizar sus promociones..

PREGUNTA # 11: ¿Tiene algún registro de las operaciones que se realizan en la empresa?

OBJETIVO: Identificar si los administradores llevan registros de las operaciones que efectúan.

ASPECTO A INDAGAR	RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Registros operacionales	Si	9	75.00
	No	3	25.00
TOTAL		12	100%

GRAFICO Nº11



ANALISIS.

El 75% de los administradores dicen tener registros de las operaciones realizadas en la empresa mientras que el 25% de estos dice no poseer.

INTERPRETACION.

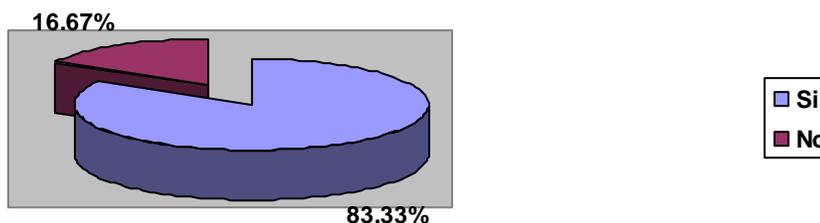
Según los resultados obtenidos la mayor parte de los administradores toma a bien llevar registros de todas las operaciones que realizan dentro de la empresa aunque sea de manera empírica, mientras que una menor proporción no le da importancia a esa clase de procedimientos dentro de su establecimiento.

PREGUNTA # 12: ¿Hace uso de algún tipo de estrategia competitiva?

OBJETIVO: Conocer si la empresa cuenta con un plan estratégico competitivo para hacer frente en el mercado.

ASPECTO A INDAGAR	RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Estrategia competitiva	Si	10	83.33
	No	2	16.67
TOTAL		12	100%

GRAFICO Nº12



ANALISIS.

Según los datos de la tabla anterior el 83.33% de los administradores encuestados cuentan con un determinado plan estratégico para hacer frente a sus competidores mientras que el 16.67% no hacen uso de ninguna estrategia competitiva.

INTERPRETACION.

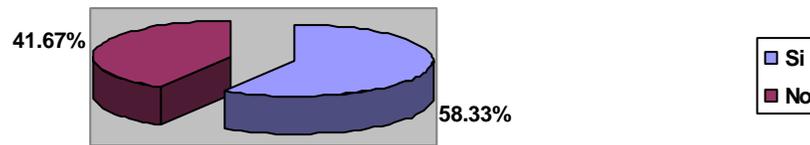
De la información antes mencionada se deduce que la mayor parte de los administradores encuestados considera importante poseer algún tipo de estrategia competitiva con el fin de contar con una herramienta que les permita hacer frente a los cambios imprevistos del mercado mientras que un porcentaje menor dice no poseer ninguna estrategia competitiva.

PREGUNTA # 13: ¿Se siente satisfecho con el capital actual?

OBJETIVO: Medir el grado de satisfacción de los administradores con respecto al capital actual.

ASPECTO A INDAGAR	RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Capital actual	Si	7	58.33
	No	5	41.67
TOTAL		12	100%

GRAFICO N°13



ANALISIS.

El 58.33% de los encuestados opina estar satisfecho con su capital actual mientras que el 41.67% dice no estar satisfecho con el capital que posee y trabajan en su negocio.

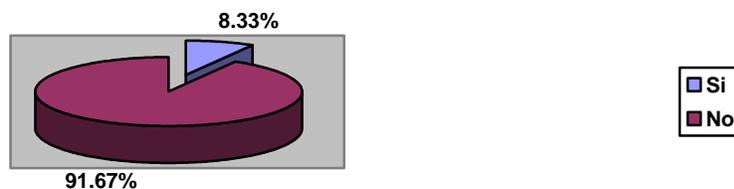
INTERPRETACION.

Observando los datos de la tabla anterior podemos darnos cuenta que un poco mas de la mitad de los encuestados dice estar satisfecho con el capital actual que posee su empresa y un porcentaje menor dice no estar satisfecho con su capital ya que la situación actual de la economía esta por los suelos y los precios de los productos están cada día más elevados.

PREGUNTA # 14: ¿Hace uso de asesoría de expertos para adquirir conocimientos para administrar su negocio?

OBJETIVO: Identificar si los administradores hacen uso de asesoria para mejorar en su negocio.

ASPECTO A INDAGAR	RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Uso de asesoría de expertos.	Si	1	8.33
	No	11	91.67
TOTAL		12	100%



ANALISIS.

Los datos observados en la tabla anterior nos muestran que el 91.67% de los administradores no hace uso de asesoría para mejorar su negocio y solo un 8.33% si.

INTERPRETACION.

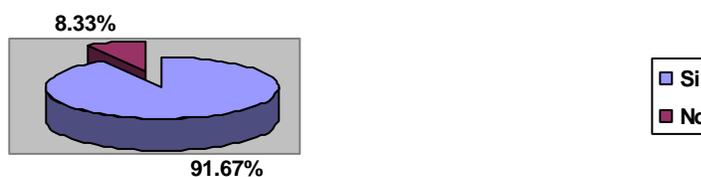
Según los resultados obtenidos se establecen que la mayoría de los administradores carecen de asesoría de expertos para adquirir conocimientos para administrar su negocio mientras que solamente uno de los doce encuestados si cuenta con asesoría.

PREGUNTA # 15: ¿Conoce alguna empresa en la zona que represente alguna ventaja competitiva con respecto a la suya?

OBJETIVO: Indagar si existe en la zona alguna empresa rival con mayor ventaja competitiva.

ASPECTO A INDAGAR	RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Ventaja competitiva de la competencia.	Si	11	91.67
	No	1	8.33
TOTAL		12	100%

GRAFICO N°15



ANALISIS.

El 91.67% de los administradores dice si conocer una empresa que represente una ventaja competitiva con respecto a la de ellos mientras que el 8.33% dice no tener empresa en la zona que tenga alguna ventaja sobre ella.

INTERPRETACION.

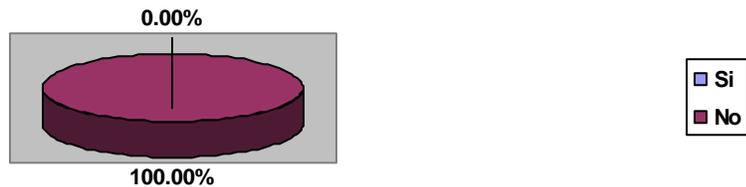
Como puede observarse en la tabla la mayoría de administradores dicen tener una empresa con mayor ventaja competitiva que ellos, mientras que solo un administrador dijo que no había ninguna empresa que le pudiera superar en cuanto a ventajas competitivas.

PREGUNTA # 16: ¿Brinda capacitación a su personal?

OBJETIVO: Determinar si los administradores capacitan a sus empleados.

ASPECTO A INDAGAR	RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Capacitación a sus empleados	Si	0	0
	No	12	100.00
TOTAL		12	100%

GRAFICO N°16



ANALISIS.

El 100% de los administradores encuestados dijo no brindar capacitación a su personal.

INTERPRETACION.

Como puede observarse se logro identificar en el cuadro anterior ninguno de los administradores dijo brindar capacitación a los empleados que laboran en sus negocios, se prevee de que es porque ellos piensan de que las labores que estos realizan son demasiado sencillas para brindar capacitaciones.

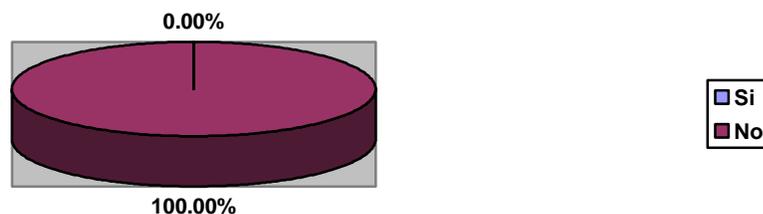
4.2 CUESTIONARIO DIRIGIDO A EMPLEADOS DE LAS EMPRESAS COMERCIALES AGROFERRETERAS DEL MUNICIPIO DE SANTA ELENA.

PREGUNTA # 1: ¿Conocen la Misión y la Visión de la Empresa?

OBJETIVO: Indagar si los empleados conocen en alguna medida la misión y visión de la empresa.

ASPECTO A INDAGAR	RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Conocimiento de la misión y visión.	Si	0	0
	No	30	100.00
TOTAL		30	100%

GRAFICO N°17



ANÁLISIS.

El 100% de los empleados encuestados dijo no conocer ni Visión, ni Misión de las empresas donde laboran.

INTERPRETACION.

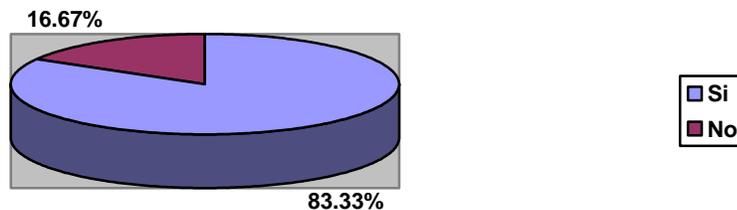
Como lo muestra el cuadro anterior los resultados de dicha pregunta nos demuestran que ningún empleado conoce lo que es misión y visión del establecimiento donde labora debido a que ninguna empresa se toma la molestia de mantener visible las herramientas administrativas aunque cuenten con su elaboración.

PREGUNTA # 2: ¿Conocen los Objetivos de la Empresa?

OBJETIVO: Determinar en que medida los empleados se familiarizan con los objetivos de la empresa.

ASPECTO A INDAGAR	RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Objetivos de la empresa.	Si	25	83.33
	No	5	16.67
TOTAL		30	100%

GRAFICO N°18



ANALISIS.

El 83.33% de los empleados encuestados dijo conocer cuales eran los objetivos de la empresa mientras que un 16.67% dijo no saber cuales son.

INTERPRETACION.

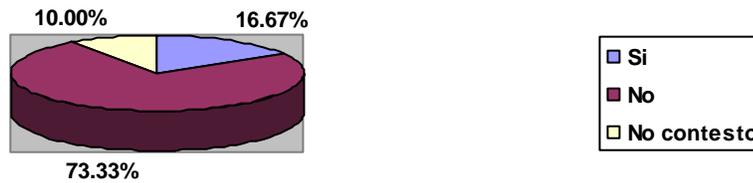
Revisando los resultados podemos apreciar que una buena parte del total de empleados encuestados afirmo conocer los objetivos de la empresa aunque no los tengan por escrito, sin embargo una pequeña parte de ellos aun no sabe cuales son los objetivos de la empresa donde labora.

PREGUNTA # 3: ¿Reciben capacitación por parte de la Empresa para mejorar el desempeño de su trabajo?

OBJETIVO: Determinar si los empleados son capacitados para desempeñar sus labores.

ASPECTO A INDAGAR	RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Capacitación a empleados.	Si	5	16.67
	No	22	73.33
	No contesto	3	10.00
TOTAL		30	100%

GRAFICO N°19



ANALISIS.

El resultado del cuadro anterior presenta que el 73.33% de los empleados no reciben capacitación por parte de la empresa donde laboran, el 16.67% dijo si recibirla mientras que un 10% no respondió a dicha pregunta.

INTERPRETACION.

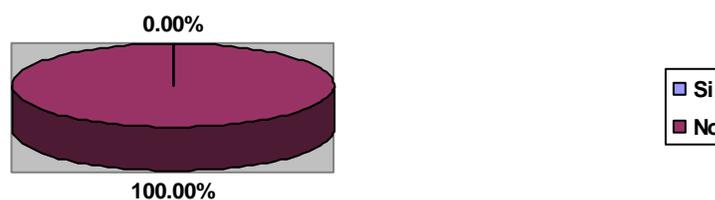
Al observar los resultados obtenidos se puede identificar que un poco mas de la mitad de los empleados encuestados carecen de capacitación en su trabajo, solo una pequeña parte de ellos dijo si recibirla, aunque estos tienden a confundir capacitación con las indicaciones que el jefe les proporciona en ocasiones, pero también se cuenta con cierto porcentaje de empleados que prefirió no contestar a nuestra pregunta.

PREGUNTA # 4: ¿Reciben prestaciones en el trabajo?

OBJETIVO: indagar si los empleados reciben prestaciones por parte de sus patronos.

ASPECTO A INDAGAR	RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Prestaciones Laborales.	Si	0	0
	No	30	100.00
TOTAL		30	100%

GRAFICO N°20



ANALISIS.

El 100% de los empleados dijo no recibir prestaciones laborales por parte de sus patronos.

INTERPRETACION.

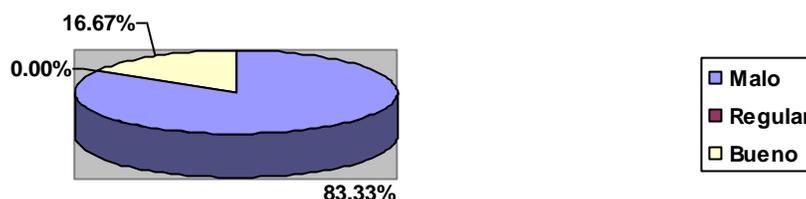
Como se puede apreciar en la tabla anterior todos los empleados afirman no recibir prestaciones laborales por parte de sus patronos, aunque en la encuesta anterior hecha a los administradores estos contestaron que un tercio de estas empresas si ofrecen prestaciones se puede comprobar que en la realidad ninguno de estos negocios brinda prestaciones a sus empleados y que estos ni siquiera ganan el sueldo mínimo.

PREGUNTA # 5: ¿Cómo califican el salario que devengan?

OBJETIVO: Conocer como califican el salario devengado los empleados.

ASPECTO A INDAGAR	RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Salario devengado	Malo	25	83.33
	Regular	0	0
	Bueno	5	16.67
TOTAL		30	100%

GRAFICO Nº21



ANALISIS.

El 83.33% de los empleados califica de malo el salario devengado en sus puestos de trabajo y solo un 16.67% de ellos afirma que su salario es bueno.

INTERPRETACION.

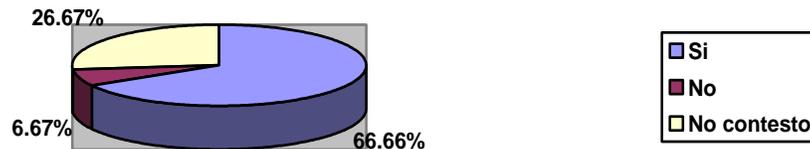
Muchos de los empleados encuestados manifiestan no estar conformes con el salario proporcionado por sus patrones en cada una de las empresas donde laboran respectivamente, sin embargo hay un pequeño porcentaje que si califican de bueno su salario aunque como puede apreciarse en la tabla es la minoría.

PREGUNTA # 6: ¿Reciben buen trato por sus jefes?

OBJETIVO: Identificar si los empleados reciben un buen trato por sus jefes en la empresa.

ASPECTO A INDAGAR	RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
El buen trato por parte del jefe	Si	20	66.67
	No	2	6.67
	No contesto	8	26.67
TOTAL		30	100%

GRAFICO N°22



ANALISIS.

Como se observa en los datos obtenidos el 66.67% de los empleados dijo tener un buen trato por parte de su patrono mientras que un 26.67% decidió no contestar y solo un 6.67% dijo no recibir buen trato por parte de su jefe.

INTERPRETACION.

Al realizar el análisis del cuadro anterior se determina que la mitad de los empleados que laboran en estas empresas están siendo tratados muy bien por sus jefes lastimosamente un buen porcentaje de ellos, casi la mitad decidió no

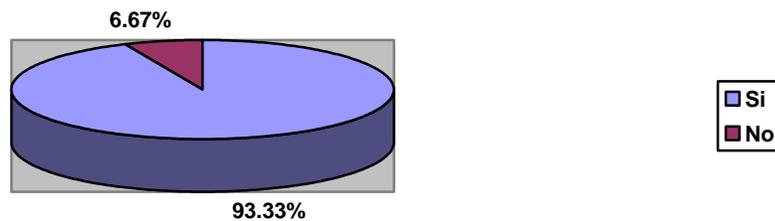
responder a nuestra pregunta y pues quedara la interrogante de si son o no bien tratados en su trabajo, no obstante una minoría dijo recibir maltrato por parte de su patrono.

PREGUNTA # 7: ¿Reciben algún tipo de información sobre el funcionamiento de la Empresa?

OBJETIVO: Indagar si los empleados son informados sobre el funcionamiento de la empresa.

ASPECTO A INDAGAR	RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Información a empleados	Si	28	93.33
	No	2	6.67
TOTAL		30	100%

GRAFICO N°23



ANALISIS.

El resultado del cuadro anterior nos refleja que el 93.33% de los empleados recibe algún tipo de información sobre el funcionamiento de la empresa mientras que

solo un 6.67% menciona no saber nada sobre el funcionamiento de su lugar de trabajo.

INTERPRETACION.

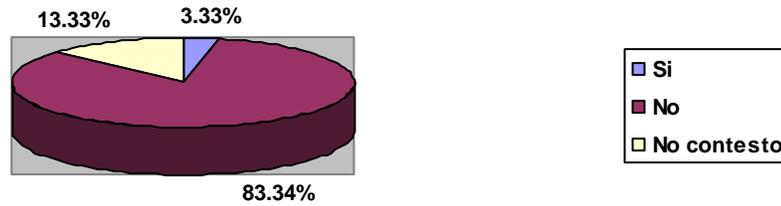
Como se puede observar en la grafica el mayor número de empleados recibe información sobre cual es el funcionamiento que tiene su lugar de trabajo mientras que solo un mínimo porcentaje de estos dijo no saber nada al respecto esto se atribuye a la falta de confianza o de interés por parte de empleado o viceversa.

PREGUNTA # 8: ¿Hacen uso de algún tipo de Manual o Guía para desarrollar su trabajo?

OBJETIVO: Identificar si los empleados hacen uso de manuales o guía para desarrollar el trabajo.

ASPECTO A INDAGAR	RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Manuales o guía para desarrollar el trabajo.	Si	1	3.33
	No	25	83.33
	No contesto	4	13.33
TOTAL		30	100%

GRAFICO N°24



ANALISIS.

Según la información obtenida un 83.33% de los empleados dijo no hacer uso de ningún tipo de manual o guía para desarrollar su trabajo mientras que un 13.33% no contesto esta pregunta y un 3.33% dijo que si los ocupaba.

INTERPRETACION.

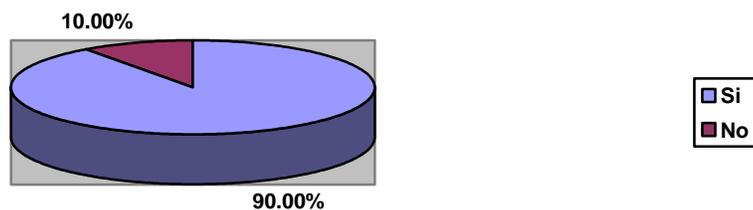
La mayor parte de los empleados entrevistados dijo no hacer uso de ningún tipo de manual o guía para desarrollar su trabajo normalmente por otra parte un mediano porcentaje de entrevistados prefirió no contestar esta pregunta mientras que un empleado confirmo hacer uso de dichos manuales o guías.

PREGUNTA # 9: ¿Existen reglas o políticas que rijan su trabajo?

OBJETIVO: identificar si existen reglas o políticas que rijan el trabajo de los empleados.

ASPECTO A INDAGAR	RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Reglas y políticas	Si	27	90.00
	No	3	10.00
TOTAL		30	100%

GRAFICO N°25



ANALISIS.

El 90% de los empleados confirmo tener reglas y políticas que rigen el trabajo que realizan y solo un 10% dijo no poseerlas.

INTERPRETACION.

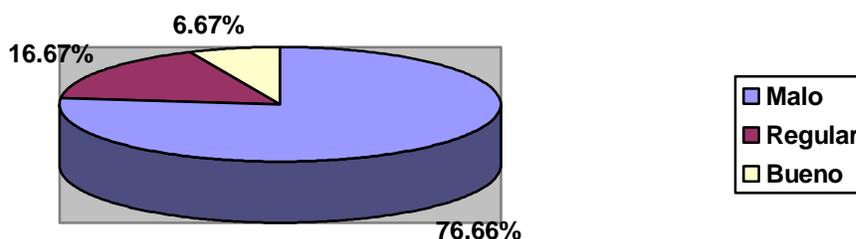
Según la grafica anterior podemos deducir que la mayor parte de los empleados entrevistados posee reglas y políticas con las que se guían para desarrollar su trabajo no obstante una mínima cantidad de estos confirmo no poseerlas.

PREGUNTA # 10: ¿Cómo califican el horario de trabajo?

OBJETIVO: Determinar como califican los empleados el horario de trabajo en la empresa.

ASPECTO A INDAGAR	RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Horario de trabajo	Malo	23	76.67
	Regular	5	16.67
	Bueno	2	6.67
TOTAL		30	100%

GRAFICO N°26



ANALISIS.

De acuerdo con los datos obtenidos el 76.67% de los empleados califica el horario de trabajo como malo, un 16.67% como regular y un 6.67% como bueno.

INTERPRETACION.

Según se pudo constatar de acuerdo a los datos arrojados por la encuesta la mayoría de empleados considera tener un mal horario debido a que no se respeta la hora de salida y en ocasiones se trabajan horas extras las cuales no son reconocidas, mientras que una cuarta parte dice que el horario en su lugar de trabajo es regular y una minoría manifiesta estar conforme con el mismo.

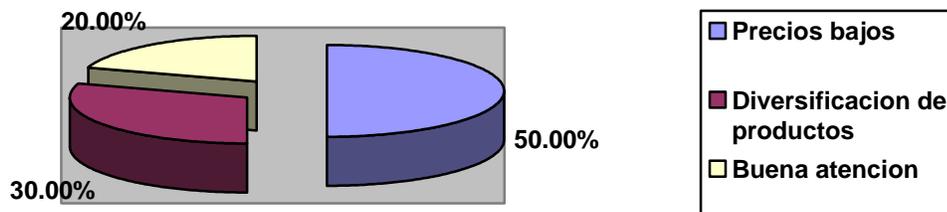
4.3 ENTREVISTA DIRIGIDA A CLIENTES DE PEQUEÑAS EMPRESAS COMERCIALES AGROFERRETERAS DEL MUNICIPIO DE SANTA ELENA.

PREGUNTA # 1: ¿Cuáles son las ventajas que preferiría que le brindaran las empresas comerciales agroferreteras?

OBJETIVO: Conocer cuales son las ventajas que los clientes preferirían que les brindaran las empresas agroferreteras.

ASPECTO A INDAGAR	RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Ventajas que los clientes preferirían.	Precios bajos.	5	50.00
	Diversidad de productos.	3	30.00
	Buena atención.	2	20.00
	TOTAL	10	100%

GRAFICO Nº27



ANALISIS.

Revisando la tabla anterior el 50% de los clientes encuestados nos revelo que la ventaja competitiva que prefieren es la de los precios bajos mientras que un 30% prefiere la diversidad de productos y solo un 20% dicen preferir una buena atención.

INTERPRETACION.

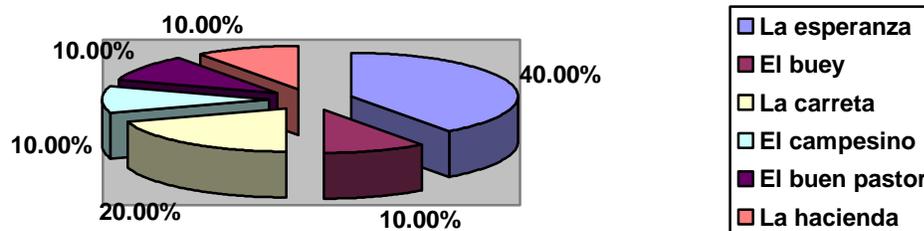
Según el análisis realizado la mitad de los clientes encuestados preferiría los precios bajos como una estrategia por parte de las empresas para generar ventaja competitiva con respecto a sus rivales mientras que casi la tercera parte optan por la diversificación de productos solo una pequeña parte de ellos eligió la buena atención esto responde a la realidad que impera en el país los consumidores se preocupan mas por el ahorro que por la atención que se les brinde.

PREGUNTA # 2: ¿De las siguientes Agroferreterías en cual prefiere realizar sus compras?

OBJETIVO: Investigar cual agroferreteria preferiría el cliente a la hora de realizar sus compras.

ASPECTO A INDAGAR	RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Preferencia en compras	La esperanza	4	40.00
	El buey	1	10.00
	La carreta	2	20.00
	El campesino	1	10.00
	El buen pastor	1	10.00
	La Hacienda	1	10.00
TOTAL		10	100%

GRAFICO N°28



ANALISIS.

Tenemos que de los clientes encuestados el 40% de ellos prefiere comprar en La Esperanza, el 20% en La Carreta, un 10% en El Buey, un 10% en El Campesino, otro 10% en El Buen Pastor y un 10% en La Hacienda.

INTERPRETACION.

Como observamos en la grafica, la mayoría de los clientes encuestados prefiere realizar sus compras en la agroferreteria La Esperanza debido a que solo aquí encuentran transporte gratis y por lo general todo tipo de productos en el mismo lugar y a los mejores precios lo que difícilmente están dispuestas a ofrecer las

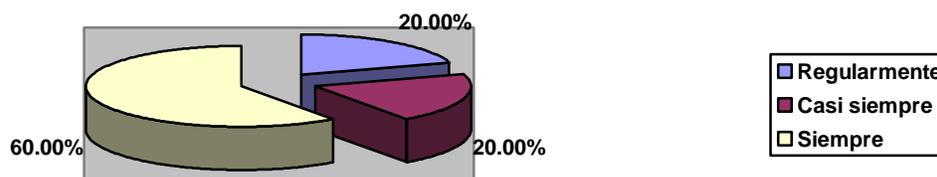
demás, una pequeña parte prefiere el establecimiento llamado La Carreta y una mínima parte opta por realizar sus compras en los demás establecimientos ubicados en la ciudad de Santa Elena.

PREGUNTA # 3: ¿Con qué frecuencia visita la comercial agroferretera de su preferencia?

OBJETIVO: Precisar la frecuencia con la que los clientes visitan la comercial agroferretera.

ASPECTO A INDAGAR	RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Frecuencia con la que los clientes visitan el establecimiento	Regularmente	2	20.00
	Casi siempre	2	20.00
	Siempre	6	60.00
TOTAL		10	100%

GRAFICO N°29



ANALISIS.

El 60% de los clientes encuestados manifiesta visitar siempre la comercial agroferretera, un 20% dice hacerlo regularmente mientras que otro 20% dice que casi siempre.

INTERPRETACION.

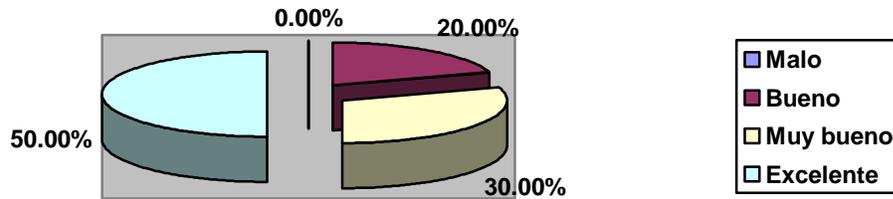
Los datos del cuadro anterior reflejan que un poco mas de la mitad de los clientes entrevistados siempre visitan una comercial agroferretera probablemente por la diversidad de productos que algunas poseen mientras que el resto de clientes dicen visitarlas regularmente y casi siempre respectivamente.

PREGUNTA # 4: ¿Cómo califica la atención al cliente de las comerciales agroferreteras?

OBJETIVO: Averiguar como califican la atención al cliente los consumidores.

ASPECTO A INDAGAR	RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Atención al cliente	Mala	0	0
	Buena	2	20.00
	Muy buena	3	30.00
	Excelente	5	50.00
TOTAR		10	100%

GRAFICO N°30



ANALISIS.

El 50% de los clientes califico la atención de la comercial agroferretera que visita como excelente mientras que un 30% como muy buena y un 20% como buena.

INTERPRETACION.

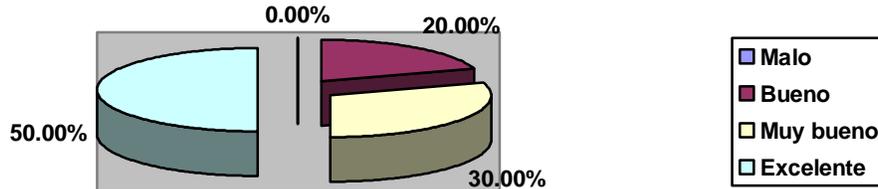
Según podemos apreciar en la grafica la mitad de los clientes encuestados califican de excelente la atención brindada en las comerciales agroferreteras del municipio de Santa Elena mientras que un pequeño porcentaje las califica como muy buena y un mínimo como buena.

PREGUNTA # 5: ¿Cómo califica la imagen proyectada por las comerciales agroferreteras?

OBJETIVO: Investigar como califican los clientes la imagen proyectado por la comercial agroferretera.

ASPECTO A INDAGAR	RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
La imagen proyectada	Mala	0	0
	Buena	2	20.00
	Muy buena	3	30.00
	Excelente	5	50.00
TOTAL		10	100%

GRAFICO N°31



ANALISIS.

Los datos del cuadro anterior nos muestran que los clientes en un 50% opinan que la imagen proyectada por las comerciales agroferreteras es excelente mientras que un 30% opina que es muy buena y solo un 20% dice que es buena.

INTERPRETACION.

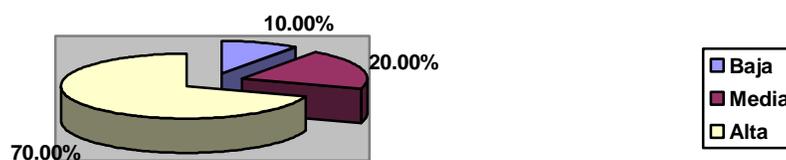
Luego del análisis hecho a los datos que arroja la respuesta a dicha interrogante podemos decir que la mitad de los clientes encuestados opina que las empresas agroferreteras han proyectado una excelente imagen a sus clientes pero en cambio una parte de ellos opino de que la imagen proyectada es muy buena y una minoría expreso simplemente que esta imagen es buena.

PREGUNTA # 6: ¿Cómo ubica la posición de la comercial agroferretera de su preferencia con relación a otras que ha visto?

OBJETIVO: Identificar como califica el cliente la posición de la comercial agroferretera de su preferencia en relación a otras.

ASPECTO A INDAGAR	RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
La posición de la comercial	Baja	1	10.00
	Media	2	20.00
	Alta	7	70.00
TOTAL		10	100%

GRAFICO N°32



ANALISIS.

El 10% de los encuestados califica la posición de la empresa agroferretera con respecto a otras como baja, un 20% como media y un 70% considera que es alta.

INTERPRETACION.

Según el análisis anterior se identifico que los clientes consideran que la posición de las comerciales agroferreteras es bastante alta con relación a otras empresas

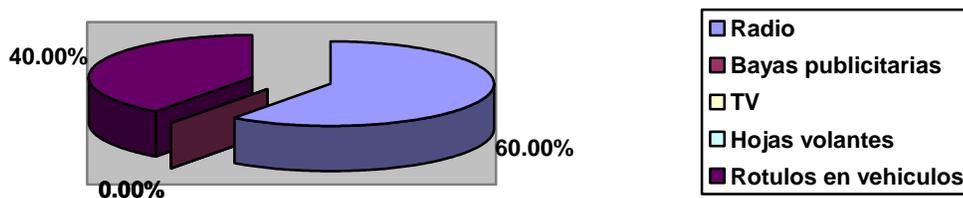
lo que demuestra que las condiciones y oportunidades de estas en el mercado son bastante prometedoras en cuanto a posición se refiere.

PREGUNTA # 7: ¿A través de que medios publicitarios ha conocido de la comercial agroferretera?

OBJETIVO: Indagar porque medio publicitario los clientes han conocido la comercial agroferretera.

ASPECTO A INDAGAR	RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Medio publicitario	Radio	6	60.00
	Bayas publicitarias.	0	0
	TV	0	0
	Hojas volantes	0	0
	Rótulos en los vehículos.	4	40.00
TOTALES		10	100%

GRAFICO N°33



ANALISIS.

Como podemos observar el 60% de los clientes han conocido de las comerciales agroferreteras por medio de la radio mientras que un 40% las conoció por medio de rótulos en los vehículos.

INTERPRETACION.

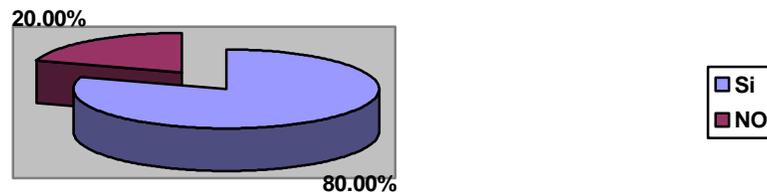
El cuadro anterior nos muestra que la mayoría de clientes conoció algunas empresas agroferreteras por medio de la radio el cual es uno de los medios de comunicación mas reconocidos por el publico en general pero hay un porcentaje de los encuestados, un poco menos de la mitad, que dijo haber sabido de estas por medio de los rótulos utilizados en sus vehículos de transporte.

PREGUNTA # 8: ¿Realiza la comercial agroferretera de su preferencia, promociones de productos?

OBJETIVO: Averiguar si los clientes gozan de algún tipo de promoción en la compra de sus productos.

ASPECTO A INDAGAR	RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Promociones	Si	8	80.00
	No	2	20.00
TOTAL		10	100%

GRAFICO N°34



ANALISIS.

Del porcentaje de clientes encuestados el 80% de ellos dijeron que las comerciales agroferreteras que visitaban si realizaban promociones de productos a diferencia de un 20% que menciona que el establecimiento que visitaban no realiza dichas promociones.

INTERPRETACION.

Según los datos de la tabla anterior la mayoría de clientes confirmo que el establecimiento que visitaban para realizar sus compras efectúa promociones de productos, con el fin de atraer más clientela al local y por supuesto retener la existente sin embargo un minino porcentaje de clientes nos dijo que la comercial que visitaban no realiza dichas promociones.

4.4 CONCLUSIONES.

Habiéndose analizado la información recopilada a través del diagnóstico aplicado a La Agroferreteria La Esperanza se plantean a continuación las siguientes conclusiones.

- ❖ En La Comercial La Esperanza realizan las actividades de manera tradicional y empírica dado que carecen de herramientas técnicas como son los manuales de procedimientos que orientan la realización de las actividades, atribuido a una deficiente administración.
- ❖ No cuenta con la presentación escrita de herramientas administrativas visible a sus empleados que les permita poner en práctica lo establecido para el buen funcionamiento de la empresa.
- ❖ El negocio no cuenta con objetivos definidos en las unidades de trabajo que la integran, pues la mayoría de los empleados argumenta no conocerlos.
- ❖ No existe un organigrama que exprese la estructura organizativa de la entidad, donde se muestren los departamentos, líneas de autoridad y responsabilidad para el cumplimiento y desarrollo de las actividades.
- ❖ La empresa no hace uso de contabilidad formal que le permita llevar registro de sus operaciones.

- ❖ Bajo nivel de motivación en los empleados debido a una serie de factores que influyen en su desempeño como son: Capacitaciones, incentivos salariales y asensos.

- ❖ Los empleados expresan insatisfacción con respecto al pago salarial que devengan debido a que no asciende al mínimo requerido por la ley.

- ❖ El horario de trabajo es mayor al estipulado por la ley, sin reconocimiento de horas extras.

- ❖ Los empleados no gozan de ningún tipo de prestaciones laborales ni vacaciones de ninguna índole tampoco pago de aguinaldo.

- ❖ Los clientes en su mayoría afirman que visitan La Agroferreteria por los bajos precios porque son menores que los de la competencia y por la diversificación de productos.

4.5 RECOMENDACIONES.

Con el propósito de plantear alternativas que ayuden a solucionar las fallas detectadas se recomienda lo siguiente:

- ❖ Implementar la elaboración de manuales administrativos diseñados para la entidad, que faciliten la actuación correcta del personal orientándoles para una mayor eficiencia en el desempeño de sus labores.

- ❖ Elaborar los respectivos rótulos donde estén plasmados la visión, misión, objetivos, reglas, normas, políticas, metas y organigrama para que tanto empleados como clientes puedan contemplarlos y comprometerse con el cumplimiento y aceptación respectivamente.

- ❖ Dar a conocer a los empleados los objetivos establecidos que persigue su unidad o puesto de trabajo para garantizar su aplicación y cumplimiento.

- ❖ Hacer uso del organigrama propuesto acorde a la realidad de la empresa dándoselos a conocer al personal con el fin de que se respeten los niveles de mando y autoridad establecidos y colocarlo en un lugar visible.

- ❖ Realizar la contratación de una persona capaz de llevar la contabilidad formal de la empresa.

- ❖ Motivar al personal por medio de un ambiente agradable, relaciones amistosas y la implementación de programas de capacitación y adiestramiento de acuerdo a las posibilidades financieras de la empresa.

- ❖ Acatar las normas legales establecidas por la ley y hacer conciencia que el trabajo lo exige.

- ❖ Respetar el horario de trabajo estipulado por la ley junto con el reconocimiento de las horas extras laboradas.

- ❖ Incluir las prestaciones laborales tradicionales y pago de aguinaldo de lo contrario en un futuro podría enfrentar problemas legales.

- ❖ Que el propietario tome en cuenta las ventajas que los clientes prefieren al momento de visitar el establecimiento; aspecto que permitirá posicionar de manera positiva en la mente de los clientes y diferenciarse del resto de empresas agroferreteras.

CAPITULO V

CAPITULO V: PROPUESTA BASADA EN EL DIAGNOSTICO ADMINISTRATIVO-FUNCIONAL.

5.1 PLANEACIÓN.

5.1.1 MISIÓN.

Somos una empresa agroferretera, cuyo propósito es ofrecer a nuestros clientes la oportunidad de adquirir productos y servicios de buena calidad a través de ventas al contado y planes flexibles con el fin de mejorar el bienestar de la comunidad apoyándose en un equipo humano que colabora agilizando las entregas oportunamente al consumidor final en la puerta de su casa.

5.1.2 VISION.

Ser la primera opción de compra que logre satisfacer las expectativas de los clientes a través del mejoramiento continuo de productos y servicios posicionada geográficamente y apoyada en el uso de herramientas administrativas estratégicas.

5.1.3 VALORES DE LA EMPRESA AGROFERRETERA.

Son convicciones básicas de un modo peculiar de conducirse o ciertos comportamientos que rigen la conducta humana, estos son inculcados en las personas en el seno del hogar.

Los valores que deben ser practicados por los miembros de la empresa son.

- Respeto.
- Seguridad familiar.
- Libertad.
- Sentimiento de logro.
- Honestidad.
- Responsabilidad.
- Igualdad.
- Solidaridad.
- Lealtad.
- Comprensión
- Reciprocidad.
- Equidad.

5.1.4 OBJETIVOS ESTRATEGICOS Y FINANCIEROS.

5.1.4.1. OBJETIVO ESTRATEGICO GENERAL.

Satisfacer a nuestros clientes proporcionándoles diversidad de productos de las mejores marcas brindando un servicio oportuno con atención inmediata a un precio accesible.

➤ OBJETIVO ESTRATEGICO PARA EL AREA DE PLANEACION.

Aumentar el número de cooperantes y proveedores para mejorar los productos y servicios a largo plazo.

➤ OBJETIVO ESTRAGICO PARA EL AREA DE ORGANIZACIÓN.

Promover y motivar el trabajo en equipo sistematizado a través del uso de manuales y de líneas de autoridad.

➤ OBJETIVO ESTRATEGICO PARA EL AREA DE ADMINISTRACION

A través de asesoramiento externo mejorar estratégicamente en la toma de decisiones y conocer los retos, ventajas, riesgos y beneficios que ofrece el mercado competitivo.

➤ **OBJETIVO ESTRATEGICO PARA EL AREA DE MERCADOTECNIA.**

Impulsar una campaña publicitaria que permita dar a conocer a los clientes las líneas diversificadas de productos que se ofrecen y los beneficios que se brindan a través del transporte gratis en las entregas con el fin de incrementar las ventas seleccionando canales publicitarios idóneos.

➤ **OBJETIVO ESTRATEGICOPARA EL AREA DE PERSONAL.**

Capacitar, incentivar y motivar a los empleados para lograr un mejor desempeño en el trabajo y en atención al cliente a través de un clima laboral gratificante y desafiante.

5.1.4.2 OBJETIVO FINANCIERO GENERAL.

Aumentar los niveles de ventas y acrecentar las utilidades de la empresa año con año.

1. Aumentar la cartera de clientes.
2. Mantener ganancias estables durante periodos de recesión.
3. Evitar el endeudamiento excesivo.
4. Disminuir las cuentas por cobrar.
5. Destinar un porcentaje de los ingresos para crear un fondo de capital.

5.1.5 POLITICAS.

1. Ser cortés y amable con los clientes, pues el cliente siempre tiene la razón.
2. Disminuir tiempo de espera con una atención inmediata.
3. Presentación adecuada de los empleados en cuanto a vestimenta y aseo personal.
4. Aseo local de las instalaciones en áreas visibles de la empresa y mantenerla bien ordenada.
5. Poner en práctica los manuales de procedimientos.
6. Comunicación a los empleados de cambios organizacionales de manera clara y precisa.
7. Medidas disciplinarias a empleados que traten de alterar la calidad del producto.
8. Mantener visible la Misión, Visión y los Objetivos propios de la Empresa.
9. Evitar el uso de bebidas embriagantes en horas de trabajo así como el uso del tabaco u otra sustancia alucinógena.
10. Puntualidad y respeto.

5.1.6 METAS POR AREAS.

Planeación

- Alcanzar los Objetivos de desempeño predeterminado.

Organizacionales

- Asignar actividades de trabajo interesantes que superen los retos y que exijan poner en práctica todas las habilidades del personal.
- Respetar y cumplir con las Normas Políticas y Reglas de la Empresa.

Administración

- Mejorar los procesos Administrativos y toma de decisiones.

Mercadotecnia

- Superar a los rivales a través del uso de transporte gratuito y entrega inmediata.

Personal

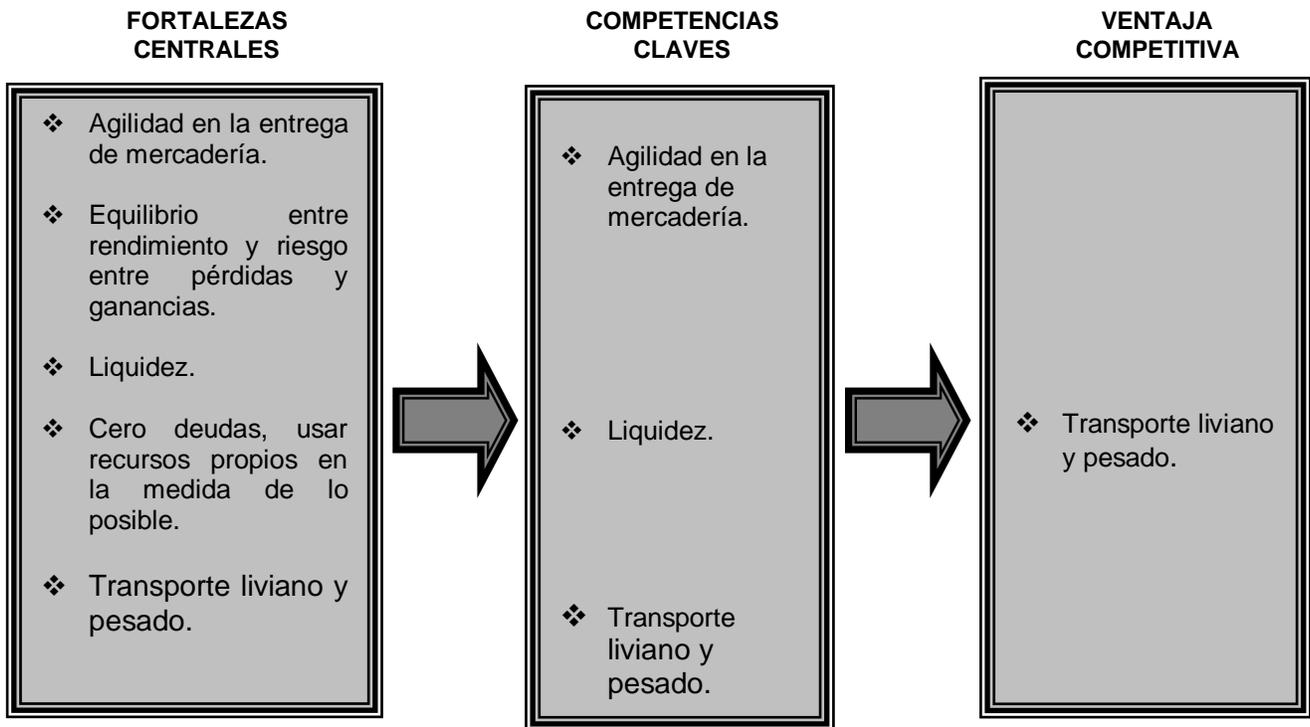
- Adaptar a los empleados al cambio y a la situación de la empresa.
- Capacitar a los empleados para que sepan como proceder.

Financiera

- Incrementar las utilidades a través de la reducción de costos e implementar la contabilidad formal.

CADENA DE VALOR COMPETITIVO.

FIGURA # 5-2



FORTALEZAS CENTRALES

En el análisis realizado se logró identificar en el conjunto de fortalezas aquellas que esta empresa desempeña mejor y que son consideradas como decisivas para su competitividad y rentabilidad. Estas fortalezas centrales contribuyen a contrarrestar las debilidades y amenazas las cuales se muestran en la figura anterior.

COMPETENCIAS CLAVES

El desarrollo de competencias claves valiosas, comúnmente, implica la integración individual de los conocimientos y habilidades de los empleados, el apalancamiento de las economías del aprendizaje y la experiencia, la coordinación efectiva de las

actividades relacionadas con la cadena de valor, el equilibrio entre la eficiencia y flexibilidad y esforzarse en adquirir pericia que domine sobre los rivales en una o más de las actividades de la cadena que son decisivas para la satisfacción del cliente y para el éxito en el mercado. Estas competencias claves son importantes para la empresa ya que no es fácil para las otras empresas igualarlas.

VENTAJA COMPETITIVA

De acuerdo a las competencias claves podemos identificar que la ventaja competitiva que distingue a la empresa de las demás es: ***El transporte liviano y pesado*** ya que los rivales no tienen la ventaja de transportar los productos de las grandes fabricas, sino que recurren a adquirirla de pequeños proveedores a un costo más alto por el cargo de transporte en consecuencia se les dificulta manipular los precios a su beneficio, pero este no es el caso de la empresa en estudio ya que esta a diferencia de los rivales es propietario del transporte pesado lo que le permite al administrador reducir los precios aun más que la competencia.

Por otro lado el transporte liviano le ha permitido ser la primera opción de compra por las entregas a domicilio sin recargo adicional lo que se convierte en una gran ayuda para los clientes por lo encarecida que esta la situación con respecto al combustible y no todas las empresas están dispuestas a brindar este tipo de servicio.

5.1.7 ESTRATEGIA GENERICA.

Estrategia de Diferenciación

Para La empresa Agroferretera “La Esperanza” la estrategia de diferenciación es lo más conveniente, sobre todo enfocándose en diferenciarse en cuanto a transporte pesado y liviano, diversificación de productos a mejor costo y brindar un servicio superior.

De acuerdo al estudio realizado interno y externo de la empresa se determino que es difícil que la competencia logre igualarse; con la implementación de esta estrategia se lograra que la cadena competitiva de esta empresa llegue a culminar una ventaja competitiva sostenible generando lealtad en los consumidores que realizan sus compras.

5.1.7.1 IMPLEMENTACION DE LA ESTRATEGIA.

➤ ESTRATEGIA DEL AREA DE PLANEACION

Enfoque a Largo Plazo

Como la empresa no cuenta con la capacidad administrativa para ejecutar planes a largo plazo debe hacer uso de outsourcing, es decir adquirir servicios de asesoría para capacitar a la gerencia de cómo llevar a cabo un plan a largo plazo con eficiencia, por lo menos una vez al año.

➤ **ESTRATEGIA DEL AREA DE ORGANIZACIÓN**

Estrategia de Información

Es necesario que para que una estrategia en su ejecución tenga el éxito deseado tenga un apoyo en normas, políticas, metas y reglamentos que guíen al personal por el camino correcto que deben seguir enlazándose con los puntos claves estratégicos. Estas normas permitirán al igual que las políticas y metas deducir cual es el punto que los empleados y miembros tendrán que lograr para cumplir con las expectativas y aspiraciones del negocio; pero no es suficiente plasmarlas en un papel y archivarlas, sino que debe dárseles a conocer e informarles claramente para que las pongan en práctica.

➤ **ESTRATEGIA DEL AREA DE ADMINISTRACIÓN.**

Enfoque de Control Preventivo.

Aprovechando la variación de las tendencias en las compras los administradores deben enfocarse en adquirir en mayores cantidades los productos con mayor demanda y disminuir la compra de aquellos que no son tan importantes, por otro lado se debe tener sumo cuidado con las fechas de vencimiento y la vida útil de los productos como medida de salubridad y para evitar pérdidas en el negocio, al mismo tiempo como prevención se debe pensar en establecer planes de contingencia para subsanar imprevistos en caso de que las cosas no salgan como se planearon.

➤ **ESTRATEGIA DEL AREA DE MERCADOTECNIA.**

Posicionamiento enfocado en publicidad y el aumento de la cartera de clientes a través del servicio confiable.

La principal medida a poner en práctica en el posicionamiento es el incurrir en una pauta radial para brindar publicidad al negocio. Todas las medidas que apoyan la estrategia de diferenciación van enfocadas a aumentar la cartera de clientes, por ello se refuerza el mejoramiento del servicio al cliente y con las mejores practicas a implementar se aumentara la clientela que siempre preferirá el servicio confiable.

➤ **ESTRATEGIA DEL AREA DE PERSONAL**

Enfoque en las personas.

Es necesario que la empresa comience a hacer conciencia y reconozca que el capital más importante con el que cuenta es el recurso humano y que nada funcionaria bien en el negocio sin la valiosa contribución de las personas que laboran en la empresa, por lo que se hace necesario que se implementen:

1. **Las capacitaciones;** para permitirles crecer y tener mejores oportunidades.
2. **Horas extras;** además de estar establecidas por la ley es importante valorar el trabajo y desempeño leal de los empleados fuera del horario de trabajo.

3. **Implementar incentivos sociales;** por este medio se lograría crear un alto autoestima y seguridad en los empleados sin ningún costo económico para la empresa pero con un gran beneficio para su ambiente laboral. (Felicitaciones, enaltecimiento público, etc.).
4. **Entregar diploma de reconocimiento al mejor empleado del mes:**
El propósito de este reconocimiento es motivar a los empleados a mejorar en su trabajo en todos los sentidos y beneficiara a la empresa ya que el presupuesto para implementar esta estrategia de motivación es mínimo, un ejemplo podría ser.

FIGURA #5-3



➤ **ESTRATEGIA PARA EL AREA ECONOMICA – FINANCIERA.**

Estrategia de Liquidez.

Mantenerse solvente de deudas y seguir cancelando las actividades de la empresa con sus propios recursos lo que a largo plazo será una fortaleza y a su vez una oportunidad porque permite que se tenga una puerta de escape para posibles problemas que se presenten en el futuro y no se debe olvidar mantener un fondo de capital y considerar los prestamos como ultimo recurso para afrontar o darle fin a problemas que no es posible darles solución con los medios disponibles. Por otra parte es necesario que la empresa recurra a una persona capacitada para incorporar la contabilidad formal y comenzar a hacer los registros contables para sus actividades financieras.

5.1.7.2 CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACION DE LA ESTRATEGIA.

Se planea establecer un orden cronológico para la ejecución de las estrategias que seguirán distintas áreas de la empresa La Esperanza. El tiempo de implementación se encuentra dividido a lo largo de un periodo de 5 años como se muestra a continuación:

CUADRO Nº 13

ACTIVIDADES	PERIODO DE IMPLEMENTACIÓN				
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
PLANEACION <ul style="list-style-type: none"> ❖ Contratación de outsourcing para la gerencia. ❖ Creación de planes a largo plazo. 	✓				
ORGANIZACIÓN <ul style="list-style-type: none"> ❖ Creación de Misión, Visión y Objetivos. ❖ Comunicación escrita de Normas, Políticas, Metas y Reglas. 	✓				
ADMINISTRACION <ul style="list-style-type: none"> ❖ Compras de productos con mayor demanda. ❖ Creación de planes de contingencia. 	✓				
MERCADOTECNIA <ul style="list-style-type: none"> ❖ Publicidad en radio local y mejoramiento en la atención al cliente. 	✓				
PERSONAL <ul style="list-style-type: none"> ❖ Capacitación e Incentivos. 	✓				
ECONOMICO – FINANCIERO <ul style="list-style-type: none"> ❖ Cero deudas. ❖ Contratación de contador. 	✓				

Las actividades que se implementaran en cada área de la empresa agroferretera la esperanza tendrán lugar en un periodo de 5 años debido a que se trata de metas a largo plazo, orientadas al mejor funcionamiento de la misma.

En el primer año para el área de la administración se realizaran actividades como la compra de productos con mayor demanda y disminución de compras innecesarias lo que se debe realizar tres meses por mes con motivo de contar con la mercadería disponible, también deberán elaborarse planes de contingencia para lo que se necesitara hacer uso de outsourcing por lo menos una vez por año para que asesore al personal administrativo en la toma de decisiones y aprobación de planes.

En el área de organización se debe recurrir a realizar gastos para comunicar por escrito la misión, visión y objetivos; así como también las normas, políticas, metas y reglas las cuales deberán ser restauradas por lo menos una vez por año con sus respectivas modificaciones si las hubiera. En cuanto al área de mercadotecnia se desarrolla una campaña publicitaria en la radio local, constante capacitación a empleados para que brinden un servicio confiable.

Para el área de personal se realizarán capacitaciones y se promoverán los incentivos para estimular a los empleados y para el área financiera y económica se mantendrá la cultura de cero deudas en el negocio por otra parte se deberá contratar los servicios de un contador que se responsabilice a hacer todas las gestiones y requisitos para incorporar contabilidad formal a la empresa.

5.1.7.3 PRESUPUESTO PARA LA EJECUCION DE LA ESTRATEGIA

Con el objeto de ejecutar el plan estratégico de la agroferreteria la esperanza, se establece un presupuesto en donde se asignan los recursos que se necesitaran para el cumplimiento de las actividades estratégicas en sus diferentes áreas que se tomaran en cuenta en el plan estratégico de la empresa. Para detallar mejor la distribución de los gastos se muestran los diferentes presupuestos por área, en concordancia con el cronograma de implementación de la estrategia a lo largo de su ejecución.

PRESUPUESTO PARA EL ÁREA DE PLANEACIÓN.

Actividad	Horas	Costo	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Contratación de outsourcing para capacitar a la gerencia.	8	\$120.00					
3 Almuerzos a \$2 c/u.		\$6.00					
Total		\$126.00					

PRESUPUESTO PARA EL ÁREA DE ORGANIZACIÓN.

Actividad	Costo	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Rótulos escritos para dar a conocer la misión, visión, objetivos, normas, políticas, metas y reglas.	\$100.00					
Total	\$100.00					

PRESUPUESTO PARA EL ÁREA DE ADMINISTRACION.

Acciones	Tiempo de Abastecimiento de Proveedores.	Costo Anual	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Cemento	4 veces al mes	\$144,000.00					
Maíz	Cada 15 días	\$48,000.00					
Ladrillo	Cada 15 días	\$48,000.00					
Total		\$240.000.00					

PRESUPUESTO PARA EL ÁREA DE MERCADOTECNIA.

Actividad	Días	Costo	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Publicidad en la radio local	30	\$38.50					
Total		\$38.50					

PRESUPUESTO PARA EL ÁREA DE PERSONAL.

Actividad	Días	Costo	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Capacitación a empleados para mejorar la atención y servicio al cliente y motivación.	5	\$60.00 \$10.00					
Total		\$70.00					

PRESUPUESTO PARA EL ÁREA ECONÓMICO- FINANCIERO.

Actividad	Costo al mes	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Contratación de contador.	\$200,00					
Total	\$200.00					

5.2 ORGANIZACIÓN.

5.2.1 MANUALES ADMINISTRATIVOS.

Un manual es un libro que se tiene a mano. Es un documento que contiene información válida y clasificada sobre una determinada materia de la organización. Es un conjunto de instrucciones, debidamente ordenadas y clasificadas, que proporciona información rápida y organizada sobre las prácticas administrativas. Contiene datos e información respecto a procedimientos, instrucciones, normas de servicio, etc.

5.2.1.1 CONTENIDO DEL MANUAL.

El contenido de los manuales depende del asunto que se trata y del uso que se piensa darle. De acuerdo con las circunstancias, los distintos tipos de manuales necesitarán más o menos detalles preliminares o de introducción, así como una parte instructiva que tendrá que ser más o menos extensa. Las secciones básicas que debe contener un manual, son las siguientes:

- **Identificación.**

- 1 Nombre oficial del organismo o unidad a que se refiere.
- 2 Título y extensión del manual (general o específico).
- 3 Niveles jerárquicos que comprende.
- 4 Lugar y fecha de elaboración.

- 5 Número de revisión, en su caso.
- 6 Unidades responsables de su elaboración.
- 7 Cantidad de ejemplares impresos.

- **Índice o contenido.**

Es una relación de los capítulos que constituyen la estructura del documento.

- **Introducción.**

Esta es una parte importante, ya que informa al lector del por qué del manual y de sus propósitos básicos. Es necesario explicar la categoría de la publicación, a quien va dirigida, cómo se usará, y cómo y cuándo se harán revisiones y actualizaciones. La parte introductoria debe presentar la autorización de las autoridades superiores para la publicación del manual.

- **Antecedentes históricos.**

Breve descripción histórica sobre la empresa.

Origen: Causas que dieron lugar a su creación.

Desarrollo: Señalar modificaciones que se hayan efectuado en cuanto a estructura, funciones, etc.

- **Legislación o base legal.**

Cada instrucción tiene su origen en un estatuto, ley, decreto, reglamento u orden gubernamental, ministerial o departamental. Se debe transcribir, como punto de partida, textos o incisos completos, con el fin de relacionar adecuadamente los manuales con los instrumentos legales de base. Cuando se redacta el manual, es importante cuidar no salirse de los límites establecidos para el documento básico, a efecto de evitar confusión y equivocaciones.

- **Organización.**

Por lo general las instrucciones contenidas en los manuales son puestas en ejecución por medio de personas que forman parte de una organización; por tanto es acertado describir adecuadamente las partes que conforman la organización en cuestión y las relaciones que existe entre ellas. Aquí se podría incluir con mucha propiedad organigramas y descripciones de cargos.

- **Descripción de procedimientos.**

Esta es la parte más profunda en instrucciones dentro del manual, y útil para poner en práctica por el empleado. Cuando un manual incorpora principalmente procedimientos, es necesario segmentar la materia en secciones y subsecciones con títulos apropiados, para ordenar y facilitar la lectura y asegurar la asimilación del contenido.

El manual debe describir con detalle los trámites, indicando quién tiene que efectuarlos y cómo. Debe ser objeto de estudio, planeamiento y descripción adecuada, los métodos de trabajo, el equipo y materiales empleados, servicios auxiliares y coordinación de un proceso con el siguiente, a fin de que el manual sea una guía que los empleados puedan emplear con confianza y efectividad. El empleado que estudia el manual puede relacionar sus esfuerzos individuales con los de sus compañeros y así elevar el espíritu de grupo.

Es aconsejable tener más de una forma de presentación de la materia informativa del manual y hacer un índice de referencias cruzadas. Por ejemplo, si se elige el modo cronológico como base, es siempre posible y conveniente hacer referencias cruzadas de los elementos funcional y organizativo, y viceversa. La elección del método depende de los objetivos del manual si el manual está dirigido a empleados de bajo nivel, es posible que el orden cronológico sea el más eficiente, pues los trámites que los empleados siguen constituyen detalles prácticos y no vistas panorámicas o enunciación de principios.

A un manual que este destinado a un nivel más elevado, como el caso de los manuales de organización y generales, es posible que el orden funcional le convenga más, usando además referencias cruzadas.

- **Reglamentación o normas.**

Como cada procedimiento tiene sus normas, es importante que los empleados sepan la meta que se proponen alcanzar, a fin de poder medir sus esfuerzos y sus resultados. Esto les aportará una base para mejorar su productividad y relacionar sus esfuerzos con los de sus compañeros. Es útil que las normas contengan instrucciones para medir la cantidad y calidad del trabajo; la publicación de estas normas en un manual dará oportunidad a la gerencia para controlar un grupo grande de empleados, especialmente cuando el trabajo tiene un carácter manual y repetitivo.

- **Glosario de términos básicos.**

Se recomienda que los manuales incluyan una lista de aquellos términos técnicos que auxilien en la comprensión del texto formulado.

- **Las referencias.**

Constituyen la parte final de un manual, son muy numerosas y frecuentemente el funcionario cuenta con poco tiempo para localizarlas. Utilizar tablas permite la búsqueda rápida de una información precisa en un manual que puede ser largo y complejo.

5.2.2 MANUAL DE BIENVENIDA.

INTRODUCCION:

En el presente informe se presentan las directrices a seguir para facilitarle al administrador la presentación y acogida del nuevo empleado con el propósito de que sea un instrumento que apoye la atención del quehacer cotidiano ya que en este se consigna en forma ordenada, los elementos fundamentales para contar con una comunicación directa sobre los temas importantes que el individuo debe conocer para poder adaptarse al entorno laboral lo que incluye su fundación, evolución, situación actual, misión, visión, objetivos, metas entre otros elementos a considerar.

OBJETIVO:

Dar a conocer al empleado la información necesaria para lograr su adaptación en la empresa.

	Comercial	Fecha			
	Agroferretera La Esperanza.	Página		De	
	Manual de	Sustituye a			
	Bienvenida	Página		De	
		De fecha			

*** PROCEDIMIENTO:**

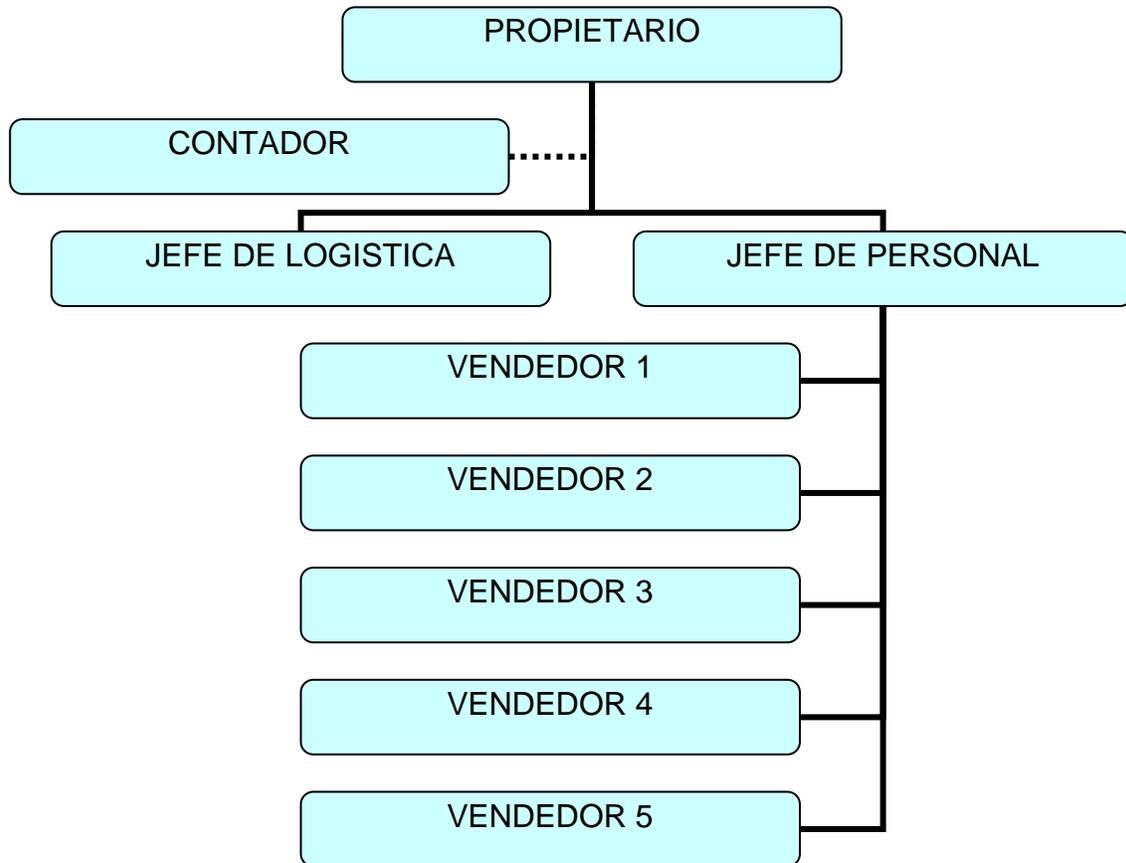
- Informar al empleado quien es el fundador y propietario de la empresa, cuando y donde se fundo.
- Evolución histórica de la empresa.
- Una breve síntesis de los logros obtenidos en la actualidad.
- Presentación del organigrama para que conozca los niveles de autoridad.
- Presentación de la Misión, Visión y Objetivos para que se oriente en el camino a seguir.
- Presentación con sus superiores.
- Mostrar las diferentes áreas de la empresa, pero en especial el área de trabajo donde se desenvolverá.
- Presentación con sus compañeros de trabajo.
- Información adicional: Políticas y Reglas.

Elaboró: MEJIA DIAZ, WENDY BEATRIZ MOREIRA GRANADOS, ANA GUADALUPE YANES PERES, HAYDEE.	Revisó: SORTO MARTINEZ, ORLANDO ARNOLDO.	Autorizó: RICARDO RAMIREZ.
--	---	--------------------------------------

“COMERCIAL AGROFERRETERA LA ESPERANZA”

ORGANIGRAMA GENERAL.

FIGURA # 5-4



FECHA:
30/11/2008

RESPONSABLE DE SU ELABORACION
MEJIA DIAZ, WENDY BEATRIZ
MOREIRA GRANADOS, ANA GUADALUPE
YANES PERES, HAYDEE

APROBADO POR
RICARDO
RAMIREZ

5.2.3 MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES.

Un manual de funciones es un documento detallado que contiene en forma ordenada información acerca de las actividades que realiza una organización.

La Comercial Agroferretera La Esperanza no cuenta con un manual de funciones implícito, por lo tanto se recurrió a la elaboración de uno para cada área o departamento.

INTRODUCCION:

El siguiente Manual de Funciones contiene información detallada referente a los antecedentes de la estructura orgánica de la empresa, niveles jerárquicos, grados de autoridad y responsabilidad, así como canales de comunicación y coordinación. También incluye una descripción de puesto de cada una de las unidades administrativas de la organización.

OBJETIVO:

Definir las áreas de actuación de la empresa, los niveles jerárquicos, grados de autoridad y responsabilidad para que los interesados puedan identificarse con ellos dentro de la empresa.

	Comercial	Fecha			
	Agroferretera La Esperanza.	Página			
	Manual de funciones	Sustituye a			
		Página			
		De fecha			
Título del área		PROPIETARIO			
Nivel en el organigrama		1			
FUNCION GENERAL:	Se encarga de llevar acabo de la mejor manera posible todo lo referente al área administrativa así como de coordinar, orientar y agilizar el personal ya que de esto depende el buen funcionamiento del negocio.				
FUNCION ESPECIFICA:	<ul style="list-style-type: none"> - Planear - Organizar - Dirigir - Integrar - Controlar 				

Elaboró: MEJIA DIAZ, WENDY BEATRIZ MOREIRA GRANADOS, ANA GUADALUPE YANES PERES, HAYDEE.	Revisó: SORTO MARTINEZ, ORLANDO ARNOLDO.	Autorizó: RICARDO RAMIREZ.
--	---	--------------------------------------

	Comercial	Fecha			
	Agroferretera La Esperanza.	Página			
	Manual de funciones	Sustituye a			
		Página			
	De fecha				
Título del área		CONTADOR			
Nivel en el organigrama		(externo)			
FUNCION GENERAL:	-Se encarga de llevar todos los registros contables de las diversas operaciones financieras que realiza la empresa				
FUNCION ESPECIFICA:	<ul style="list-style-type: none"> - Elaborar estado de perdidas y ganancias - Balance general - Declaraciones de impuestos - Planillas salariales. 				

Elaboró: MEJIA DIAZ, WENDY BEATRIZ MOREIRA GRANADOS, ANA GUADALUPE YANES PERES, HAYDEE.	Revisó: SORTO MARTINEZ, ORLANDO ARNOLDO.	Autorizó: RICARDO RAMIREZ.
--	---	--------------------------------------

	Comercial	Fecha			
	Agroferretera La Esperanza.	Página			
	Manual de funciones	Sustituye a			
		Página			
		De fecha			
Título del área		LOGISTICA E INSUMOS			
Nivel en el organigrama		2			
FUNCION GENERAL:	Se encarga de comprar los insumos y materiales de construcción a los proveedores que serán utilizados en el proceso de comercialización en el negocio.				
FUNCION ESPECIFICA:	<ul style="list-style-type: none"> - Elegir proveedores adecuados - Elegir materiales en condiciones aceptables. - Cotizar precios - Almacenar los materiales. - Distribuir la materia prima en los estantes y depósitos de almacenamientos. 				

Elaboró: MEJIA DIAZ, WENDY BEATRIZ MOREIRA GRANADOS, ANA GUADALUPE YANES PERES, HAYDEE.	Revisó: SORTO MARTINEZ, ORLANDO ARNOLDO.	Autorizó: RICARDO RAMIREZ.
--	---	--------------------------------------

	Comercial Agroferretera	Fecha			
	La Esperanza.	Página			
	Manual de funciones	Sustituye a			
		Página			
De fecha					
Título del área		PERSONAL			
Nivel en el organigrama		3			
FUNCION GENERAL:	<p>Se encarga de llevar los procesos de gestión de personas que hoy se conocen, parte del principio de que las personas deben ser planeadas y administradas.</p> <p>Los niveles de análisis de esta área son: El nivel del comportamiento social, el nivel de comportamiento organizacional y el nivel de comportamiento individual. Se encarga de dirigir, orientar y ubicar a los empleados en su respectiva función específica.</p>				
FUNCION ESPECIFICA:	<ul style="list-style-type: none"> - Definir las políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos relacionado con las personas. - Mantener el papel estratégico, con la responsabilidad de definir los principios de las personas que laboran para la empresa. - Cuidar la comunicación y la imagen de la empresa. - Reclutamiento - selección - contratación de personal - capacitación e incentivos 				

Elaboró:	Revisó:	Autorizó:
MEJIA DIAZ, WENDY BEATRIZ MOREIRA GRANADOS, ANA GUADALUPE YANES PERES, HAYDEE.	SORTO MARTINEZ, ORLANDO ARNOLDO.	RICARDO RAMIREZ.

	Comercial	Fecha			
	Agroferretera La Esperanza.	Página			
	Manual de funciones	Sustituye a			
		Página			
		De fecha			
Título del área		VENEDORES			
Nivel en el organigrama		4			
FUNCION GENERAL:	Se encargan de comercializar y realizar los cobros respectivos de los productos con los clientes reales, potenciales, y ocasionales, a si como de hacer las entregas adomicilio cuando sea requerido.				
FUNCION ESPECIFICA:	<ul style="list-style-type: none"> - ventas - cobros. - entrega de artículos oportunamente 				

Elaboró:	Revisó:	Autorizó:
MEJIA DIAZ, WENDY BEATRIZ MOREIRA GRANADOS, ANA GUADALUPE YANES PERES, HAYDEE.	SORTO MARTINEZ, ORLANDO ARNOLDO.	RICARDO RAMIREZ.

5.2.3.1 DESCRIPCIÓN GENERAL DE LOS MANUALES DE PROCEDIMIENTOS.

Logotipo de la organización (1)	Nombre de la organización	Fecha	(5)		
		Página	(6)	De	
	Manual de funciones (2)	Sustituye a			
		Página	(7)	De	
		De fecha			
Título del área		(3)			
Nivel en el organigrama		(4)			
FUNCION GENERAL:	(8)				
FUNCION ESPECIFICA:	(9)				

Elaboró: (10)	Revisó: (10)	Autorizó: (10)
----------------------	---------------------	-----------------------

INSTRUCTIVOS

1. Logotipo de la organización: símbolo que identifica a la organización
2. Denominación: Nombre de la organización y del documento
3. Título del área organizativa descrita
4. Nivel en el que se encuentra el área dentro del organigrama general de la empresa.
5. Fecha: es la fecha en que se terminó la elaboración del manual de la función descrita (día, mes y año)
6. Página: en la que X es el número progresivo de las hojas en que se consignan las funciones y donde Y representa el número total de hojas de que consta el documento.
7. Sustituye: fecha y página que reemplaza la nueva hoja (en caso necesario). Este espacio se completa exactamente en los términos anotados en los puntos 5 y 6
8. Función general: se da una breve descripción de las funciones generales del área
9. Funciones específicas: Se detallan cada una de las funciones específicas que se llevarán a cabo en el área citada.
10. unidades responsables de su elaboración, revisión y autorización: nombre y firma de la unidad o puesto encargado de preparar, revisar y aprobar las funciones que se realizan en el área.

5.2.4 MANUAL DE ANALISIS Y DESCRIPCION DE PUESTO.

INTRODUCCION:

El análisis y descripción de cargos constituyen el inventario de los aspectos intrínsecos (contenido del cargo) y extrínsecos (requisitos que el cargo exige de su ocupante) con el propósito de proporcionar información respecto a los requisitos y las características que el ocupante del cargo debe poseer para desempeñarlo de manera adecuada.

OBJETIVO:

Tener preestablecido la descripción de cada cargo en la empresa para cubrirlo con la persona indicada.

	Comercial Agroferretera	Fecha			
	La Esperanza	Página		De	
	Manual de Análisis y Descripción de Puesto.	Sustituye a			
Título del área		Página		De	
Nivel en el organigrama		De fecha			

NOMBRE DEL CARGO: PROPIETARIO.

RESUMEN DEL CARGO:

Este cargo esta ocupado por Don Ricardo Ramírez encargado de las negociaciones con los clientes, de mantener el orden y el control de los empleados, toma decisiones y aprobar sucesos importantes que se presenten, además es quien se encarga de realizar los pagos, representa la autoridad máxima de la empresa.

RELACIONES:

Sostiene comunicación directa con todas las áreas de actuación por ser el líder principal del sistema.

CALIFICACIONES:

Ingeniero Agrónomo. Con conocimientos en: a) Productos orgánicos. b) Productos agrícolas. c) Productos para la industria ferretera.

RESPONSABILIDADES:

Administrar y dirigir la empresa fijando objetivos, metas y estrategias para su logro; orientando todo el recurso humano que integra la empresa para lograr su éxito y crecimiento que a su vez generen utilidades y satisfagan las necesidades de los clientes.

Elaboró:

Revisó:

Autorizó:

	Comercial Agroferretera	Fecha			
	La Esperanza	Página		De	
	Manual de Análisis y descripción de puesto.	Sustituye a			
Título del área		Página		De	
Nivel en el organigrama		De fecha			

NOMBRE DEL CARGO: CONTADOR

RESUMEN DEL CARGO:

Se encarga de llevar todos los registros contables de las diversas operaciones financieras que realiza la empresa.

RELACIONES:

Por ser un servicio externo únicamente tendrá comunicación con El Propietario de la empresa para entregar la información financiera.

CALIFICACIONES:

Bachiller o Licenciado en Contaduría Pública. Con conocimientos en: Declaraciones de Renta, Pago a cuenta, pago de impuestos, uso de catálogos y libro mayor.

RESPONSABILIDADES:

Elaborar los registros contables de la empresa. Llevar los registros contables ordenados y actualizados. Entregar puntualmente los estados financieros. Realizar las respectivas declaraciones de impuesto.

Elaboró:

Revisó:

Autorizó:

	Comercial Agroferretera	Fecha			
	La Esperanza	Página		De	
	Manual de Análisis y descripción del Puesto.	Sustituye a			
Título del área		Página		De	
Nivel en el organigrama		De fecha			

NOMBRE DEL CARGO: LOGISTICA E INSUMOS

RESUMEN DEL CARGO:

La responsable es la Sra. Olga del Carmen Mejía, esposa del propietario encargada de adquirir los productos y todo lo relacionado a esta función como cotización de precios, selección de productos según calidad y búsqueda de proveedores siempre con el respaldo de su esposo.

RELACIONES:

Con El Propietario y mantiene comunicación con todo el recurso humano que integra la empresa.

CALIFICACIONES:

Bachiller o Licenciado en Mercadotecnia. Con conocimientos en cotización de precios, conocimientos sobre la materia prima y búsqueda de buenos proveedores.

RESPONSABILIDADES:

Contactar proveedores, realizar las compras y mantener materiales para su uso en almacén.

Elaboró:

Revisó:

Autorizó:

	Comercial Agroferretera	Fecha			
	La Esperanza	Página		De	
	Manual de Análisis y descripción de puesto	Sustituye a			
Título del área		Página		De	
Nivel en el organigrama		De fecha			

NOMBRE DEL CARGO: *PERSONAL.*

RESUMEN DEL CARGO:

Es el que se encarga de capacitar e incrementar el desarrollo profesional y personal, incluyendo entrenamiento y desarrollo de las personas, programas de cambio y desarrollo de las carreras y programas de comunicación e integración.

Realizar el reclutamiento y selección de la empresa utilizando técnicas con el fin de cubrir las vacantes disponibles.

RELACIONES:

Con el Propietario y los vendedores.

CALIFICACIONES:

Bachiller o Licenciado en Administración de Empresas con especialidad en Personal. Con conocimientos en: Técnicas de capacitación y entrenamiento del personal

RESPONSABILIDADES:

Dirigir y orientar el proceso de desarrollo de personal a través del uso de capacitaciones sobre como mejorar los conocimientos.

Dirigir y orientar el proceso de integración de personal dentro de la empresa. Recepción de currículum vital, depuración de información y realización de la entrevista.

Elaboró:

Revisó:

Autorizó:

	Comercial Agroferretera	Fecha			
	La Esperanza	Página		De	
	Manual de Análisis y descripción de puesto	Sustituye a			
Título del área		Página		De	
Nivel en el organigrama		De fecha			

NOMBRE DEL CARGO: VENDEDOR.

RESUMEN DEL CARGO:

Se encarga de comercializar y realizar los cobros respectivos de los artículos terminados con los clientes reales, potenciales, y ocasionales.

RELACIONES:

Con El Gerente, Jefe de Logística e insumos, personal y clientes

CALIFICACIONES:

Conocimiento en ventas y atención al cliente.

RESPONSABILIDADES:

Contactar nuevos clientes y a los ya existentes, entregar los pedidos, efectuar las ventas y realizar los cobros de la mercadería de cuentas por cobrar.

Elaboró:

Revisó:

Autorizó:

5.2.5 MANUAL DE POLITICAS.

INTRODUCCION:

Presenta una serie de políticas o normas que se utilizan como guía básica en el marco de actuación en el desarrollo de acciones que llevan acabo en la empresa.

OBJETIVO:

Mantener un control sobre la disciplina en el marco de actuación para la realización de acciones en la empresa.

	Comercial	Fecha			
	Agroferretera La Esperanza	Página		De	
	Manual de Políticas	Sustituye a			
Título del área		Página		De	
Nivel en el organigrama		De fecha			

POLITICAS:

- Ser cortés y amable con los clientes, pues el cliente siempre tiene la razón.
- Disminuir tiempo de espera con una atención inmediata.
- Presentación adecuada de los empleados en cuanto a vestimenta y aseo personal.
- Aseo local de las instalaciones en áreas visibles de la empresa y mantenerla bien ordenada.
- Poner en práctica los manuales de procedimientos.
- Comunicación a los empleados de cambios organizacionales de manera clara y precisa.
- Medidas disciplinarias a empleados que traten de alterar la calidad del producto.
- Mantener visible la Misión, Visión y los Objetivos propios de la Empresa.
- Evitar el uso de bebidas embriagantes en horas de trabajo así como el uso del tabaco u otra sustancia alucinógena.
- Puntualidad y respeto.

Elaboró:

Revisó:

Autorizó:

5.3 INTEGRACIÓN.

5.3.1 RECLUTAMIENTO.

Reclutamiento es el conjunto de técnicas y procedimientos que busca atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos en la empresa, un sistema de reclutamiento de bajo costo y razonable, rendimiento y rapidez son **los carteles o avisos** en sitios visibles que son un vehículo de reclutamiento estático, indicado para cargos sencillos, como obreros y empleados de oficina. En general, se fija en las proximidades de la empresa, de la resección o en sitios de gran movimiento de personas, como áreas de autobuses; también puede utilizarse la radio o por medio de los empleados.

5.3.2 SELECCIÓN E INDUCCIÓN.

La selección de personas funciona como un filtro que permite que solo algunas personas puedan ingresar en la empresa; la selección constituye la elección adecuada de la persona idónea.

Este proceso se puede llevar a cabo a través de **pruebas de conocimiento o de capacidades** lo cual consiste en evaluar el nivel de conocimiento general y específico de los candidatos exigidos por el cargo vacante. Trata de medir el grado de conocimientos profesionales o técnicos; a su vez esta prueba puede ser en cuanto a **la forma de aplicación** y estas pueden ser **orales, escritas o de realización**. Además se debe implementar medidas para inducir a los nuevos

empleados a sus funciones que deberán desempeñar a partir de su incorporación a la empresa

5.3.3 CAPACITACIÓN.

La capacitación en la empresa debe brindarse al individuo en la medida necesaria, haciendo énfasis en los puntos específicos y necesarios para que pueda desempeñarse eficazmente en su puesto. Una exagerada especialización puede dar como resultado un bloqueo en las posibilidades del personal y un decrecimiento en la productividad del individuo.

El tipo de capacitación recomendable para la empresa es **La Capacitación en el Puesto** contempla que una persona aprenda una responsabilidad mediante su desempeño real. En muchas empresas este tipo de capacitación es la única clase de capacitación disponible y generalmente incluye la asignación de los nuevos empleados a los trabajadores o los supervisores experimentados que se encargan de la capacitación real.

Existen varios tipos de capacitación en el puesto, pero la más conocida es el **método de instrucción o sustituto** en la que el empleado recibe la capacitación en el puesto de parte de un trabajador experimentado o el supervisor mismo. En los niveles más bajos, la instrucción podría consistir solamente en que los nuevos trabajadores adquieran la experiencia para atender al cliente viendo al supervisor; sin embargo esta técnica se utiliza con frecuencia en los niveles de la gerencia.

La ventaja de este método es que es relativamente económico; los trabajadores en capacitación aprenden al tiempo que producen y no hay necesidad de instalaciones costosas fuera del trabajo como salones de clases o dispositivos de aprendizaje programado. El método también facilita el aprendizaje, ya que los empleados aprenden haciendo realmente el trabajo y obtienen una retroalimentación rápida sobre lo correcto de su desempeño.

5.4 DIRECCIÓN.

5.4.1 LIDERAZGO.

Para poder implementar exitosamente y echar andar la nueva estrategia, es necesario que Don Ricardo Ramírez (propietario) ponga en práctica un liderazgo equilibrado entre el **autocrático y democrático**, de manera que sea flexible y a su vez tenga la capacidad de distinguir cuando debe ejercer control y presión sobre los empleados.

5.4.2 CLIMA ORGANIZACIONAL.

El Clima que más se apega a la empresa es el tipo **autoritarismo paternalista** se caracteriza porque existe confianza entre la dirección y sus empleados, se utilizan los castigos y las recompensas como fuentes de motivación para los empleados y los supervisores manejan muchos mecanismos de control; en este tipo de clima la dirección juega con las necesidades sociales de los empleados, sin embargo da la impresión que se trabaja en un ambiente estable y estructurado.

La mayor parte de las decisiones son tomadas directamente por los directivos, quienes tienen una relación con los empleados como la existente entre el padre y el hijo, protegiéndolos pero no fiándose totalmente de su conducta. Solo en contadas ocasiones se desarrolla una organización informal que no siempre se opone a los fines de la empresa.

5.4.3 MOTIVACIÓN.

Uno de los temas clave en la dirección es cómo lograr el compromiso del personal con la empresa y la respuesta está en la motivación que es lo que “mueve” al personal a actuar, es el móvil de las acciones.

La motivación que le corresponde al jefe promover se denomina **extrínseca**, mientras que la que cada persona desarrolla independientemente de los demás se denomina **intrínseca**. Quien dirige debe procurar que las personas que selecciona posean motivaciones que les impulse a fijarse metas, mejorarse y comprometerse, independientemente de quien los supervise y a su vez debe comprometerse a formar fuentes de motivación un ejemplo podría ser la entrega de diploma al empleado del mes o al mejor vendedor entre otras.

5.4.4 LA COMUNICACIÓN.

La comunicación debe ser fluida en todos los sentidos de manera que permita el diálogo constante entre los responsables y los subordinados, tanto en la

comunicación de resultados como en la planificación y proyección de acciones a seguir en el futuro y de objetivos a conseguir. De este modo los empleados estarán enterados de la situación actual de la empresa y se sentirán más identificados y comprometidos con el logro de los resultados.

5.4.5 SISTEMA DE RECOMPENSAS Y SANCIONES.

El objetivo de la remuneración es establecer un sistema de recompensas que sea equitativo tanto para el empleador como para el empleado. El resultado esperado es un empleado al que le atrae el puesto y que se siente motivado para realizar un buen trabajo para su empleador.

Las sanciones por el contrario se aplican con el objetivo de establecer disciplina en el área de trabajo entre los compañeros y con los superiores. De esta forma lograr la productividad de la empresa.

Por otro lado el sistema de sanciones incluye una serie de medidas disciplinarias tendientes a orientar el comportamiento de las personas, para que no se desvíen de los estándares esperados, a evitar la repetición de dichos comportamientos (con advertencias orales y escritas) y para casos extremos a sancionar la reincidencia (suspensión del trabajo) e incluso separar a la persona de los demás miembros del grupo de trabajo (despido de la empresa). Los sistemas de recompensas y sanciones constituyen los factores básicos que inducen a las personas a trabajar a favor de la empresa.

- **Sanciones No Monetarias**

Son aquellas disposiciones legales que la empresa toma a bien aplicar a los empleados indisciplinados que ameritan sanciones, por incumplimiento laboral o conducta indecorosa, tales como sanciones verbales y escritas que no se ven reflejados en su salario.

- **Sanciones Monetarias**

Son las medidas disciplinarias permitidas por la ley, que permiten realizar descuentos a los salarios de los empleados por incumplimiento a su jornada laboral, por destrucción o robo a la propiedad privada.

- **Recompensas Positivas Monetarias**

Este tipo de recompensas se dividen en dos, las monetarias directas que consisten en el pago que el empleado recibe como salario, bonos, premios y comisiones. El salario representa el elemento más importante, es la retribución en dinero o equivalente pagado por el empleador al empleado por el cargo que éste ejerce y por el tiempo que ha prestado a la organización.

La recompensa monetarias indirecta, es un salario indirecto derivado de cláusulas de la convención colectiva del trabajo y del plan de beneficios y servicios sociales ofrecidos por la organización. Ejemplo; vacaciones, primas, propinas adicionales

(peligrosidad, trabajo nocturno, por el tiempo de servicio, etc.); participación en los resultados, horas extras y otros.

- **Recompensas Positivas No monetarias**

Son aquellas que no se basan en dinero, si no en reconocimientos, prestigio, elevar la autoestima, seguridad en el empleo entre otros.

Faltas y Sanciones a aplicar en Agroferreteria La Esperanza.

FALTAS	SANCIONES NO MONETARIAS
<ul style="list-style-type: none"> a) Irrespeto entre compañeros. b) Empleado holgazán e ineficiente c) Ausentismo d) Irrespeto con el jefe e) Robo f) Insubordinación 	<ul style="list-style-type: none"> a) Llamado de atención verbal, en caso de repetirse hacer el llamado de atención de forma escrita. b) y c) Advertencia verbal que será suspendidos del trabajo de forma temporal de continuar con esa actitud. d y e) Despido f) No se tomara en cuenta en reconocimientos
FALTAS	SANCIONES MONETARIAS
<ul style="list-style-type: none"> a) Ausentismo continuo sin previa justificación b) Destrucción de la propiedad privada c) Faltas continuas en una misma semana d) Faltar el respeto a un cliente 	<ul style="list-style-type: none"> a) Suspensión de una semana de trabajo, sin derecho al periodo de descanso remunerado. b) Estará obligado a cancelar con trabajo el equipo dañado c) Descontar un día de trabajo, sin derecho a horas extras d) Perderá el derecho a bonos y comisiones.

Méritos y Recompensas a aplicar en la empresa.

MÉRITOS	RECOMPENSAS POSITIVAS MONETARIAS
<ul style="list-style-type: none"> a) Empleado del año b) Empleado con mayor antigüedad c) Empleado productivo d) Empleado del mes 	<ul style="list-style-type: none"> a) Bonificación del 5% del sueldo mensual b) Descanso semanal remunerado c) Comisión por unidad vendida y derecho al sexto día de trabajo remunerado
MÉRITOS	RECOMPENSAS POSITIVAS NO MONETARIAS
<ul style="list-style-type: none"> a) Empleado responsable y eficiente. b) Empleado respetuoso. c) Empleado educado y servicial 	<ul style="list-style-type: none"> a) Derecho a realizar horas extra de ser deseado por el empleado, así como también reconocimientos públicos. b) Oportunidad de desarrollo dentro y fuera de la empresa. (permiso para que puede estudiar) c) Garantía de estabilidad laboral y oportunidad de superación dentro de la empresa

5.5 CONTROL.

5.5.1 CUADRO DE MANDO DE CONTROL Y EVALUACION.

CUADRO Nº 14

AREAS	OBJETIVOS	METAS	ACTIVIDADES Y PLAZOS
Administración	✓ Asesoría externa para la toma de decisiones.	✓ Mejorar los procesos administrativos.	✓ Programar una retroalimentación mediante outsourcing cada 2 años.
Planeación	✓ Enfocarse en la creación de planes a largo plazo.	✓ Alcanzar los objetivos de desempeño predeterminados.	✓ Capacitación para los empleados 2 horas diarias por un lapso de 5 días.
Organización	✓ Creación y uso de manuales.	✓ Asignar comisiones de trabajo interesantes que superen un reto y que exijan poner en práctica todas las habilidades del personal.	✓ En cada periodo de 5 años mantener por escrito políticas, normas y reglas de la empresa.
Mercadotecnia	✓ Publicidad.	✓ Superar a los rivales.	✓ Hacer uso de los anuncios en radio constantemente (día a día).
Personal	✓ Capacitar, motivar e incentivar a los empleados para obtener un mejor desempeño.	✓ Adaptar a los empleados al cambio. ✓ Capacitar a los empleados para que sepan como proceder.	✓ Pagar horas extras. ✓ Capacitaciones. ✓ Incentivos Sociales en periodos cortos de tiempo.
Económica – Financiera	✓ Aumentar las ventas y acrecentar utilidades.	✓ Reducir los costos e incorporar contabilidad formal a la empresa.	✓ Utilizar solo recursos propios. ✓ Llevar un registro de todas las operaciones.

5.5.2 CONTROL DEL SISTEMA DE GESTION DEL PERSONAL.

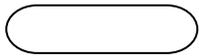
Determinación de periodos de revisión según criterio a revisar

CUADRO N° 15.

Criterio a evaluar	Frecuencia	Observaciones
Misión	Anual	Determinar en que medida esta fortaleciendo la misión a la empresa, para poder enfrentar el entorno cambiante.
Metas	Mensuales	Determinar en que medida la empresa ha logrado alcanzar sus metas en términos económicos.
estrategias	Anual	Identificar el éxito logrado a partir de la estrategia implementada que le permita a la empresa hacer frente a los cambios.
Políticas	Semestral	Identificar el nivel de importancia que tienen las políticas en el comportamiento de recurso humano.
Objetivos	Semestral	Determinar si existe variabilidad entre lo que se ha logrado y lo que se pretende lograr a través de los objetivos.

5.5.3 DESCRIPCIÓN DE LA SIMBOLOGIA EMPLEADA EN LOS DIAGRAMAS DE PROCESOS.

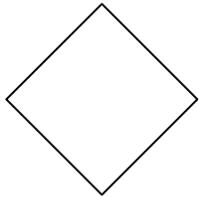
Para la formulación de los diagramas de procesos se utilizaron los símbolos de la norma ANSI.



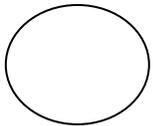
Terminal, indica el inicio o la terminación del flujo, puede ser acción o lugar, además se usa para indicar, una unidad administrativa o persona que recibe o proporciona información.



Operación, representa la realización de una operación o actividad relativa a un procedimiento.



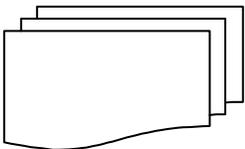
Decisión o Alternativa, indica un punto dentro del flujo donde son posibles varios caminos.



Conector, representa una conexión o enlace de una parte del diagrama con otra parte lejana del mismo.



Dirección de Flujo o Línea de Unión, conecta los símbolos señalando el orden en que se deben realizar las distintas operaciones.



Documentación, representa el número de copias utilizadas en determinada operación.

5.5.3.1 DIAGRAMA DE PROCESOS.

FIGURA # 5-5

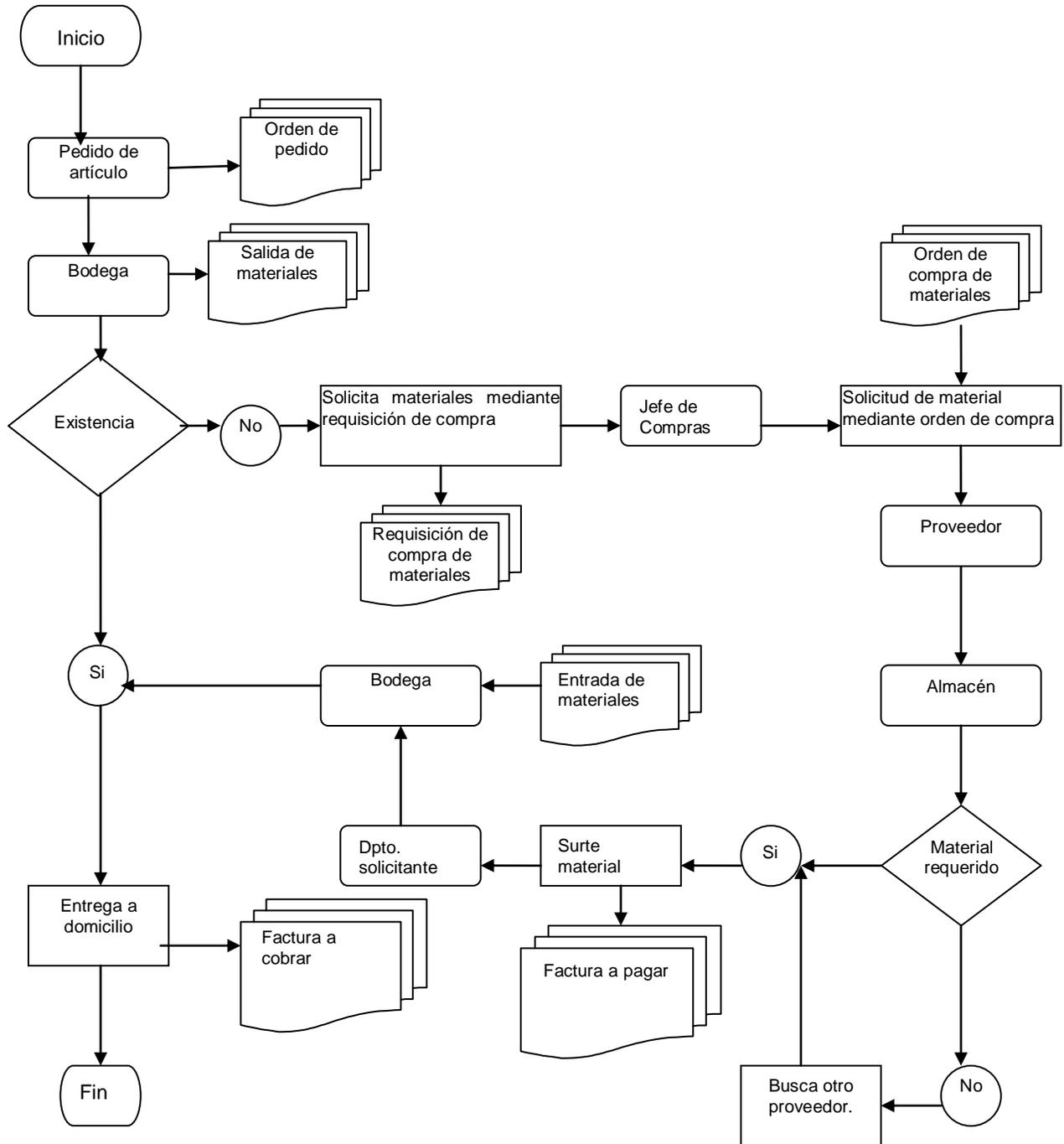
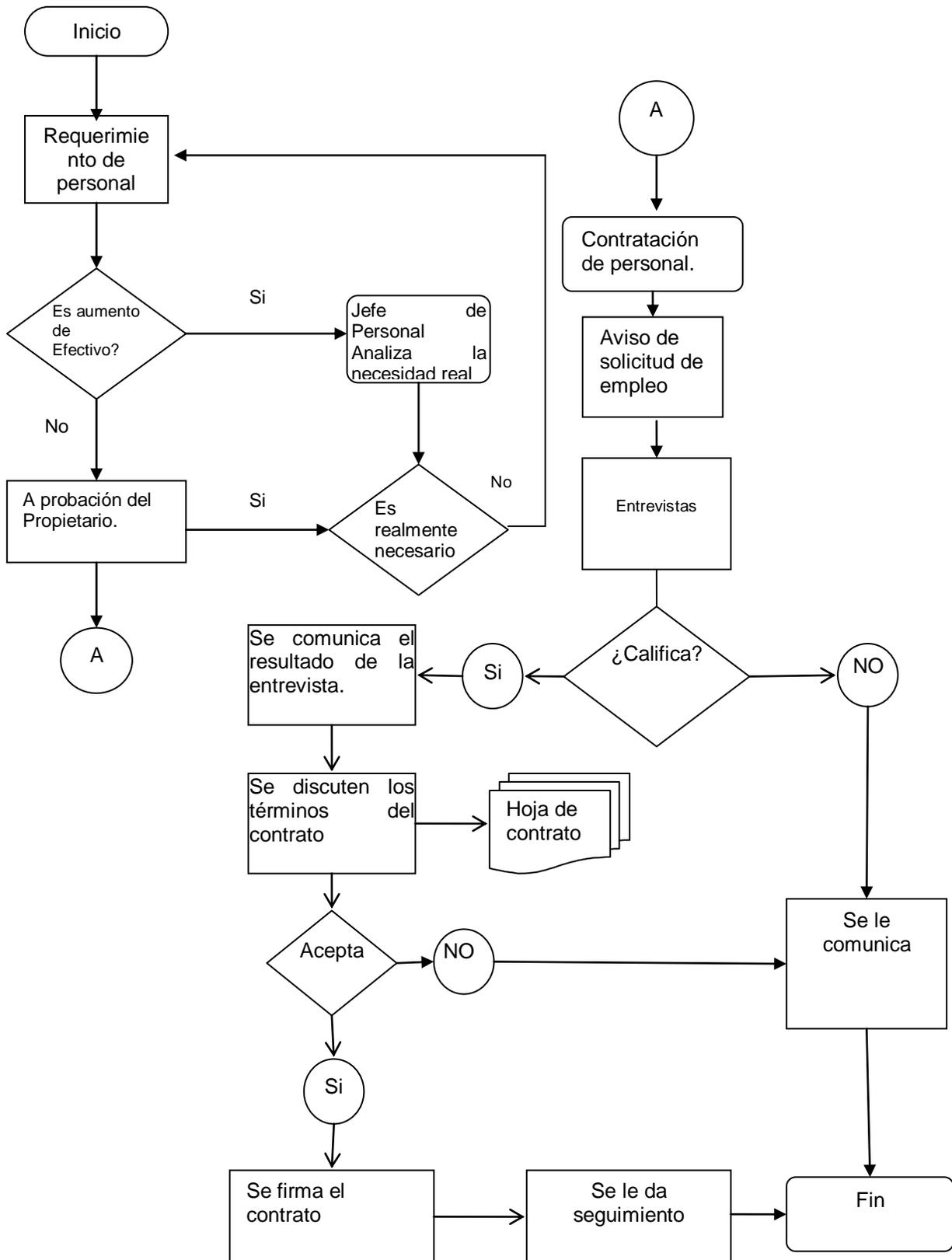


FIGURA # 5-6



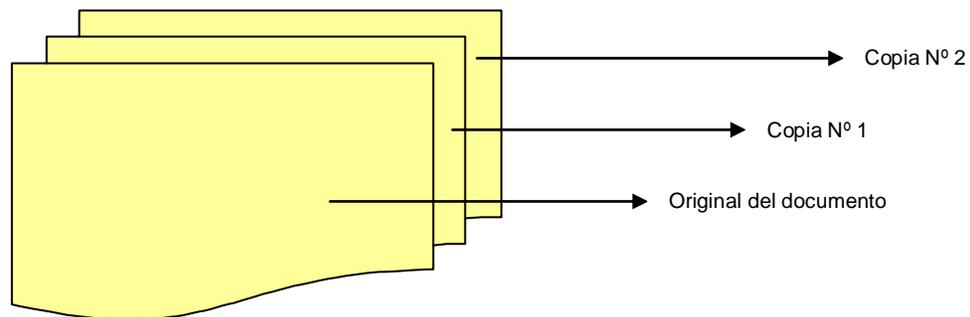
5.5.4 FORMULARIOS.

Un formulario es un documento impreso que contiene información estructurada “fija” sobre un determinado aspecto, para ser complementado con información “variable” según cada aplicación y para satisfacer un objetivo específico. Es un documento impreso que transmite información específica de una persona a otra o de una unidad a otra.

CONTENIDO DEL FORMULARIO.

- Nombre de la Empresa, Cedula Jurídica y Logo.
- Domicilio de La Empresa, Teléfono, Fax.
- Nombre del Formulario.
- Nombre del usuario físico o jurídico y otras características.
- Domicilio del usuario, teléfono. Fax.
- Cuerpo del documento u objetivo del formulario.
- Firmas y nombre de Empresa / usuario.
- Fecha, N° consecutivo, N° de copias y códigos.

FIGURA # 5-7



Agroferreteria “La Esperanza” Barrió Analco, Santa Elena, Usulután. TEL. 2626-4107 y 7735-2224.		ORDEN DE PEDIDO.	
		Solicitud N°	Fecha:
Datos personales del cliente: Nombre: _____ NIT o DUI _____ Dirección: _____ Venta a Cuenta de: _____			
Cantidad	Descripción.	Precio Unitario (\$)	Total (\$)
Total a Pagar en Caja			\$
Observación:			
Nota Aclaratoria:			
Firma Propietario:	Firma del Cliente:	Sello.	

Agroferreteria “La Esperanza” Barrió Analco, Santa Elena, Usulután. TEL. 2626-4107 y 7735-2224.		REQUICION DE COMPRA.	
		Solicitud N°	
		Fecha de pedido:	
		Fecha de Entrega.	
Datos personales del Solicitante: Nombre:			
Dirección:			
N°	Cantidad	Articulo	Unidad de Medida
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			
8			
9			
10			
Total Número de Artículos:			
Observación:			
Nota Aclaratoria:			
Firma Propietario:			Sello.

Agroferreteria “La Esperanza” Barrió Analco, Santa Elena, Usulután. TEL. 2626-4107 y 7735-2224.		ORDEN DE COMPRA.	
		Solicitud N°	
		Fecha de pedido:	
		Fecha de Entrega.	
Datos personales del Proveedor: Nombre: _____ NIT o DUI _____ Dirección: _____			
Cantidad	Articulo	Unidad de Medida	Precio (\$)
Total Número de Artículos:			
Observación:			
Nota Aclaratoria:			
Firma Propietario:		Sello.	

Agroferreteria “La Esperanza” Barrió Analco, Santa Elena, Usulután. TEL. 2626-4107 y 7735-2224.		ENTRADA A BODEGA.			
		Solicitud N°			
		Fecha de pedido:			
		Fecha de Entrega.			
Datos personales del Responsable de Bodega: Nombre: _____ NIT o DUI _____ Dirección: _____					
Datos personales del Proveedor: Nombre: _____ NIT o DUI _____ Dirección: _____					
CANT.	COD.	Articulo	IVA	Unidad de Medida	Precio (\$)
Total Número de Artículos:					
Observación:					
Nota Aclaratoria:					
Firma Propietario:		Firma Responsable:		Sello.	

Agroferreteria “La Esperanza” 5ª Calle Ote. Y 4ª Av. Norte Bo. Analco #13, Santa Elena, Usulután. TEL. 2626-4107 y 7735-2224.	FACTURA A COBRAR. Nº 01893 Registro Nº 178441-8 NIT Nº 1118-080760-001-0
--	--

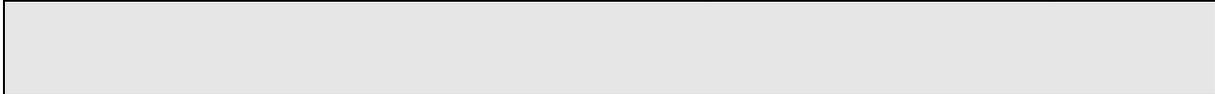
Fecha: ____ de _____ de 200__

Cliente: _____ NIT o DUI _____

Dirección: _____

Venta a cuenta de: _____

CANT.	Descripción	Precio unitario	Ventas Exentas	Ventas Gravadas
Observación:		Sumas \$		
		Ventas Exentas \$		
		Subtotal \$		
		(-) IVA Retenido \$		
		Total \$		



EMPRESA XYZ.		FACTURA A PAGAR.		
		N° 01893 Registro N° 178441-8 NIT N° 1118-080760-001-0		
Fecha: ____ de _____ de 200__				
Proveedor xyz: _____ NIT o DUI _____				
Dirección: _____				
Venta a cuenta de: _____				
CANT.	Descripción	Precio unitario	Ventas Exentas	Ventas Gravadas
Observación:		Sumas \$		
		Ventas Exentas \$		
		Subtotal \$		
		(-) IVA Retenido \$		
		Total \$		

5.5.4.1 INSTRUCTIVOS DE FORMULARIOS.

INSTRUCCIÓN DEL FORMULARIO DE SOLICITUD DE COMPRA DEL CLIENTE.

I parte.

Campo 1. Colocar el número correlativo correspondiente a cada solicitud.

Campo 2. Fecha en que se efectuó la solicitud.

Campo 3. Se llenan con los datos personales de la persona que ordena dicha solicitud. Nombre y dirección.

II parte.

Descripción y cantidad de artículos a entregar, precio unitario y total.

III parte.

Campo 1. Total a Pagar en Caja.

Campo 2. Observaciones si las hay con respecto al artículo o a la forma de entrega.

Campo 3. Nota aclaratoria: Colocar cualquier tipo de especificaciones que no están contempladas anteriormente.

Campo 4. Firma y nombre de las personas que reciben y autorizan la solicitud.

Campo 5. Sello de La Empresa.

INSTRUCCIÓN DEL FORMULARIO DE SOLICITUD DE COMPRA DEL CLIENTE.

I parte.

Campo 1. Colocar el número correlativo correspondiente a cada solicitud.

Campo 2. Fecha en que se efectuó la solicitud.

Campo 3. Se llenan con los datos personales de la persona que ordena dicha solicitud. Nombre y dirección.

II parte.

Descripción y cantidad de artículos a entregar, precio unitario y total.

III parte.

Campo 1. Total a Pagar en Caja.

Campo 2. Observaciones si las hay con respecto al artículo o a la forma de entrega.

Campo 3. Nota aclaratoria: Colocar cualquier tipo de especificaciones que no están contempladas anteriormente.

Campo 4. Firma y nombre de las personas que reciben y autorizan la solicitud.

Campo 5. Sello de La Empresa.

INSTRUCCIÓN DEL FORMULARIO DE SALIDA DE MATERIALES DE BODEGA.

Campo 1. Nombre de la persona que recibe el material de bodega.

Campo 2. Establecer la sección a la que pertenece dicho trabajador.

Campo 3. Establecer la descripción del material a entregar, como nombre, cantidad o unidad de medida.

Campo 4. Agregar notas en caso que se considere necesario.

Campo 5. Nombre y firma del empleado que estaba encargado de bodega y realizo la entrega, a si como el nombre y la firma de la persona que autorizo la salida del material. (Propietario)

INSTRUCCIÓN DEL FORMULARIO DE REQUISICIÓN DE COMPRAS.

Campo 1. Se coloca el número correlativo de la requisición y Determinar que departamento lo solicita.

Campo 2. Colocar la fecha en que se realizo el pedido y la fecha que se solicita se ha entregado dicho material solicitado con su respectivo número correlativo.

Campo 3. Detallar claramente el articulo o material que se necesita, la cantidad especificando si son libras, metros o que.

Campo 4. Se coloca el nombre de la persona que elaboro la requisición y nombre de la persona que autorizo la requisición.

Campo 5. El nombre de la persona que recibe el producto, artículo o material.

INSTRUCCIÓN DEL FORMULARIO DE ORDEN DE COMPRA A PROVEEDORES.

Campo 1. Se coloca el número de registro de la empresa.

Campo 2 Se coloca el numero correlativo de cada orden realizada.

I parte.

Se llena con los datos personales del proveedor.

II parte.

Campo 1. Fecha que se realizo el pedido de material.

Campo 2. Establecer la fecha en que se efectuará el pago.

Campo 3. Se establecen términos por medio de los cuales se aceptaran o no los productos.

Campo 4. Se colocan los datos personales del encargado de recibir el material.

Campo 5. Se especifica desde el número correlativo, el artículo solicitado, la cantidad deseada y el precio que la empresa esta dispuesto a pagar.

Campo 6. El nombre y la firma de la persona que elaboró la orden.

Campo 7. El nombre y la firma de la persona que autorizo la orden para nuestro caso el jefe de insumo y logística.

Campo 8. El nombre de la persona que recibió la orden de compra.

INSTRUCCIÓN DEL FORMULARIO DE ORDEN DE COMPRA A PROVEEDORES.

Campo 1. Se coloca el número de registro de la empresa.

Campo 2 Se coloca el numero correlativo de cada orden realizada.

I parte.

Se llena con los datos personales del proveedor.

II parte.

Campo 1. Fecha que se realizo el pedido de material.

Campo 2. Establecer la fecha en que se efectuará el pago.

Campo 3. Se establecen términos por medio de los cuales se aceptaran o no los productos.

Campo 4. Se colocan los datos personales del encargado de recibir el material.

Campo 5. Se especifica desde el número correlativo, el artículo solicitado, la cantidad deseada y el precio que la empresa esta dispuesto a pagar.

Campo 6. El nombre y la firma de la persona que elaboró la orden.

Campo 7. El nombre y la firma de la persona que autorizo la orden para nuestro caso el jefe de insumo y logística.

Campo 8. El nombre de la persona que recibió la orden de compra.

INSTRUCCIÓN DEL FORMULARIO DE ENTRADA A BODEGA.

I parte.

Se llena con los datos personales de la persona encargada de bodega en el momento de la entrega.

II parte.

Datos generales de la empresa proveedora.

III parte.

Describir cada uno de los artículos recibidos iniciando con un código, la cantidad de materiales y a que precio se adquirió el material, el IVA, el precio con y sin IVA y el monto total de la compra efectuada.

Campo 1. Agregar una nota en caso de ser necesario, por ejemplo cuando se detecta material en mal estado o deteriorado.

IV parte.

Se coloca el nombre y la firma del empleado a cargo de recibir el pedido con su respectiva fecha.

A demás el nombre y la firma de la persona que autorizo la entrada del material a bodega (para nuestro caso el gerente general).

INSTRUCCIÓN DE LA FACTURA A COBRAR Y A PAGAR.

I parte.

Datos generales de la empresa proveedora.

II parte.

Se llena con los datos personales del cliente.

III parte.

Describir cada uno de los artículos recibidos iniciando con un código, la cantidad de materiales y a que precio se adquirió el material, el IVA, el precio con y sin IVA y el monto total de la compra efectuada.

Campo 1. Agregar una nota en caso de ser necesario, por ejemplo cuando se detecta material en mal estado o deteriorado.

5.6 TIPO DE CULTURA.

Una cultura organizacional es una categoría compartida por los miembros de una empresa que la distingue de otros también es un conjunto de características básicas que valora la organización.

Entre algunas características básicas que deben captar la esencia de la cultura organizacional de La Agroferreteria se tienen:

- Minuciosidad. es como el gerente de la empresa espera que sus empleados demuestren exactitud y atención a los detalles.
- Orientación a los resultados. Es el grado en que la gerencia se centra en los resultados para lo cual se establece una meta que se debe alcanzar al final de la jornada laboral.
- Estabilidad. Grado en que en las actividades de la organización se mantienen estáticas.

Cada organización tiene su propia cultura interna y constituye su personalidad y sus características particulares en el caso de La Agroferreteria la cultura más confortable que debe utilizarse es de tipo **EQUIPO DE FÚTBOL**. Esta cultura hace énfasis en valorar el talento, la acción emprendedora y el desempeño por el compromiso, ofrece recompensas financieras y reconocimientos individuales.

5.6.1 ADAPTACION DE LA CULTURA A LA ESTRATEGIA DE LA EMPRESA.

La microempresa la esperanza debe inclinarse a una cultura conservadora enfocada a orientar sus esfuerzos al servicio al cliente. Algunas de las acciones a practicar por los empleados deben ser:

1. Respaldo a los compañeros de trabajo cuando surge una dificultad.
2. Acatar órdenes de los superiores.
3. Regir su comportamiento en base a las políticas y normas de la empresa.
4. Apoyar y enseñar a los nuevos compañeros que inician el proceso de aprendizaje dentro de la empresa.
5. Ser puntual en la hora de entrada.
6. La comunicación debe ser flexible pero con respeto de manera de no ocasionar rivalidades u malos tratos entre compañeros de trabajo o con los propietarios, considerando los niveles de autoridad.

5.6.2 NORMAS Y REGLAS QUE GUIAN LA CULTURA ORGANIZACIONAL

5.6.2.1 NORMAS DE COMPORTAMIENTO.

1. Respetarse entre compañeros.
2. Acatar órdenes de los superiores.
3. Cumplir con las funciones que exige el cargo.

4. Proporcionar un óptimo servicio al cliente.
5. No usar vocabulario soez en el trabajo.
6. Mantener aseado el local; (sobre ello se recomienda hacer un horario de aseo para el baño).
7. No dañar la infraestructura y las herramientas de trabajo en caso de hacerlo, responder por los daños efectuados.

5.6.2.2 REGLAMENTO INTERNO.

1. Tratar a las personas con respeto.
2. Cumplir con el horario de trabajo.
3. Cumplir con las órdenes de pedido.
4. No presentarse al trabajo bajo efectos alcohólicos.
5. No tratar problemas personales en el área de trabajo.
6. No usar celulares en el área de trabajo.
7. Utilizar siempre el equipo protector.
8. No portar armas.
9. Prohibido fumar en las instalaciones.
10. No sacar fuera de la empresa herramientas, ni ningún otro tipo de elemento físico.
11. No perturbar el trabajo o función del otro.

BIBLIOGRAFIA

- **Raúl Rojas, Soriano, Guía Para Realizar Investigaciones Sociales, 40ª Edición, Litografía Ingramex, SA de CV, Centeno 162-1, Col. Granjas Esmeralda, México.**
- **Juan Gerardo, Garza Treviño, Administración Contemporánea, 2ª Edición, Mcgraw-Hill, México.**
- **Guillermo Gómez Ceja, Planeación y Organización de Empresas, 8ª Edición, Mcgraw-Hill, México, Facultad de contaduría y Administración UNAM.**
- **Drucker, Peter F: La Gerencia de Empresas, Hermes 1986.**
- **Reyes, Ponce Agustín: Administración de Empresas Teoría y Practica, Limusa, México, 1992.**
- **Stoner, James A. F: Administración, Prentice Hall, 3a Edición, 1983, 1992.**
- **Gómez Cejas, Guillermo, Planeación y Organización de Empresas, México, 8ª Edición, 1994.**

- **Juan Gerardo Garza Treviño, Administración Contemporánea, 2ª Edición.**
- **Terry, George y Franklin, Stephen, Principios de Administración, Editorial Continental, México 1999.**
- **Robbins, Stephen y de Cenzo, David, Fundamentos de Administración Conceptos y Aplicaciones, México, 1996.**
- **Robbins, Stephen y Coulter, Mary – Administración, Quinta Edición, México, 1996.**
- **Stoner James, Freeman, R y Gilbert, D. Administración, Sexta Edición, México, 1996.**

TESIS.

- **Arias Uvón, Elvira Marlene y otros. Diseño de Manuales de Organización y Procedimientos Aplicados a la alcaldía municipal de Nueva Guadalupe.**

- **Josefina Pérez Fuentes de Galiano, Irma Yolanda González de Landós, Como? Entender y Aplicar el Método de Investigación Científica; 2ª Edición.**

LEYES Y REGLAMENTOS.

- **Código de comercio (actualizado y con su prontuario) y ley de procedimientos mercantiles, decreto nº671, república de el salvador.**
- **Código de Trabajo con sus reformas, Decreto nº15, República de El Salvador, 2007**