



UNIVERSIDAD TECNÓLOGICA EQUINOCCIAL

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y NEGOCIOS

CARRERA DE INGENIERÍA DE EMPRESAS

**TESIS PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
INGENIERO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

Tema

**“DISEÑO DE LA ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA DE LA
EMPRESA SERVICIO ÓPTICO”**

ELABORADO POR:

PAÚL WILLAM PROAÑO ACEBO

DIRECTOR DE TESIS: ING. PABLO HERNANDEZ.

QUITO – ECUADOR

NOVIEMBRE 2010

ÍNDICE

Contenido

ÍNDICE.....	2
INTRODUCCIÓN.....	5
1. CAPÍTULO I: EL PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN.....	7
1.1. Planteamiento del Problema	7
1.2. Objetivos	8
1.2.1. Objetivo General	8
1.2.2. Objetivos Específicos.....	9
1.3. JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA	9
2. CAPÍTULO II: MARCO DE REFERENCIA.....	11
2.1. Marco Teórico	11
2.2. Marco Conceptual	43
2.3. Marco Histórico.....	46
3. CAPÍTULO III: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	48
3.1. Tipo de Investigación.....	48
3.2. Población y Muestra.....	48
3.3. Técnicas e Instrumentos para Recolección de la Información.....	49
3.3.1. Fuentes Secundarias.....	49
3.3.2. Fuentes Primarias.....	49
3.4. Instrumentos para la Investigación.....	50
3.4.1. Encuesta	50
3.4.2. Entrevista	54
3.4.3. Observación Directa	55
3.5. Técnicas e Instrumentos para Analizar la Información	55
3.6. Técnicas e Instrumentos para la Difusión de la Información	55
4. CAPÍTULO IV: DIAGNÓSTICO MACRO Y MICRO DE LA EMPRESA.....	56
4.1. Diagnóstico Externo	56
4.1.1. Entorno Económico	56
4.1.2. Entorno Político.....	58
4.1.3. Entorno Social y Cultural	58

4.1.4. Entorno Tecnológico	59
4.1.5. Entorno Ecológico	59
4.1.6. Entorno Jurídico	60
4.1.7. Competencia	60
4.2. Diagnóstico Interno	63
4.2.1. Misión.....	64
4.2.2. Visión	64
4.2.3. Políticas	65
4.2.4. Valores.....	65
4.2.5. Planeación.	65
4.2.6. Organización.....	70
4.2.7. Dirección.....	73
4.2.8. Control.....	76
4.3. Diagnostico del Área Comercial	77
4.3.1. Principales Proveedores de Productos de Distribución	83
4.4. ANÁLISIS FODA	85
4.4.1. FODA.....	85
4.5. Hoja De Trabajo.....	91
4.6. MATRIZ FODA.....	92
4.7. Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)	93
4.8. Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI).....	96
4.9. Matriz PEYEA	100
4.10. Evaluación y Selección de Estrategias	105
4.10.1. Listado de Estrategias.....	105
4.10.2. Planeación Estratégica	106
5. CAPÍTULO V: PLAN PARA LA MODIFICACIÓN DE LA ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA DE SERVICIO ÓPTICO	107
5.1. Plan de Mejoramiento.....	107
5.2. Misión Propuesta	108
5.3. Visión Propuesta	109
5.4. Políticas	110
5.5. Valores.....	111
5.6. Planeación	112
5.7. Organización.....	121
5.7.1. Estructura Organizacional	124

5.8. Dirección.....	127
5.9. Control.....	128
5.9.1. Indicadores de Gestión.....	129
5.10. Flujograma.....	131
5.11. Presupuesto del Plan de Mejoramiento.....	133
6. CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	135
6.1. Conclusiones.....	135
6.2. Recomendaciones	137
BIBLIOGRAFÍA.....	139
ANEXOS	141

INTRODUCCIÓN

La conformación del presente estudio corresponde a un diagnóstico claramente definido con un análisis profundo de todas las variables determinadas desde el inicio de la investigación, la cual tiene como propósito llevar a cabo una estructuración organizacional con el fin de mejorar resultados empresariales y asegurar la subsistencia en el sector de la empresa “SERVICIO OPTICO”, empresa familiar y de propiedad directa del Doctor Gonzalo Proaño, que se encuentra ubicada entre las calles Flores #529 y Espejo, gran sector comercial y turístico de la ciudad de Quito; bien es sabido que la actividad de negocios requiere de un cambio constante y equilibrado que le permita penetrar cada vez más a nuevas oportunidades, garantizando una acción competitiva y eficiente generando mayor rentabilidad por medio del diseño de una estructuración administrativa y organizacional; la cual, implica un estudio de políticas administrativas aplicadas para todas las áreas de la empresa, identificando las fortalezas y debilidades que se presenten, por lo tanto es necesario observar y analizar la situación actual de la empresa, teniendo en cuenta el medio en el que se desenvuelve y su competitividad; y de esta forma, plasmar dicha información a través de un buen desarrollo de trabajo que permite brindar soluciones y estrategias de acción para el cumplimiento de los objetivos tanto individuales como organizacionales de la empresa.

Dicha estructura, nueva para la empresa, busca principalmente definir un proceso lógico y ordenado de las operaciones administrativas que conlleve a una mejora sustancial del desempeño total de la empresa, y así mismo permitir una maximización de los recursos y asegurando la supervivencia de la empresa por mucho más tiempo.

El análisis aquí presentado, intenta mostrar el estudio de la administración en sus más importantes variables, la realidad de la empresa y un análisis de donde se derivan

algunas posibles soluciones y un plan de acción que motive a la gerencia a orientar su actual actitud en aras de un mejoramiento continuo para el beneficio de todos.

1. CAPÍTULO I: EL PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN

1.1. Planteamiento del Problema

La empresa “Servicio Óptico” desde su creación en 1980 hasta la fecha, se ha caracterizado por la calidad de sus productos y servicios ofrecidos, sin embargo los problemas administrativos dentro de la empresa son un tema para tener en cuenta como parte fundamental del desarrollo de la misma. Al realizar una cuidadosa observación preliminar del estudio administrativo, se estableció que la empresa carece de objetivos organizacionales de crecimiento y desarrollo; y por lo tanto el estudio administrativo en las diferentes áreas funcionales no responde a sus necesidades y oportunidades en el mejor aprovechamiento de los recursos, los cuales inciden con las amenazas del medio ambiente y de la supervivencia de la empresa, igualmente, se ha observado incumplimiento de entregas y la falta de seguimiento a cada cliente, pues el nivel de satisfacción es altamente subjetivo.

Se presentan falencias en la delegación de funciones, no existen tareas para distribuir a los trabajadores, ya que no hay una planeación de las actividades a realizar al igual que no se encuentran delimitadas las funciones de los cargos, al contrario, existe una acumulación de trabajo en algunas áreas y por lo tanto no hay definido un manual de funciones ni una asignación clara de responsabilidades para cada trabajador.

La capacitación al personal es un factor que no se debe pasar por alto, ya que los servicios ofrecidos por la empresa reflejan la capacidad técnica y profesional de cada uno de los funcionarios, y se ve que hace falta que dichos funcionarios cuenten con los suficientes conocimientos para ofrecer mayor calidad en el servicio, esto, a través de capacitación constante, permitiendo así la efectividad en los procesos.

El problema radica en la falta de conocimiento de criterio empresarial por parte de la gerencia de la empresa, por lo tanto la estructura organizacional de “Servicio Óptico”

está separada de los requerimientos actuales del modelo administrativo; existen experiencias de éxito, innovación, ética, crisis y supervivencia empresarial que no han sido estudiadas a fondo porque no ha existido un proceso organizado de información y difusión en la práctica empresarial.

Las ventas son un factor principal en toda compañía, y en “Servicio Óptico” dicha área no se encuentra claramente definida, no existe una estructura fortalecedora de las ventas igualmente el desempeño del empleado de esta área, no es el mejor debido a que no cuentan con una capacitación que incremente su efectividad laboral, lo que genera dificultad en el cumplimiento de las metas.

Adicionalmente, existe una infraestructura insuficiente para el desarrollo de los procesos dentro de la empresa, esto causa malestar organizacional en “Servicio Óptico”; cuenta con una área física relativamente pequeña donde se presentan cuellos de botella en el almacenamiento de la mercancía y papelería tributaria debido a la diversidad de productos que ofrece a sus clientes causado por la mala distribución, al mismo tiempo existe un desorden con los equipos ópticos, y todo esto genera dificultad al realizar inventarios, al igual que dificultad en la rápida ubicación de los productos empeorando así el cumplimiento a tiempo de objetivos.

Es importante considerar dentro de este planteamiento, los beneficios que traería la organización eficiente de la gestión administrativa en todos los niveles de la empresa, ya que, es un factor predominante para su óptimo desempeño organizacional.

Dichos problemas pueden llevar a la empresa hacia un estancamiento total, lo cual generaría una discordancia entre las metas y las estrategias que se vería reflejado en una mala administración de recursos.

1.2. Objetivos

1.2.1. Objetivo General

Analizar la situación administrativa de “Servicio Óptico” y presentar un plan de mejoramiento organizacional, para lograr una estructura administrativa efectiva que contribuya al crecimiento de la empresa.

1.2.2. Objetivos Específicos

- Realizar un análisis interno y externo de la situación actual de “Servicio Óptico”, basado en el proceso administrativo, que permita determinar las debilidades y fortalezas, como también las oportunidades y amenazas que son de mayor importancia dentro de la empresa.
- Proponer una estructura administrativa, basada en un diagnóstico situacional con el fin de ejecutar estrategias de acción que contribuyan al mejor desempeño de la empresa.
- Establecer procedimientos lógicos que permitan incrementar la efectividad de la prestación de servicios.

1.3. JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA

El desarrollo del presente proyecto, está basado en la necesidad que tiene la empresa “Servicio Óptico” de implantar una nueva estructuración organizacional que contribuya al mejor desempeño total de la empresa, así como de las personas que laboran en ella; esto, con el propósito de conocer las condiciones en las cuales se están desarrollando todas las áreas funcionales, no solo la estructura interna de la empresa en cuestión sino el sector a la que pertenece. Con esto se pretende encontrar elementos suficientes que permitan diagnosticar y trazar una serie de estrategias que reorganicen el sistema en su totalidad y lo preparen para un mejor rendimiento y productividad para el desarrollo del mercado actual.

Esta investigación se realiza con el fin de hacer un diagnóstico integral por medio del proceso administrativo, permitiendo así, ver en que condiciones se encuentra actualmente y como se ha venido desarrollando, para así contribuir a su expansión, orientación y poder satisfacer las metas básicas de la organización. Para poder realizar los correctivos necesarios a la empresa, es importante aplicar los conceptos teóricos mediante la observación directa del objeto de estudio.

En estos momentos “Servicio Óptico”, se encuentra posicionada en el mercado, pero, aspectos como la difícil situación del país, la fuerte competencia, los altos impuestos y la falta de preparación mercantil han llevado a “Servicio Óptico” a perder participación en el mercado, a pesar de su experiencia y trayectoria y además, por ser distribuidores exclusivos de determinadas marcas.

Optimizar los recursos existentes de “Servicio Óptico” es el reflejo de la necesidad que el presente trabajo tiene como posible solución a los inconvenientes que la empresa ha venido presentando en los últimos años, para esto, será necesario realizar un diagnóstico que contribuya a la ejecución correcta del proceso, a la toma de decisiones porque analiza la administración de los recursos de la empresa de forma global y además evalúa el papel que juega cada uno de los integrantes de la misma en el logro de los objetivos, para así poder brindar una visión más amplia del problema con el fin de esclarecer los inconvenientes presentados. Cuando se habla de una empresa familiar, clasificada como pequeña empresa, se tiene el pensamiento de que es una microempresa con muchas expectativas de crecer cada vez más dentro del mercado con respecto a sus competidores, esta afirmación es cierta y clara para “Servicio Óptico” y se justifica la realización de una estructura organizacional para que los mencionados objetivos sean cumplidos a cabalidad, satisfaciendo a todos, desde la gerencia, los empleados y hasta los mismos clientes.

2. CAPÍTULO II: MARCO DE REFERENCIA

2.1. Marco Teórico

Estructuras Organizacionales

“El ser humano es social por naturaleza. Es inherente su tendencia a organizarse y cooperar en relaciones interdependientes. La historia de la humanidad podría trazarse a través del desarrollo de las organizaciones sociales. Las primeras organizaciones fueron la familia y pequeñas tribus nómadas; luego se establecieron las villas permanentes y las comunidades tribales. Más tarde se crearon el sistema feudal y las naciones. Esta evolución de las organizaciones se ha acelerado en los últimos años. Durante el siglo pasado se han producido cambios dramáticos en este campo. La sociedad se ha transformado de una forma predominante agraria, donde la familia, los pequeños grupos informales y las pequeñas comunidades eran importantes, a otra de tipo industrial, caracterizada por el surgimiento de grandes organizaciones formales.”¹

Los grupos y organizaciones constituyen una parte importante de la existencia del ser humano. Generalmente se nace en el seno de una familia con la ayuda de una organización médica, el hospital. Pasamos gran parte de la vida en instituciones educativas. Los grupos informales surgen espontáneamente cuando varias personas que tienen intereses comunes concuerdan para alcanzar metas comunes. Las organizaciones absorben gran parte del tiempo y las relaciones formales o informales que en ellas se establecen, a veces se extienden a las actividades recreativas como son los equipos de fútbol, etc. Es evidente que todos, excepto los ermitaños, pertenecen a una diversidad de grupos y organizaciones.

Las organizaciones no son fenómenos distantes, impersonales; ellas están inexorablemente entrelazadas con la vida cotidiana. Están en todas partes y a todos afectan. Son organizaciones, el grupo social informal o el grupo atlético, los hoteles Howard Johnson, Club de Leones, Toyota Motor Company, General Electric y las

¹ ETKIN, Jorge, Identidad de las Organizaciones, Páidos. 3 Edición 2000. pág. 4

Naciones Unidas. Ellas proporcionan bienes y servicios que las personas usan. Todos conforman una sociedad organizacional: personas que cooperan en grupos para alcanzar diversos objetivos.

El ser humano es dinámico. Ha creado y destruido civilizaciones; ha desarrollado enormes complejos tecnológicos; con su ingenio ha utilizado los recursos naturales y ha causado alteraciones profundas en el ecosistema. Las generaciones futuras tal vez sean testigos de viajes a otros planetas del sistema solar y aun más lejanos. La grandeza de los adelantos científicos y técnicos es magnífico. Pero un segundo análisis lleva a reconocer un factor principal subyacente detrás de esos logros: la capacidad humana para crear organizaciones sociales para el logro de sus distintos propósitos. El desarrollo de estas organizaciones y la administración efectiva de las mismas constituyen uno de los logros más grandes del hombre.

Se han elaborado muchas y diferentes definiciones de organización, pero todas tienen ciertos elementos esenciales o fundamentales. El comportamiento de las organizaciones se orienta hacia ciertas metas que los miembros del grupo conocen de alguna manera. Las organizaciones utilizan conocimientos y técnicas para la consecución de sus tareas. La organización implica actividades estructurales e integradas; es decir, individuos que trabajan juntos o cooperan en relaciones de interdependencia. La noción de interrelación supone un sistema social. Por ello, se puede afirmar que las organizaciones consisten en: 1) arreglos orientados a una meta, individuos con un propósito; 2) sistemas psicosociales, individuos que trabajan en grupos; 3) sistemas tecnológicos, individuos que utilizan conocimientos y técnicas; y 4) una integración de actividades estructuradas, individuos que trabajan junto en relaciones estructuradas.

Definición de Estructura Organizativa

Se define a las estructuras organizacionales como los diferentes patrones de diseño para organizar una empresa, con el fin de cumplir las metas propuestas y lograr el objetivo deseado.

Para seleccionar una estructura adecuada es necesario comprender que cada empresa es diferente, y puede adoptar la estructura organizacional que mas se acomode a sus prioridades y necesidades (es decir, la estructura deberá acoplarse y responder a la planeación), además, debe reflejar la situación de la organización; por ejemplo, su edad, tamaño, tipo de sistema de producción el grado en que su entorno es complejo y dinámico, etc.

En la búsqueda de la mejor forma de organización de la empresa se han establecido cuatro estructuras: lineal, matricial, circular por departamentalización e híbrida.

Modelos de estructuras organizacionales en términos generales un “modelo” es la representación de alguna cosa, ó como lo definió Jorge Etkin. “En el sentido mas general se llama modelo a un conjunto de elementos, sean estos materiales, símbolos gráficos, ideas ó palabras que son utilizadas para representar un fenómeno real con una finalidad práctica”² ; se pueden clasificar los modelos de estructuras Organizacionales, en cuatro clases ó tipos fundamentales;

Estructura y Organización de las Empresas.

² ETKIN, Jorge, Identidad de las Organizaciones, Páidos. 3 Edición 2000. pág. 16

La competencia existente para la producción de más y mejores bienes y servicios ha provocado que las organizaciones se preocupen cada vez más por la eficiencia de los procedimientos administrativos, los procesos productivos y en general las estructuras organizacionales.

Las empresas conscientes de que el trabajo humano organizado y tecnificado es la base de la “eficiencia” en sus actividades, independientemente de la naturaleza de estas (fabriles, comerciales, universitarias, bancarias, hoteleras, gubernamentales, etc.), han puesto especial interés a la “organización” como parte fundamental del proceso administrativo.

Importancia de la Organización.

La organización ha penetrado en muchas de las formas de la actividad humana, porque la mutua dependencia de los individuos y la protección contra amenazas, han fomentado una intensa actividad organizativa en la humanidad a través del tiempo. Los gobiernos, los ejércitos y las instituciones han estudiado la organización con el fin de mejorarla o de utilizarla mejor. La organización ha sido analizada y son muchas sus aportaciones en el área administrativa.

Sin embargo, es de gran importancia que el acto de organizar de cómo resultado una estructura de la organización, que pueda considerarse como el marco de trabajo que retiene unidas las diversas funciones de acuerdo con un esquema, que sugiere orden y relaciones armoniosas, en otras palabras, una parte de la importancia de la tarea de organizar es armonizar a un grupo de personalidades distintas.

Estructuras Organizacionales Formales.

Una organización formal es la constituida por una sanción oficial para lograr objetivos determinados, en ocasiones se le cita como una jerarquía de puestos; existen cuatro componentes básicos en la organización formal:

- a) El trabajo, el cual es divisionado.
- b) Las personas que son asignadas y ejecutan este trabajo divisionado.
- c) El ambiente en el cual se ejecuta el trabajo.
- d) Las relaciones entre las personas ó las unidades (unidades trabajo-personas).

Lo anterior se entenderá mejor con los siguientes razonamientos: 1) el trabajo es demasiado para que lo realice una sola persona y debe dividirse para que sea ejecutado por varios individuos, 2) la distribución del trabajo requiere que éste sea repartido, y 3) el deseo de lograr las ventajas de la especialización, sin dejar de mantener un sano equilibrio en la división para no crear un ambiente de insatisfacción en el trabajo.

Toda organización pretende alcanzar objetivos. Un objetivo organizacional es una situación deseada que la empresa intenta lograr, es una imagen que la organización pretende para el futuro. Al alcanzar el objetivo, la imagen deja de ser ideal y se convierte en real y actual, por lo tanto, el objetivo deja de ser deseado y se busca otro para ser alcanzado.

Estructura Lineal

Esta forma de organización se conoce también como simple y se caracteriza por que es utilizada por pequeñas empresas que se dedican a generar uno o pocos productos en un

campo específico del mercado. Es frecuente que en las empresas que utilizan este tipo de organización, el dueño y el gerente son uno mismo.

Debido a su forma, ésta es rápida, flexible, de mantenimiento a bajo costo y su contabilidad es clara; además la relación entre superiores y subordinados es cercana y la toma de decisiones se hace ágil. De igual manera presenta desventajas como el hecho de la especialización, “se dificulta encontrar a un buen gerente puesto que se requiere un conocimiento general de la empresa, y se le dedica muy poco tiempo a la planeación, la investigación y el control”³

Como la autoridad esta centrada en una sola persona esta toma las decisiones y asume el control, los empleados están sujetos a las decisiones del gerente u propietario, llevando a cabo las operaciones para cumplir las metas.

Estructura Matricial

Esta estructura consiste en la agrupación de los recursos humanos y materiales que son asignados de forma temporal a los diferentes proyectos que se realizan, se crean así, equipos con integrantes de varias áreas de la organización con un objetivo en común: El Proyecto, dejando de existir con la conclusión del mismo.

Los empleados dentro de la matriz poseen dos jefes; un jefe de función: quien es la cabeza de la función, es decir, al cual se le informa acerca de los asuntos relacionados con aspectos funcionales; y el jefe de Proyectos que es el responsable de los proyectos individuales, todos los empleados que trabajan en un equipo de proyectos se llaman

³ ETKIN, Jorge, Identidad de las Organizaciones, Páidos. 3 Edición 2000. pág. 36

gerentes de subproyectos y son responsables de manejar la coordinación y comunicación entre las funciones y proyectos.

No todas las empresas son aptas para desarrollar este tipo de organización, por eso es necesario tener en cuenta las siguientes condiciones:

- 1.) Capacidad de organización, coordinación y procesamiento de información.
- 2.) Se necesita contar con buen capital.
- 3.) Se necesita un equilibrio de poder entre los aspectos funcionales y proyectos de la organización, además se requiere una estructura de autoridad doble para mantener ese equilibrio.

Esta estructura posee una serie de ventajas:

- Permite reunir varios expertos en un equipo, esto conlleva a que se de una jerarquía muy reducida y haya mayor flexibilidad y autonomía en la organización.
- Ayuda a mitigar los conflictos entre los objetivos generados por las distintas áreas funcionales de la organización.
- Los miembros tienden a motivarse más.
- Sirve para el entrenamiento de cantera (sitio que proporciona personas o elementos para el ejercicio de un trabajo o profesión) de Jefes.
- Contribuye a aumentar la implicación y el compromiso de los integrantes de los equipos.
- Esta orientada a los resultados finales; se mantiene la identificación profesional. Identifica con precisión la responsabilidad de cada jefe.

De igual forma tiene otra serie de desventajas:

- El doble flujo de autoridad en ocasiones origina conflictos.
- Puede propiciar estrés en los miembros de los equipos al tener que rendir cuentas a dos Jefes.
- Sus costos burocráticos de operación son bastantes altos debido a que invierte mucho en capacitación de sus empleados y por lo tanto también debe elevar salarios.
- No está bien definida la autoridad, establecimiento de las prioridades y la utilización de recursos entre los gerentes funcionales y los de proyectos.

Estructura por Departamentalización

Esta estructura consiste, como su nombre lo indica, en crear departamentos dentro de una organización; esta creación por lo general se basa en las funciones de trabajo desempeñadas, el producto o servicio ofrecido, el comprador o cliente objetivo, el territorio geográfico cubierto y el proceso utilizado para convertir insumos en productos.

El método o los métodos usados deben reflejar el agrupamiento que mejor contribuiría al logro de los objetivos de la organización y las metas de cada departamento. De acuerdo a lo anterior la departamentalización se puede dar de varias formas:

1. Funcional

Una compañía que está organizada funcionalmente, separa el trabajo sobre la base de pasos, procesos o actividades que se llevan a cabo para obtener un determinado resultado final.

Las ventajas de este sistema de organización son:

- Claramente identifica y asigna responsabilidades respecto a las funciones indispensables para la supervivencia de la organización.
- El agrupar a las personas y unidades sobre la base del trabajo que realizan, incrementa las oportunidades para utilizar maquinaria más especializada y personal mucho más calificado.
- Permite que las personas que realizan trabajos y que afrontan problemas semejantes, brinden mutuamente apoyo social y emocional.
- Reduce la duplicación de equipo y esfuerzo.
- Constituye una forma flexible de organización; con mayor rapidez se podrá aumentar o reducir el personal; nuevos productos y territorios se podrán añadir, y a su vez ser suprimidos.
- Representa una forma organizacional fácilmente entendida o comprendida al menos por las personas que vivan en nuestra cultura.
- Los principales ejecutivos conocen las condiciones locales y pueden atender rápidamente a los clientes en su zona.
- Proporciona un buen entrenamiento para los gerentes en potencia.

Las desventajas son:

- Cuando existe esta organización, las personas se preocupan más por el trabajo de su unidad que del servicio o producto en general que se presta o se vende, esto causa una suboptimización organizacional.
- Las personas que realizan diferentes funciones habrán de encontrarse separadas unas de otras, afectando coordinación que fluye de una función a otra.

Las funciones se dividen entre los empleados conforme a la especialización que tenga cada uno de ellos y se agrupan de acuerdo a cada uno de los diferentes campos de acción; a su vez cada uno de estos campos tiene un gerente que es el responsable de asignar tareas y vigilar que estas sean realizadas de una forma correcta. Por último existe un gerente general que es el que se encarga de coordinar todas las funciones y responsabilidades para lograr las metas de la organización.

2. Por Producto

Se organiza de acuerdo a lo que se produce ya sean bienes o servicios; esta forma de organización es empleada en las grandes compañías donde cada unidad que maneja un producto se le denomina “divisiones” estos poseen subunidades necesarias para su operación.

Las Ventajas:

- Centra la atención en el producto que se obtiene facilitando la coordinación entre las diversas especialidades, y de este modo cumplir con los plazos límite de entrega de productos, así como las especificaciones
- Permite que los problemas de coordinación e integración sean detectados lo más pronto posible y se les de una solución rápida.
- Lograr aislar los problemas concernientes a un producto respecto a los demás y evita que interfieran los problemas de una función con todos los productos.
- Permite el empleo de equipo especializado para el manejo de materiales, así como de sistemas especializados de comunicaciones.

Las Desventajas

- Reduce la oportunidad de utilizar equipo o personal especializado.
- Se entorpece la comunicación entre especialistas, ya que ahora presentan sus servicios en diferentes unidades.
- Resulta difícil que una compañía se pueda acoplar a los cambios bruscos en volumen o que pueda adaptarse a las alteraciones de los productos o servicios, así como a una nueva cartera.

En esta estructura los empleados de la organización se dividen en grupos y cada grupo se encarga de la producción de un producto específico, además cada grupo tiene un especialista para cada función y un gerente que es el responsable de supervisar el proceso que se lleva a cabo para la obtención del producto o servicio y además envía un reporte al presidente general de la compañía acerca de la evolución de este proceso, este presidente general es el responsable de supervisar que cada gerente realice de forma adecuada su trabajo y fija las metas de la empresa.

3. **Territorio**

Esta se da ya que algunas compañías encuentran que sus operaciones se adaptan de una mejor manera a grandes cadenas organizacionales basadas en zonas geográficas determinadas donde su empresa tiene cobertura, como las grandes cadenas de hoteles, compañías telefónicas, entre otras, que están divididos y organizados sobre la base de su ubicación. También se presentan en compañías cuyas principales actividades son las ventas.

En esta se da un eje central de control, sin embargo la organización en cada área forma sus propios departamentos para satisfacer los requerimientos de la misma.

Esta estructura presenta las siguientes ventajas:

- La organización puede adaptarse a necesidades específicas de su región.
- Suministra mayor control debido a que existen varias jerarquías regionales que asumen el trabajo desempeñado previamente por una sola jerarquía centralizada.
- La gente en las organizaciones separadas toma decisiones rápidamente dependiendo de sus necesidades.

Presenta además una desventaja y es que dificulta la integración entre las diferentes divisiones geográficas.

4. Por Clientes

El tipo particular de clientes que una organización busca alcanzar, puede también ser utilizada para agrupar empleados. La base de esta departamentalización está en el supuesto de que los clientes en cada conjunto tienen problemas y necesidades comunes que pueden ser resueltos teniendo especialistas departamentales para cada uno.

Aquí el cliente es el eje central, la organización se adapta y se subdivide agrupándose el personal para cumplir las funciones necesarias para satisfacer las necesidades de cada tipo de cliente.

Esta estructura puede traer las siguientes ventajas a la organización:

- Saca provecho respecto del tiempo y eficacia del vendedor (o promotor) que se limita al manejo de un grupo de clientes con características similares.

- Logra mayor especialización en el vendedor (o promotor) respecto del conocimiento y de la manera de operar sus clientes.
- Disminuye relativamente los costos proporcionados por comunicaciones, en virtud de que las mismas pueden fijarse en relación a cada tipo de cliente.

También puede generar las siguientes desventajas:

- Dificultad de coordinación con los departamentos organizados sobre otras bases, con una constante presión de los gerentes solicitando excepciones y tratamiento especial.
- En ciertas ocasiones pueden reducirse o incrementarse ciertos tipos de clientes, ya sea por recesiones económicas donde los comercios minoristas tienden a disminuir y por el contrario se incrementan los muy pequeños negocios, esto requiere más vendedores pero disminuye el grado de eficiencia de los mismos.

Estructura Circular

Son aquellas donde los niveles de autoridad son representados en círculos concéntricos, formados; por un cuadro central, que corresponde a la autoridad máxima de la empresa, y en su alrededor círculos que constituyen un nivel de organización.

En cada uno de esos círculos se coloca a los jefes inmediatos, y se les liga con las líneas que representa los canales de autoridad y responsabilidad.

Las ventajas:

- Señalan muy bien, forzando casi a ello, la importancia de los niveles jerárquicos.
- Eliminan, o disminuyen al menos, la idea de estatus más alto o más bajo.
- Permiten colocar mayor número de puestos en el mismo nivel.

Las Desventajas

- Algunas veces resultan confusas y difíciles de leer.

- No permiten colocar con facilidad niveles donde hay un solo funcionario.
- Fuerzan demasiado los niveles.

Estructura Híbrida

Esta estructura, reúne algunas de las características importantes de las estructuras anteriormente vistas, la estructura de una organización puede ser de enfoque múltiple, ya que utiliza al mismo tiempo criterios de productos y función o producto y geografía.

Este tipo de estructuración es utilizada mayormente cuando las empresas crecen y tienen varios productos o mercados, es característico que las funciones principales para cada producto o mercado se descentralicen y se organicen en unidades específicas, además algunas funciones también se centralizan y localizan en oficinas centrales cuya función es relativamente estable y requiere economías de escala y especialización profunda. Cuando se combinan características de las estructuras funcionales y divisionales, las organizaciones pueden aprovechar las fortalezas de cada una y evitar alguna de sus debilidades.

Ventajas

- Permite que la organización persiga la adaptabilidad y eficacia dentro de las divisiones de productos, igualmente la eficiencia en los departamentos funcionales.
- Proporciona una buena alineación entre la división de productos y los objetivos corporativos.

- Los agrupamientos de productos significan una coordinación efectiva dentro de las divisiones, y los departamentos funcionales centrales brinda la coordinación en todas las divisiones.

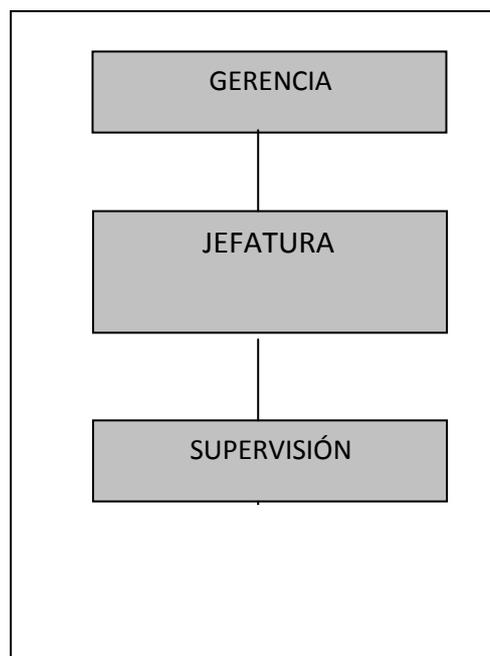
Desventajas

- Algunas de las organizaciones acumulan personal corporativo para supervisar las divisiones, generando costos administrativos indirectos que se pueden ir incrementando a medida en que crece el personal de oficinas centrales.
- Las decisiones se centralizan causando que las divisiones de producto pierden su capacidad de responder a los cambios bruscos del mercado.
- Se crean conflictos entre el personal corporativo y el divisional.

Estructuras Monofuncionales.

Se caracteriza por la concentración de la autoridad en una persona o grupo de personas que son, en la mayoría de los casos, fundadores de la empresa, que se ocupan de la totalidad de las decisiones y funcionamiento de la estructura organizacional; en el siguiente organigrama se observa gráficamente esta clase de estructura.

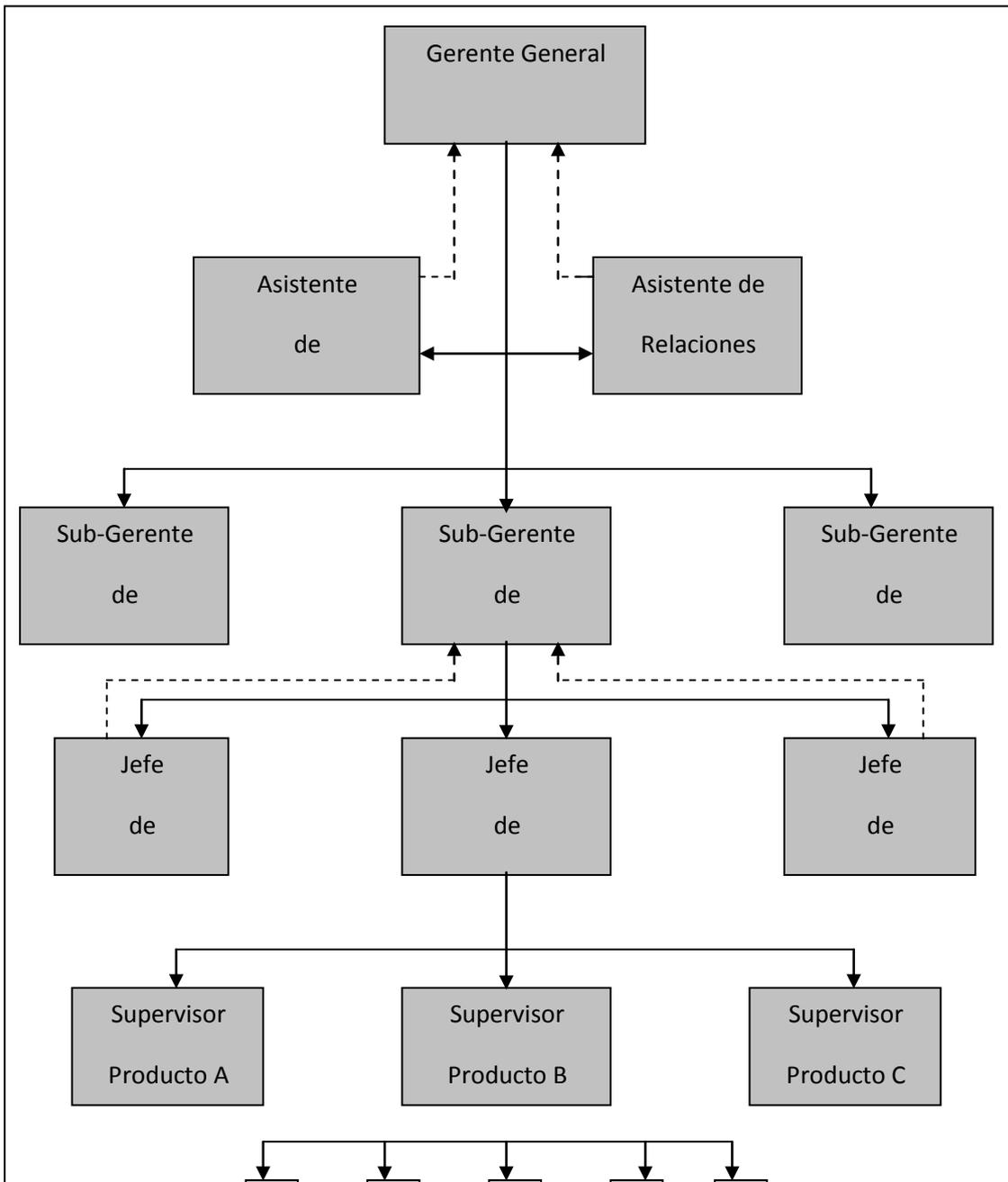
Figura No. 1 (Organigrama de estructura monofuncional).



Estructura Jerárquica

También conocida como departamentalización funcional, es la más difundida y utilizada ya que representa a la organización estructural. Esta estructura, se podría llamar tradicional ya que predomina en la mayor parte de las organizaciones tanto privadas como públicas, se fundamenta en los principios de la teoría clásica; un ejemplo gráfico de este tipo de estructura es el siguiente:

Figura No. 2 Organigrama de estructura jerárquica



Fuente: Identidad de las Organizaciones

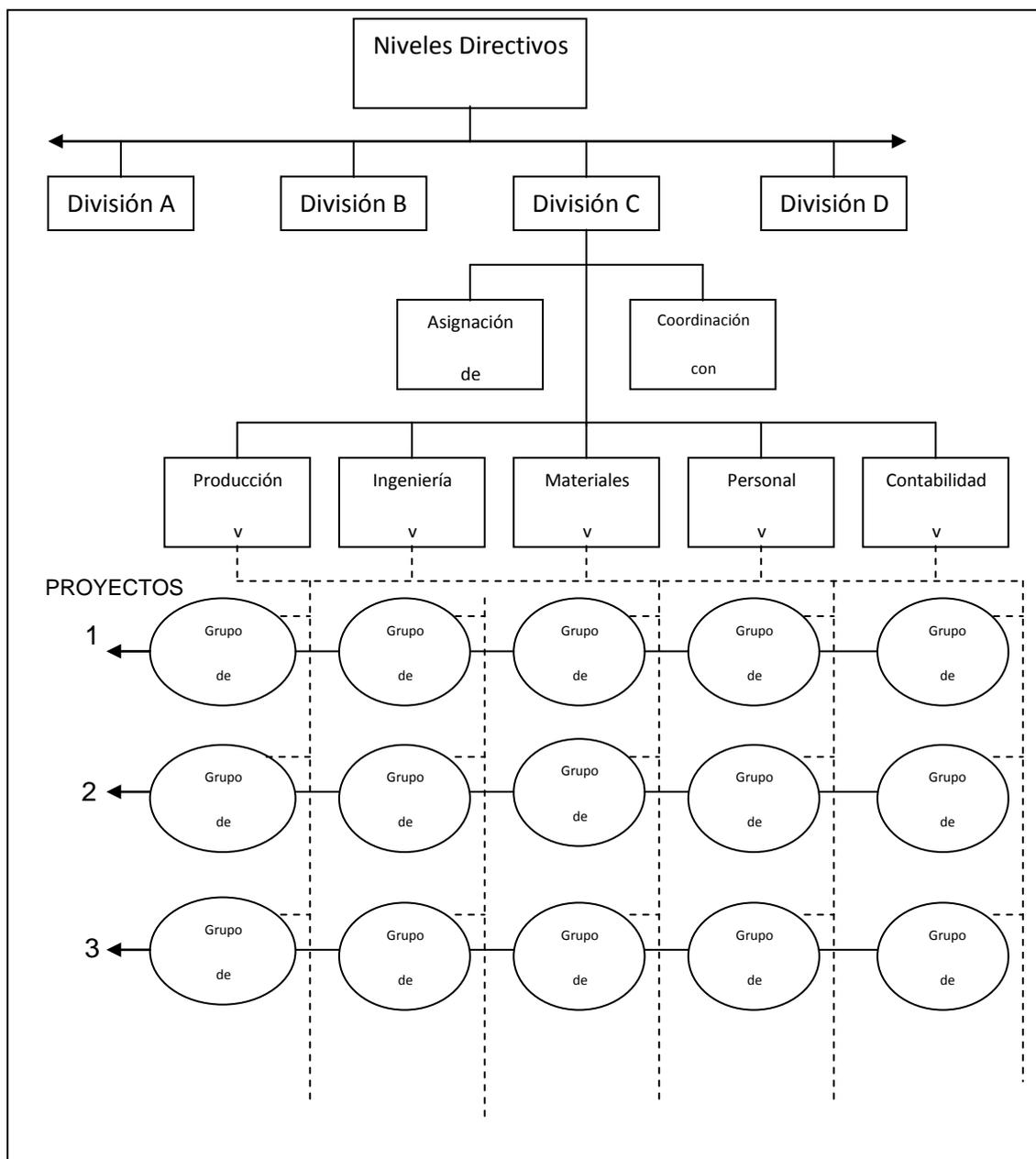
Estructura Descentralizada

Es la evolución y una variación del modelo jerárquico y funcional que se describió anteriormente, entre sus características propias se encuentra la toma de decisiones confiada a una pluralidad de divisiones autónomas en base a líneas de productos y/o territorios, quedando las decisiones estratégicas a los altos niveles y las decisiones tácticas a las divisiones autónomas, se incrementan los órganos de asesoría para los altos niveles.

Estructuras no Piramidales.

Son estructuras surgidas de las limitaciones de las estructuras piramidales ante los retos de organización de las grandes entidades, estas estructuras están basadas en matrices las cuales se forman con las líneas verticales de la autoridad y la línea horizontal de la responsabilidad sobre un proyecto específico, en la intersección de las líneas se da una contribución o apoyo de carácter funcional, ya que, por ejemplo el gerente de finanzas apoya en esa área de especialidad al responsable de un determinado proyecto, en cual conserva la autoridad sobre todo el proceso. Por esta razón son también conocidos como matriciales, por equipos o por proyectos.

Figura No. 3 Organigrama de estructura no piramidal



Fuente: Identidad de las Organizaciones

Las Relaciones en la Organización

Se considera importante para la elaboración de los manuales administrativos, el análisis detallado de las relaciones organizacionales, pues éstas son en sí, las que a través de los manuales, se norman y se regulan para la consecución de los objetivos de la estructura.

El conocimiento de las relaciones puede dar al analista un panorama claro sobre el cual debe elaborar los manuales administrativos.

Existen muchos tipos de autoridad y se emplean para hacer factible el funcionamiento de la organización formal.

Los gerentes necesitan distintas facultades para la toma de decisiones, para hacer que los esfuerzos del grupo tengan significado y sean efectivos para alcanzar los objetivos específicos. Estos tipos de autoridad que se extienden por toda la estructura de la organización dan origen a varias relaciones entre directivos y unidades organizacionales.

Las Relaciones Formales.

Se consideran así a las relaciones que se dan dentro de la estructura organizacional, y que permiten efectuar las funciones y actividades, establecen la autoridad y las jerarquías, o sea, las relaciones entre superiores y subordinados, entre personas del mismo nivel o en el departamento en niveles diferentes, entre personas que pertenecen a la empresa y quienes están fuera de ella.

Las relaciones de autoridad del superior al subalterno, por medio de las cuales aquel delega autoridad en éste, quién a su vez la delega a otro, y así sucesivamente forman una línea que va desde la cima hasta el fondo de la estructura orgánica.

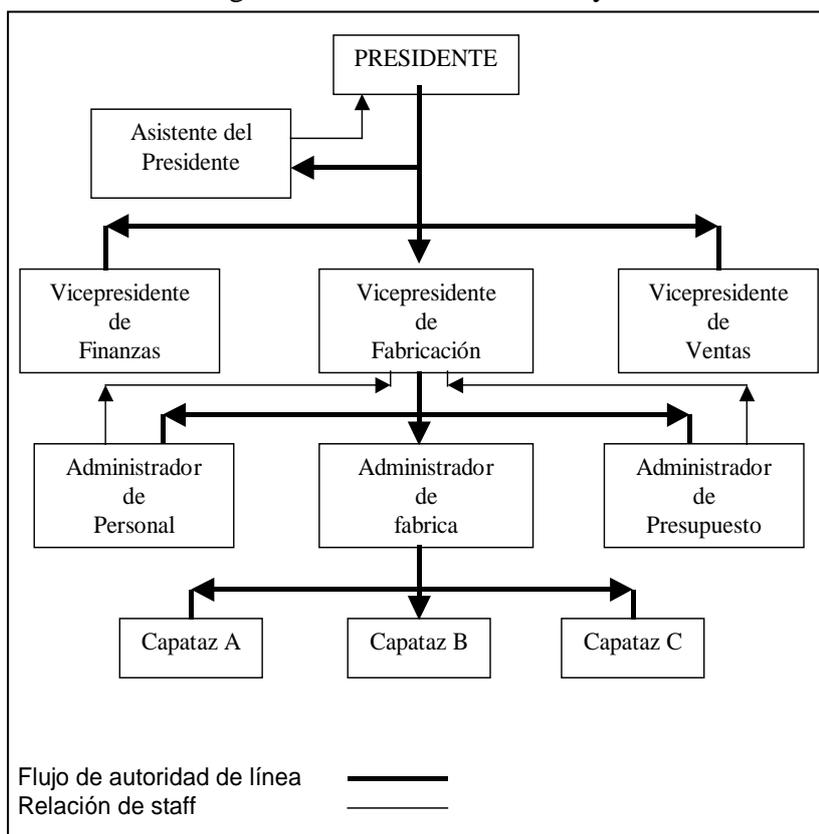
La autoridad así formada a dado origen a la expresión “autoridad de línea”. Esta línea de autoridad consiste en una serie continua de escalones de autoridad o rangos que constituyen las jerarquías existentes en toda clase de organizaciones.

La autoridad lineal la comprende fácilmente el personal de una empresa. Un superior manda directamente a los subalternos y esta es la esencia de la autoridad lineal. Las relaciones de autoridad son entonces una línea directa entre el superior y los subalternos cada uno sabe de quién recibe ordenes y a quién debe informar.

Por otro lado y como apoyo a los niveles ejecutivos, existe la “autoridad staff”.

En la mayoría de las empresas, el empleo del término staff en las estructuras de organización puede deberse a la necesidad de ayuda en el manejo de los datos necesarios para la toma de decisiones; es decir los funcionarios staff ayudan a los funcionarios de línea para que lleven a cabo sus funciones administrativas. Por esto se asigna frecuentemente a los funcionarios staff una “autoridad de ideas” y a los funcionarios de línea una “autoridad para dar ordenes”. Como ejemplo de la interrelación de la autoridad lineal y la autoridad staff se observa en el siguiente diagrama:

Figura No. 4 Autoridad lineal y staff



Fuente: Identidad de las Organizaciones

Las Relaciones no Formales

Son todas las relaciones establecidas entre las múltiples unidades de organización y que representan relaciones no marcadas ni vinculadas con la estructura organizacional, pero que representan un apoyo importante a las relaciones formales para conseguir los objetivos marcados.

Las funciones, las actividades los deberes, las responsabilidades y la autoridad en la organización.

Con el objeto de que exista un mayor entendimiento de la terminología utilizada en la elaboración de los manuales administrativos, en este apartado se analiza los términos mas usados en la formulación de estos;

➤ Las Funciones

Las funciones representan las acciones realizadas por la empresa, la agrupación de las actividades afines expresadas en forma genérica, esto es, un bosquejo de las tareas realizadas por la organización para alcanzar sus fines.

➤ Las Actividades.

Son la cantidad de trabajo específico que debe realizar una persona para realizar una o varias funciones y para un mejor entendimiento de este término y el de las funciones, se presenta un ejemplo práctico:

Función.- compra de materiales.

Actividad.- cotización de materiales.

➤ Las Obligaciones o Deberes

Se entiende a estos términos como las actividades que debe cumplir una persona que ocupa un puesto dentro de la estructura organizacional.

➤ Las Responsabilidades

Se define a la responsabilidad como la obligación personal (por lo que no puede ser delegada) de responder por la ejecución de los deberes asignados, las responsabilidades se describen en los manuales de organización; los propios directivos deben contribuir a ello comenzando por formular sus propias responsabilidades, contribuyendo con esto a mantener la jerarquía y la disciplina.

➤ La Autoridad

Es el derecho de una persona a exigir de otra que cumpla con ciertos deberes. Este derecho se ve representado en los modelos de estructuras organizacionales formales, es decir la autoridad moral. Es importante que la persona que ostenta la autoridad moral posea además autoridad formal ya que esta permite que los subordinados acepten ambas.

En conclusión, la autoridad es el derecho a exigir de los subordinados con base en el puesto formal; esta autoridad es impersonal y se deriva del puesto y no del individuo; en cambio la autoridad informal proviene de la capacidad y atributos personales (asesores, líderes, etc.)

➤ La División del Trabajo.

La división del trabajo data desde la historia del hombre mismo, pues ya en las primeras formas de agrupación se daba la distribución de tareas en la familia, la tribu, y en los

primeros pueblos, así pues, el hombre ha comprendido que la organización de los grupos se basa en la división del trabajo. Los grupos de personas que trabajan juntas en forma participativa y coordinada logran mejores resultados en la obtención de sus objetivos a esto se le conoce como “sinergia”.

Se define a la división del trabajo como la separación y delimitación de las actividades con el fin de realizar una función con la mayor precisión, eficiencia y con el mínimo esfuerzo, dando lugar a la especialización en el trabajo. La representación gráfica de la división en el trabajo (organigramas) permite visualizar el grado de especialización de las áreas de la empresa.

Si se analiza la división del trabajo en las empresas, ésta es el resultado de factores internos y externos, tales cómo:

- Necesidad de agrupar las distintas actividades.
 - Aprovechar la especialización, la cual fomenta la productividad.
 - El desarrollo tecnológico.
 - El factor geográfico, que define tipo de trabajo para zonas en particular.
 - Necesidad de eficiencia a los factores de la producción.
- División del trabajo vertical.

La división del trabajo vertical, se basa en el establecimiento de líneas de autoridad y define los niveles que forman la estructura organizacional funcional; este tipo de división permite un mayor flujo de información y establece más claramente las líneas de autoridad.

- División del trabajo horizontal.

Este tipo de división se fundamenta en el grado de especialización de las áreas, puestos y actividades.

En ambos casos se debe contemplar dos requisitos importantes:

- Volumen de trabajo.
- Estabilidad en el volumen de trabajo.

La Reorganización

Las estructuras organizacionales también tienen un periodo de vida útil, el cual es determinado por factores internos, que provocan su obsolescencia, o en otros casos, el crecimiento de la misma estructura provoca su incapacidad para conseguir los objetivos para los cuales fue creada.

Los síntomas que presentan las estructuras organizacionales para la iniciación de una reorganización son los siguientes:

Internos:

- Falta de claridad en los objetivos generales de la empresa o en los de las áreas en particular.
- Inadecuada división del trabajo.
- Problemas en la organización.
- Tramos de control muy amplios.
- Deficiencia o falta de controles.
- Baja productividad.
- Crecimientos no programados.
- Problemática relación de trabajo.

Externos:

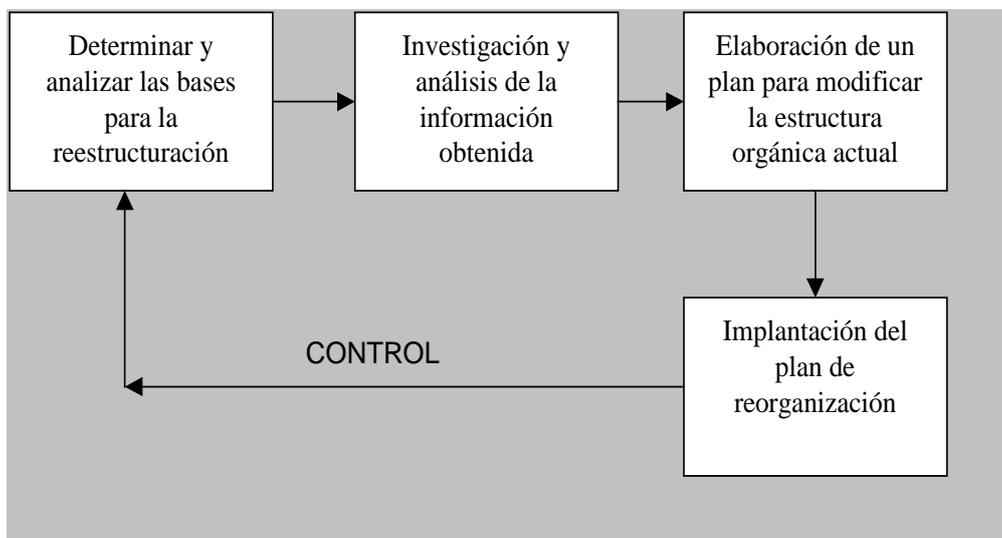
- Avance científico y tecnológico.
- Situación del mercado.
- Sistema político, económico, social, ecológico y cultural.

Estos síntomas deben ser observados y valorados para tomar la decisión de implementar un proceso de reorganización, tarea que debe ser realizada por consultores ajenos al organismo pues su análisis y opinión contendrá mayor objetividad, experiencia y especialización.

La información que se obtenga de este grupo de consultores, debe ser cuidadosamente analizada para establecer un proceso de reorganización o en su caso el cambio total de la estructura organizacional.

En caso de existir la necesidad de implantar un proceso de reorganización, la representación gráfica de este, sería la siguiente figura.

Figura No. 5 Proceso de reorganización



Fuente: Identidad de las Organizaciones

Dicho proceso estará supeditado a la eliminación de los problemas organizacionales, o síntomas como los llamamos en este capítulo, así pues el proceso será cíclico, cada que la organización presente problemática en sus actividades o funciones.

Organización de Tipo Línea-Staff

Es el resultado de la combinación de la organización lineal y la funcional para tratar de aumentar las ventajas de esos dos tipos de organización y reducir sus desventajas formando la llamada organización jerárquica-consultiva.

➤ **Criterios para Diferenciar Línea y Staff**

Relación con los objetivos de la organización: las actividades están directas e íntimamente ligadas a los objetivos de la organización o el órgano del cual forman parte, mientras que las actividades del staff están asociadas indiferentes.

Ejemplo: los órganos de producción y de ventas representan las actividades básicas y fundamentales de la organización: las actividades metas los demás órganos complementarios y secundarios representan las actividades medio. Si se produce algún cambio en los objetivos de la organización, la estructura línea-staff también lo cambiará.

Generalmente todos los órganos de línea están orientados hacia el exterior de la organización donde se sitúan sus objetivos, mientras que los órganos de staff están orientados hacia dentro para asesorar a los demás órganos, sean de línea o de staff.

Mientras el área de línea, tiene autoridad para ejecutar y decidir los asuntos principales de la organización, el área de staff no necesita esa autoridad, ya que ésta es ejercida sobre ideas o planes. Su actividad consiste en pensar, planear, sugerir, recomendar, asesorar y prestar servicios especializados.

El hombre de la línea necesita el staff para desarrollar sus actividades, mientras que el hombre del staff necesita la línea para aplicar sus ideas y planes.

Las principales funciones del staff son:

Servicios

Consultoría y asesoría

Monitoreo

Planeación y control

Las funciones del staff pueden existir en cualquier nivel de una organización desde el más bajo al más alto.

➤ **Características de la Organización Línea-Staff**

Función de la estructura lineal con la estructura funcional, cada órgano responde ante un solo y único órgano superior; es el principio de la autoridad única.

El departamento presta servicios y recomienda los candidatos aprobados, y las secciones toman la decisión final con base en aquellas recomendaciones. Aquel no puede obligar a los demás órganos a que acepten sus servicios y recomendaciones, por cuanto no tiene autoridad de línea, sino de staff, es decir, de asesoría y prestación de servicios especializados.

Coexistencia de las líneas formales de comunicación con las líneas directas de comunicación, se produce una conciliación de las líneas formales de comunicación entre superiores y subordinados.

Separación entre órganos operacionales (ejecutivos), y órganos de apoyo (asesoría), la organización línea-staff representan un modelo de organización en el cual los órganos especializados y grupos de especialistas aconsejan a los jefes de línea respecto de algunos aspectos de sus actividades.

Jerarquía versus especialización, la jerarquía (línea) asegura el mando y la disciplina, mientras la especialización (staff) provee los servicios de consultoría y de asesoría.

➤ **Desarrollo de la Organización Línea-Staff**

La organización línea-staff es la evolución de la jerarquía funcional frente a la división del trabajo en la organización. Depende del desarrollo y el desglose de algunas fases consecutivas:

1° Fase: no existe especialización de servicios.

2° Fase: especialización de servicios en la sección.

3° Fase: comienza la especialización de servicios en el departamento.

4° Fase: las actividades de servicios, centralizados en el departamento, se descentralizan en la sección.

Ventajas de la Organización Línea-Staff:

-Asegura asesoría especializada e innovadora, y mantiene el principio de la autoridad única.

-Actividad conjunta y coordinada de los órganos de línea y los órganos de staff.

Desventajas de la organización línea- staff:

- El asesor de staff es generalmente un técnico con preparación profesional, mientras que el personal de línea se forma en la práctica.
- El asesor generalmente tiene mejor formación académica, pero menor experiencia.
- El personal de línea puede sentir que los asesores quieren quitarle cada vez mayores porciones de autoridad para aumentar su prestigio y posición.

Al planear y recomendar, el asesor no asume responsabilidad inmediata por los resultados de los planes que presenta.

Dado que la asesoría representa costos elevados para la empresa, el personal de línea siempre se preocupa por los resultados financieros de la contribución del staff a las operaciones de la empresa, lo cual conduce a que los asesores presenten muchos planes e ideas para justificar su costo. Ese conflicto puede ser dañino cuando provoca acciones negativas o de sabotaje, pero también puede ser muy útil.

➤ **Campo de Aplicación de la Organización Línea-Staff**

La organización línea-staff ha sido la forma de organización más ampliamente aplicada y utilizada en todo el mundo hasta los actuales momentos.

Hay una tendencia a considerar la organización y la departamentalización como fines en sí mismos y a medir la eficacia de las estructuras organizacionales en términos de claridad de departamento.

Factores que Determinan su Amplitud.

Existen varios factores que influyen en el número de niveles que se establecerán estos son:

1. Capacitación del subordinado.

Cuanto mejor sea la capacitación menor será el impacto de las relaciones entre superior y subordinado.

Los subordinados bien capacitados no solo requieren menos tiempo del gerente, sino también menos contacto con él.

2. Claridad de la delegación de autoridad.

Aunque la capacitación permite a los gerentes reducir la frecuencia y la duración de los contactos, la causa principal de la gran carga de tiempo en las relaciones entre superior y subordinado ha de buscarse en una organización mal diseñada y confusa.

Si un administrador delega claramente autoridad para emprender una tarea bien definida a un subordinado bien capacitado puede llevarla a cabo con un mínimo de tiempo y atención por parte del superior.

3. Claridad de los planes.

Gran parte del carácter del trabajo de un subordinado queda definido por los planes a llevar a cabo, si están bien estructurados, si se ha delegado la autoridad para llevarlos a cabo y el subordinado comprende lo que se espera, se necesitará menos supervisión.

4. Uso de estándares objetivos.

Un gerente debe averiguar, por observación personal o mediante normas objetivas si los planes se están cumpliendo.

5. Rapidez de cambio

Esta es una determinante importante ya que pueden formularse políticas y mantener la estabilidad de las mismas.

6. Técnicas de comunicación

La eficacia con la cual se usen las técnicas de comunicación también influye en el control. La habilidad de comunicar planes e instrucciones con claridad y de modo conciso también tiende a acrecentar el tramo de un gerente.

Uno de los placeres de ser subordinado es tener superiores que puedan expresarse bien.

7. Contacto personal necesario

Un gerente puede descubrir que es valioso y estimulante para los subordinados al reunirse y discutir problemas que muchas veces no pueden manejarse con informes escritos, declaraciones de políticas, documentos de planeación u otras y que necesiten reuniones personales.

8. Variación por nivel organizacional

En varios proyectos de investigación se descubrió que el tamaño del tramo más eficaz difiere de acuerdo al nivel organizacional.

9. Otros factores.

Existen otros factores que influyen como: un gerente competente y capacitado puede supervisar eficazmente a más personas que uno que carezca de estos atributos.

Otro factor sería la actitud positiva de los subordinados hacia la aceptación de responsabilidad, así como su buena disposición a correr riesgos razonables.

Sistemas Administrativos

Los sistemas de administración se dividen en los siguientes:

1. Sistema de autoridad formal: Se basa en la representación por medio del organigrama del flujo de autoridad formal, de las posiciones existentes dentro de

la organización y de la agrupación de las distintas áreas. Se evidencia claramente la supervisión directa.

2. Red de flujos regulados: Es una visión de la organización compatible con las nociones tradicionales de autoridad y jerarquía. Aquí se pone mayor énfasis en la estandarización que en la supervisión directa.
3. Sistema de comunicaciones informales: No observan divisiones de áreas ni jerarquías, sino que se representan los flujos de comunicaciones informales por lo cual se enfatiza el ajuste mutuo. También se lo conoce como socio grama.
4. Sistema de constelaciones de trabajo: La base de la visión es que la gente se agrupa con sus pares para realizar su trabajo, sin importar la jerarquía. Cada grupo trata con decisiones apropiadas a su propio nivel en la jerarquía y esta unido flojamente con los otros.
5. Sistema de procesos de decisión ad hoc: Es una representación de la corriente de una decisión estratégica del principio al fin. Aquí se destacan más que nada los niveles e influencia de cada sector.

2.2. Marco Conceptual

En el transcurso de esta investigación se encontrarán conceptos relacionados con el enfoque del trabajo como orientación para el mismo, igualmente es necesario conocer conceptos relacionados con la actividad de “Servicio Óptico” como los productos y servicios que ofrece, esto con el fin de una mejor comprensión y efectiva aplicación del presente proyecto.

Se comenzará con los conceptos básicos del enfoque del trabajo:

ADMINISTRACIÓN: Un proceso sistémico, ordenado, secuencial, que con base en la correcta aplicación de las funciones administrativas como planeación, organización,

dirección, control y coordinación se logra una adecuada integración de los sistemas y subsistemas que permitan manejar con eficiencia y eficacia la organización.

BASE DE DATOS: Es un conjunto exhaustivo no redundante de datos estructurados organizados independientemente de su utilización y su implementación en máquina accesibles en tiempo real y compatibles con usuarios concurrentes con necesidad de información diferente y no predicable en tiempo.

CALIDAD TOTAL: La calidad total es un concepto, una filosofía, una estrategia, un modelo de hacer negocios y está localizado hacia el cliente, la calidad total no solo se refiere al producto o servicio en sí, sino que es la mejoría permanente del aspecto organizacional, gerencial. Tomando una empresa como una máquina gigantesca, donde cada trabajador, desde el gerente, hasta el funcionario del más bajo nivel jerárquico están comprometidos con los objetivos empresariales.

CAPTURA DE DATOS: La transcripción de datos de fuente en un formato accesible a la máquina, a una base de datos, para luego ser analizadas, almacenadas o solicitadas.

COMERCIALIZACIÓN: Poner en venta un producto y darle el carácter comercial a una actividad, desarrollando estrategias para vender un producto.

Organizar la actividad de una persona o de una institución en torno a los hábitos y usos mercantiles.

FUNCIONES ADMINISTRATIVAS: Proceso mediante el cual se analizan los subsistemas de la organización de tal forma que la estructura administrativa obtenga un apoyo en todas sus actividades.

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA: Se refiere a la manera como una empresa intenta aplicar una determinada estrategia para alcanzar los objetivos propuestos. Es generalmente una planeación global y a largo plazo.

PROCESO ADMINISTRATIVO: Es el desempeño eficiente de todos los sistemas, con el fin de obtener reciprocidad en las funciones; mediante las cinco funciones básicas (planeación, organización, dirección, control y coordinación).

REINGENIERÍA: Es el replanteamiento fundamental y el rediseño de los procesos en los negocios para lograr mejoras dramáticas en medidas de rendimiento que son críticas y contemporáneas, tales como costos, calidad, servicios y rapidez, optimizar los flujos de los trabajos y la productividad de una organización.

SISTEMA: Conjunto de elementos interdependientes e interactuantes; un grupo de unidades combinadas que conforman un todo organizado y cuyo resultado es mayor que el resultado que las unidades podrían tener si funcionaran independientemente; es un conjunto o combinaciones de cosas o partes formando un todo complejo o unitario.

SISTEMAS CONTABLES: Son normas, pautas, procedimientos etc. para controlar las operaciones y suministrar información financiera de una empresa, por medio de la organización, clasificación y cuantificación de las informaciones administrativas y financieras que se suministre.

SISTEMA INFORMÁTICO: Conjunto de partes interrelacionadas, hardware, software y de Recurso Humano. Un sistema informático típico emplea una computadora que usa dispositivos programables para capturar, almacenar y procesar datos. La computadora personal o PC, junto con la persona que lo maneja y los periféricos que los envuelven, resultan de por sí un ejemplo de un sistema informático.

2.3. Marco Histórico

Servicio Óptico, es una empresa constituida ya hace 30 años, siendo su fundador el Dr. Gonzalo Proaño, médico cirujano Oftalmólogo, que viendo la necesidad de complementar su servicio recurrió a la constitución de la misma.

“Servicio Óptico” es un establecimiento destinado a atender clientes con problemas de refracción ocular, como también pacientes que necesitan de medicamentos especializados para los ojos. La implementación de varios servicios como la medición ocular y la venta de colirios además de los lentes ha originado que la empresa funcione adecuadamente, sin embargo durante los últimos diez años ha tenido inestabilidades debido a la dolarización la cual trajo estabilidad en los precios, pero el margen de utilidad tuvo varias modificaciones a medida del tiempo, ya que las ganancias cada vez iban reduciéndose, y en el último semestre la inflación asegura una crisis económica en la medida que la situación económica mundial persiste y que el gobierno continúe con su perspectiva de inestabilidad política.

La competencia durante varios años no fue un indicador que perjudicara a la empresa, sin embargo la aparición de ciertas fundaciones ha originado un sin número de dificultades para la organización, empezando por los precios de atención oftalmológica que en un principio no sobrepasaban los dos dólares, creando dificultades para la entidad e inestabilidad en el mercado.

Sin embargo el prestigio de “Servicio Óptico” y la fidelidad de los clientes, han creado una alta continuidad de los clientes por ir a la empresa, pero para ello se debieron realizar modificaciones a sus políticas para contraer el efecto de las estrategias de la competencia. Actualmente la organización ofrece su servicio oftalmológico a un precio casi igual que las fundaciones; además productos de calidad que si bien son más costoso

que los que ofrecen las fundaciones, su vida útil es superior a la de los productos chinos.

Últimamente la gente se ha dado cuenta de la incapacidad y la ineficiencia con que trabajan las fundaciones, dando un servicio inadecuado y con problemas en los lentes debido sobre todo a la cantidad de clientes que poseen y a la inexperiencia de algunos oftalmólogos. Esto ha permitido recuperar clientes, pero el problema de la venta de lentes todavía persiste.

Los proveedores de marcas exclusivas solo venden a ciertas ópticas y a precios relativamente altos en comparación con los falsificados. A pesar de esto la empresa ha tenido que optar por la adquisición de estos productos con el fin de ser más competitivos con marcas exclusivas.

Sin embargo la exigencia de los pacientes y la determinación por trabajar con productos excelentes hace que cada vez se evite la compra de productos chinos aunque la entidad ha optado como estrategia comprar los productos para enseñar al cliente las diferencias entre un marco original de marca y un chino con el fin que instruir y obviamente evitar la compra de productos falsificados.

3. CAPÍTULO III: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. Tipo de Investigación

El trabajo a realizar es de tipo descriptivo, ya que este permite identificar formas de conducta y actividades de las personas que se encuentran en el universo de la investigación, afirmación esta, que se atribuye a lo largo de la investigación, teniendo en cuenta no solo la estructura interna de la empresa sino al sector en general.

Con este estudio se busca describir la situación actual de la empresa y las necesidades de la misma, partiendo de la observación de situaciones que permiten identificar el orden a seguir en la obtención de información al igual que las fuentes y calidad de las mismas, además otra de las razones para optar por este tipo de estudio es la utilización de técnicas específicas en la recolección de la información, tales como la observación directa y las encuestas, al igual que informes y documentos existentes sobre el tema.

3.2. Población y Muestra

Para el desarrollo de la investigación fue necesario utilizar un sistema de muestreo para la selección de la muestra poblacional, el cual partió del método por conglomerados, este estudia las características de los elementos individuales o unidades elementales de clientes, este muestreo tiende a proporcionar los mejores resultados cuando los elementos de los conglomerados son heterogéneos. Este tipo de muestreo fue escogido no solo por la reducción de costos sino también por el grado de confiabilidad que

brinda al momento de realizar el análisis de la información, el valor del muestreo depende de cuan representativo sea cada conglomerado de la población total.

En cuanto al estudio de la parte interna, se utilizó la totalidad de la población, ya que esta es de un tamaño reducido, entonces se tomó en cuenta la totalidad de los funcionarios de “Servicio Óptico” los cuales suman ocho (8) personas discriminados así:

Gerente, administradora, contador, secretaria, dos vendedores, un despachador y un auxiliar de oficios varios.

En cuanto a la parte externa, se hizo una selección de clientes potenciales de la empresa, los cuales sumaron 50 para este análisis.

3.3. Técnicas e Instrumentos para Recolección de la Información

3.3.1. Fuentes Secundarias

Por ser un estudio descriptivo, inicialmente se utilizó como técnica de investigación, la consulta de libros especializados y otros, tales como diarios de prensa, revistas, suplementos, catálogos, boletines, diccionarios y lecturas legales relacionadas con las leyes que enmarcan la normatividad de las organizaciones; el suministro de la información es de fácil acceso debido a su bajo costo.

3.3.2. Fuentes Primarias

Se buscó información primaria a través de la observación directa del objeto de estudio, mediante relatos y escritos suministrados por los empleados de la empresa. La investigación de los elementos componentes de la organización, se realizó mediante el empleo de una encuesta estructurada, cuestionarios y observación directa del trabajo ejecutado en todas las áreas de la empresa; se emplearon en todas las técnicas de

investigación, preguntas abiertas, cerradas de selección múltiple y, el número de preguntas por área dependerá de los resultados logrados mediante la aplicación de un muestreo que permita visualizar la situación en su conjunto.

La encuesta para los empleados y clientes de la empresa consta de una presentación en la cual se hace una explicación breve de la finalidad del estudio y una invitación a cooperar con la encuesta para el bienestar de todos, suministrando información veraz, con el fin de conocer la relación entre organización, procedimientos y desempeño.

Por lo anterior se podrá observar que no hay límite en la evaluación de las variables relacionadas en el estudio, dado que se pretende ante todo profundizar hasta donde se permita por parte de la empresa con el fin de arrojar un diagnóstico confiable y eficaz.

3.4. Instrumentos para la Investigación

Los instrumentos que se utilizaron en la investigación fueron, encuestas, entrevista y observación directa, a los procesos de la empresa.

3.4.1. Encuesta

Se diseñaron dos encuestas con respuestas de opción múltiple y una última de opinión, las mismas que no presentaron dificultad para los participantes de las mismas.

- Encuesta parte externa (Clientes)

Servicio Óptico, preocupada por brindar un mejor servicio a sus clientes, ha diseñado la siguiente encuesta con el fin de satisfacer plenamente las necesidades de sus clientes, y así poder hacer un diagnóstico de la parte externa de la empresa realizando los correctivos necesarios para su efectivo cumplimiento de los objetivos.

Por lo anterior y dada la importancia que representa para nosotros contar con usted como cliente, le rogamos diligenciar el siguiente formato marcando con una X su respuesta siendo 1 a la nota más baja y 5 la más alta. Sus respuestas serán de gran importancia para nosotros y el mejoramiento integral de la empresa.

Cuadro N° 1 Diseño de encuesta parte externa					
PREGUNTAS	CALIFICACIÓN				
1. ¿Comunicarse con la empresa le resulta?	1 Difícil	2	3	4	5 Fácil
2. El nivel de conocimiento técnico y dominio del tema del personal es:	1 Bajo	2	3	4	5 Alto
3. ¿La información acerca de las condiciones de venta suministrada por el personal es?	1 Bajo	2	3	4	5 Alto
4. ¿El trato y atención que recibe como cliente es?	1 Malo	2	3	4	5 Bueno
5. ¿Los productos que habitualmente requiere, siempre están disponibles?	1 Nunca	2	3	4	5 Siempre
6. ¿En cuanto a la agilidad y entrega oportuna como califica el servicio?	1 Malo	2	3	4	5 Bueno
7. El servicio postventa que ofrece Servicio	1	2	3	4	5 Permanente

Óptico es	Inexistente				
8. ¿Recomendaría nuestros productos y servicios?	1 No	2	3	4	5 Si
9. La imagen que usted tiene de Servicio Óptico en general es:	1 Mala	2	3	4	5 Buena
10. Sírvase comentar o sugerir cualquier aspecto que usted, considera deberíamos mejorar o implementar	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>				
Esperamos seguir contando con usted y agradecemos su invaluable colaboración y apoyo.					

Elaboración: Paúl Proaño

- Encuesta parte interna (empleados)

A través de la presente encuesta se pretende visualizar la situación del trabajo ejecutado en las áreas de la empresa. De su información veraz depende el éxito del análisis para el bienestar de todos.

Cuadro N° 2 Diseño de encuesta parte interna				
Por favor diligencie este formato marcando con una X su respuesta siendo (S) siempre, (F) frecuentemente, (AV) a veces, (N) nunca.				
SEXO:	F () M ()			
EDAD:	Menos de 20 () 20-30 () 31-50 () 51 o más ()			
AREA:	Administrativa () Ventas ()			
PREGUNTAS	S	F	AV	N
1. Sabe usted cuales es la Misión y la Visión de Servicio Óptico				
2. ¿Conoce usted los objetivos de la empresa y aporta para el logro de los mismos?				
3. ¿Cree usted que la organización administrativa de la empresa es clara?				
4. ¿Cree usted que las diferentes áreas de la empresa, se relacionan para cumplir con las distintas metas?				
5. ¿La empresa le dio a conocer a usted un manual de funciones de cómo desarrollar su puesto de trabajo?				

6. ¿Conoce usted la línea de mando que hay en la empresa?				
7. ¿Existen procesos lógicos durante el desarrollo de las actividades en la empresa?				
8. ¿Sabe usted si la empresa tiene un servicio post venta que satisfaga las necesidades del cliente?				
9. ¿La empresa le brinda a usted medios de capacitación, que le permitan su crecimiento profesional y laboral?				
10. ¿La empresa valora sus conocimientos y sus aportes a través de una evaluación del desempeño?				
Agradecemos su colaboración y valoramos su veraz información la cual es muy importante para el desarrollo total de la empresa.				

Elaboración: Paúl Proaño

3.4.2. Entrevista

La entrevista se la realizó al Dr. Gonzalo Proaño Vallejo, propietario y dueño de “Servicio Óptico”, manejando la misma con las siguientes preguntas.

1. Una breve reseña de la idea y creación de la Empresa Servicio Óptico
2. Reseña de los 20 años de existencia de la empresa
3. Cuales son la Visión y Misión se la empresa
4. La relación y motivación a sus empleados
5. Crecimiento a futuro de la empresa

6. Conclusiones y análisis de su gestión dentro de la empresa

3.4.3. Observación Directa

La observación se la realizo durante más de un mes en donde se pudo ver las limitaciones en tiempos de pagos a proveedores ya que carecen de sistemas más avanzados en contabilidad, así mismo falta información a ciertos funcionarios para ciertas actividades que no se encuentran documentadas, como también actividades motivadoras de unión de grupo dentro de la empresa. También hay que aclarar que con estas falencias, la empresa funciona de manera normal frente a sus clientes donde su posicionamiento es muy elevado

3.5. Técnicas e Instrumentos para Analizar la Información

Para analizar la información obtenida en las diferentes encuestas, se elaborará una codificación, tabulación, clasificación, sistematización y registro de la información, y con base en los datos obtenidos se elaborará una matriz FODA, donde se identificarán cada una de sus variables que se presentan al interior de la empresa “Servicio Óptico”.

3.6. Técnicas e Instrumentos para la Difusión de la Información

Se debe tener en cuenta que para la eficiente aplicación del presente proyecto, se debe hacer conocer toda la información y resultados adquiridos, es importante que los funcionarios de “Servicio Óptico” conozcan los cambios que se van a realizar en el ámbito interno de la empresa, para ello, se programará un desayuno de trabajo en el cual se hará una reunión exclusiva dentro de las instalaciones para exponer los principales puntos a tener en cuenta en la nueva estructuración de la empresa, para dicha reunión asistirán todos los empleados, así como el gerente y demás directivas; igualmente se les entregará a cada uno de ellos un resumen resaltando los puntos más importantes

correspondientes de su área, de esta manera les será más fácil comprender los compromisos respectivos de cada cual para el progreso de la empresa.

4. CAPÍTULO IV: DIAGNÓSTICO MACRO Y MICRO DE LA EMPRESA

4.1. Diagnóstico Externo

4.1.1. Entorno Económico

La economía del país todavía no sufre un caos gracias al precio del petróleo, el mismo que ha ido manteniendo precios altos e inyectando a la economía interna, pero ese auge es engañoso, ya que, cierto porcentaje de ese excedente se va en la importación de derivados, cuya relación con el precio del petróleo es de 1 a 1.30, así mismo en subsidios, que si bien ayudan a la población pero actualmente son aprovechados para el contrabando, según datos del mismo gobierno más del 50% de los productos subsidiados se van por las fronteras, dejando grandes pérdidas para el Estado, además el incrementado del gasto corriente en campañas constantes y en pagos a funcionarios que rotan de forma continua han provocado un declive en las arcas fiscales, a eso se suma los bajos incentivos a la producción y a una gran variabilidad en clima creando baja en la producción y el incremento preocupante de la inflación. “Según estimaciones del Banco Central del Ecuador el crecimiento del país estaría alrededor del 3,82% para el 2009”⁴, siendo la más baja de Latinoamérica, y la inflación esperan que termine alrededor del 8,83%, indicando un grave problema macroeconómico.

En cuanto al mercado laboral al 30 de Septiembre del 2009 la tasa de desempleo a nivel nacional se ubico en el 9.06% resultando superior en 1.79 puntos con relación a la

⁴http://ecuadorinmediato.com/Noticias/news_user_view/banco_central_de_ecuador_preve_un_crecimiento_economico_del_382_para_el_2009--97577

registrada en Septiembre del 2008, sin tomar en cuenta el subempleo que llego al 51,9% en Marzo del 2009 según el INEC.

En el sector comercial, se dieron el indicador de confianza empresarial llego a 15.2 puntos de aumento reflejándose a un 0.08% positivo, recuperándose de meses anteriores en donde los valores eran negativos para invertir en el sector.

Otro índice a tomar es el valor de ventas en el sector, donde registró un incremento al mes de Agosto del 2009 del 1.79% recuperándose, pero que no se acercan al mes de Agosto del 2008.

En el periodo fiscal, el gobierno ha tomado masivas campañas para evitar la evasión del IVA y de la Renta, obligando a todos los sectores a tomar mayor medidas en sus controles en su facturación y cobranzas.

En el 2009 se creo campañas para obtener los permisos del ministerio de salud para establecimientos ópticos como también consultorio médicos, legalizando de esta manera a todo el sector optometrista y oftálmico.

A nivel de importaciones el gobierno nacional incremento los impuestos y tasas arancelarias para evitar la salida de divisas e incrementar la producción nacional. En el sector optometrista se reflejo una disminución de importación de marcos y gafas de hasta un 15% según el Banco Central, y no baja de esta cifra, pues en el país no existe fabricantes de marcos que puedan ayudar a cubrir la demanda de lentes en el Ecuador.

Este incremento del tasas y aranceles, produjo un efecto de bajar la calidad de armazones que llegan al país, dando un incremento de monturas de países orientales como China, Corea y Japón; las cuales son de menor calidad que monturas hechas en Europa o Estados Unidos.

4.1.2. Entorno Político

La política del gobierno influye de manera directa a todos los sectores económicos, ya sea con la implementación de nuevas normas o reglamentos o con los discursos habituales que de cierta forma originan ambigüedades y un sin número de interpretaciones, acabando así poco a poco la inversión del país, de forma que los indicadores, tanto de desempeño económico como los de estabilidad política identifican graves problemas para el país. Si bien el proyecto no está enfocado al problema coyuntural del país, pero la forma como ha seguido el gobierno influye en las decisiones que se opten para implementar futuras ampliaciones; y como durante los dos años de gobierno del presidente Correa ha sido solo campaña, la inversión extranjera y la seguridad jurídica han provocado un declive en la economía trayendo incertidumbres.

Hay que anotar también el proceso de la transitoria de una carta constitutiva a otra, causando muchos desaciertos a nivel de confianza país, y provocando temor en el sector económico.

4.1.3. Entorno Social y Cultural

La moda siempre es un factor que influye en la adquisición de cualquier producto, así que los lentes no quedan excluidos de esto, más bien cada temporada cambian y eso llama la atención de las personas, sin embargo dichos cambios no siempre traen mejoras para el cliente sino que cada vez son más sensibles o poco manejables, pero para muchas personas no es trascendental.

Otro factor a tomar en cuenta es al momento de adquirir los productos, y en este tema, el principal factor para adquirir, a más del económico, es de donde son hechos los marcos y la calidad de los materiales de las lunas y monturas. Esto causo una serie de incógnitas, ya que la calidad va de la mano con el precio, y las monturas chinas como coreanas, son de difícil ingreso al mercado ya que no cumplen con todas las expectativas de los consumidores.

4.1.4. Entorno Tecnológico

Un factor importante es el avance tecnológico el cual ha facilitado de cierta forma la vida para mucha gente mediante la cirugía refractaria, la cual corrige la visión de la miopía y astigmatismo. Sin embargo el costo de esta operación es todavía muy alta (USD \$900.00) a más de que no todos los pacientes son aptos para la cirugía, “en un promedio solo 4 de cada 10 pacientes pueden operarse”⁵.

Esto motiva a que la oportunidad de negocio se mantenga. Otro factor tecnológico va en calidad de los materiales de los cristales y plásticos, pues cada vez ayudan en mejorar la visión con productos con los lentes Progresivos, que permiten una visión triple en distancias larga, media y cercana. Los materiales de los marcos también suben su calidad con metales como el Titanio Memory, el cual es irrompible y liviano a la vez, dando mayor comodidad a sus usuarios. En el caso de lentes de contacto, con los últimos adelantos, permite que se los emplee en casos de problemas específicos como el queratocono, resultando todo un éxito ya que el paciente sale viendo 20/20.

4.1.5. Entorno Ecológico

⁵ Dato obtenido en la Clínica Oftálmica, en Quito Octubre 2009

Con la llegada de productos de bajos costos y de materiales de poca sofisticación, dan como resultado materiales no aptos para el reciclaje, y que pueden causar daños ambientales si no tienen un debido tratamiento de los mismos. Esto se presenta en marcos procedentes de países Orientales, por lo cual existen proyectos para pedir estándares de fabricación como son el ISO 14000 y otros que regulan los materiales de fabricación.

Las gafas expendidas en las calles, producen doble riesgo, tanto a nivel ecológico, debido a su tiempo de duración y al pésimo material con el que son hechas, que en muchos casos solo es plástico y que contamina al desecharse; y visual, ya que, las lunas con las que se fabrica dichas gafas son cristales sin protección afectando gradualmente las corneas.

4.1.6. Entorno Jurídico

En la parte legal, han servido la ley de tránsito y las normas de educación, las cuales por disposición de las autoridades pertinentes, todas las personas que requiera de una licencia debe hacerse un chequeo visual; y así mismo para la matriculación de todo estudiante de colegios, de tal forma, dicho factor ha contribuido para aumentar las ventas.

Pero también es importante, las nuevas leyes arancelarias que afectan a la importación de productos en el caso específico de la empresa, para el año 2010 los marcos van a incrementar en casi 20% en sus costos, por la cuestión de la inflación y de las nuevas restricciones arancelarias, las cuales, van a perjudicar al consumidor por el incremento en el precio de los productos.

4.1.7. Competencia

En el mercado quiteño existe una cantidad considerable de competencia directa, pero los grandes competidores aunque son pocos tienen mayor participación en el mercado nacional, tiene características diferentes a la de empresas pequeñas como “Servicio Óptico” y sus condiciones no afectan directamente. Estos son:

Cuadro N° 3. Grandes competidores Área Comercial		
Razon Social	Actividad	Ubicación
Óptica Los Andes	Examen Visual, Venta de Marcos y Gafas de Alta Calidad, Lente de Contacto	Varias Sucursales en el País
Ópticas GMO	Examen Visual, Venta de Marcos y Gafas de Buena Calidad, Lentes de Contacto	Varias Sucursales en el País

Elaborado: Paúl Proaño

Aunque las empresas clasificadas como grandes competidoras son pocas, no se puede conocer su organización interna administrativa, pero tienen reconocimiento nacional, por lo cual son un modelo a seguir para “Servicio Óptico” en futuras ampliaciones.

En el sector donde opera la empresa, existen otras ópticas que también conforman su competencia directa, aunque su vida institucional es muy reciente y carecen de la garantía y confianza de la marca “Servicio Óptico”.

Cuadro N° 4. Competidores Área Comercial Locales		
Razon Social	Actividad	Ubicación
Óptica Exchancel	Examen Visual, Venta de Marcos y Gafas	Centro Histórico
Óptica D'lessio	Examen Visual, Venta de Marcos y Gafas	Centro Histórico
Óptica Real	Venta de Marcos, Gafas y Lentes de Contacto	Centro Histórico
Óptica Visión	Examen Visual, Venta de Marcos	Centro Histórico
Óptica Total	Venta de Marcos y Gafas, Lentes de Contacto	Centro Histórico

Elaborado: Paúl Proaño

Como competencia indirecta, se encuentran las fundaciones (Ver Cuadro N° 5), ya que estas dan servicios oftálmicos y ópticos de marea gratuita ó de bajos costos, causando una gran emigración de clientes de la empresa. Esto también aumento en cierta manera la credibilidad de “Servicio Óptico” ya que las fundaciones prescribían mediciones erróneas y trabajaban con marcos de pésima calidad que su vida de duración era mínima, provocando el regreso de buena parte de los clientes a la empresa en busca de buenos productos y servicios de calidad.

Cuadro N° 5. Competidores Indirectos		
Razon Social	Actividad	Ubicación
Fundación Vista para Todos	Examen Visual, Venta de Marcos	Varias Sucursales
Fundación Ecuatoriana Vista para los Ciegos	Examen Visual, Venta de Marcos	Sector Centro Norte de Quito
Fundación Visual	Examen Visual, Venta de Marcos	Sector Norte de Quito

Elaborado: Paúl Proaño

4.2. Diagnóstico Interno

“Servicio Óptico” desde su existencia nunca ha contado con una administración efectiva y aunque existen cargos a nivel directivo, estos no realizan funciones basadas en procesos de planeación, organización, dirección, integración y control.

No hay definido un manual de funciones en el cual se describan las tareas y responsabilidades a cumplir por los funcionarios de la empresa, sin embargo ellos conocen las actividades que deben realizar.

Las tomas de decisiones funcionan bajo una autoridad donde los empleados aceptan las decisiones del gerente sin existir algún tipo de comunicación que permita generar mayor eficiencia.

4.2.1. Misión

La parte más importante de una misión es identificar la función básica de la empresa frente a la sociedad y formular su propósito haciendo una distinción de los demás.

La misión actual de “Servicio Óptico” es “Satisfacer las necesidades de los clientes con problemas oftalmológicos, ofreciéndoles productos de la mejor calidad y al mejor precio existentes en el mercado, igualmente la prestación de servicio técnico de nuestros productos utilizando la mejor tecnología disponible y el respaldo de nuestra experiencia y capacidad profesional”⁶.

Destaca las actividades de ciertas actividades, pero no resalta la calidad en el servicio en su totalidad, es importante resaltar los productos afines al producto principal y la diversidad de marcas que se ofrecen.

4.2.2. Visión

En la misión se identifican las ideas positivas que se esperan alcanzar en un tiempo determinado especificándolo, teniendo en cuenta que debe ser real y acordes con las capacidades de la empresa.

La visión actual de “Servicio Óptico” es “Ser una empresa líder, con reconocimiento local en la comercialización de productos ópticos, resaltando que es una de las empresas con más experiencia en este campo, generando un excelente servicio, calidad y precio muy competitivo a nuestro cliente”⁷.

No es claro el fin de la empresa, además no proyecta un límite de tiempo, sin embargo esta destacando el buen servicio.

⁶ Entrevista al Dr. Gonzalo Proaño, Agosto 2009

⁷ Entrevista al Dr. Gonzalo Proaño, Agosto 2009

4.2.3. Políticas

Las tomas de decisiones deben ir encauzadas con las políticas las cuales son guías que permiten alcanzar los objetivos propuestos. En “Servicio Óptico”, existe una política general que es “Ofrecer a todos nuestros clientes seguridad, precio, servicio y asesoría en la diversidad de marcas y productos”⁸. No identifican otras políticas de temas tales como precio, ventas, mercadeo, talento humano etc. Las cuales son igual de importantes para el desarrollo de la empresa.

4.2.4. Valores

Los valores son creencias permanentes que guían las acciones y el comportamiento de los empleados para cumplir con los objetivos, llegando a infiltrarse como ideología en las decisiones diarias de la organización.

En “Servicio Óptico” no se han definido valores que fomenten una cultura organizacional de manera que los empleados se identifiquen y trabajen fundamentado en ellos.

4.2.5. Planeación.

La planeación es la función más importante del proceso administrativo, además sirve de base para las siguientes funciones, esta consiste en identificar a donde se pretende llegar, que se debe hacer, cuando y como, definiendo estrategias con los objetivos propuestos, “implica la evaluación del futuro y la previsión en función de él. Unidad, continuidad, flexibilidad y valoración son los aspectos principales de un buen plan de acción.”⁹.

⁸ Entrevista al Dr. Gonzalo Proaño, Agosto 2009

⁹ CHIAVENATO Idalberto. Introducción a la teoría general de la administración. Colombia Mc Graw Hill. Cuarta edición. 2001. p 105

“Servicio Óptico” no realiza una planeación eficaz y no cuenta con objetivos ni estrategias que guíen sus procesos, además la respuesta a las situaciones es reactiva, tomando las decisiones con base en la experiencia, es decir, que no pronostica ni prevé eventos que pueden traer consecuencias negativas para su desempeño; en la empresa no se definen objetivos específicos, claros y verificables a partir de los cuales se pueda ejecutar una planeación efectiva, este proceso lo realizan la administradora y el gerente quien es el directo responsable de tomar cualquier decisión relevante para el funcionamiento de la empresa.

Los elementos de la planeación caracterizan la acción de esta función, en “Servicio Óptico” se encontró lo siguiente:

4.2.5.1. Objetivos

Los objetivos se deben establecer en función de la misión y de la visión organizacional, “objetivos son los propósitos de la empresa que tomados en conjunto definen su propia razón de ser o de existir”¹⁰. En toda empresa se fijan objetivos y metas por cumplir, en “Servicio Óptico” los objetivos no están estipulados ni son conocidos por el personal de la empresa, los objetivos son los que la gerencia a planeado desde su fundación, los cuales aumentan a medida que pasa el tiempo, pero estos no son difundidos a la totalidad de la empresa, factor este muy desvaliente para el logro de los mismos.

Dichos objetivos no son claros ni concisos y están formulados de una manera amplia y abstracta, únicamente están en la mente de gerencia como lo son; disminuir costos aumentando las ventas, aumentar la franja de consumidores y demás objetivos básicos generalizados para cualquier empresa por lo tanto estos no tienen distinción alguna, no obstante, los objetivos están casi siempre separados de la realidad cotidiana de la

¹⁰ CHIAVENTO, Idalberto, Administración proceso administrativo, Mc Graw Hill. 3 edición 2001. p 149.

empresa, sin embargo permiten la formulación de programas, estrategias y demás elementos que hacen de la planeación la función más importante del proceso administrativo.

4.2.5.2. Estrategias

Después de realizar un análisis de las oportunidades y amenazas se puede utilizar la herramienta que ayuda a definir aun más la planeación: la formulación de las estrategias, como seguimiento de los objetivos relacionadas con la acción futura de la empresa; “la estrategia, más que un elemento aislado parece una combinación de varios de ellos frente a una condición particular con lo que se enfrenta una organización”¹¹. En “Servicio Óptico” no se realiza ninguna clase de estrategia que conlleve a una eficiente planeación dentro de la empresa.

4.2.5.3. Procedimientos

“Constituyen la secuencia de pasos o etapas que se deben seguir con rigurosidad para ejecutar los planes, son una serie de pasos detallados que indican como cumplir una tarea o alcanzar un objetivo preestablecido”¹². En consecuencia los procedimientos ayudan a dirigir todas las actividades de la empresa hacia objetivos comunes, generalmente los procedimientos están escritos y a disposición de quien debe usarlos; de hecho, en “Servicio Óptico” si se practican los procedimientos pero de manera empírica transformados en rutinarios pero no están descritos como tal, no existen por escrito ni tampoco por medio de gráficas como por ejemplo un flujograma. En ningún nivel de “Servicio Óptico” y en ninguna área están estipulados los procedimientos, los funcionarios saben mentalmente los procedimientos que deben cumplir para la realización de una determinada actividad u operación. Esto no es suficiente, más es

¹¹ REYES, Ponce Agustín, Administración moderna, 1 Edición, Noriega Editores. P 254

¹² CHIAVENTO, Idalberto, Administración proceso administrativo, Mc Graw Hill. 3 edición 2001. p 153

necesario recurrir al material físico para seguir al pie de la letra evitando así la duplicación de los procedimientos y un efectivo cumplimiento de los mismos.

4.2.5.4. Programas

“Las programaciones constituyen planes operacionales relacionados con el tiempo, constan básicamente de planes que correlacionan dos variables: tiempo y actividades que deben ejecutarse”¹³. Los programas que existen “Servicio Óptico” están basados por el tiempo de cada operación con respecto al número de actividades a realizar, dichos programas no están estipulados por escrito ni existe un cronograma de actividades que permita la verificación de lo planeado y una guía para todas las operaciones que se realizan en el transcurrir de un tiempo determinado. La programación de actividades de “Servicio Óptico” se realizan de acuerdo a la necesidad de cada cliente, es decir, el programa se puede detener cuando llegue un caso fortuito en particular, por ejemplo, en el momento en que se quemó la máquina de calentamiento con arenilla para marcos, la cual su daño provenga del motor eléctrico necesitarán una atención urgente para mantener el servicio que presta al menor tiempo posible, mientras tanto, hay actividades pendientes por realizar y por esto se produce molestias o una ineficiente atención al momento de amoldar el marco a la medida del cliente final.

4.2.5.5. Presupuestos

“Los presupuestos son los planes operacionales relacionados con el dinero manejado en determinado periodo, generalmente abarcan un año, correspondiente al ejercicio fiscal de la empresa”¹⁴. “Servicio Óptico” nunca ha realizado presupuestos a pesar de que sus

¹³ http://es.wikipedia.org/wiki/Cliente_%28econom%C3%ADa%29#Programas

¹⁴ <http://es.wikipedia.org/wiki/Presupuesto>

ejercicios financieros sean claros y conocidos por las directivas de la empresa no se lleva ningún historial de datos financieros que permitan la realización de los presupuestos a futuro, este es un factor que afecta bastante la función de la planeación como elemento predominante de dicha fase del proceso administrativo.

Cuando “Servicio Óptico” se detiene a analizar sobre las fuerzas que contribuyen al crecimiento y la prosperidad de la empresa a largo plazo, suele ocurrir que deja de lado los procesos mediante los cuales se realiza el presupuesto, existen empresas que utilizan su presupuesto como una herramienta para alcanzar el crecimiento, con todo lo que este significa, son organizaciones que hacen inversiones sabias en su gente, investigación, y desarrollo, en evolución de mercados, plantas y equipos y no sufren el temor de morir en el intento de crecer, por el contrario, experimentan crecimientos saludables y envidiables. En “Servicio Óptico” se puede lograr que los presupuestos que se realicen después de este análisis alcancen este mismo efecto, y no el de temer al realizar cualquier tipo de inversión y tener preparada la empresa para un evento negativo, para ello hay que reevaluar los diferentes modelos de la realización de un presupuesto a corto y largo plazo.

4.2.5.6. Estándares

Después de tener claro la definición de estándar como el promedio de tiempo para el desarrollo de las actividades bajo un estudio previo, es bastante importante que permitan ayudar a reducir tiempos, costos y a tomar mejores decisiones para el bienestar de la empresa, por ello los estándares facilitan a definir procesos lógicos de producción logística, de comercialización y la prestación de servicios.

A la vez que ayuda a discriminar en forma más clara los procesos anteriores, agiliza también a definir y valorar los recursos humanos y materiales necesarios para poder

llevar a cabo los diferentes procesos, valora los parámetros básicos capacidades, plazos, existencias, inversiones entre otras.

En “Servicio Óptico” no se lleva a cabo ningún tipo de estándar que permita una mejor retroalimentación de los procesos, buscando hacerlos más ágiles eficientes y eficaces.

4.2.6. Organización

La palabra organización adopta varios significados, como una entidad social o como función administrativa y parte integral del proceso administrativo, este ultimo es el concepto apropiado para esta parte de la investigación, la organización “significa el acto de organizar, estructurar e integrar los recursos y los órganos pertinentes de su administración y establecer las relaciones entre ellos y las atribuciones de cada uno”¹⁵.

“Servicio Óptico” esta basada en una estructura centralizada donde el gerente es quien toma las decisiones, maneja una comunicación directa con todos los miembros de la empresa, les da poca oportunidad de aportar ideas y sugerencias que genere beneficios individuales y globales. “Servicio Óptico” carece de organización en todos los niveles de la empresa, no cuenta con ningún registro de documentación que sirva de soporte para situaciones futuras con el fin de tomar medidas preventivas que no afecten la productividad de la empresa, igualmente no realiza una estructura lógica para agrupar las actividades en el área que corresponde, no identifica variables como recursos, responsables, tiempo, lugar, etc., que intervengan en el desarrollo óptimo de la empresa.

Existe la organización formal que hace referencia a la división de trabajo, especializando órganos y personas en determinadas actividades, es decir, trabaja con un organigrama vertical indicando el orden interno de la empresa; “Servicio Óptico” cuenta

¹⁵ <http://es.wikipedia.org/wiki/Organizacion>

con ocho (8) personas discriminados así: gerente, administradora, contador, secretaria, dos vendedores, un despachador y un auxiliar de oficios varios.

Su estructura organizacional y jerárquica es de tipo lineal dividida en cinco niveles que cumplen tareas específicas:

En el primer nivel se encuentra el Gerente General representado por el propietario (fundador), quien es el encargado de realizar las siguientes funciones:

- Representar legalmente a la empresa ante cualquier entidad que lo requiera, ya sea público o privado.
- Estudiar y aprobar las reformas
- Examinar, aprobar o no los estados financieros.
- Tomar decisiones a nivel administrativo, económico y técnico.
- Realiza labores de control, revisión y verificación de todos los procesos tributarios de la empresa.

Como asesoría staff se encuentra el contador quien cumple las funciones básicas de acuerdo con su profesión:

- Preparar y presentar los estados financieros al cierre de cada periodo aplicando las normas de contabilidad generalmente aceptadas.
- Colaborar con las entidades gubernamentales que ejercen inspección y vigilancia rindiendo los informes que sean solicitados.

En el segundo nivel se encuentra el área administrativa representada por una administradora encargada de:

- Control de calidad y existencia de los productos
- Manejo de documentos internos de la empresa

- Manejo de inventarios, controla la entrada y salida de productos y reporta informes a gerencia
- Recibe el dinero que entregan los vendedores diariamente.
- Realización y pago de la nómina.
- Aprueba los créditos para los clientes y acuerda plazos de pago.
- Realiza tareas de cartera
- Se encarga de realizar los pagos a proveedores
- Realiza las compras necesarias para el funcionamiento de la empresa, previa autorización de gerencia.
- Ofrece atención al cliente

En el tercer nivel se encuentra los cargos de secretaria y ventas.

Secretaria:

- Manejo de archivo
- Elaboración de documentos
- Asistencia en administración
- Atención al cliente

Vendedores

- Atención al cliente
- Asesorías requeridas por el cliente
- Facturación
- Entregar ventas a la administración diariamente
- Organización del almacén, manteniendo en buen estado y totalmente exhibidas las vitrinas.

En el cuarto nivel se encuentran los cargos de auxiliar y despacho.

Despachador:

- Transportar la mercancía para la venta, previa autorización de administración.
- Mantener la bodega en perfecto orden, de tal manera que la búsqueda de un determinado producto este a la vista y al alcance de cualquier otro funcionario.
- Recoger la mercancía que el proveedor no haga llegar al establecimiento.
- Cumplir las tareas de mensajería requeridas por administración.

Auxiliar de oficios varios

- Mantener aseado y desinfectado las áreas de almacén, oficinas y consultorio.

En una estructura organizacional es necesario especificar las áreas que conforman la empresa, teniendo en cuenta los cargos que se deben asignar encada área; los funcionarios no tienen por escrito las funciones anteriormente mencionadas.

4.2.7. Dirección

La dirección conforma la tercera función administrativa que sigue a la planeación y a la organización definida la planeación y establecida la organización, falta hacer que las cosas marchen y acontezcan, este es el papel de la dirección: “accionar y dinamizar la empresa, la dirección esta relacionada con la acción como la puesta en marcha, y tiene mucho que ver con las personas, esta directamente relacionada con la actuación sobre recursos humanos de la empresa”¹⁶

¹⁶ http://es.wikipedia.org/wiki/Direccion_administrativa

- Motivación:

Los incentivos son pagos realizados por la empresa a sus trabajadores (premios, beneficios, oportunidades de progreso), que se pueden presentar en forma económica o también se puede presentar en tiempo de descanso entre otros.

Esta clase de incentivos aumenta el sentido de pertenencia de los empleados hacia la empresa; en “Servicio Óptico”, no se presentan incentivos de esta manera, solo se presentan en un elogio en forma oral en reconocimiento al excelente desempeño de las labores.

- Comunicación

La comunicación en las empresas es una herramienta supremamente importante, ya que a través de ella se da el mayor aporte a la gestión de la organización, y se debe situar en un primer plano para mejorar la eficiencia y la eficacia globales de la empresa. El desarrollo de contextos favorables de comunicación repercutirá sobre las personas que integran la empresa, mejora la motivación y el compromiso, a la vez que brinda mayor conocimiento de las necesidades de los miembros de la empresa como de los clientes, se obtiene información, que es uno de los valores agregados de cada organización, en definitiva de una comunicación eficaz se puede construir, transmitir y preservar una clara visión compartida, los valores, la misión, y los objetivos de la organización. Dentro de la comunicación existen niveles de comunicación como lo son: el vertical, entre diferentes niveles de jerarquía y, la comunicación horizontal en el mismo nivel.

La comunicación descendente permite mantener informados a los miembros de la organización de todos aquellos aspectos importantes necesarios para un buen desenvolvimiento de los procesos, estos se dan a través de canales formales como el organigrama.

La comunicación ascendente puede ser la más importante para el gerente de una empresa, pues le permite tener contacto directo con sus colaboradores, conocer opiniones y necesidades de la gente que trabaja en su empresa, herramienta necesaria para la toma de decisiones.

La comunicación horizontal es importante que se de en las empresas ya que permite el funcionamiento eficaz de los equipos de trabajo, genera compañerismo y confianza a la vez que mejora el clima organizacional.

En “Servicio Óptico”, la comunicación esta dada claramente en forma descendente, ya que no se tiene en cuenta las opiniones de los trabajadores, la comunicación horizontal es bien desarrollada, muestra de ello es el excelente clima laboral y el compañerismo que se presenta en la organización.

- Toma de decisiones

La toma de decisiones es el proceso de seleccionar un curso de acción entre varias alternativas; es la medula de la planeación y por ello es difícil imaginar un campo de mayor trascendencia para el ser humano que el de la toma de decisiones. Para tomar decisiones hay que basarse en la frialdad y objetividad de los datos y la información que de las intuiciones y deseos. Las decisiones acertadas se basan en datos objetivos fiables, por ello es bastante importante el sistema de gestión de la calidad que mejora la calidad de la información obtenida y mejora los procesos para su producción.

Para que la planeación y la organización puedan ser eficaces, necesitan ser dinamizadas y complementadas por la orientación que se de a los funcionarios de la empresa mediante una adecuada comunicación, habilidad de liderazgo y de motivación. En “Servicio Óptico” la dirección se vuelve muy compleja teniendo en cuenta que la autoridad es por parte del gerente, las demás decisiones menos importantes las toma la

parte administrativa siempre contando con la autorización de gerencia; es importante delegar la autoridad manteniendo el concepto de poder, aspecto este que no se ve en la empresa, no existe la delegación de autoridad para ningún trabajador teniendo en cuenta las capacidades profesionales y técnicas de los cargos medio altos como lo puede ser la administración.

Con respecto a la contratación de “Servicio Óptico” únicamente la gerencia es quien toma la decisión desde la necesidad de hacer el proceso de selección hasta la respectiva contratación la cual se hace verbalmente y no se tiene en cuenta la opinión de ninguna otra área, es decir, gerencia es quien realiza el reclutamiento, determina el momento en el cual es necesario el talento humano ya sea nuevos o reemplazos; igualmente gerencia realiza el proceso de selección con sus debidas entrevistas logrando así la respectiva contratación hasta la decisión de la terminación de contrato, sin contar con la opinión de áreas ajenas.

4.2.8. Control

Cuarta y última función del proceso administrativo, la finalidad de este es “asegurar que los resultados de aquello que se planeó, organizó y dirigió, se ajusten tanto como sea posible a los objetivos previamente establecidos”¹⁷ para ello, la empresa verifica de manera permanente las actividades, especialmente las relacionadas con el área de asistencia técnica y en ventas, con el propósito de evitar fallas y defectos en los productos reparados y a comercializar; sin embargo “Servicio Óptico” no ha fijado indicadores de control que permitan controlar los resultados obtenidos y definir las mejoras pertinentes para estandarizarlos.

¹⁷ MERCADO, Víctor, Teoría Neoclásica de la administración. Universidad Austral de Chile

Con respecto al control de calidad, este es efectuado por la gerencia, desde el recibo de mercancía hasta la entrega del producto final, todo pasa por gerencia garantizando mayor eficiencia en las operaciones , hay que tener en cuenta que por la gran cantidad de actividades y de artículos por controlar hay algunas cosas que se pasan por alto y a las cuales no se le realiza ninguna clase de control de calidad, de esta manera también es difícil realizar un control de cantidad ya que es un recargo de trabajo para la gerencia quien dedica mayor parte de su tiempo en actividades estratégicas más no técnicas, este es un factor que afecta el respectivo manejo de resultados, debido a que no existe ninguna clase de control estipulado por escrito, no existen procesos basados en dicho control que permitan hacer un buen manejo de los resultados obtenidos para poder así detectar posibles errores en todas las fases del proceso administrativo. No se tiene en cuenta normas de calidad certificadas para el área comercial.

4.3. Diagnostico del Área Comercial

En una frase, la gestión comercial es el motor de la empresa, el fin es generar riqueza, prosperidad, y abundancia, metas que se logran mediante estudios y planes de mercadeo bien estructuradas.

En “Servicio Óptico” se cubre el mercado local, las ventas se realizan dentro un horario establecido para atención al público, se realizan también ventas por teléfono, para ello existe una persona capacitada para realizar esta función aunque, en la mayoría de los casos las ventas son directas con los clientes. Los vendedores reciben una capacitación brindada por los proveedores, y la administradora, dicha capacitación es limitada, y le hace falta énfasis en servicio, y atención al cliente; su nicho de mercado no es claro, no

existe una técnica de ventas establecidas, no se realizan estudios de mercadeo, no se hacen presupuestos de ventas.

Se ofrecen variedad de productos en variedad de marcas, todos relacionados con la industria oftálmica y complementos de otros productos que son necesarios para el mejor funcionamiento del producto líder de “servicio Óptico”, los marcos. Los productos que se ofrecen son:

- MARCOS

Figura 6. Marcos Varios Modelo



Elaborado: Paúl Proaño

Figura 7. Marco Semi Aire



Elaborado: Paúl Proaño

Figura 8. Marcos al Aire



Elaborado: Paúl Proaño

Figura 9. Marcos Empastados



Elaborado: Paúl Proaño

Figura 10. Marcos Modernos



Elaborado: Paúl Proaño

Figura 11. Gafas para Sol



Elaborado: Paúl Proaño

- LUNAS

Figura 12. Lunas Blancas



Elaborado: Paúl Proaño

Figura 13. Lunas Antireflejo



Elaborado: Paúl Proaño

Figura 14. Lunas Photocromaticas, Transitions



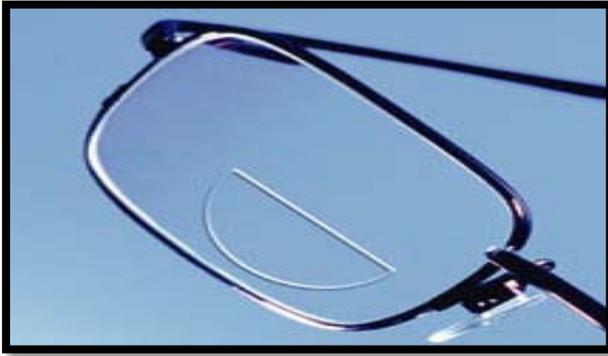
Elaborado: Paúl Proaño

Figura 15. Lunas Polarizadas



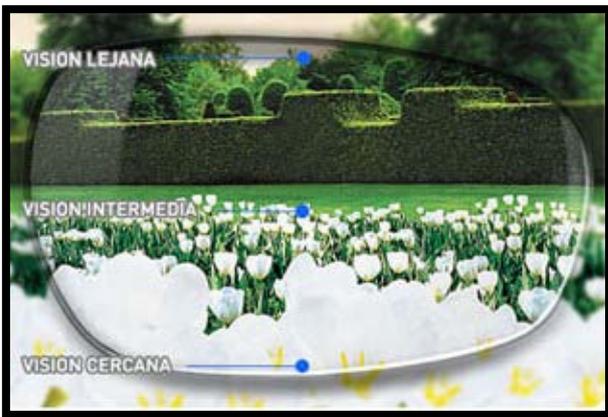
Elaborado: Paúl Proaño

Figura 16. Lunas Bifocales



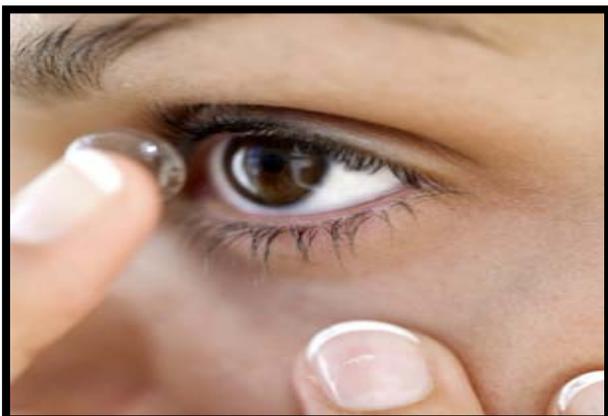
Elaborado: Paúl Proaño

Figura 17. Lunas Progresivas



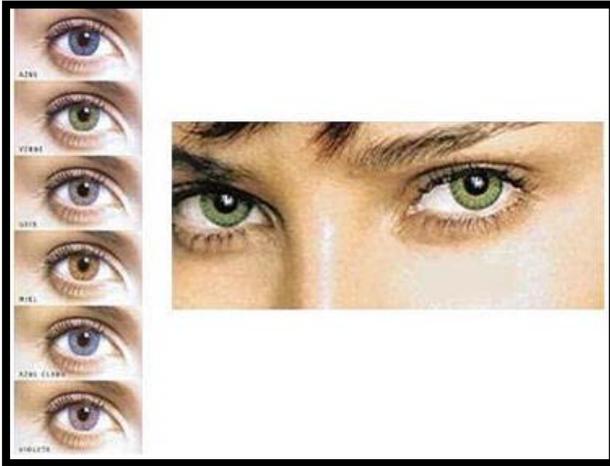
Elaborado: Paúl Proaño

Figura 18. Lentillas de Contacto



Elaborado: Paúl Proaño

Figura 19. Lentillas de Contacto de Color



Elaborado: Paúl Proaño

- Medicamentos Oftálmicos

Figuras 20. Medicamentos Varios



Elaborado: Paúl Proaño

- Repuestos de los Armazones

Figuras 21. Repuestos Varios



Elaborado: Paúl Proaño

4.3.1. Principales Proveedores de Productos de Distribución

A continuación, se encuentra un cuadro resumen de los proveedores para el área comercial, los productos que se adquieren para “Servicio Óptico” y sus respectivas marcas:

Cuadro N° 6 Listado de Proveedores y Productos		
Razon Social	Marcas	Productos
DIDAO S.C.C.	BOCCI, MONTBLACK, CAROLINA HERRERA, CARTERE	Marcos y Gafas
ALCON ECUADOR	NAPHTEARS, NAPHCON-A, NAPHCON-F	Colírios y ungüentos
QUIFATEX S.A	PRENEFRIN FORTE	Colírio
CMM CIA. LTDA.	OCULAR SCIENCES	Lentes de Contacto blancos y de Color
D.P.O. CIA.LTDA.	GEOVANNY, OMO, VOGUE, SUNSATIONAL	Marcos para niños y adultos
OPTICAL EXCHANGE	RAIBAM	Gafas
ELENS	CRISTALES, PLASTICOS, BAÑOS ANITREFLEJO, TRANSITION	Distribuidor de lentes alemanes y americanos
SAVAL	NICO DROPS,	Colírios y ungüentos

	CIPRODEX, NAPHATEARS	
BRILLEN AMERIKA	KOOL KIDS, SMART, RAMA	Marcos y Gafas
OPTI GRANDA	JAVEBRA, US OPTICAL, STYLE OPTIC IRONY	Marcos y Repuestos
DIFARNOVA	SPERSADEX COMP, SPERSALLERG	Colírios

Fuente: Servicio Óptico
Elaborado: Paúl Proaño

4.4. ANÁLISIS FODA

La matriz FODA es una herramienta de ajustes la cual sirve para crear estrategias mediante los factores internos de la empresa y de los factores externos a los cuales no puede manejar la empresa, así mismo crear estrategias integrales, es decir, mediante la combinación de los factores externos e internos.

4.4.1. FODA

Cuadro N° 7. Fortalezas			
Fortalezas	Impacto		
	Alto	Medio	Bajo

La imagen corporativa de “Servicio Óptico” es clara y conocida.	X		
El nombre es reconocido a nivel local.		X	
Gran trayectoria conservando la calidad y el servicio.	X		
Tiene una estructura organizacional definida mediante un organigrama de tipo lineal basado en el tamaño de la empresa.	X		
Cuenta con empleados capacitados y con habilidad técnica para realizar las obligaciones contraídas.		X	
Cuenta con bastante experiencia a nivel técnico teniendo en cuenta el perfil de los trabajadores.		X	
Brinda estabilidad laboral así como un gran sentido de pertenencia garantizando un mínimo nivel de rotación.	X		
La remuneración de los empleados es adecuada, además, cuentan con un programa especial de créditos personales.	X		
Las relaciones interpersonales son buenas, siempre se busca la solución a cualquier problema que se presente.		X	
El nivel de ausentismo es mínimo.	X		
Los productos que ofrece la empresa tienen una gran fuerza comercial, es decir, siempre se necesitarán en cualquier época el año y se demanda se dirige a cualquier sector.	X		

Se satisface las necesidades del cliente en cuanto a calidad, buen servicio y precios accesibles.		X	
Cuenta con la suficiente capacidad para desafiar a la competencia.		X	
Cuenta con un amplio portafolio de productos y marcas que da la oportunidad de elección según los gustos y exigencias de cada cliente.		X	
Brinda la mayor garantía y proporciona facilidades de pago para los clientes.		X	
El cliente tiene una alta confianza en la empresa aumentando su fidelidad hacia la misma.	X		
El área de trabajo cuenta con herramientas de trabajo necesarias y suficientes para el desarrollo normal de las actividades.		X	

Elaborado: Paúl Proaño

Cuadro N° 8. Debilidades			
Debilidades	Impacto		
	Alto	Medio	Bajo
No cuenta con un sistema de planeación estructurado.	X		
No se realizan evaluaciones de desempeño.		X	
No manejan un método específico para identificar variables y		X	

los responsables que intervienen en el desarrollo de una actividad.			
No se llevan registros ni documentación de control.	X		
Las directivas de “Servicio Óptico” no aplican indicadores de gestión para visualizar cuantitativamente las variables que intervengan directamente en el desempeño de las áreas.	X		
Demoras y atrasos en la entrega del producto final.	X		
No existe un valor agregado para los productos ofrecidos por la empresa.		X	
Los días sábados no hay servicio, el horario de atención al público es de lunes a viernes únicamente.		X	
El inventario no tiene un control eficiente.	X		
No existe un manual de funciones.		X	
Falta de capacitación para los empleados.	X		
No se desarrolla ningún programa de integración para los empleados.		X	
No hay sistemas de motivación para los trabajadores.		X	
No tiene un nicho de mercado específico.	X		
Carece de publicidad.		X	
No existe un programa de servicio postventa para los clientes.		X	

No se tiene en cuenta la opinión de los empleados en pro de mejoras de la empresa.		X	
La no utilización de programas contables para la empresa.	X		

Elaborado: Paúl Proaño

Cuadro N° 9. Oportunidades			
Oportunidades	Impacto		
	Alto	Medio	Bajo
El auge de la economía China, y el constante crecimiento en la participación del mercado Ecuatoriano permitirán a los clientes mayor oportunidad de adquirir mayor variedad de productos a precio asequibles.	X		
Los programas y políticas adoptadas por el gobierno en busca de crecimiento de la pequeña y mediana empresa.		X	
El elevado numero personas que buscan obtener licencias para manejar y por ende buscan pasar los exámenes que	X		

piden las jefaturas de transito.			
Exploración de nuevos mercados.		X	
La reactivación económica del país y las mejoras seguridad	X		
La posibilidad de ofrecer los productos y servicios de la empresa a través de Internet.	X		
La participación de los proveedores en ferias locales y nacionales.		X	
Facilidades de crédito para la inversión.		X	
La gran cantidad de radiación solar, permite ofrecer productos de protección solar par sus ojos.		X	

Elaborado: Paúl Proaño

Cuadro N° 10. Amenazas			
Amenazas	Impacto		
	Alto	Medio	Bajo
El incremento de establecimientos ópticos, debido al incremento de profesionales optómetras.	X		
La competencia desleal, por parte de algunos establecimientos comerciales, que ofrecían otros productos con precios mucho más bajos con el fin de buscar la fidelidad de los clientes.	X		
Disminución del número de mesadas de los migrantes, decayendo así el poder adquisitivo.		X	

Las reformas arancelarias y tributarias que implemento el gobierno, afecta en la importación de productos de calidad superior o causar el aumento del costo al consumidor final.		X	
Generación de nuevos competidores.	X		
El aumento de la delincuencia común a nivel local.		X	
Precios altos de publicidad.	X		

Elaborado: Paúl Proaño

4.5. Hoja De Trabajo

Cuadro N° 11. Hoja de trabajo – Análisis FODA – Impacto Alto	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
1. La imagen corporativa de “Servicio Óptico” es clara y conocida.	1. No cuenta con un sistema de planeación estructurado.
2. Gran trayectoria conservando la calidad y el servicio.	2. No se llevan registros ni documentación de control.
3. Tiene una estructura organizacional definida mediante un organigrama de tipo lineal basado en el tamaño de la empresa.	3. Las directivas de “Servicio Óptico” no aplican indicadores de gestión para visualizar cuantitativamente las variables que intervengan directamente en el desempeño de las áreas.
4. Brinda estabilidad laboral así como un gran sentido de pertenencia garantizando un mínimo nivel de rotación.	4. Demoras y atrasos en la entrega del producto final.

5. La remuneración de los empleados es adecuada, además, cuentan con un programa especial de créditos personales.	5. El inventario no tiene un control eficiente.
6. El nivel de ausentismo es mínimo.	6. Falta de capacitación para los empleados.
7. Los productos que ofrece la empresa tienen una gran fuerza comercial, es decir, siempre se necesitarán en cualquier época el año y se demanda se dirige a cualquier sector.	7. No tiene un nicho de mercado específico.
8. El cliente tiene una alta confianza en la empresa aumentando su fidelidad hacia la misma.	8. La no utilización de programas contables para la empresa.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
1. El auge de la economía China, y el constante crecimiento en la participación del mercado Ecuatoriano permitirán a los clientes mayor oportunidad de adquirir mayor variedad de productos a precio asequibles.	1. El incremento de establecimientos ópticos, debido al incremento de profesionales optómetras.
2. El elevado número personas que buscan obtener licencias para manejar y por ende buscan pasar los exámenes que piden las jefaturas de tránsito.	2. La competencia desleal, por parte de algunos establecimientos comerciales, que ofrecían otros productos con precios mucho más bajos con el fin de buscar la fidelidad de los clientes.
3. La reactivación económica del país y las mejoras en la seguridad.	3. Generación de nuevos competidores.
4. La posibilidad de ofrecer los productos y servicios de la empresa a través de Internet.	4. Precios altos de publicidad.

Elaborado: Paúl Proaño

4.6. MATRIZ FODA

Anexo N° 1 (Pág. 143)

4.7. Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)

La matriz de evaluación de factores externos tiene el objetivo de permitir a los estrategas resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva.

El siguiente cuadro es la matriz con los factores determinantes, su respectiva calificación y el valor ponderado total el cual es el producto entre el valor de peso asignado y la calificación.

Cuadro N° 12 Matriz EFE			
Oportunidades	PESO	CALIFICACIÓN	PONDERADO
El auge de la economía China, y el constante crecimiento en la participación del mercado Ecuatoriano permitirán a los clientes mayor oportunidad de adquirir mayor variedad de productos a precio asequibles.	0,06	3	0,18
Los programas y políticas adoptadas por el gobierno en busca de crecimiento de la pequeña y mediana empresa.	0,04	3	0,12
El elevado numero personas que buscan obtener licencias para manejar y por ende	0,12	4	0,48

buscan pasar los exámenes que piden las jefaturas de tránsito.			
Exploración de nuevos mercados.	0,06	3	0,18
La reactivación económica del país y las mejoras en la seguridad.	0,11	3	0,33
La posibilidad de ofrecer los productos y servicios de la empresa a través de Internet.	0,07	3	0,21
La participación de los proveedores en ferias locales y nacionales.	0,05	2	0,10
Facilidades de crédito para la inversión.	0,06	3	0,18
La gran cantidad de radiación solar, permite ofrecer productos de protección solar para sus ojos.	0,03	3	0,09
Amenazas			
El incremento de establecimientos ópticos, debido al incremento de profesionales optómetras.	0,06	4	0,24
La competencia desleal, por parte de algunos establecimientos comerciales, que ofrecían otros productos con precios mucho más bajos con el fin de buscar la fidelidad de los	0,08	3	0,24

clientes.			
Disminución del número de mesadas de los migrantes, decayendo así el poder adquisitivo.	0,04	3	0,12
Las reformas arancelarias y tributarias que implemento el gobierno, afecta en la importación de productos de calidad superior o causar el aumento del costo al consumidor final.	0,05	3	0,15
Generación de nuevos competidores.	0,06	3	0,18
El aumento de la delincuencia común a nivel local.	0,05	3	0,15
Precios altos de publicidad.	0,06	3	0,18
TOTAL	1		3,13

Elaborado: Paúl Proaño

En “Servicio Óptico” el resultado ponderado de dicha matriz fue de 3,13, teniendo en cuenta esta calificación, que se encuentra por encima de la media, se puede decir que: las estrategias de “Servicio Óptico” están aprovechando las oportunidades, pero aún le falta tener más presente el peso de las amenazas para capitalizar aun mejor los esfuerzos de la empresa, para ser más competitivos, crecer y a la vez crear mayor empleo; cabe aclarar que la empresa no cuenta con las suficientes estrategias para aprovechar las oportunidades y amenazas existentes en el sector comercial, por lo tanto no minimizan

los efectos negativos de las amenazas externas, por esto es importante tener en cuenta la ampliación del nicho de mercado para aprovechar las oportunidades dadas por las firmas de nuevos convenios y la oportunidad a la vez de ser importadores directos de ciertos productos.

4.8. Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)

En esta matriz se evalúan las fuerzas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de la empresa, igualmente ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas.

Cuando el resultado de dicha matriz es alto indica que la empresa está respondiendo de manera excelente a las oportunidades y amenazas existentes en su sector. Lo que quiere decir que las estrategias de la empresa están aprovechando con eficacia las fortalezas existentes y minimizando los posibles efectos negativos de las debilidades, por lo tanto el resultado de valor bajo indica que las estrategias de la empresa no están capitalizando muy bien las fortalezas.

Cuadro N° 13 Matriz EFI			
Fortalezas	PESO	CALIFICACIÓN	PONDERADO
La imagen corporativa de “Servicio Óptico” es clara y conocida.	0,04	4	0.16
El nombre es reconocido a nivel local.	0,02	3	0,06
Gran trayectoria conservando la calidad y el servicio.	0,03	3	0,09
Tiene una estructura organizacional	0,02	3	0,06

definida.			
Cuenta con empleados capacitados.	0,03	3	0,09
Cuenta con bastante experiencia a nivel técnico teniendo en cuenta el perfil de los trabajadores.	0,04	3	0,12
Brinda estabilidad laboral.	0,01	4	0,04
La remuneración de los empleados es adecuada, además, cuentan con un programa especial de créditos personales.	0,01	4	0,04
Las relaciones interpersonales son buenas, siempre se busca la solución a cualquier problema que se presente.	0,02	3	0,06
El nivel de ausentismo es mínimo.	0,02	4	0,08
Los productos que ofrece la empresa tienen una gran fuerza comercial.	0,03	3	0,09
Se satisface las necesidades del cliente en cuanto a calidad, buen servicio y precios accesibles.	0,03	3	0,09
Cuenta con la suficiente capacidad para desafiar a la competencia.	0,03	3	0,09
Cuenta con un amplio portafolio de	0,03	3	0,09

productos y marcas que da la oportunidad de elección según los gustos y exigencias de cada cliente.			
Brinda la mayor garantía y proporciona facilidades de pago para los clientes.	0,03	3	0,09
El cliente tiene una alta confianza en la empresa aumentando su fidelidad hacia la misma.	0,04	3	0,12
El área de trabajo cuenta con herramientas de trabajo necesarias y suficientes para el desarrollo normal de las actividades.	0,03	3	0,09
Debilidades			
No cuenta con un sistema de planeación estructurado.	0,05	3	0,15
No se realizan evaluaciones de desempeño.	0,03	3	0,09
No manejan un método específico para identificar variables y los responsables que intervienen en el desarrollo de una actividad.	0,03	3	0,09

No se llevan registros ni documentación de control.	0,03	4	0,12
No aplican indicadores de gestión para visualizar cuantitativamente las variables que intervengan directamente en el desempeño.	0,02	4	0,08
Demoras y atrasos en la entrega del producto final.	0,02	4	0,08
No existe un valor agregado para los productos ofrecidos por la empresa.	0,02	3	0,06
Los días sábados no hay servicio.	0,02	3	0,06
El inventario no tiene un control eficiente.	0,04	4	0,16
No existe un manual de funciones.	0,04	3	0,12
Falta de capacitación para los empleados.	0,03	2	0,06
No se desarrolla ningún programa de integración para los empleados.	0,03	3	0,09
No hay sistemas de motivación para los trabajadores.	0,03	3	0,09
No tiene un nicho de mercado específico.	0,04	4	0,16
Carece de publicidad.	0,02	3	0,06

No existe un programa de servicio postventa para los clientes.	0,02	3	0,06
No se tiene en cuenta la opinión de los empleados en pro de mejoras de la empresa.	0,02	3	0,06
La no utilización de programas contables para la empresa.	0,05	3	0,15
TOTAL	1		3,23

Elaborado: Paúl Proaño

Con respecto al resultado ponderado obtenido después de la realización de la matriz (3.23), se puede deducir que la empresa esta respondiendo bien al desarrollo de estrategias internas pero, que a la vez el peso de las debilidades están dadas por la falta de un proceso administrativo bastante claro, que le permita sacar mayor provecho de las fortalezas e identificar de manera clara las debilidades y trabajar en ellas, esto dado a través de indicadores de gestión que permitan ver el núcleo de dichas debilidades.

4.9. Matriz PEYEA

La matriz de la posición estratégica y la evaluación de la acción (PEYEA), es un instrumento importante para conocer de manera más clara y completa la situación actual de la empresa tanto interna como externa, su marco de cuatro cuadrantes indica si una estrategia es agresiva, conservadora, defensiva o competitiva. Los ejes de la matriz representan dos dimensiones internas:

Fuerza Financiera (FF): Representa situaciones económicas de la empresa internamente.

Ventaja Competitiva (VC): Refleja las condiciones de la organización en términos de participación, tecnología, capacidad etc.

Las dos dimensiones externas son:

Estabilidad del ambiente (EA): Radica en la importancia del ambiente financiero en el medio en que se desenvuelve la empresa:

Fuerza de la Industria (FI): Representa la posición competitiva del sector.

Cuadro N° 14. Matriz PEYEA								
	CLASIFICACIÓN							PROMEDIO
	0	1	2	3	4	5	6	
ESTABILIDAD DEL AMBIENTE (EA)								
Innovación Tecnológica		1						
Cambio Políticos			2					
Agresividad de la Competencia			2					
Precios de Productos Competidores			2					
Estabilidad de la Demanda				3				
CALIFICACION PROMEDIO DEL SECTOR	0	1	6	3	0	0	0	-3,33
FUERZA DE LA INDUSTRIA (FI)								
Tasa de Crecimiento del Sector				3				
Índices de Comercialización				3				
Estabilidad Financiera			2					
Conocimientos Tecnológicos					4			
Aprovechamiento de Recursos		1						
CALIFICACION PROMEDIO DEL SECTOR	0	1	2	6	4	0	0	4,33

VENTAJA COMPETITIVA (VC)								
Participación en el Mercado		1						
Portafolio de Productos			2					
Calidad del Producto				3				
Imagen Corporativa		1						
Capacidad de Respuesta al Cliente			2					
CALIFICACION PROMEDIO DEL SECTOR	0	2	4	3	0	0	0	-3,00
FUERZA FINANCIERA (FF)								
Apalancamiento Financiero		1						
Liquidez		1						
Acceso a Crédito			2					
Rentabilidad					4			
Capital de Trabajo					4			
CALIFICACION PROMEDIO DEL SECTOR	0	2	2	0	8	0	0	4,00

Elaborado: Paúl Proaño

La aplicación de la siguiente formula, determina en forma clara el cuadrante estratégico en le que se encuentra la empresa actualmente.

$$\text{Eje vertical} = (\text{FF}) - (\text{EA})$$

$$\text{Eje horizontal} = (\text{FI}) - (\text{VC})$$

Los datos obtenidos en el desarrollo de la matriz analizando cada una de las dimensiones son los siguientes:

$$(\text{FF}) = 4$$

$$(\text{EA}) = -3.33$$

$$(FI) = 4.33$$

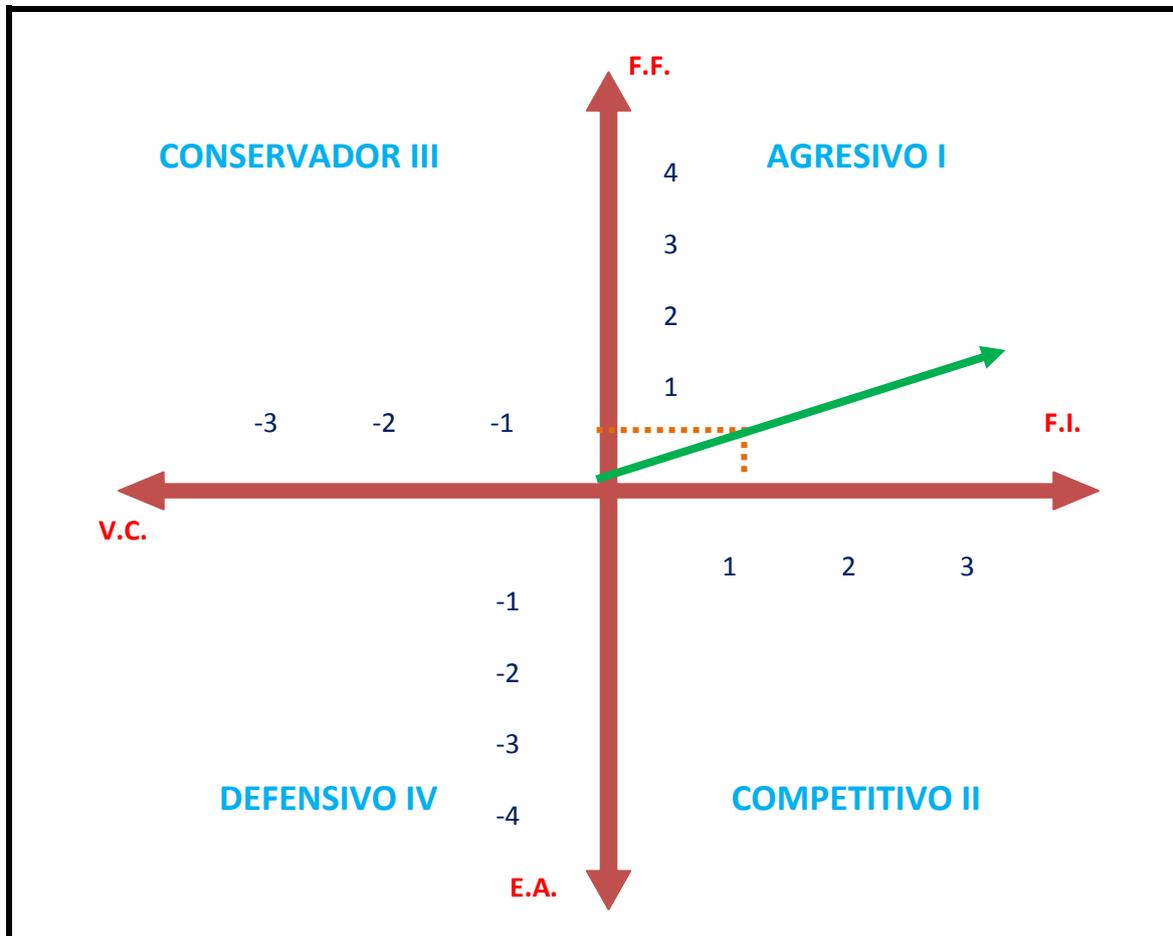
$$(VC) = -3$$

Aplicando la formula a los datos en cada dimensión se obtiene el siguiente resultado:

$$\text{Eje vertical: } 4 - 3.33 = 0.67$$

$$\text{Eje horizontal: } 4.33 - 3 = 1.33$$

Gráfico N° 1. Matriz PEYEA



La empresa “Servicio Óptico” se encuentra en una etapa agresiva en el cuadrante I, basada este resultado en la experiencia que le da un valor agregado y en la calidad de sus productos como en la accesoria al cliente.

Además de contar con un amplio portafolio de productos que le permite ingresar en mercados mucho más amplios.

Una de los factores importante para tener en cuenta es la situación financiera, que es estable y le permite en este momento planear la apertura de una nueva sede con el fin de llegar de una manera más ágil y fácil a más clientes en la ciudad.

La capacidad financiera en este momento le permite el pensar en expandirse, ya que goza de una estabilidad relativamente clara en el tema y además de esto las condiciones de acceso a crédito de manera ágil, están dadas por el buen manejo financiero que ha presentado durante su existencia.

Esta en esta etapa , para la empresa representa no olvidar la competencia que cada vez es mucho más grande y fuerte, pero a la vez es un aliciente para reforzar cada vez más sus fortalezas como son la calidad de productos y reforzar sus debilidades como el mejoramiento en el servicio al cliente y el servicio post venta.

Basados en los resultados obtenidos por la matriz PEYEA, se generaron las siguientes estrategias:

- Ampliación del nicho de mercado.
- El desarrollo de una campaña agresiva de publicidad que amplié el reconocimiento, recordación y posicionamiento en la mente del cliente.

- La participación en seminarios, conferencias, talleres por parte del gerente y administradora de la empresa, visualizando la posibilidad de ser importadores directos de mercancía de origen chino de buena calidad.
- La apertura de un nuevo local comercial, que permita la mayor participación en el mercado, donde se gestionará la comercialización de productos y a la vez ampliando el horario los días sábados.

4.10. Evaluación y Selección de Estrategias

4.10.1. Listado de Estrategias

- ✓ Ampliar el nicho de mercado debido a las oportunidades brindadas.
- ✓ Realizar mayores negociaciones con los proveedores de productos chinos aprovechando así la calidad y precio.
- ✓ Implementar un software contable y una actualización tecnológica agilizando los procesos y permitiendo mayor credibilidad ante las entidades que regulan el funcionamiento de las empresas en el país.
- ✓ Acceder a nuevos mercados que no han sido evaluados por la empresa y así tenerlos en cuenta dentro del nicho.
- ✓ Replantear condiciones de negocio con las empresas de publicidad buscando unas mejores condiciones de pago.
- ✓ Desarrollar un proceso administrativo eficiente.
- ✓ Desarrollar un programa eficiente de inventarios tanto para mercancía antigua como para la mercadería nueva.
- ✓ Hacer participe a los empleados en el crecimiento de la empresa a través de sus opiniones y sugerencias dadas por la experiencia y conocimientos de su trabajo.
- ✓ Mejorar el servicio post venta para mantener la lealtad de los clientes.

- ✓ Implementar indicadores de gestión que permitan identificar con datos reales el desempeño de la empresa
- ✓ Ampliación del horario de atención al cliente en el área de ventas aumentando la competitividad.
- ✓ Mejorar los procesos técnicos para mayor cumplimiento en las entregas del producto final.

4.10.2. Planeación Estratégica

Basándose en el listado de estrategias generadas de las matrices FODA Y PEYEA, basadas en los factores de las matrices EFI Y EFE, se evaluará las estrategias de mayor importancia para ser aplicadas en el plan de mejoramiento administrativo para “Servicio Óptico”.

Las estrategias más relevantes y de mayor importancia para la empresa son:

- A. El desarrollo de un proceso administrativo eficiente, que le permita a la empresa el mejor aprovechamiento de los recursos, que actualmente no se está llevando a cabo por la falta de controles e indicadores, que le facilite detectar las fallas y dar prioridad a la solución de dichas fallas, es por esto que se propone desarrollar esta estrategia como base primordial para el plan de mejoramiento y el desarrollo de la empresa.
- B. La ampliación del nicho de mercado es otra de las estrategias fundamentales, para aplicar en la empresa dado esto por las diferentes posibilidades como el internet, que permite adquirir mayor cantidad de posibles clientes y mercancía a bajos costos con buena calidad, por ende la empresa amplía su mercado entrando

de manera clara y eficaz a un nicho que nunca antes visualizo en su objetivos de ventas.

5. CAPÍTULO V: PLAN PARA LA MODIFICACIÓN DE LA ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA DE SERVICIO ÓPTICO

5.1. Plan de Mejoramiento

“Servicio Óptico”, a través del plan de mejoramiento buscará aumentar el nivel de ventas mediante la incursión a nuevos mercados; teniendo en cuenta la situación actual de la empresa, en términos administrativos entre otros; este es un plan a mediano plazo, que se logrará mediante mejoras paulatinas en las diferentes áreas de la empresa.

La administración es una actividad esencial en todo esfuerzo humano colectivo, ya sea una empresa industrial, comercial, de servicios o cualquier institución, gremio, asociación etc. El funcionamiento eficaz, se da tomando como punto de referencia diferentes elementos que constituyen la administración de la empresa en sí. De acuerdo con Fayol, que define el acto de administrar como planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar, el administrador, debe obedecer a ciertas normas de comportamiento que le permitan desempeñar bien las funciones de dicho proceso.

“Servicio Óptico” carece de un proceso administrativo efectivo mediante el cual, se planeen las actividades a realizar, se establezca un método para cumplirlas con base en los recursos disponibles para ello, asignando el responsable, el tiempo, el lugar entre otras variables. Para que pueda realizarse el control a cada proceso estableciendo las mejoras necesarias y tomar las decisiones evitando situaciones que afecten a la empresa tanto interna como externamente; por lo anterior y fundamentados en el diagnóstico que se realizó se ha diseñado un direccionamiento estratégico que requiere de un plan de acción; este debe darse a conocer a todos los miembros de la empresa estableciendo los objetivos y los mecanismos para lograrlos, este plan es el punto de partida para alcanzar los propósitos, por tal razón se deben tener en cuenta todos los aspectos que intervengan directamente en los procesos de la empresa garantizando su cumplimiento por parte de todos los miembros de la empresa.

5.2. Misión Propuesta

“La misión es la formulación de los propósitos de una empresa, así como la identificación de sus tareas para lograr los objetivos”¹⁸, debe describir la naturaleza y el negocio al cuál se dedica.

La misión actual de “Servicio Óptico”, indica cómo su propósito principal satisfacer el cliente, indica igualmente las tareas para cumplir este objetivo, los productos que ofrece y sus condiciones. Se debe tener en cuenta que la misión actual de “Servicio Óptico”, no menciona en forma clara la naturaleza de la misma, y no resalta la importancia de ofrecer servicio de asesoramiento de la mejor calidad, ni tampoco, la diversidad de los productos y marcas que ofrece, dado la especialidad del sector, por tal razón la misión propuesta es:

¹⁸ SERNA GOMEZ, Humberto, Planeación Estratégica Gerencia estratégica. 8ª edición. Mexico D.C. 3R editores, 2003. P35

“Satisfacer las necesidades del cliente del sector optometrista en general, comercializando con una variada gama de productos y marcas de mejor calidad y mejor precio existentes en el mercado de las ópticas, y sus afines, al igual que la prestación de un servicio de asesoramiento de la más alta calidad para los mismos utilizando la mejor tecnología disponible y el respaldo de la capacidad profesional de nuestros operarios”.

Lo que se pretende es que la empresa refleje mediante la misión su objeto social para que, tanto los clientes internos como los externos tengan claro lo que “Servicio Óptico” puede ofrecer.

5.3. Visión Propuesta

“La visión es un conjunto de ideas generales que demuestran lo que la empresa quiere y espera ver en el futuro, mediante el cual se establece el rumbo para lograr el desarrollo esperado de la organización, debe ser definida por los líderes de la empresa, tener dimensión en el tiempo, debe ser integradora, amplia, detallada, positiva, realista, consistente y difundirse tanto interna como externamente”¹⁹.

En “Servicio Óptico” la visión no es realmente clara, con respecto a su meta y más aun al tener un nicho de mercado que no es lo suficientemente amplio, para que la misma empresa pueda crecer, gracias a la excelente calidad y buen servicio, sin embargo no establece en cuanto tiempo desea lograrlo. La visión sugerida es:

“En el 2020, seremos la empresa líder en el sector óptico, con reconocimiento local en la comercialización de marcos, lentes, gafas y afines; teniendo la oportunidad que todos nuestros clientes pueda obtener productos de excelente calidad, mantener y realzar

¹⁹ <http://es.wikipedia.org/wiki/Visi%on>

el hecho que somos una de las empresas con más experiencia en este campo, que aparte de ofrecer las mejores marcas del mercado, somos fuente generadora de un excelente servicio y calidad dada por la participación de un calificado equipo humano”

5.4. Políticas

Las políticas son aquellas declaraciones que encauzan el pensamiento de los administradores para tomar decisiones bajo ciertos límites previamente establecidos.

Para la ejecución del plan de mejoramiento que guiará el comportamiento en “Servicio Óptico” se manejarán las siguientes políticas:

- I. Proveer a todos nuestros clientes productos de excelente calidad, conforme a los más altos estándares, para satisfacer las necesidades y expectativas en cuanto a seguridad, precio y servicio.
- II. Garantizar la calidad de asesoramiento mediante el uso de los mejores materiales existentes en el mercado.
- III. Las cuentas por cobrar deberán recuperarse en un tiempo no mayor a 15 días.
- IV. El proceso de selección se realizará principalmente con personal capacitado técnicamente de instituciones reconocidas en el campo optometrista.
- V. Se destinará para capacitación de empleados el 1% anual sobre los ingresos obtenidos al final de cada periodo.
- VI. No están autorizadas las rifas y juegos durante y dentro del lugar del trabajo de los empleados.
- VII. Se realizarán programas de integración con periodicidad anual.
- VIII. La divulgación de la publicidad deberá hacerse en un periodo máximo de seis meses, para mantener y aumentar el nivel de recordación por parte de los clientes.

La misión, la visión, las políticas y los valores deben comunicarse a todos los miembros de la empresa para que conozcan lo que la empresa espera alcanzar y bajo que parámetros se va a conseguir, la manera más sencilla de cumplir con esta función es diseñar un documento que describa estas variables y entregarlo a cada empleado, además instalar una cartelera en un lugar visible, con el objetivo de tenerlas presentes fomentando el interés del personal.

5.5. Valores

“Los valores son creencias permanentes sobre lo que es apropiado y lo que no es”²⁰. Estos guían las acciones y el comportamiento de los miembros de una organización para cumplir con los objetivos. Es importante crear una cultura organizacional con valores específicos que sirvan de ideología y modelo para desempeñar las funciones internas. La empresa no cuenta con ellos y sería de gran ayuda definirlos y comunicarlos a todos los empleados de tal forma que trabajen con base en ellos dando mayor solidez a la empresa. Los valores bajo los cuales se fundamentará la cultura organizacional de “Servicio Óptico” son:

- A. Responsabilidad
- B. Compromiso
- C. Calidad
- D. Ética
- E. Compañerismo
- F. Respeto

²⁰ KOONTS Harold y WEHRICH Heinz. Administración 10ª edición. México. Mc Graw Hill, 1994.335p. 133

- G. Lealtad
- H. Honestidad
- I. Servicio
- J. Conocimiento
- K. Trabajo en equipo

Estos reúnen las características que “Servicio Óptico” busca en sus empleados y sus labores, garantizando que mediante su cumplimiento se obtendrá una mejor interrelación entre los empleados y se alcanzará mayor productividad.

5.6. Planeación

La empresa debe planear todas las actividades que la afecten directa e indirectamente y para esto es necesario estar preparados a los cambios que se presenten. Es necesario visualizar hacia donde se dirige la empresa, bajo que medios, en cuánto tiempo, realizando una cuidadosa investigación de los hechos presentes, pasados y un estimado del futuro, de situaciones del entorno, para conocer la información bajo la cual se fijarán los planes a desarrollar.

El gerente y la administradora deben tomar las decisiones rápidamente, basados en hechos similares que hayan ocurrido, haciendo uso de los documentos y registros que servirán de guía para prevenirlas.

Los pasos a analizar en “Servicio Óptico” para obtener una planeación efectiva son:

1. Situación actual: La empresa debe estudiar puntos tanto internos como externos que reflejen la situación en términos de ventas, servicio, competencia, globalización, tratados de comercio, entre otros, los cuales pondrán en evidencia las necesidades de mejora para alcanzar los objetivos.

Los puntos de mayor relevancia en esta etapa son:

- Participación en el mercado.
- Competencia.
- Nivel de ventas.
- Facilidad de acceso a nuevos mercados.
- Estrategias de mercadeo.
- Mano de obra calificada.
- Servicio postventa.
- Calidad.
- Desarrollo humano.

2. Objetivos previstos: Con base en las condiciones y posibilidades que tiene para mejorar, la empresa establecerá objetivos generales y específicos en cada área de la organización y así determinar los planes más viables para alcanzarlos.

“Servicio Óptico” no cuenta con objetivos definidos que determinen el desarrollo mediante el cual cumplirán sus metas y harán realidad su visión, por esto es necesario para la empresa la identificación de objetivos reales que enfoquen sus funciones claramente.

La empresa debe definir objetivos globales estableciendo que se desea conseguir a nivel general y así mismo identificar objetivos específicos de cada área que ayuden a alcanzarlos. Cabe destacar que estos objetivos deben ser cuantificables, verificables, reales y medibles con el fin que se hagan posibles y poder fijar las estrategias, procedimientos, programas, presupuestos y estándares.

“Servicio Óptico” debe tener claramente detalladas las suposiciones sobre las que se van a basar los objetivos, como por ejemplo: incrementar las utilidades, ampliar la cobertura

del mercado, promocionar sus productos a través de publicidad, aumentar el reconocimiento por la calidad y el servicio, entre otros.

Los siguientes son algunos objetivos corporativos que “Servicio Óptico” tendrá a corto y mediano plazo:

- ❖ Crear en los miembros de la empresa una cultura organizacional enfocada principalmente a la calidad del proceso administrativo, a través de programas de capacitación técnica que refuercen aspectos tales como calidad en servicio, servicio postventa, adecuado manejo de los materiales e inventarios.
- ❖ Evaluar la gestión de la empresa con una medición periódica del desempeño en todas las áreas basados en indicadores previamente definidos por los directivos.
- ❖ Determinar las estrategias de mejora pertinentes para controlar la variación negativa de los indicadores.
- ❖ Aumentar la motivación de los empleados mediante programas de integración y recompensa a los buenos resultados.
- ❖ Incrementar las ventas en cada periodo, por medio de estrategias de mercadeo y promoción de los productos.
- ❖ Establecer un plan de servicio post venta garantizando al consumidor final respuesta oportuna a sus sugerencias y reclamos.
- ❖ Implementar un programa de seguridad, mediante el cual se eviten accidentes de trabajo y se mejoren las condiciones laborales.
- ❖ Promocionar a través medios publicitarios el portafolio de productos y la existencia de la empresa.

Una vez definidos los objetivos deben darse a conocer a todo el personal para que sepan lo que se debe alcanzar, cuánto, cuándo y a que costo.

Los objetivos como se han relacionado anteriormente buscarán resultados específicos en términos de:

- Volumen de ventas.
 - Rentabilidad.
 - Producción.
 - Talento Humano.
 - Competencia.
 - Participación en el mercado, etc.
3. Estrategias y Procedimientos: “El término estrategia, se define como la determinación del propósito o misión y de los objetivos básicos a largo plazo de una empresa, así como la adopción de los recursos de acción y de la asignación de los recursos necesarios para cumplirlas”²¹

En “Servicio Óptico” se adaptarán las siguientes estrategias para el óptimo cumplimiento del plan de mejoramiento.

- ✓ Salud Ocupacional.

Los trabajadores no cuentan con la capacitación suficiente en caso de emergencia, por lo tanto “Servicio Óptico” con la participación de la Cruz Roja Ecuatoriana, darán la formación y capacitación con un grupo de brigadistas, quienes tendrán la función de implementar y desarrollar actividades conjuntas que permitan promover el mejoramiento en reducción, respuesta y recuperación ante los eventos de emergencias y desastres que eventualmente llegue a sufrir la empresa y su entorno.

La empresa debe proveer equipos de seguridad, garantizar el mantenimiento del establecimiento, mejorar la distribución de planta, ubicar avisos de prevención de

²¹ KOONTZ, Harold, Administración una perspectiva global, Mc Graw Hill. 11 edición. P 162

accidentes y colocar ventiladores para controlar el calor con los cuales se pueda obtener condiciones de seguridad adecuadas para el trabajo, además de esto, la empresa debe promocionar la importancia de la alimentación y su incidencia en el desempeño laboral, esto con el fin de evitar el ausentismo laboral.

✓ Mejora Locativa

Es necesario, realizar mejoras locativas, en el área comercial con la mercancía hueso, de la mercadería nueva, para un mejor acceso hacia los clientes, mostrando una mejor presentación de la empresa.

✓ Estrategia de Precios Competitivos

Los precios estipulados por la empresa son poco competitivos con relación a la competencia, que ofrece productos de menor calidad, más económicos y de un menor tiempo de duración dando como consecuencia la disminución en las ventas. Aunque para la empresa es de gran preocupación la situación presentada, no está dispuesta a sacrificar la compra de productos de baja calidad por disminuir el precio de venta, sin embargo se propone lo siguiente para evitar perder mercado:

Ofrecer mejor servicio de ventas y asistencia, dar mayor tiempo de garantía, enseñar al cliente las ventajas de un producto de mejor calidad, ofrecer un producto adicional como un valor agregado a la venta, ampliar el horario de atención al público abriendo los días sábados de nueve de la mañana a dos de la tarde.

✓ Promoción de productos

Con base en los resultados arrojados por matriz PEYEA que demuestran claramente que los productos de la empresa no se encuentran en una etapa crítica dentro del mercado y por el contrario tienen participación en un medio con buenas opciones para continuar su crecimiento, la publicidad es una ventaja importante que deben aprovechar para promocionar sus productos, en especial los más nuevos como los nuevos materiales en marcos, más resistentes y menos pesados, que se encuentran en el portafolio hace poco tiempo y requieren de mayor grado de recordación y conocimiento por parte de los consumidores.

Así mismo, productos en una etapa más madura como las gafas y lentes de contacto, no se pueden descuidar, por que podrían estancarse y productos estrellas como los marcos, plásticos y cristales, deben promocionarse con una buena campaña publicitaria que incentive a los clientes a comprarlos.

Dar a conocer el portafolio de productos destacando sus atributos por medio de catalogo que muestren claramente la imagen corporativa de la empresa. Estos serán distribuidos en el sector donde actualmente se venden con el fin que las personas puedan encontrarlos en la zona comercial, empresarial y así mismo aumentar el nivel de ventas.

✓ Publicidad

En “Servicio Óptico” se obsequia en fechas especiales (fin de año) calendarios y monederos publicitarios, es importante destacar que la publicidad debe hacerse todo el año, adicionalmente a esto, a todos los productos se les entrega un estuche para marcos, con los datos de la empresa; también cuenta con el aviso de publicación del directorio telefónico publicar, este debe ser ampliado y más resaltado mostrando los servicios y productos que ofrece la empresa.

✓ Programa Post – Venta

Aunque el porcentaje de quejas y reclamos por parte de los clientes es mínimo, es importante que la empresa mantenga un contacto directo con los mismos, telefónica o personalmente para conocer sus percepciones, sugerencias y lo que refleje su opinión con relación a los productos en cuanto a calidad, cantidad, precio, etc. Se debe mantener un registro actualizado de los clientes, sus datos básicos y los reclamos, opiniones y/o sugerencias que se puedan presentar en un periodo determinado, así mismo la respuesta a cada llamada estableciendo el tiempo, responsable y los recursos que se utilizaron para cumplir con las exigencias del cliente.

- ✓ Implementar un sistema de gestión de la calidad

Implementar un sistema de gestión de la calidad dentro de la empresa ayudará a mejorar el desempeño, coordinación y productividad, dará orientación hacia sus objetivos empresariales, hacia las expectativas de sus clientes, logrará el mantenimiento de la calidad trayendo mejor posicionamiento en el mercado y dará la oportunidad de competir sobre la misma base que las organizaciones más grandes. Es necesario tener claro que el sistema de gestión de calidad consta de la estructura organizacional junto con la documentación, procesos y recursos que se emplean para alcanzar los objetivos de calidad cumpliendo con las necesidades y expectativas de los clientes. Es por esto necesario que “Servicio Óptico” tenga un enfoque basado en procesos cumpliendo con los requisitos exigidos para en un futuro obtener la certificación.

Para “Servicio Óptico” uno de los mayores retos es la obtención de un sello de calidad que le permita abrir aun más su mercado, sin embargo, no es una tarea fácil y requiere de ciertos controles, cambios en las prácticas, procesos comerciales y sobre todo un fuerte compromiso por parte de todas las personas pertenecientes a la empresa.

- ✓ Desarrollo en nuevos mercados

Teniendo en cuenta que la empresa es competitiva gracias a la calidad de sus productos y servicios, y al amplio portafolio que maneja como lo demuestran los datos analizadas anteriormente, “Servicio Óptico” esta capacitada para acceder a nuevos mercados buscando aumentar su participación y garantizar su permanencia en él, aunque no debe descuidar su capacidad financiera que en ultima medida es quien facilita su liquidez y capital para implementar las estrategias de mejora.

Lo que se busca es llegar a más sectores, que permita el crecimiento de la empresa y el mayor reconocimiento de sus productos y servicios, así mismo aprovechar al máximo su reconocimiento ya ganado. Para este propósito es necesario cumplir una serie de etapas, las cuales requieren cierta inversión en un tiempo determinado y generan mejoras para la organización.

Identificación del nicho de mercado, teniendo en cuenta que la calidad de los productos es excelente pero sus precios no son tan competitivos se recomienda incursionar en sectores de la ciudad de estratos medios como son el centro norte o el sur, y en sectores diferentes a la óptica, como lo son empresas del sector del entretenimiento (lentes de contacto para disfraces) en los cuales el uso de estos productos podrían ser de gran importancia, lo anterior se hace buscando mayor capacidad económica por parte de los consumidores sin dejar de distribuir en el mercado ya cubierto.

✓ Programas de integración para los empleados

Para la empresa lo más importante es el bienestar de los empleados teniendo en cuenta que son ellos los que hacen posible los resultados positivos en lo económico y en general en todas sus actividades, por esto es importante crear un programa de integración que incluya:

- Tener en cuenta sus sugerencias.

- Apoyo en problemas personales.
- Realización de reuniones trimestrales.
- Remuneración adecuada y a tiempo.
- Capacitación semestral.
- Salida de integración familiar de fin de año.
- Patrocinios deportivos
- Eventos en fechas especiales (amor y amistad, navidad, día del niño, cumpleaños, etc.)

La empresa destinara el 1% de los ingresos para un fondo exclusivo de capacitación, además utilizará \$ 1.000,00 USD, anuales para las actividades de integración. Si los ingresos en la empresa mejoran podrían motivarlos con bonos y premios al mejor trabajador.

4. Planeación de actividades: La planeación es la etapa más importante del proceso y tiene relación directa con los temas anteriores, con base en la situación actual y los objetivos, se fijan actividades específicas teniendo en cuenta:

- ❖ Objetivo a alcanzar
- ❖ Recursos disponibles
- ❖ Responsables
- ❖ Tiempo de ejecución
- ❖ Resultados esperados

La planeación tiene una secuencia de pasos básicos que se deben tener en cuenta para lograr la efectividad en el proceso, adicional a esto, se deben llevar registros de las actividades estableciendo todas aquellas variables que intervengan; es importante diseñar formatos que sirvan de guía para su desarrollo.

Los registros obtenidos de cada plan deberán archivarlos ordenadamente de tal forma que sirvan de soporte para tomar medidas futuras, de la misma forma estos serán la base para realizar una organización efectiva.

5.7. Organización

Para que los objetivos puedan alcanzarse, los planes ejecutarse y los trabajadores realicen sus funciones eficientemente, “Servicio Óptico” debe determinar las actividades específicas para cumplir lo planeado, agruparlas en las áreas que correspondan y asignarlas a las personas responsables de ejecutarlas.

La organización debe estar a cargo de la administradora y del gerente de la empresa quienes serán los responsables de identificar las actividades a desarrollar para efectuar el plan y de la misma forma alcanzar los objetivos, unir las actividades, designar los responsables y los recursos necesarios para ejecutarlas.

Los registros serán comunicados al personal implicado en cada actividad y supervisados por el jefe inmediato del área que corresponda.

Existe la organización formal que hace referencia a la división de trabajo, especializando órganos y personas en determinadas actividades, es decir, trabaja con un organigrama vertical indicando el orden interno de la empresa; “Servicio Óptico” cuenta con ocho (8) personas discriminados así: gerente, administradora, contador, secretaria, dos vendedores, un despachador y un auxiliar de oficios varios.

La base de la organización de que tenían se aplicará ya que es una de sus fortalezas, pero añadido algunas actividades fundamentales para el plan de mejoramiento de “Servicio Óptico”

Su estructura organizacional y jerárquica es de tipo lineal dividida en cinco niveles que cumplen tareas específicas:

En el primer nivel se encuentra el Gerente General representado por el propietario, quien es el encargado de realizar las siguientes funciones:

- ✚ Representar legalmente a la empresa ante cualquier entidad que lo requiera, ya sea público o privado.
- ✚ Planear las actividades y funciones dentro de la empresa.
- ✚ Estudiar y aprobar las reformas.
- ✚ Examinar, aprobar o no los estados financieros.
- ✚ Organizar el desarrollo de las actividades con base a los recursos, personal tiempo etc.
- ✚ Controlar y verificar el desempeño óptimo de la empresa.
- ✚ Tomar decisiones a nivel administrativo, económico y técnico.
- ✚ Realiza labores de control, revisión y verificación de todos los procesos tributarios de la empresa.

Como asesoría Staff se encuentra el contador quien cumple las funciones básicas de acuerdo con su profesión:

- ✚ Preparar y presentar los estados financieros al cierre de cada periodo aplicando las normas de contabilidad generalmente aceptadas.
- ✚ Colaborar con las entidades gubernamentales que ejercen inspección y vigilancia rindiendo los informes que sean solicitados.
- ✚ Brindar asesorías contables, financieras y tributarias.

En el segundo nivel se encuentra el área administrativa representada por una administradora encargada de:

- ✚ La comunicación entre todos los niveles de la empresa.
- ✚ Control de calidad y existencia de los productos.
- ✚ Manejo de documentos internos de la empresa.
- ✚ Coordina los turnos de trabajo y cumplimiento de horarios.
- ✚ Manejo de inventarios, controla la entrada y salida de productos y reporta informes a gerencia.
- ✚ Supervisa las actividades de los demás funcionarios de la empresa.
- ✚ Recibe el dinero que entregan los vendedores diariamente.
- ✚ Realización y pago de la nómina.
- ✚ Aprueba los créditos para los clientes y acuerda plazos de pago.
- ✚ Realiza tareas de cartera.
- ✚ Se encarga de realizar los pagos a proveedores.
- ✚ Realiza las compras necesarias para el funcionamiento de la empresa, previa autorización de gerencia.
- ✚ Ofrece atención al cliente.

En el tercer nivel se encuentra los cargos de secretaria y ventas.

A. Secretaria:

- ✚ Manejo de archivo.
- ✚ Elaboración de documentos.
- ✚ Asistencia en administración.
- ✚ Atención al cliente.
- ✚ Realiza labores de atención telefónica y personal a clientes y empleados de la empresa.

B. Vendedores

- ✚ Atención al cliente.

- ✚ Asesorías requeridas por el cliente.
- ✚ Facturación.
- ✚ Entregar ventas a la administración diariamente.
- ✚ Organización del almacén, manteniendo en buen estado y totalmente exhibidas las vitrinas.
- ✚ Servicio postventa.

En el cuarto nivel se encuentran los cargos de auxiliar y despacho.

A. Despachador:

- ✚ Transportar la mercancía para la venta, previa autorización de administración.
- ✚ Mantener la bodega en perfecto orden, de tal manera que la búsqueda de un determinado producto este a la vista y al alcance de cualquier otro funcionario.
- ✚ Recoger la mercancía que el proveedor no haga llegar al establecimiento.
- ✚ Cumplir las tareas de mensajería requeridas por administración.

B. Auxiliar de oficios varios

- ✚ Mantener aseado y desinfectado las áreas de almacén, oficinas y consultorio.

En una estructura organizacional es necesario especificar las áreas que conforman la empresa, teniendo en cuenta los cargos que se deben asignar en cada área; los funcionarios no tienen por escrito las funciones anteriormente mencionadas, es importante que todos y cada uno de ellos conozcan no solo verbal sino por escrito para garantizar las labores y clima organizacional más óptimo.

5.7.1. Estructura Organizacional

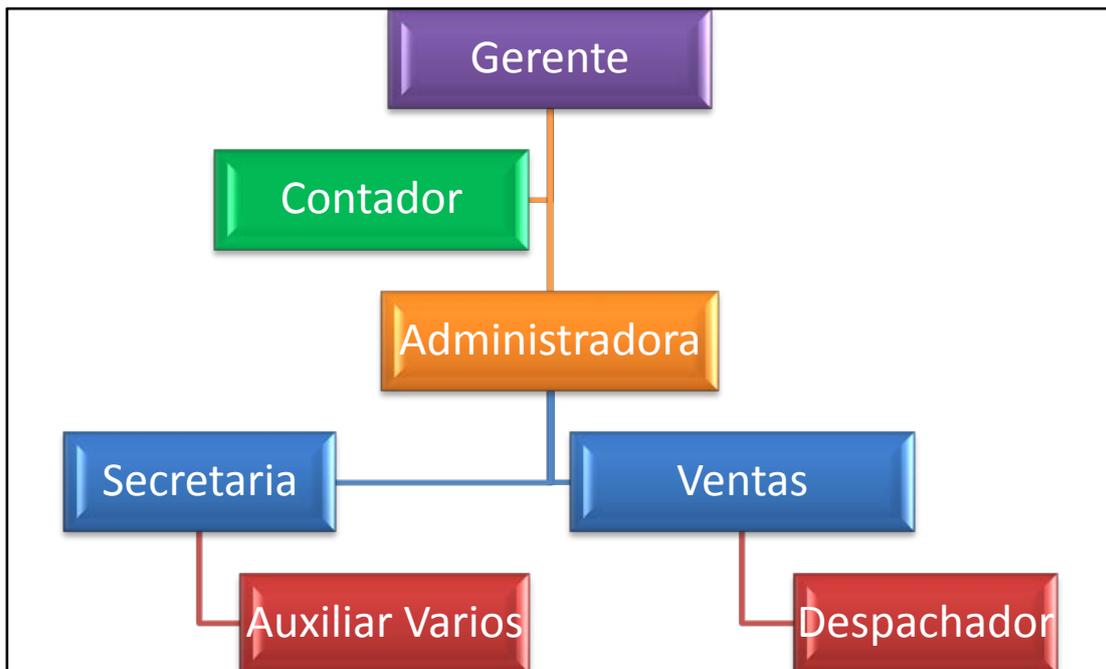
Con una buena organización, el personal sabrá las actividades que debe desempeñar, asegurando aún más la eficiencia en su labor, reduciendo el grado de confusiones y malas interpretaciones con relación a lo que debe hacer. La empresa no requiere de una

estructura organizacional muy compleja, teniendo en cuenta su tamaño, donde no existen áreas específicas de compras, mercados, recursos humanos entre otras, por lo tanto el organigrama que existe actualmente cuenta con un soporte contable que no ejercen funciones permanentes en la empresa y carece de autoridad para tomar decisiones a nivel interno, por lo cual es staff, es decir, que asesora en casos específicos y esporádicos a partir de los cuales la gerencia toma una decisión determinada (gráfico N° 2).

La estructura del organigrama continuará siendo de tipo lineal que obedece al hecho que entre el superior y los subordinados existen líneas directas de autoridad y responsabilidad. Es una organización simple y de conformación piramidal en la que cada jefe trasmite todo lo que sucede en su área. Dicha estructura es la más adecuada para una empresa mediana que cuenta con su autoridad única (gráfico N° 2); existen líneas formales de comunicación entre los cargos existentes que los une hacia arriba representando el grado de responsabilidad frente al nivel más alto; y otra hacia abajo, que representa la autoridad frente a los subordinados.

Cada nivel necesita conocer claramente los objetivos que persigue la empresa, como también los canales de comunicación dada tanto horizontal como verticalmente, produciendo una información rápida, eficaz, clara y precisa.

Gráfico N° 2. Organigrama Servicio Óptico



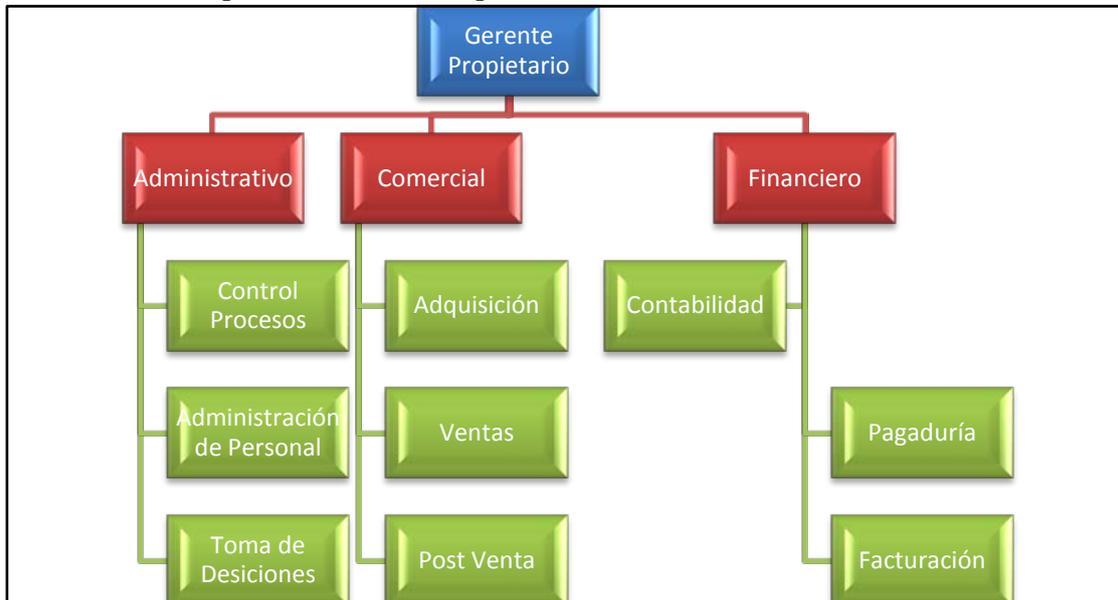
Elaborado: Paúl Proaño

Para crear una estructura organizacional ordenada, se deben resaltar los siguientes puntos:

- Conocer la naturaleza del negocio: Los esfuerzos de la organización deben ir de acuerdo con el trabajo ha ejecutar.
- Dividir el trabajo: tener presentes todas las actividades (gráfico N° 3) aunque unas se subordinen de otras. Dividir las actividades en unidades estratégicas.
- Pueden agrupase con base en la similitud entre ellas, definiendo áreas específicas.
- Obligación y responsabilidad de cada actividad: reflejar lo que se espera de cada empleado en el cumplimiento de sus funciones y de la actividad en sí.
- Asignar personal especializado: Una vez establecidas las labores, adjudicar a cada cargo el personal idóneo y capacitado para realizarlo.

- Delegar la autoridad necesaria para cada labor: conferir la autoridad justa para el logro de las actividades asignadas, cada empleado debe conocer claramente sus funciones y la relación con los demás miembros de la empresa.

Gráfico N° 3. Departamentalización por Funciones



Elaborado: Paúl Proaño

5.8. Dirección

Esta etapa del proceso administrativo hace referencia especialmente a las relaciones interpersonales de los directivos en todos los niveles, mediante una precisa comunicación, toma de decisiones, coordinación, excelente habilidad de liderazgo y motivación hacia todos los empleados.

Para que un empleado ejecute las actividades planeadas debe ser dirigido, esto genera una necesidad de influir en ellos positivamente para alcanzar los objetivos propuestos.

En la empresa “Servicio Óptico” las decisiones y el control a cada proceso seguirán siendo realizados por el gerente quién es el responsable de ejercer la autoridad, supervisar y recibir los informes de la administradora con el fin de establecer las medidas a seguir en cada situación.

La gerente dirigirá las funciones o actividades de los procesos de la empresa y todas las determinaciones tendrán que basarse en su aprobación.

La contratación del personal de “Servicio Óptico” se seguirá realizando de la misma manera en que se ha venido desarrollando, es decir, la vinculación del personal es de forma directa, el gerente y la administradora, toma la decisión de contratación después de realizar el proceso adecuado de reclutamiento de la siguiente manera:

- a. Analizar fuentes de reclutamiento externas e internas.
- b. Entrevista con administradora y el gerente.
- c. Pruebas de personalidad e interés.
- d. Pruebas específicas de conocimiento para el cargo.
- e. Evaluación de criterios para la selección final.
- f. Contratación.

5.9. Control

La finalidad del control es asegurar que los resultados de aquello que se planeó organizó y dirigió se ajuste tanto como sea posible a los objetivos previamente establecidos. La planeación y el control están permanentemente relacionados donde éste no es posible sin objetivos, ni planes a los cuales bajo criterios determinados se evaluará su desempeño.

La ejecución del control compete a todos los que tienen la responsabilidad de desarrollar algún plan y su esencia radica en la verificación de sí la actividad realizada esta alcanzando los objetivos y resultados esperados; el control que se implementará en “Servicio Óptico” es correctivo el cual permite una retroalimentación y mide la actividad hacia el final de la misma.

El control se llevará mediante bitácoras que servirán de apoyo para identificar los errores y poder corregirlos, además de reflejar la efectividad de las actividades, es decir, que todos los informes generados por cualquier miembro de la empresa deberán ser escritos con el fin de mantener un soporte de cada actividad.

Controlar todos los procesos de la empresa es de vital importancia y se convierte en la máxima responsabilidad para los encargados; Adicional a esto, esta función administrativa cuenta con un proceso ordenado que tienen 4 puntos importantes:

- ❖ Establecimientos de estándares o criterios: representa los criterios que deberán cumplirse para alcanzar los fines, proporcionan los medios para definir lo que deberá hacerse y cual será el resultado que se aceptará como adecuado.
- ❖ Observación del desempeño: busca obtener información precisa sobre lo que se está controlando.
- ❖ Comparación del resultado con el estándar establecido: las actividades sin excepción alguna sufren alguna variación o error, por esto es importante determinar los límites dentro de los cuales esa variación será considerada como deseable.
- ❖ Acción correctiva: como el fin del control es mantener las actividades dentro de los estándares establecidos, las variaciones deben corregirse buscando que se ejecuten de acuerdo con lo planeado.

5.9.1. Indicadores de Gestión

“El Control de gestión es un instrumento básico que apoyado en indicadores permite que la organización sea efectiva para captar recursos, eficiente para transformarlos y

eficaz para canalizarlos, de manera que se tomen las decisiones acertadas o las medidas correctivas para controlar la evolución de los procesos internos”.²²

En “Servicio Óptico” es indispensable llevar a cabo este control que refleje la realidad de la empresa en términos cuantitativos y cualitativos con relación a los objetivos definidos, además de servir para anticiparse a los problemas o solucionar los ya existentes.

Para fijar indicadores de gestión no es suficiente conseguir los logros esperados sino hacerlo con el mejor método y el más económico es decir “Hacer lo correcto, correctamente” que significa entregar al cliente los productos con características específicas, la cantidad requerida y en general todo aquello que logre su satisfacción además de aprovechar eficientemente los recursos y métodos que posee, para esto es necesario tener en presente los siguientes puntos:

- ✓ Los indicadores establecidos deben tener una frecuencia de tiempo en la cual se analizan los resultados.
- ✓ Identificar indicadores que demuestren la situación real de la empresa en términos comerciales, administrativos, entre otros.
- ✓ Serán analizados por el gerente y la administradora quienes tienen mayor conocimiento, poseen además capacidad para tomar las decisiones pertinentes de acuerdo a la circunstancia presentada.

En los siguientes formatos se identificarán los indicadores de gestión con mayor relevancia según la situación actual de la empresa aunque es importante aclarar que tendrá que ser actualizado periódicamente para evitar resultados ineficientes.

²² BELTRAN JARAMILLO, Jesús Mauricio. Indicadores de Gestión: Herramientas para lograr la competitividad. 2ª edición. Bogotá D.C.: 3R editores, 2000. 25 P.

5.10. Flujograma

El flujograma, se basa en una representación gráfica de las distintas operaciones correspondientes a un proceso en si, identificando los hechos, situaciones, movimientos o relaciones de todo tipo, ya sea productivo, de sistemas, servicios, entre otros, mediante símbolos, con el fin de visualizar de mejor forma la secuencia del proceso, las unidades o áreas involucradas y los responsables de la ejecución. Para el caso de la empresa el flujograma es básicamente del servicio desde el momento que el cliente llama para adquirir una cita hasta el momento que recibe el marco y sale de la empresa, de tal forma que abarca todos los aspectos y áreas involucradas.

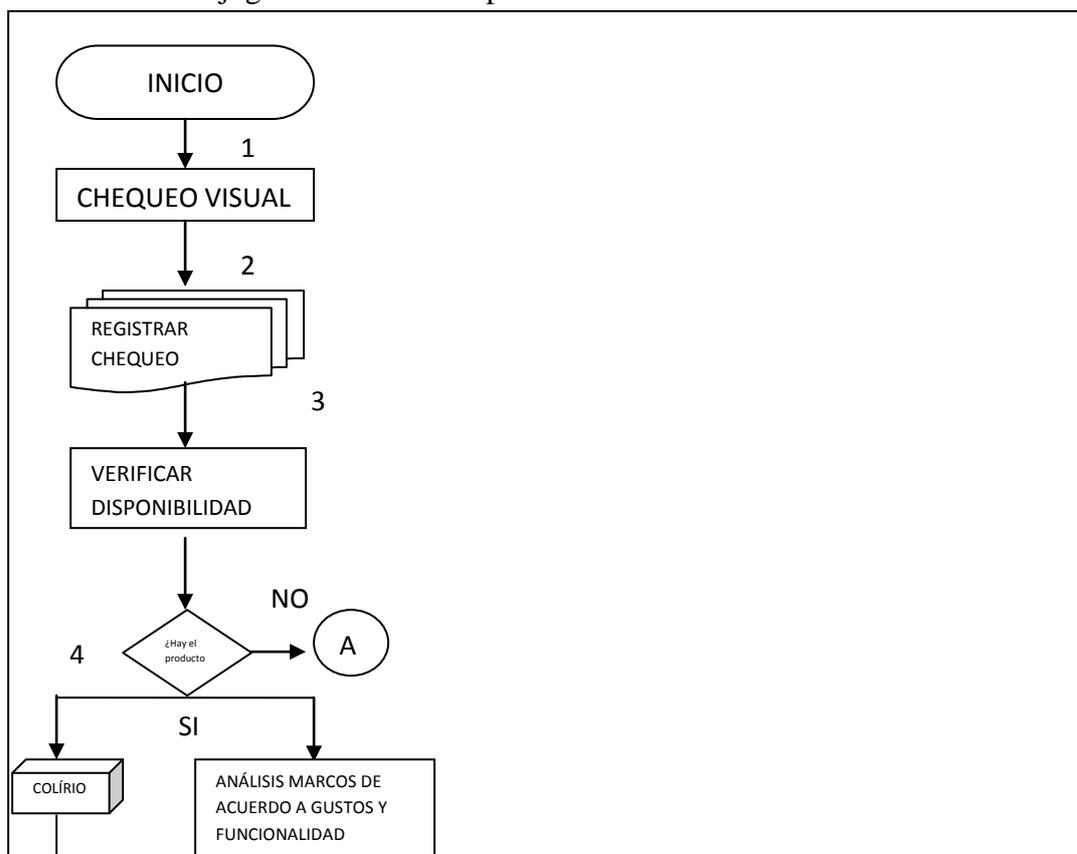
La importancia de este flujo es identificar las áreas críticas y mediante las variables por medio de las encuestas determinar cómo afecta dicha variable a cada paso o al área en general, demostrando las posibles debilidades y también fortalezas de la empresa. De tal forma los pasos y las áreas involucradas en el proceso se detallan en el siguiente cuadro:

Pasos	Proceso
1	Análisis del problema del paciente y chequeo visual
2	Registrar el chequeo realizado
3	Verificación de la disponibilidad de la receta (colirios y/o lentes)
4	Entrega del colirio y/o marcos de acuerdo al gusto y a la funcionalidad según lo expuesto por el médico.
5	Pago del colirio y/o de los lentes (contado es en dos

	partes uno para mandar a realizar y otro al momento de la entrega)
6	Realización de los lentes al laboratorio “ELENS”(dos días laborables)
7	Entrega del marco a la empresa
8	Entrega del marco y de accesorios
9	Verificación entre el cliente y el doctor sobre la elaboración de los lentes, en caso de existir problemas se envía nuevamente al laboratorio “ELENS”.
10	Fin del proceso

Por medio del cuadro el flujograma de la empresa está estructurado mediante los pasos que sigue el cliente desde el momento que solicita la cita hasta el cuando sale de la empresa con el producto en las manos.

Gráfico N° 4. Flujograma “Servicio Óptico”



5.11. Presupuesto del Plan de Mejoramiento

Después de analizar todas las ventajas del plan de mejoramiento anteriormente explicado, es necesario aclarar que la empresa cuenta con los recursos físicos, financieros y de talento humano necesarios para la óptima implementación y desarrollo del mismo.

El tiempo requerido para la implementación y puesta en marcha del plan de mejoramiento es a corto plazo, proyectado un año.

Cuadro N° 15. Presupuesto del plan de mejoramiento			
PRESUPUESTO PARA EL PLAN DE MEJORAMIENTO			
ACTIVIDAD	INGRESOS	EGRESOS	SALDO
CAPITAL	\$ 14.500,00		
SALUD OCUPACIONAL		\$ 1.500,00	\$ 13.000,00
Instrucción Cruz Roja		\$ 350,00	
Cursos Defensa Civil		\$ 400,00	
Nutrición Laboral		\$ 300,00	
Asesoría Seguridad Personal		\$ 450,00	
MEJORAS LOCAL		\$ 2.000,00	\$ 11.000,00
Nuevas Estanterías		\$ 700,00	
Áreas de Seguridad		\$ 1.000,00	
Iluminación		\$ 300,00	
PRECIOS COMPETITIVOS		\$ 2.500,00	\$ 8.500,00
Curso en Ventas y Atención al Cliente		\$ 1.000,00	
Accesorios al Producto Final		\$ 1.500,00	

PUBLICIDAD		\$ 2.500,00	\$ 6.000,00
Publicidad Radio		\$ 650,00	
Publicidad Revistas		\$ 800,00	
Publicidad Internet		\$ 550,00	
Publicidad Eventos Ópticos		\$ 500,00	
SERVICIO POST-VENTA		\$ 2.500,00	\$ 3.500,00
Curso Post-Venta		\$ 1.000,00	
Sistema Informático		\$ 1.500,00	
ASESORIA GESTION DE CALIDAD		\$ 1.500,00	\$ 2.000,00
Curso Cultura Organizacional		\$ 1.000,00	
Implementos y Trípticos		\$ 500,00	
INTEGRACION EMPLEADOS		\$ 2.000,00	\$ -
Capacitación		\$ 1.000,00	
Varios para Festejos y Cena		\$ 1.000,00	

Elaborado: Paúl Proaño

Adicionalmente, la adquisición del Proyecto planteado se valoriza como concepto de investigación y asciende a \$ 250,00.

6. CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1. Conclusiones

Para lograr un buen desarrollo y hacer frente a la globalización, se hace necesario que “Servicio Óptico” adquiera una estructura organizacional sólida que le permita aplicar todas las etapas del proceso administrativo y enfocarse hacia un direccionamiento estratégico previamente definido.

El tener un reconocimiento actual por la calidad de sus productos comercializados y la calidad en sus servicios no garantiza a la empresa, ser una empresa sólida en un mediano o largo plazo, debido a que cada día surgen factores que la competencia gracias a su planeación, organización, dirección y supervisión controlan fácilmente ganando crecimiento y mejor posicionamiento.

Esta empresa demuestra grandes posibilidades de evolución debido a que el sector donde se desenvuelve le ofrece buenas oportunidades, así mismo tiene la posibilidad de satisfacer en un futuro los clientes potenciales y obtener un alto rendimiento.

Al incrementar su participación publicitaria, la empresa se da a conocer, lo cual ayuda a mantener una abierta comunicación con sus usuarios, para recibir sugerencias y proseguir su recorrido hacia un mejoramiento continuo.

Para “Servicio Óptico” resulta muy favorable la incursión en nuevos segmentos, para ir adquiriendo mayor experiencia y finalmente ingresar en mercados de venta masiva, como lo son los mercados en colegios, o del mundo del entretenimiento como son los disfraces, y de esta manera aumentará considerablemente sus utilidades.

El análisis de la matriz PEYEA reflejó la realidad de la empresa, en factores como la estabilidad del ambiente, la fuerza de la industria, la financiera y la ventaja competitiva que posee, para diseñar el plan de mejoramiento más adecuado con base en los puntos más críticos, teniendo en cuenta que la empresa se encuentra en una posición competitiva que puede aprovechar para alcanzar mayor participación. Así mismo, los productos de la empresa, evaluando posteriormente las estrategias más pertinentes para mejorar el estado de la empresa frente la competencia, aprovechando que aunque en general son productos con buena participación en un segmento con gran crecimiento, estrategias eficientes de promoción y precio, fortalecerán sus ventas.

Las matrices son instrumentos eficaces y eficientes que profundizan y detallan la situación de la empresa tanto interna como externamente, para tomar las medidas correctivas que mayor beneficio pueda generar.

Se espera que el estudio realizado sea adoptado por la empresa buscando un mejor desarrollo y crecimiento de esta, con un clima organizacional adecuado, logrando así un mayor compromiso y sentido de pertenencia del personal guiando las acciones según los planes estipulados.

Para el autor, poner en práctica todos los conocimientos adquiridos durante la carrera de Administración de Empresas en una entidad reconocida en la ciudad de Quito, fue muy importante, porque es enfrentar el aprendizaje con la realidad y determinar si en verdad todo lo que se aprendió puede ser utilizado para el buen direccionamiento de una organización con bases sólidas y conceptos claros.

6.2. Recomendaciones

El principal propósito de esta investigación fue elaborar un diagnóstico y con base en este realizar un plan de mejoramiento para la empresa “Servicio Óptico” con el fin de que lo pongan en práctica y mejoren día a día, satisfaciendo las necesidades de sus clientes y aumentando su cobertura en el mercado.

Para poner en marcha el plan de mejoramiento dentro de la empresa es necesario crear una cultura organizacional en la cual acepten y entiendan los cambios a realizar, en donde todos los miembros de la organización sean participes y aporten en este proceso.

Es necesario tener en cuenta que ningún cambio es fácil, que requiere de esfuerzos y compromisos, pero que si se sabe manejar y controlar, las ventajas que traerá para la empresa se verán reflejadas en las ventas, utilidades y satisfacción tanto del cliente interno como externo.

Antes de elegir cualquier estrategia dentro de un proceso de mejora, es necesario que los directivos realicen una evaluación a las diferentes alternativas, analizando los costos, la capacidad, disponibilidad entre otras, de tal forma que se elijan las más adecuadas proporcionando el mejor beneficio para la empresa.

Una vez se hayan implementado todas las mejoras, la empresa estará preparada para el proceso de certificación de calidad lo que le traerá mejor reconocimiento, adquirirá mayor confianza en los clientes e incursionará en nuevos mercados.

Es necesario indicar a todos aquellos profesionales que buscan información para mejorar la cultura organizacional de sus empresas, la mejor manera es vivir la idiosincrasia de cada

una de sus organizaciones y así poder entender y analizar de mejor manera la situación en que se encuentra para poder estructurar todos los procesos individuales para cada institución.

BIBLIOGRAFÍA

1. AULESTIA, Hernán, Guía Metodológica Elaboración De Tesis, Imprenta Ortiz, 1995.
2. BELTRAN JARAMILLO, Jesús Mauricio, Indicadores de Gestión: Herramientas para lograr la competitividad. 2ª edición. Bogotá D.C.: 3R editores, 2000.
3. CHIAVENTO, Idalberto, Administración proceso administrativo, Mc Graw Hill. 3 edición 2001.
4. CLÍNICA OFTÁLMICA, en Quito Octubre 2009.
5. CHARLE W, GATHER R, Administración Estratégica, Tercera edición, Editorial Mc GRAW HILL, Colombia, Bogotá, 1996.
6. CANTÚ, H. (2000). *Desarrollo De Una Cultura De Calidad*. México: Mc Graw-Hill, 2da. edición.
7. ETKIN, JORGE, Identidad de las Organizaciones. Paidós, Buenos Aires 2000.
8. ECUADORIMEDIATO http://ecuadorinmediato.com/Noticias/news_user_view/banco_central_de_ecuador_preve_un_crecimiento_economico_del_382_para_el_2009—97577.
9. FRANKLIN, Benjamín, Organización de Empresas, Mc Graw Hill. 3º edición, 2009.
10. GERRY J, KEVAN S, *Dirección Estratégica*, Quinta edición, Editorial Prentice may, España, Madrid, 1999.
11. HITT, M. (1999). *Administración Estratégica*. Colombia: International Thomson Editores. Tercera edición.

12. KOONTZ, Harold, Administración una perspectiva global, Mc Graw Hill. 11^o edición.
13. PORTER M. (2002) Estrategia Competitiva. México: Editorial CECSA.
14. REYES, Ponce Agustín, Administración moderna, 1 Edición, Noriega Editores.
15. WIKIPEDIA, www.wikipedia.org.

ANEXOS

- Anexo N° 1. Matriz FODA

<p style="text-align: center;">MATRIZ FODA</p> <p style="text-align: center;">SERVICIO</p> <p style="text-align: center;">ÓPTICO</p>	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	1. El auge de la economía China, y el constante crecimiento en la participación del mercado Ecuatoriano permitirán a los clientes mayor oportunidad de adquirir mayor variedad de productos a precio asequibles.	1. El incremento de establecimientos ópticos, debido al incremento de profesionales optómetras.
	2. El elevado número personas que buscan obtener licencias para manejar y por ende buscan pasar los exámenes que piden las jefaturas de tránsito.	2. La competencia desleal, por parte de algunos establecimientos comerciales, que ofrecían otros productos con precios mucho más bajos con el fin de buscar la fidelidad de los clientes.
	3. La reactivación económica del país y las mejoras en la seguridad.	3. Generación de nuevos competidores.
	4. La posibilidad de ofrecer los productos y servicios de la empresa a través de Internet.	4. Precios altos de publicidad.
FORTALEZAS	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS AF
1. La imagen corporativa de "Servicio Óptico" es clara y conocida.	F1O2: Convocar a todas las personas que quieren pasar los exámenes de tránsito aprovechando la imagen de Servicio Óptico	A1F7: Aumentar la calidad en el servicio apoyados de la excelente calidad de los productos que representen una mayor confiabilidad a los clientes.
2. Gran trayectoria conservando la calidad y el servicio.		
3. Tiene una estructura organizacional definida mediante un organigrama de tipo lineal basado en el tamaño de la empresa.	F2O1: Realizar mayores negociaciones con los proveedores de productos chinos aprovechando así la calidad y precio	A2F2: Aprovechar el posicionamiento de la empresa para atraer nuevos clientes de la competencia que a sido desleal en los últimos tiempos.
4. Brinda estabilidad laboral así como un gran sentido de pertenencia garantizando un mínimo nivel de rotación.	F7O3: Acceder a nuevos mercados que no han sido evaluados por la empresa y así tenerlos en cuenta dentro del nicho de mercado	A3F2: Automatizar los procesos administrativos evitando pérdida de tiempo.
5. La remuneración de los empleados es adecuada, además, cuentan con un programa especial de créditos personales.		
6. El nivel de ausentismo es mínimo.	F8O4: Implementar un software contable y una actualización tecnológica agilizando los procesos y permitiendo mayor credibilidad ante las entidades que regulan el funcionamiento de las empresas en el país	A4F1: Replantear condiciones de negocio con las empresas de publicidad buscando unas mejores condiciones de pago.
7. Los productos que ofrece la empresa tienen una gran fuerza comercial.		
8. El cliente tiene una alta confianza en la empresa aumentando su fidelidad hacia la misma.		

DEBILIDADES	ESTRATEGIAS OD	ESTRATEGIAS AD
1. No cuenta con un sistema de planeación estructurado.	O3D1: Desarrollar un proceso administrativo eficiente.	A2D4: Diseñar nuevos mecanismos que permitan la recuperación de algunos clientes perdidos a causa de la dura competencia
2. No se llevan registros ni documentación de control.	O7D6: Mejorar la administración del talento humano.	
3. La directiva no aplican indicadores de gestión para visualizar cuantitativamente las variables en el desempeño.	O3D8: Implementar programas contables asesorada de una empresa especializada.	A3D3: Implementar indicadores de gestión que permitan identificar con datos reales el desempeño de la empresa.
4. Demoras y atrasos en la entrega del producto final.		
5. El inventario no tiene un control eficiente.	O4D7: Mejorar el servicio post venta para mantener la lealtad de los clientes.	A3D7: Aumentar el mercado fuera de la ciudad.
6. Falta de capacitación para los empleados.		
7. No tiene un nicho de mercado específico.	O3D7: Capacitar a los empleados con personal que sepa del tema de impulsar ventas y atención al cliente.	A1D4: Ampliación del horario de atención al cliente en el área de ventas aumentando la competitiva
8. La no utilización de programas contables para la empresa.		A3D6: Realizar reuniones generales con todo el personal de la empresa de manera frecuente.

Elaborado: Paúl Proaño

- Anexo N° 2. Indicadores de Gestión

Prospectiva (Plan De Desarrollo)				
NOMBRE	INDICADOR	SIGNIFICADO	SE EXPRESA EN	TIPO
Plan de desarrollo	Existencia plan de desarrollo	Tenencia o no de un P.D.	Si o No	Eficacia
Plan de acción	Existencia plan de acción	Tenencia o no de un P.A.	Si o No	Eficacia
Retroalimentación	Existencia de retroalimentación	Si las desviaciones del P.D. son tenidas en cuenta a futuro	Si o No	Eficacia
Evaluación P.D.	Periodo del PD/ Periodo de evaluación del PD	Periodicidad de evaluación P.D, expresado en números enteros	N° Veces	Eficacia

Elaborado: Paúl Proaño

a. Estructura Organizacional				
NOMBRE	INDICADOR	SIGNIFICADO	SE EXPRESA EN	TIPO
Estructura organizacional	Existencia de la E.O.	Tenencia o no de una E.O.	Si o No	Eficacia

Elaborado: Paúl Proaño

b. Cultura Organizacional				
NOMBRE	INDICADOR	SIGNIFICADO	SE EXPRESA EN	TIPO
Motivación	Existencia de motivación	Si se tiene o no motivación	Si o No	Eficacia
Incentivos	Existencia de incentivos	Si se tienen o no incentivos	Si o No	Eficacia
Sistema de comunicación	Existencia de un sistema de comunicación	Si se tiene o no sistema de comunicación	Si o No	Eficacia
Principios y valores	Existencia de principios y valores	Si se tiene o no definidos los principios y valores	Si o No	Eficacia

Elaborado: Paúl Proaño

c. Administración				
NOMBRE	INDICADOR	SIGNIFICADO	SE EXPRESA EN	TIPO
Presupuesto anual	Existencia de presupuesto anual	Saber si se dispone de un presupuesto anual	Si o No	Eficacia
Estrategias administrativas	Existencia de estrategias administrativas establecidas	Saber si se administra estratégicamente	Si o No	Eficacia
Control de procesos	Existencia de controles	Identificar la utilización de controles	Si o No	Eficacia
Control de calidad del servicio	Control de calidad	Existencia de control de calidad	Si o No	Eficacia

Estándares de rendimiento	Existencia de estándares de rendimiento	Saber si se tienen estándares de rendimiento	Si o No	Eficacia
Autonomía en la toma de Decisiones	Existencia de autonomía para la toma de decisiones	Saber si se tiene autonomía para la toma de decisiones	Si o No	Eficacia

Elaborado: Paúl Proaño

d. Sistema de Información Gerencial				
NOMBRE	INDICADOR	SIGNIFICADO	SE EXPRESA EN	TIPO
Medición de la gestión	Existencia de indicadores para medir la gestión	Existencia de indicadores que permitan tomar decisiones	Si o No	Eficacia
Recibo de Información	# Informes recibidos Total Informes	Saber de los informes que se solicitan, cuántos informes se reciben	%	Eficacia

Elaborado: Paúl Proaño

e. Talento Humano				
NOMBRE	INDICADOR	SIGNIFICADO	SE EXPRESA EN	TIPO
Personal en administración	# Personal en administración / Total de personal	% de personal dedicado a la administración	%	Eficiencia
Personal en servicio	# Personal en servicio / Total de personal	% de personal dedicado a los servicios	%	Eficiencia

Personal de tiempo completo	# Personal tiempo completo / Total de personal	% de personal de tiempo completo	%	Eficiencia
Personal de tiempo parcial	# Personal tiempo parcial / Total de personal	% de personal de tiempo parcial	%	Eficiencia
Profesionales % Eficiencia	# de profesionales / Total de personal	% del personal profesional	%	Eficiencia
Auxiliares de unidades	# de auxiliares / Total de personal	% del personal auxiliar	%	Eficiencia

Elaborado: Paúl Proaño

f. Capacitación del Personal				
NOMBRE	INDICADOR	SIGNIFICADO	SE EXPRESA EN	TIPO
Capacitación del personal	# de personas capacitadas * mes / Total de personas	% de personas capacitadas * mes	Si o No	Eficiencia
Plan de capacitación	Existencia de un plan de capacitación	Capacitación del personal	Si o No	Eficiencia
Inversión en capacitación	Inversión en capacitación / Total del presupuesto	% de inversión en capacitación del presupuesto total	%	Eficiencia
Inversión en capacitación por persona	Inversión en capacitación / # de personas	Inversión en capacitación por persona	Número	Eficiencia

Elaborado: Paúl Proaño

Anexo N°3. Cronograma del Plan de Mejoramiento

ACTIVIDADES	MES 1				MES 2				MES 3				MES 4				MES 5				MES 6				MES 7				MES 8				MES 9				MES 10				MES 11				MES 12		
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3				
1. Dar a conocer a todo el personal el plan propuesto	■	■	■																																												
2. Posicionamiento en la mente de la vision y misión	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■				
3. Implementación de políticas	■	■	■	■																																											
4. Implementación de valores					■	■	■	■																																							
5. Implementación de objetivos									■	■	■	■																																			
6. Capacitación de salud ocupacional									■	■	■	■																																			
7. Mejoras locativas													■	■	■	■	■	■	■	■																											
8. Implementacion de estrategias de precios competitivos																	■	■	■	■	■	■	■	■																							
9. Promocion en productos																					■	■	■	■	■	■	■	■																			
10. Publicidad																									■	■	■	■	■	■	■	■															
11. Programas post-venta																													■	■	■	■	■	■	■	■											
12. Implementacion del sistema de gestión de calidad																					■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■							
13. Desarrollo de nuevos mercados																																	■	■	■	■	■	■	■	■							
14. Programa de integración para los empleados																																									■	■	■				
15. Hacer conocer el manual de funciones	■	■	■	■																																											
16. Redistribucion de funciones y responsabilidades					■	■	■	■																																							
17. Informe de resultados obtenidos																																															