

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE BABAHOYO

**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN, FINANZAS E INFORMÁTICA
(F.A.F.I)**

**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS Y GESTIÓN
EMPRESARIAL**



**TESIS DE GRADO
PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
INGENIERO COMERCIAL**

TEMA:

**DISEÑO DE UN PLAN DE MEJORAMIENTO PARA LA
COMERCIALIZADORA LAIZA PALIZ DE LA CIUDAD DE VENTANAS
PROVINCIA DE LOS RIOS**

AUTORA

ALEXANDRA MARIANA ZAMBRANO PILAY

**DIRECTOR DE TESIS
ING. FRANKLIN MORALES REYNA**

**LECTOR DE TESIS
ING. JOSÉ NIVELA ICAZA**

AÑO: 2012

DECLARACIÓN DE AUTORÍA DE LA TESIS

Declaro que la siguiente investigación es inédita y que todos los contenidos son responsabilidad de la autora y queda a disposición de la Universidad Técnica de Babahoyo este proyecto de Investigación para su utilización en la biblioteca.

Alexandra Mariana Zambrano Pilay

DEDICATORIA

La dedicación de este proyecto va especialmente dirigida al ser que pase lo que pase nunca nos abandona Dios.

A mis padres queridos que con sus esfuerzos y sacrificios han hecho que uno de mis grandes sueños se haga realidad, “tener un título universitario”.

A todos aquellos que me han apoyado incondicionalmente en el largo trayecto de mi carrera universitaria. Gracias

Alexandra Mariana Zambrano Pilay

AGRADECIMIENTO

A mis familiares que siempre estuvieron presentes cuando mas los necesite.

A mis maestros por sus conocimientos impartidos en cada clase y por sus consejos.

A mis amigos por compartir buenos, malos, tristes y alegres momentos.

Alexandra Mariana Zambrano Pilay

ÍNDICE GENERAL

Declaración de autoría de la tesis	
Dedicatoria	
Agradecimiento	
Índice general	
Introducción	
CAPITULO I	7
El problema	7
1.1 Planteamiento del Problema	7
1.1.1 Ubicación del sector donde va a realizar la investigación	7
1.1.2 Situación Problemática	8
1.1.3 Delimitación de la Investigación	8
1.1.4 Formulación del Problema	9
1.1.5 Subpreguntas	9
1.2. Objetivos	9
1.2.1 Objetivo General	9
1.2.2 Objetivos Específicos	9
1.3. Justificación	10
CAPITULO II	11
Marco Teórico	11
2.1 Fundamentación Científica	11
2.2 Marco Conceptual	55
2.3 Hipótesis	57
2.3.1 Hipótesis General	57
2.3.2 Hipótesis Específicas	57
2.4 Variables	57
2.4.1 Variable Dependiente	57
2.4.2 Variable Independiente	57
2.5 Operacionalización de las variables	58

CAPITULO III	59
Marco Metodológico	59
3.1 Modalidad de la Investigación	59
3.2. Tipo de Investigación	59
3.3. Métodos y técnicas	59
3.4. Población y Muestra	60
3.5. Encuestas	61
3.6 Interpretación De los resultados	71
CAPITULO IV	72
Marco Propositivo	72
4.1 Título	72
4.2. Desarrollo de la Propuesta	72
4.3. Conclusiones	91
4.4. Recomendaciones	92
4.5 Bibliografía	93
Anexos	

INTRODUCCIÓN

En la actualidad, la globalización influye directamente en la cultura, la competencia y la investigación de los países. De hecho, la competencia de los mercados permite a la sociedad mejorar y crecer, a través de una internacionalización se prevé, que el aumento en la competencia exige a las empresas y personas en general, a innovar para ser cada día más productivos y enfrentar de una mejor forma a los nuevos competidores.

Estos cambios en la cultura, se dan a causa de investigaciones que buscan satisfacer las necesidades de la sociedad, implicando que Ecuador se vea obligado a adaptarse a estos cambios, asumiendo riesgos inciertos y miedos para emprender y fomentar la creatividad e innovación.

Sin embargo los microempresarios no asumen estos riesgos por falta de conocimiento e inseguridad por perder lo poco que han conseguido y por el contrario deciden seguir con los modelos administrativos empíricos. Los cuales no están a la vanguardia y la solución de problemas de una sociedad, generando productos repetitivos, que involucran no tener un sentido de imaginación, innovación y creatividad.

CAPITULO I

EL PROBLEMA

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1.1 Ubicación del sector donde va a realizar la investigación.

La Provincia de Los Ríos se encuentra en el litoral ecuatoriano, es parte vital de la Cuenca del río Guayas, tiene una extensión de 7.150,9 km², equivalente al 2.8% del territorio nacional. Tiene una población de 778.115 habitantes (5,3% del país).

La ciudad de Ventanas se encuentra ubicada en la Provincia de Los Ríos, a dos horas de Guayaquil y a seis horas de la capital Quito Ecuador

El cantón Ventanas, con aproximadamente 71.145 habitantes (de acuerdo al INEC), se ha convertido en la tercera ciudad de mayor importancia comercial y, sobretodo, agrícola de la Provincia de Los Ríos, considerando los extensos cultivos de arroz, maíz, trigo, uvilla, banano y cacao que existen, entre otros, actualmente, además del hecho de que el 64% de la población vive, directa e indirectamente, de la agricultura.

Ciudad bañada por el majestuoso río Sibimbe, ubicado en el centro del Ecuador con un clima tropical que estimula a propios y extraños a nadar en sus diferentes fuentes de agua dulce que existen en sus alrededores, Ventanas es una de las ciudades mas progresistas de la provincia de Los Ríos que sale adelante gracias a su gente trabajadora. La empresa en la cual se realizara la investigación es Laiza Paliz dedicada a la comercialización de productos de consumo masivo como aceites, azúcar, café, arroz, atún, jugos concentrados, etc.

1.1.2 SITUACION PROBLEMÁTICA

En el desarrollo empresarial, se puede anotar que entre los problemas comúnmente detectados en las microempresas están, que no se cuenta con un direccionamiento estratégico, no se planean las actividades, no se tiene definido un manual de funciones, no se emplea ninguna estrategia de promoción, no se tiene una buena distribución del local donde funciona el negocio, no se emplea ningún sistema contable, y así mismo, las microempresas no están registradas en Cámara y Comercio.

Por todas las falencias indicadas, se puede decir que las microempresas no se encuentran estructuradas eficientemente, lo cual implica gastos adicionales, pues se da una ignorancia casi total acerca de cuanto se gana, cual es el margen de contribución y el punto de equilibrio, aspectos determinantes del conocimiento de la rentabilidad de un negocio.

Estos microempresarios tienen ideas para sus negocios, con el fin de proyectarlos, es decir son empíricos; sin embargo carecen de conocimientos teóricos en las áreas administrativa, producción, mercadeo, contable, financiera y legal.

El objetivo es brindar a la Comercializadora Laiza Paliz herramientas que le permita optimizar el rendimiento y que mediante este crecimiento sostenido, puedan a su vez mejorar la calidad de vida del propietario y trabajadores.

1.1.3 DELIMITACION DEL PROBLEMA

La investigación de encuentra inmersa en el campo de la Planificación Estratégica en el área de Administración, en este aspecto la investigación se centrará en la comercializadora Laiza Paliz de la ciudad de Ventanas, Provincia de los Ríos.

1.1.4 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

De acuerdo a lo ya planteado, se formula la siguiente pregunta en torno al objeto de estudio:

¿Cómo Diseñar un Plan de Mejoramiento para el desarrollo organizacional de la Comercializadora Laiza Paliz de la ciudad de Ventanas Provincia de los Ríos?

1.1.5 SUBPREGUNTAS

¿Cuál será la fundamentación teórica adecuada complementar las variables del problema?

¿Cuál es el nivel de planeación de actividades de la comercializadora Laiza Paliz de la ciudad de Ventanas?

¿Cuál es el nivel de capacitación de los empleados de la Comercializadora Laiza Paliz de la ciudad de Ventanas?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 OBJETIVO GENERAL

Diseñar un Plan de Mejoramiento para el desarrollo organizacional de la Comercializadora Laiza Paliz de la ciudad de Ventanas Provincia de los Ríos.

1.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Elaborar un marco teórico para complementar las variables del problema.
- Realizar el diagnóstico organizacional de la comercializadora Laiza Paliz de la ciudad de ventanas para sustentar las mejoras a realizar.

- Diseñar el plan de mejoramiento para la comercializadora Laiza Paliz que mejore su desarrollo organizacional.

1.3 JUSTIFICACIÓN

Con el desarrollo de este proyecto se les da la oportunidad a la comercializadora Laiza Paliz de contar con un Plan de mejoramiento que le ayude a desarrollarse.

Dicho Plan le permitirá adquirir conocimientos teóricos y prácticos para lograr un mejor desempeño tanto laboral como personal, teniendo autonomía y seguridad de poder tomar decisiones efectivas, aplicando métodos y herramientas suministradas en el Plan de Mejoramiento.

Por otra parte, para el egresado se beneficiara al desarrollar una continua interacción y trabajo en equipo, adquiriendo experiencia laboral y la gran oportunidad de aplicar sus conocimientos, técnicas y herramientas aprendidas durante el transcurso de su carrera profesional y poder optar por el título de Ingeniero Comercial.

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 FUNDAMENTACIÓN TEORICA

Plan de mejoramiento empresarial

Los planes de mejoramientos son aquellos que consolidan las acciones de mejoramiento derivadas de la autoevaluación, de las recomendaciones generadas por la evaluación independiente y de los hallazgos del Control Fiscal, como base para la definición de un programa de mejoramiento de la función administrativa de la entidad a partir de los objetivos definidos, la aprobación por la autoridad competente, la asignación de los recursos necesarios para la realización de los planes, la definición del nivel responsable, el seguimiento a las acciones trazadas, la fijación de las fechas límites de implementación y la determinación de los indicadores de logro y seguimiento de las mejoras, con lo cual se establecen las especificaciones de satisfacción y confiabilidad.

La dinámica organizacional, debe permitir generar un clima institucional orientado al mejoramiento de la gestión y los resultados al garantizar el seguimiento continuo de los acuerdos y compromisos de los diferentes actores o responsables de su ejecución, dentro de un término prudencial para medir su aplicación.

Su seguimiento permite validar la orientación de la entidad hacia el cumplimiento de sus propósitos, mantener una actitud constructiva y proactiva hacia la evaluación, las circunstancias y nuevos escenarios que estén ocurriendo y hacen de la autoevaluación, la evaluación independiente y la auditoría interna un compromiso permanente en la

entidad, manteniendo una actitud reflexiva y constructiva de las nuevas realidades del ambiente y la responsabilidad del Estado frente a sus grupos de interés.

Finalidad de los planes de mejoramiento.

La finalidad de estos planes es desarrollar una cultura organizacional orientada al mejoramiento permanente de su función, efectuando las acciones correctivas en las Políticas y en los distintos procesos y procedimientos propios de la gestión pública o Privada de manera oportuna, a fin de garantizar el buen uso de los recursos públicos y una eficiente prestación del servicio que le ha sido encomendado.

Importancia del mejoramiento continuo

La importancia de esta técnica gerencial radica en que con su aplicación se puede contribuir a mejorar las debilidades y afianzar las fortalezas de la organización.

A través del mejoramiento continuo se logra ser más productivos y competitivos en el mercado al cual pertenece la organización, por otra parte las organizaciones deben analizar los procesos utilizados, de manera tal que si existe algún inconveniente pueda mejorarse o corregirse; como resultado de la aplicación de esta técnica puede ser que las organizaciones crezcan dentro del mercado y hasta llegar a ser líderes.

Ventajas y desventajas del mejoramiento continuo

Ventajas

- Se concentra el esfuerzo en ámbitos organizativos y de procedimientos puntuales.
- Consiguen mejoras en un corto plazo y resultados visibles

- Si existe reducción de productos defectuosos, trae como consecuencia una reducción en los costos, como resultado de un consumo menor de materias primas.
- Incrementa la productividad y dirige a la organización hacia la competitividad, lo cual es de vital importancia para las actuales organizaciones.
- Contribuye a la adaptación de los procesos a los avances tecnológicos.
- Permite eliminar procesos repetitivos.

Desventajas

- Cuando el mejoramiento se concentra en un área específica de la organización, se pierde la perspectiva de la interdependencia que existe entre todos los miembros de la empresa.
- Requiere de un cambio en toda la organización, ya que para obtener el éxito es necesaria la participación de todos los integrantes de la organización y a todo nivel.
- En vista de que los gerentes en la pequeña y mediana empresa son muy conservadores, el Mejoramiento Continuo se hace un proceso muy largo.
- Hay que hacer inversiones importantes.

El Proceso de Mejoramiento

La búsqueda de la excelencia comprende un proceso que consiste en aceptar un nuevo reto cada día. Dicho proceso debe ser progresivo y continuo. Debe incorporar todas las actividades que se realicen en la empresa a todos los niveles.

El proceso de mejoramiento es un medio eficaz para desarrollar cambios positivos que van a permitir ahorrar dinero tanto para la empresa como para los clientes, ya que las fallas de calidad cuestan dinero.

Asimismo este proceso implica la inversión en nuevas maquinaria y equipos de alta tecnología más eficientes, el mejoramiento de la calidad del servicio a los clientes, el aumento en los niveles de desempeño del recurso humano a través de la capacitación continua, y la inversión en investigación y desarrollo que permita a la empresa estar al día con las nuevas tecnologías.

Actividades básicas de mejoramiento

De acuerdo a un estudio en los procesos de mejoramiento puestos en práctica en diversas compañías en Estados Unidos, Según Harrington (1987), existen diez actividades de mejoramiento que deberían formar parte de toda empresa, sea grande o pequeña:

- Obtener el compromiso de la alta dirección.
- Establecer un consejo directivo de mejoramiento.
- Conseguir la participación total de la administración.
- Asegurar la participación en equipos de los empleados.
- Conseguir la participación individual.
- Establecer equipos de mejoramiento de los sistemas (equipos de control de los procesos).
- Desarrollar actividades con la participación de los proveedores .
- Establecer actividades que aseguren la calidad de los sistemas .
- Desarrollar e implantar planes de mejoramiento a corto plazo y una estrategia de mejoramiento a largo plazo.
- Establecer un sistema de reconocimientos.

a. Compromiso de la Alta Dirección:

El proceso de mejoramiento debe comenzarse desde los principales directivos y progresa en la medida al grado de compromiso que éstos adquieran, es decir, en el interés que pongan por superarse y por ser cada día mejor.

b. Consejo Directivo del Mejoramiento:

Está constituido por un grupo de ejecutivos de primer nivel, quienes estudiarán el proceso de mejoramiento productivo y buscarán adaptarlo a las necesidades de la compañía.

c. Participación Total de la Administración:

El equipo de administración es un conjunto de responsables de la implantación del proceso de mejoramiento. Eso implica la participación activa de todos los ejecutivos y supervisores de la organización.

Cada ejecutivo debe participar en un curso de capacitación que le permita conocer nuevos estándares de la compañía y las técnicas de mejoramiento respectivas.

d. Participación de los Empleados:

Una vez que el equipo de administradores esté capacitado en el proceso, se darán las condiciones para involucrar a los empleados. Esto lo lleva a cabo el gerente o supervisor de primera línea de cada departamento, quien es responsable de adiestrar a sus subordinados, empleando las técnicas que él aprendió.

e. Participación Individual:

Es importante desarrollar sistemas que brinden a todos los individuos los medios para que contribuyan, sean medidos y se les reconozcan sus aportaciones personales en beneficio del mejoramiento.

f. Equipos de Mejoramiento de los Sistemas (equipos de control de los procesos):

Toda actividad que se repite es un proceso que puede controlarse. Para ello se elaboran diagramas de flujo de los procesos, después se le incluyen mediciones, controles y bucles de retroalimentación.

Para la aplicación de este proceso se debe contar con un solo individuo responsable del funcionamiento completo de dicho proceso.

g. Actividades con Participación de los Proveedores :

Todo proceso exitoso de mejoramiento debe tomar en cuenta a las contribuciones de los proveedores.

h. Aseguramiento de la Calidad:

Los recursos para el aseguramiento de la calidad, que se dedican a la solución de problemas relacionados con los productos, deben reorientarse hacia el control de los sistemas que ayudan a mejorar las operaciones y así evitar que se presenten problemas.

i. Planes de Calidad a Corto Plazo y Estrategias de Calidad a Largo Plazo:

Cada compañía debe desarrollar una estrategia de calidad a largo plazo. Después debe asegurarse de que todo el grupo administrativo comprenda la estrategia de manera que sus integrantes puedan elaborar

planes a corto plazo detallados, que aseguren que las actividades de los grupos coincidan y respalden la estrategia a largo plazo.

j. Sistema de Reconocimientos:

El proceso de mejoramiento pretende cambiar la forma de pensar de las personas acerca de los errores. Para ello existen dos maneras de reforzar la aplicación de los cambios deseados: castigar a todos los que no logren hacer bien su trabajo todo el tiempo, o premiar a todos los individuos y grupos cuando alcancen una meta con realicen una importante aportación al proceso de mejoramiento.

Necesidades de mejoramiento

Los presidentes de las empresas son los principales responsables de un avanzado éxito en la organización o por el contrario del fracaso de la misma, es por ello que los socios dirigen toda responsabilidad y confianza al presidente, teniendo en cuenta su capacidad y un buen desempeño como administrador, capaz de resolver cualquier tipo de inconveniente que se pueda presentar y lograr satisfactoriamente el éxito de la compañía.

Hoy en día, para muchas empresas la palabra calidad representa un factor muy importante para el logro de los objetivos trazados. Es necesario llevar a cabo un análisis global y detallado de la organización, para tomar la decisión de implantar un estudio de necesidades, si así la empresa lo requiere.

Resulta importante mencionar, que para el éxito del proceso de mejoramiento, va a depender directamente del alto grado de respaldo aportado por el equipo que conforma la dirección de la empresa, por ello el presidente está en el deber de solicitar las opiniones de cada uno de

sus miembros del equipo de administración y de los jefes de departamento que conforman la organización.

Los ejecutivos deben comprender que el presidente tiene pensado llevar a cabo la implantación de un proceso que beneficie a toda la empresa y además, pueda proporcionar a los empleados con mejores elementos para el buen desempeño de sus trabajos.

Se debe estar claro, que cualquiera sea el caso, la calidad es responsabilidad de la directiva.

Antes de la decisión final de implantar un proceso de mejoramiento, es necesario calcular un estimado de los ahorros potenciales.

Se inician realizando un examen detallado de las cifras correspondientes a costos de mala calidad, además, de los ahorros en costos; el proceso de mejoramiento implica un incremento en la productividad, reducción de ausentismo y mejoramiento de la moral.

Es importante destacar que una producción de mejor calidad va a reflejar la captura de una mayor proporción del mercado.

Para el logro de estos ahorros, durante los primeros años, la empresa tendrá que invertir un mínimo porcentaje del costo del producto, para desarrollar el proceso de mejoramiento; luego de esta inversión, el costo de mantenimiento del programa resultará insignificante.

Por otro lado, para percibir el funcionamiento eficaz del proceso de mejoramiento no sólo es necesario contar con el respaldo de la presidencia, sino con la participación activa de ella.

El presidente debe medir personalmente el grado de avance y premiar a todas aquellas personas que de una u otra forma contribuyan notablemente y realizar observaciones a quienes no contribuyan con el éxito del proceso.

Pasos para el mejoramiento continuo

- 1º Paso: Selección de los problemas (oportunidades de mejora)
- 2º Paso: Cuantificación y subdivisión del problema
- 3º Paso: Análisis de las causas, raíces específicas.
- 4º Paso: Establecimiento de los niveles de desempeño exigidos (metas de mejoramiento).
- 5º Paso: Definición y programación de soluciones
- 6º Paso: Implantación de soluciones
- 7º Paso: Acciones de Garantía

Primer paso: selección de los problemas (oportunidades de mejora)

Este paso tiene como objetivo la identificación y escogencia de los problemas de calidad y productividad del departamento o unidad bajo análisis.

A diferencia de otras metodologías que comienzan por una sesión de tormenta de ideas sobre problemas en general, mezclando niveles de problemas (síntomas con causas), en ésta buscamos desde el principio mayor coherencia y rigurosidad en la definición y escogencia de los problemas de calidad y productividad.

Actividades:

Este primer paso consiste en las siguientes actividades:

- a. Aclarar los conceptos de calidad y productividad en el grupo.

- b. Elaborar el diagrama de caracterización de la Unidad, en términos generales: clientes, productos y servicios, atributos de los mismos, principales procesos e insumos utilizados.
- c. Definir en qué consiste un problema de calidad y productividad como desviación de una norma: deber ser, estado deseado, requerido o exigido.
- d. Listar en el grupo los problemas de calidad y productividad en la unidad de análisis (aplicar tormenta de ideas).
- e. Preseleccionar las oportunidades de mejora, priorizando gruesamente, aplicando técnica de grupo nominal o multivotación.
- f. Seleccionar de la lista anterior las oportunidades de mejora a abordar a través de la aplicación de una matriz de criterios múltiples, de acuerdo con la opinión del grupo o su superior.

Las tres primeras actividades (a, b y c), permiten lo siguiente:

- Concentrar la atención del grupo en problemas de calidad y productividad, y:
- Obtener mayor coherencia del grupo al momento de la tormenta de ideas para listar los problemas.
- Evitar incluir en la definición de los problemas su solución, disfrazando la misma con frases como: falta de..., carencia de..., insuficiencia, etc. lo cual tiende a ser usual en los grupos poco experimentados.

La preselección (actividad "e") se hace a través de una técnica de consenso rápido en grupo, que facilita la identificación en corto tiempo de los problemas, para luego, sobre todo los 3 o 4 fundamentales, hacen la

selección final (actividad "f") con criterios más analíticos y cuantitativos, esto evita la realización de esfuerzos y cálculos comparativos entre problemas que obviamente tienen diferentes impactos e importancia.

Observaciones y recomendaciones generales

- Este es un paso clave dentro del proceso, por lo que debe dedicarse el tiempo necesario evitando quemar actividades o pasarlas por alto, sin que el equipo de trabajo haya asimilado suficientemente el objetivo de las mismas.
- Conviene desarrollar este paso en tres sesiones y cuando mínimo dos (nunca en una sola sesión) y cada una de 1 1/2 horas de duración. En la primera pueden cubrirse las tres primeras actividades, en la segunda las actividades «d» y «e» y en la última la «f»; esta actividad debe ser apoyada con datos según los criterios de la matriz, por tanto, esta actividad debe hacerse en una sesión aparte.
- La caracterización de la unidad debe hacerse gruesamente evitando detalles innecesarios. Debe considerarse que luego de cubiertos los siete pasos, (el primer ciclo), en los ciclos de mejoramiento posteriores se profundizará con mayor conocimiento por la experiencia vivida.
- Esta recomendación es válida para todas las actividades y pasos, la exagerada rigurosidad no es recomendable en los primeros proyectos y debe dosificarse, teniendo presente que el equipo de mejora es como una persona que primero debe gatear luego caminar, luego trotar, para finalmente correr a alta velocidad la carrera del mejoramiento continuo.

Técnicas a utilizar: Diagrama de caracterización del sistema, tormenta de ideas, técnicas de grupo nominal, matriz de selección de problemas.

Segundo paso: cuantificación y subdivisión del problema u oportunidad de mejora seleccionada

El objetivo de este paso es precisar mejor la definición del problema, su cuantificación y la posible subdivisión en Subproblemas o causas síntomas.

Es usual que la gente ávida de resultados o que está acostumbrada a los yo creo y yo pienso no se detenga mucho a la precisión del problema, pasando de la definición gruesa resultante del 1er. Paso a las causas raíces, en tales circunstancias los diagramas causales pierden especificidad y no facilitan el camino para identificar soluciones, con potencia suficiente para enfrentar el problema.

Por ejemplo, los defectos en un producto se pueden asociar a la falta de equipos adecuados en general, pero al defecto específico, raya en la superficie, se asociará una deficiencia de un equipo en particular.

Debido a que tales desviaciones se han producido en varias aplicaciones de la metodología, hemos decidido crear este paso para profundizar el análisis del problema antes de entrar en las causas raíces.

Actividades:

Se trata de afinar el análisis del problema realizando las siguientes actividades:

- a. Establecer el o los tipos de indicadores que darán cuenta o reflejen el problema y, a través de ellos, verificar si la definición del problema guarda o no coherencia con los mismos, en caso negativo debe redefinirse el problema o los indicadores.

- b. Estratificar y/o subdividir el problema en sus causas-síntomas. Por ejemplo:
- El retraso en la colocación de solicitudes de compra, puede ser diferente según el tipo de solicitud.
 - Los defectos de un producto pueden ser de varios tipos, con diferentes frecuencias.
 - Los días de inventario de materiales pueden ser diferentes, según el tipo de material.
 - El tiempo de prestación de los servicios puede variar según el tipo de cliente.
 - Las demoras por fallas pueden provenir de secciones diferentes del proceso o de los equipos.
- c. Cuantificar el impacto de cada subdivisión y darle prioridad utilizando la matriz de selección de causas y el gráfico de Pareto, para seleccionar el (los) estrato(s) o Subproblemas(s) a analizar.

Observaciones y recomendaciones generales

- Debe hacerse énfasis en la cuantificación y sólo en casos extremos (o en los primeros proyectos) a falta de datos o medios ágiles para recogerlos se podrá utilizar, para avanzar, una técnica de jerarquización cualitativa como la técnica de grupo nominal, con un grupo conocedor del problema.
- Sin embargo, se deberá planificar y ordenar la recolección de datos durante el proceso.
- Este paso conviene desarrollarlo en tres o, al menos, dos sesiones, dependiendo de la facilidad de recolección de datos y del tipo de problema.

- En la primera sesión realizar las actividades «a» y «b», en la segunda analizar los datos recogidos (actividad «c») y hacer los reajustes requeridos y en la tercera sesión la actividad «d» priorización y selección de causas síntomas.

Técnicas a utilizar: indicadores, muestreo, hoja de recolección de datos, gráficas de corrida, gráfico de Pareto, matriz de selección de causas, histogramas de frecuencia, diagrama de procesos.

Tercer paso: análisis de causas raíces específicas

El objetivo de este paso es identificar y verificar las causas raíces específicas del problema en cuestión, aquellas cuya eliminación garantizará la no recurrencia del mismo. Por supuesto, la especificación de las causas raíces dependerá de lo bien que haya sido realizado el paso anterior.

Nuevamente en este paso se impone la necesidad de hacer medible el impacto o influencia de la causa a través de indicadores que den cuenta de la misma, de manera de ir extrayendo la causa más significativa y poder analizar cuánto del problema será superado al erradicar la misma.

Actividades

- a. Para cada subdivisión del problema seleccionado, listar las causas de su ocurrencia aplicando la tormenta de ideas.
- b. Agrupar las causas listadas según su afinidad (dibujar diagrama causa-efecto). Si el problema ha sido suficientemente subdividido puede utilizarse la subagrupación en base de las 4M o 6M (material, machine, man, method, moral, management), ya que

estas últimas serán lo suficientemente específicas. En caso contrario se pueden subagrupar según las etapas u operaciones del proceso al cual se refieren (en tal caso conviene construir el diagrama de proceso), definiéndose de esta manera una nueva subdivisión del Subproblemas bajo análisis.

- c. Cuantificar las causas (o nueva subdivisión) para verificar su impacto y relación con el problema y jerarquizar y seleccionar las causas raíces más relevantes. En esta actividad pueden ser utilizados los diagramas de dispersión, gráficos de Pareto, matriz de selección de causas.
- d. Repetir b y c hasta que se considere suficientemente analizado el problema.

Observaciones y recomendaciones generales

- a. Durante el análisis surgirán los llamados problemas de solución obvia que no requieren mayor verificación y análisis para su solución, por lo que los mismos deben ser enfrentados sobre la marcha.
- b. Esto ocurrirá con mayor frecuencia en los primeros ciclos, cuando usualmente la mayoría de los procesos está fuera de control.
- c. Este paso, dependiendo de la complejidad del problema, puede ser desarrollado en 3 o 4 sesiones de dos horas cada una.

En la primera sesión se realizarán las actividades a y b, dejando la actividad c para la segunda sesión, luego de recopilar y procesar la información requerida.

En las situaciones donde la información esté disponible se requerirá al menos una nueva sesión de trabajo (tercera), luego de jerarquizar las causas, para profundizar el análisis. En caso contrario se necesita más tiempo para la recolección de datos y su análisis (sesiones cuarta y quinta).

Técnicas a utilizar: tormenta de ideas, diagrama causa-efecto, diagrama de dispersión, diagrama de Pareto, matriz de selección de causas.

Cuarto paso: establecimiento del nivel de desempeño exigido (metas de mejoramiento)

El objetivo de este paso es establecer el nivel de desempeño exigido al sistema o unidad y las metas a alcanzar sucesivamente.

Este es un paso poco comprendido y ha tenido las siguientes objeciones:

- El establecimiento de metas se contradice con la filosofía de calidad total y con las críticas de W.E. Deming a la gerencia por objetivos.
- No es posible definir una meta sin conocer la solución.
- La idea es mejorar, no importa cuánto.
- La meta es poner bajo control al proceso por tanto está predeterminada e implícita.

A tales críticas, hacemos las siguientes observaciones:

- Cuando estamos fijando una meta estamos estableciendo el nivel de exigencia al proceso o sistema en cuestión, respecto a la

variable analizada, en función o bien de las expectativas del cliente, cuando se trata de problemas de calidad o del nivel de desperdicio que es posible aceptar dentro del estado del arte tecnológico, lo cual se traduce en un costo competitivo. En ambas vertientes la meta fija indirectamente el error no en que operamos; es decir, el no importa cuánto, la idea es mejorar, o que la meta consiste sólo en poner bajo control el proceso, son frases publicitarias muy buenas para vender cursos, asesorías y hasta pescar incautos, pero no para ayudar a un gerente a enfrentar los problemas de fondo: los de la falta de competitividad .

- La solución que debemos dar a nuestro problema tiene que estar condicionada por el nivel de desempeño en calidad y productividad que le es exigido al sistema. Bajar los defectuosos a menos de 1% tiene normalmente soluciones muy diferentes en costo y tiempo de ejecución a bajarlo a menos de 1 parte por mil o por 1 millón.
- El ritmo del mejoramiento lo fijan, por un lado, las exigencias del entorno, y por el otro, nuestra capacidad de respuesta, privando la primera. El enfrentamiento de las causas, el diseño de soluciones y su implantación debe seguir a ritmo que la meta exige.

En tal sentido, el establecimiento del nivel de desempeño exigido al sistema (meta) condicionará las soluciones y el ritmo de su implantación.

Actividades

Las actividades a seguir en este paso son:

- a. Establecer los niveles de desempeño exigidos al sistema a partir de, según el caso, las expectativas del cliente, los requerimientos de orden superior (valores, políticas, objetivos de la empresa) fijados por la alta gerencia y la situación de los competidores.

- b. Graduar el logro del nivel de desempeño exigido bajo el supuesto de eliminar las causas raíces identificadas, esta actividad tendrá mayor precisión en la medida que los dos pasos anteriores hayan tenido mayor rigurosidad en el análisis.

Algunos autores llaman a esta actividad «visualización del comportamiento, si las cosas ocurriesen sin contratiempos y deficiencias», es decir, la visualización de la situación deseada.

Observaciones y recomendaciones generales

- En los primeros ciclos de mejoramiento es preferible no establecer metas o niveles de desempeño demasiado ambiciosos para evitar desmotivación o frustración del equipo; más bien con niveles alcanzables, pero retadores, se fortalece la credibilidad y el aprendizaje.
- Este paso puede ser realizado en una o dos sesiones de trabajo.
- Debido al proceso de consulta que media en las dos actividades, normalmente se requieren de dos sesiones.
- Cuando se carece de un buen análisis en los pasos 2 y 3, por falta de información, conviene no fijar metas al boleo y sólo cubrir la actividad "a" para luego fijar metas parciales, según el diseño de soluciones (paso 5) y la búsqueda de mayor información, lo cual puede ser, en la primera fase, parte de la solución.

Quinto paso: diseño y programación de soluciones

El objetivo de este paso es identificar y programar las soluciones que incidirán significativamente en la eliminación de las causas raíces. En una organización donde no ha habido un proceso de mejoramiento

sistemático y donde las acciones de mantenimiento y control dejan mucho que desear, las soluciones tienden a ser obvias y a referirse al desarrollo de acciones de este tipo, sin embargo, en procesos más avanzados las soluciones no son tan obvias y requieren, según el nivel de complejidad, un enfoque creativo en su diseño.

En todo caso, cuando la identificación de causas ha sido bien desarrollada, las soluciones hasta para los problemas inicialmente complejos aparecen como obvias.

Actividades

- a. Para cada causa raíz seleccionada deben listarse las posibles soluciones excluyentes (tormenta de ideas). En caso de surgir muchas alternativas excluyentes antes de realizar comparaciones más rigurosas sobre la base de factibilidad, impacto, costo, etc., lo cual implica cierto nivel de estudio y diseño básico, la lista puede ser jerarquizada (para descartar algunas alternativas) a través de una técnica de consenso y votación como la Técnica de Grupo Nominal (TGN).
- b. Analizar, comparar y seleccionar las soluciones alternativas resultantes de la TGN, para ello conviene utilizar múltiples criterios como los señalados arriba: factibilidad, costo, impacto, responsabilidad, facilidad, etc.
- c. Programar la implantación de la solución definiendo con detalle las 5W-H del plan, es decir, el qué, por qué, cuándo, dónde, quién y cómo, elaborando el cronograma respectivo.

Observaciones y recomendaciones generales

- No debe descartarse a priori ninguna solución por descabellada o ingenua que parezca, a veces detrás de estas ideas se esconde una solución brillante o parte de la solución.
- Para que el proceso de implantación sea fluido es recomendable evitar implantarlo todo a la vez (a menos que sea obvia e inmediata la solución) y hacer énfasis en la programación, en el quién y cuándo.
- A veces, durante el diseño de soluciones, se encuentran nuevas causas o se verifica lo errático de algunos análisis. Esto no debe preocupar, ya que es parte del proceso aprender a conocer a fondo el sistema sobre o en el cual se trabaja.

En estos casos se debe regresar al 3er. paso para realizar los ajustes correspondientes:

Técnicas a utilizar: tormenta de ideas, técnica de grupo nominal, matriz de selección de soluciones, 5W-H, diagramas de Gantt o Pert .

Sexto paso: implantación de soluciones

Este paso tiene dos objetivos:

- Probar la efectividad de la(s) solución(es) y hacer los ajustes necesarios para llegar a una definitiva.
- Asegurarse que las soluciones sean asimiladas e implementadas adecuadamente por la organización en el trabajo diario.

Actividades

- a. Las actividades a realizar en esta etapa estarán determinadas por el programa de acciones, sin embargo, además de la implantación en sí misma, es clave durante este paso el seguimiento, por parte del equipo, de la ejecución y de los reajustes que se vaya determinando necesarios sobre la marcha.
- b. Verificar los valores que alcanzan los indicadores de desempeño seleccionados para evaluar el impacto, utilizando gráficas de corrida, histogramas y gráficas de Pareto.

Observaciones y recomendaciones generales:

- Una vez establecido el programa de acciones de mejora con la identificación de responsabilidades y tiempos de ejecución, es recomendable presentar el mismo al nivel jerárquico superior de la unidad o grupo de mejora, a objeto de lograr su aprobación, colaboración e involucramiento.
- A veces es conveniente iniciar la implementación con una experiencia piloto que sirva como prueba de campo de la solución propuesta, ello nos permitirá hacer una evaluación inicial de la solución tanto a nivel de proceso (métodos , secuencias, participantes) como de resultados. En esta experiencia será posible identificar resultados no esperados, factores no tomados en cuenta, efectos colaterales no deseados-
- A este nivel, el proceso de mejoramiento ya implementado comienza a recibir los beneficios de la retroalimentación de la información, la cual va a generar ajustes y replanteamientos de las primeras etapas del proceso de mejoramiento.

Séptimo paso: establecimiento de acciones de garantía

El objetivo de este paso es asegurar el mantenimiento del nuevo nivel de desempeño alcanzado. Es este un paso fundamental al cual pocas veces se le presta la debida atención. De él dependerá la estabilidad en los resultados y la acumulación de aprendizaje para profundizar el proceso.

Actividades

En este paso deben quedar asignadas las responsabilidades de seguimiento permanente y determinarse la frecuencia y distribución de los reportes de desempeño.

Es necesario diseñar acciones de garantía contra el retroceso, en los resultados, las cuales serán útiles para llevar adelante las acciones de mantenimiento. En términos generales éstas son:

- a. Normalización de procedimientos, métodos o prácticas operativas.
- b. Entrenamiento y desarrollo del personal en las normas y prácticas implantadas.
- c. Incorporación de los nuevos niveles de desempeño, al proceso de control de gestión de la unidad.
- d. Documentación y difusión de la historia del proceso de mejoramiento.
- e. Esta última actividad es de gran importancia para reforzar y reconocer los esfuerzos y logros alcanzados e iniciar un nuevo ciclo de mejoramiento.

Observaciones y recomendaciones generales

- Puede ocurrir que el esfuerzo realizado para mejorar el nivel de desempeño en un aspecto parcial de la calidad y productividad afecte las causas raíces que también impactan en otros aspectos

y se producen así efectos colaterales de mejora en los mismos, debido a una sinergia de causas y efectos que multiplican entonces los resultados del mejoramiento.

- Es en este paso donde se ve con más claridad la importancia en el uso de las gráficas de control, las nociones de variación y desviación y de proceso estable, ya que, para garantizar el desempeño, dichos conceptos y herramientas son de gran utilidad.

Necesidades de mejoramiento

Los presidentes de las empresas son los principales responsables de un avanzado éxito en la organización o por el contrario del fracaso de la misma, es por ello que los socios dirigen toda responsabilidad y confianza al presidente, teniendo en cuenta su capacidad y un buen desempeño como administrador, capaz de resolver cualquier tipo de inconveniente que se pueda presentar y lograr satisfactoriamente el éxito de la compañía.

Hoy en día, para muchas empresas la palabra calidad representa un factor muy importante para el logro de los objetivos trazados.

Es necesario llevar a cabo un análisis global y detallado de la organización, para tomar la decisión de implantar un estudio de necesidades, si así la empresa lo requiere.

Resulta importante mencionar, que para el éxito del proceso de mejoramiento, va a depender directamente del alto grado de respaldo aportado por el equipo que conforma la dirección de la empresa, por ello el presidente está en el deber de solicitar las opiniones de cada uno de

sus miembros del equipo de administración y de los jefes de departamento que conforman la organización.

Los ejecutivos deben comprender que el presidente tiene pensado llevar a cabo la implantación de un proceso que beneficie a toda la empresa y además, pueda proporcionar a los empleados con mejores elementos para el buen desempeño de sus trabajos. Se debe estar claro, que cualquiera sea el caso, la calidad es responsabilidad de la directiva.

Antes de la decisión final de implantar un proceso de mejoramiento, es necesario calcular un estimado de los ahorros potenciales. Se inician realizando un examen detallado de las cifras correspondientes a costos de mala calidad, además, de los ahorros en costos; el proceso de mejoramiento implica un incremento en la productividad, reducción de ausentismo y mejoramiento de la moral.

Es importante destacar que una producción de mejor calidad va a reflejar la captura de una mayor proporción del mercado.

Para el logro de estos ahorros, durante los primeros años, la empresa tendrá que invertir un mínimo porcentaje del costo del producto, para desarrollar el proceso de mejoramiento; luego de esta inversión, el costo de mantenimiento del programa resultará insignificante.

Por otro lado, para percibir el funcionamiento eficaz del proceso de mejoramiento no sólo es necesario contar con el respaldo de la presidencia, sino con la participación activa de ella. El presidente debe medir personalmente el grado de avance y premiar a todas aquellas personas que de una u otra forma contribuyan notablemente y realizar observaciones a quienes no contribuyan con el éxito del proceso.

Una manera muy eficaz de determinar si el equipo en general de administradores considera la necesidad de mejorar, consiste en llevar a cabo un sondeo de opiniones entre ellos. La elaboración del sondeo va a ayudar a detectar cómo el grupo gerencial considera a la empresa y cuánto piensan que debe mejorar. Se pueden realizar interrogantes:

¿Qué tan buena es la cooperación de las personas?

¿Qué tan buena es la cooperación de los departamentos?

¿Que tanto preocupa a la dirección la calidad de trabajo?, entre otras.

Sin embargo, pueden incluirse temas como: la comunicación, la organización y la productividad; tomando en consideración que el valor del sondeo va a depender exclusivamente de la honestidad de las respuestas por parte de los miembros.

Política de calidad

La base del éxito del proceso de mejoramiento es el establecimiento adecuado de una buena política de calidad, que pueda definir con precisión lo esperado de los empleados; así como también de los productos o servicios que sean brindados a los clientes. Dicha política requiere de la debida autorización del presidente.

La política de calidad debe ser redactada con la finalidad de que pueda ser aplicada a las actividades de cualquier empleado, igualmente podrá aplicarse a la calidad de los productos o servicios que ofrece la compañía. También es necesario establecer claramente los estándares de calidad, y así poder cubrir todos los aspectos relacionados al sistema de calidad.

Para dar efecto a la implantación de esta política, es necesario que los empleados tengan los conocimientos requeridos para conocer las

exigencias de los clientes, y de esta manera poder lograr ofrecerles excelentes productos o servicios que puedan satisfacer o exceder las expectativas.

Directrices, políticas y Sondeos de la compañía

Es de suma importancia que la alta directiva asuma un papel clave en cuanto a la redacción de cada una de las directrices de la empresa, relacionadas directamente con la calidad y un mejoramiento continuo.

La labor del presidente es dar a conocer y comunicar por escrito las debidas directrices de manera clara y precisa; y darle la correspondiente responsabilidad a cada uno de los ejecutivos con el objeto de cumplir con todas las directrices y políticas establecidas por la compañía. En ocasiones el mejoramiento de la calidad requiere de importantes modificaciones a las políticas en vigor.

Luego de que la compañía adquiriera el compromiso de implantar el proceso de mejoramiento, es necesario emprender un buen sondeo general en relación a opiniones de gerentes y empleados. El principal propósito de dicho sondeo, consiste en establecer la línea de partida del proceso y poder facilitar la identificación de las oportunidades de mejoramiento.

Además, funciona como vínculo de comunicación entre empleados y gerentes; y permite que los directivos posean una mayor sensibilidad y conciencia de lo que ocurre en la empresa.

El sondeo de opinión debe realizarse cuidadosamente, tomando en consideración que éste deberá repetirse las veces que sean necesarias, para así poder detectar las tendencias. Las preguntas que conforman un sondeo deberán cubrir con los siguientes aspectos:

- Satisfacción general con la empresa
- El puesto en sí
- Las oportunidades de ascenso
- El salario
- La administración
- Asesoramiento y evaluación
- Productividad y calidad
- Desarrollo profesional
- Atención a los problemas personales
- Prestaciones de la empresa
- Entorno laboral

Para que los resultados obtenidos del sondeo mantengan su validez, es fundamental que sean verificados correctamente, se debe tener mucho cuidado al momento de llenar las formas, al analizar los datos y al proceder a dar la información a la directiva.

Para poder ayudar a la definición de las áreas problemas, es necesario que cada gerente reciba un informe completo de las respuestas de los subordinados.

Este informe debe incluir una comparación clara contra el total de la compañía y contra el total de la función de la que forme parte. Cada gerente debe llevar a cabo una sesión de retroalimentación con los subordinados, para poder presentarles los resultados del sondeo. Estas sesiones son de suma importancia ya que:

- Los empleados poseen real interés en conocer los resultados generales y la comparación de datos de su departamento con los del resto que conforman la compañía.

- Brindan a los gerentes la oportunidad de poder examinar los aspectos más importantes para sus subordinados.
- Representan un excelente medio para la recepción de ideas y sugerencias.
- Permiten demostrar la seriedad de la dirección con respecto a los resultados obtenidos en el sondeo.
- Permiten al equipo poder desarrollar ampliamente y emprender acciones correctivas.

Un elemento clave del proceso de mejoramiento es que el diseño resulte muy creativo y bien analizado; y a su vez pueda ir respaldado por una buena estrategia de implantación sujeta a la realidad. Luego de escoger a la persona indicada, la cual será la responsable de todas las actividades de mejoramiento; se debe dar inicio a la formación del Consejo Directivo del Mejoramiento.

Para el cumplimiento de esta fase se requiere una reunión con los altos directivos y líderes sindicales, para así poder discutir detalladamente el perfil de la calidad dentro de la empresa y tomar decisiones sobre las acciones a emprender.

El equipo ejecutivo escogido para el mejoramiento, será el responsable de la revisión y respectiva aprobación de las estrategias establecidas para el proceso de mejoramiento; además deberá vigilar la implantación de las actividades respectivas en cada una de las organizaciones y

aprobar cualquier gasto financiero que sea necesario y/o mano de obra. La celebración ininterrumpida de las sesiones del equipo será muestra de la importancia que conceden los altos ejecutivos al proceso de mejoramiento.

La misión del Consejo Directivo va a consistir específicamente al diseño del proceso; en donde se deberán desarrollar las directrices; establecer módulos educativos, medir el progreso y ayudar a su implantación; garantizando la eficacia del proceso de mejoramiento en la compañía.

Las funciones de la compañía deben estar representadas en el consejo, puesto que cada función posee puntos de contacto claves dentro de la organización, que van a afectar a la productividad y la calidad de otras áreas. Los miembros del grupo:

- Representan funciones ante el Consejo Directivo del Mejoramiento y deben contar con la autoridad suficiente para dirigir en la función que representan.
- Fungen como eje de todas las actividades relacionadas con el proceso de mejoramiento.
- Son coordinadores de actividades, comunicadores de la situación que guarda el desarrollo del proceso y medidores de su progreso.
- Es recomendable que el Consejo Directivo sea bastante numeroso para que pueda representar satisfactoriamente cada una de las áreas funcionales.

Las actividades del Consejo Directivo del Mejoramiento son las siguientes:

- Definir las siete reglas básicas del mejoramiento que conducen a la excelencia:
- Definir la calidad
- Definir la excelencia
- Definir el último objetivo del mejoramiento
- Describir la estrategia para lograr la excelencia
- Métodos a emplear
- Identificar las partes responsables
- Establecer la medición del mejoramiento
- Ayudar y desarrollar la implantación de la estrategia de mejoramiento.
- Evaluar las necesidades y el grado de avance del proceso.
- Actualizar y desarrollar el programa de concientización.
- Actualizar y establecer el proceso educativo para el mejoramiento.
- Ayudar a los empleados y administradores a poner en marcha el proceso de mejoramiento.
- Revisar el plan estratégico anual de mejoramiento de cada función.
- Implantar y desarrollar planes de reconocimiento y premios.
- Actuar como centro de concentración y difusión de todos los casos sobresalientes.
- Resolver todos los problemas que presenten los sistemas y que tengan un efecto negativo sobre el proceso de mejoramiento.
- Mantener y establecer relaciones con otras actividades de mejoramiento de la empresa.
- Implantar y desarrollar el sistema administrativo de inventarios justo a tiempo.

Es importante destacar, que aunque no es obligatorio, siempre es preferible que el equipo ejecutivo del mejoramiento también participe en la reunión para dar inicio al proceso, dado que brinda a las personas que lo integran, los conocimientos necesarios para emprenderse.

Desarrollo Organizacional

Es un esfuerzo libre e incesante de la gerencia que se vale de todos los recursos de la organización con especialidad el recurso humano a fin de hacer creíble, sostenible y funcional a la organización en el tiempo. Dinamiza los procesos, crea un estilo y señala un norte desde la institucionalidad.

El Desarrollo Organizacional se ha constituido en el instrumento por excelencia para el cambio en busca del logro de una mayor eficiencia organizacional, condición indispensable en el mundo actual, caracterizado por la intensa competencia a nivel nacional e internacional.

En estos tiempos cambiantes en que los valores evolucionan rápidamente y los recursos se vuelven escasos, cada vez es más necesario comprender aquello que influye sobre el rendimiento de los individuos en el trabajo. Varios investigadores, desde principios del siglo XIX, han puesto en evidencia el papel de los componentes físicos y sociales sobre el comportamiento humano.

Así es como el clima organizacional determina la forma en que un individuo percibe su trabajo, su rendimiento, su productividad, su satisfacción, etc. En otros términos, la percepción del clima de trabajo por parte de un empleado consiste en la respuesta a una pregunta clave: ¿le gusta a usted mucho trabajar en esta organización?

Por supuesto, hay varias respuestas a esta pregunta. A uno le gusta más o menos el clima de su institución aún sin estar siempre al corriente de aquello que obra efectivamente sobre esta percepción.

"Todas las organizaciones tienen en común un cierto número de hombres, que se han organizado en una unidad social establecida con el propósito explícito de alcanzar ciertas metas.

Los hombres establecen un club o una empresa, organizan un sindicato o un partido político, crean fuerza policíaca o un hospital y formulan procedimientos que gobiernan las relaciones, entre los miembros de estas organizaciones y los deberes que deben cumplir cada uno de ellos. Una vez que ha sido establecida firmemente una organización, tiende a asumir una identidad propia que la hace independiente de las personas que la fundaron". (Blau Scott).

Cuando entramos en el mundo de la teoría se analizan una diversidad de factores, que afectan el comportamiento de los individuos en el seno de la misma. En ese sentido, el comportamiento organizacional se encarga del estudio y la aplicación de los conocimientos relativos, a la manera en que las personas actúan dentro de las organizaciones.

El comportamiento organizacional es una ciencia de la conducta aplicada y por lo mismo se construye a partir de las operaciones hechas por varias disciplinas, tales como: la psicología, la sociología, la antropología y la ciencia política. Cada una de estas ciencias utiliza como unidad de análisis al individuo, el grupo y el sistema organizacional.

El clima de trabajo constituye de hecho la personalidad de una organización, en el sentido que este está formado por una multitud de dimensiones que componen su configuración global. En efecto

frecuentemente se reconoce que el clima condiciona el comportamiento de un individuo, aunque sus determinantes son difíciles de identificar.

Son las políticas de la dirección, el estilo de liderazgo del patrón, o los modos de comunicación en el interior de la empresa los que los constituyen, en particular, los componentes del clima

El Desarrollo Organizacional se ha constituido en el instrumento por excelencia para el cambio en busca del logro de una mayor eficiencia organizacional, condición indispensable en el mundo actual, caracterizado por la intensa competencia a nivel nacional e internacional.

Es así como el Desarrollo Organizacional busca lograr un cambio planeado de la organización conforme en primer término a las necesidades, exigencias o demandas de la organización misma.

De esta forma, la atención se puede concentrar en las modalidades de acción de determinados grupos (y su eficiencia...), en mejorar las relaciones humanas, en los factores económicos y de costos (balance costos-beneficios), en las relaciones entre grupos, en el desarrollo de los equipos humanos, en la conducción (liderazgo)...

Es decir, casi siempre sobre los valores, actitudes, relaciones y clima organizacional. En suma, sobre las personas más que sobre los objetivos, estructura y técnicas de la organización: el Desarrollo Organizacional se concentra esencialmente sobre el lado humano de la empresa.

Su área de acción fundamental es, por lo tanto, aquella que tiene relación con los recursos humanos de la institución.

La importancia que se le da al Desarrollo Organizacional deriva de que el recurso humano es decisivo para el éxito o fracaso de cualquier organización.

En consecuencia su manejo es clave para el éxito empresarial y organizacional en general, comenzando por adecuar la estructura de la organización (organigrama), siguiendo por una eficiente conducción de los grupos de trabajo (equipos y liderazgo) y desarrollando relaciones humanas que permitan prevenir los conflictos y resolverlos rápida y oportunamente cuando se tenga indicios de su eclosión.

Específicamente el Desarrollo Organizacional abordará, entre otros muchos, problemas de comunicación, conflictos entre grupos, cuestiones de dirección y jefatura, cuestiones de identificación y destino de la empresa o institución, el como satisfacer los requerimientos del personal o cuestiones de eficiencia organizacional.

Esta estrategia educativa busca utilizar los efectos de la acción a través de la retroalimentación la que se constituirá en la base para la acción planificada ulterior. Sin embargo, es necesario tener presente que la única forma de cambiar las organizaciones es a través de cambiar su "cultura", es decir, cambiar los sistemas de vida, de creencias de valores y de formas aceptadas de relaciones entre las personas. Además de lograr que las personas tengan una conciencia de pertenencia, de ser efectivamente miembros de la institución.

Orígenes del Desarrollo Organizacional (D.O.)

El movimiento del desarrollo organizacional surgió a partir de 1962, con un complejo conjunto de ideas al respecto del hombre, de la organización y del ambiente, en el sentido de propiciar el crecimiento y desarrollo según sus potencialidades. El Desarrollo Organizacional es un

desdoblamiento práctico y operacional de la Teoría del comportamiento en camino al enfoque sistemático.

Los orígenes del Desarrollo Organizacional pueden ser atribuidos a una serie de factores entre los que se encuentran:

- a. La relativa dificultad encontrada en sistematizar los conceptos de las diversas teorías sobre la organización, las que traían un enfoque diferente, y muchas veces en conflicto con los demás.

- b. La profundización de los estudios sobre la motivación humana y su interferencia dentro de la dinámica de las organizaciones. Las teorías sobre la motivación demostraron la necesidad de un nuevo enfoque de la administración, capaz de interpretar una nueva concepción del hombre moderno y de la organización actual, con base en la dinámica motivacional. Se verificó que los objetivos de los individuos no siempre se conjugan explícitamente con los objetivos organizacionales, y llevan a los participantes de la organización a un comportamiento alienado e ineficiente que retarda y muchas veces impide el alcance de los objetivos de la organización.

- c. La creación del national Training Laboratory (N.T.L.) de Bethel en 1947 y las primeras investigaciones de laboratorio sobre comportamiento de grupo. Estas buscaban mejorar el comportamiento de grupo. A través de una serie de reuniones, los participantes diagnostican y experimentan su comportamiento en grupo, actuando como sujetos y experimentadores al mismo tiempo y recibiendo la asesoría de un psicólogo. Este tipo de entrenamiento recibía el nombre de Training Group.

- d. La publicación de un libro en 1964 por un grupo de psicólogos del National Training Laboratory, en el que se exponen sus investigaciones sobre el Training Group, los resultados y las posibilidades de su aplicación dentro de las organizaciones.
- e. La pluralidad de cambios en el mundo que dieron origen al desarrollo organizacional como el aumento del tamaño de las organizaciones y una creciente diversificación y gradual complejidad de la tecnología moderna.
- f. La fusión de dos tendencias en el estudio de las organizaciones: el estudio de la estructura y el estudio del comportamiento humano en las organizaciones, integrados a través de un tratamiento sistemático.
- g. Inicialmente el Desarrollo Organizacional se limitó al nivel de los conflictos interpersonales de pequeños grupos, pasó luego a la administración pública y posteriormente a todos los tipos de organizaciones humanas recibiendo modelos y procedimientos para los diversos niveles organizacionales.
- h. Los diversos modelos de Desarrollo Organizacional consideran básicamente cuatro variables: el medio ambiente, la organización, el grupo social y el individuo.
- i. Así los autores analizan estas variables para poder explorar su interdependencia, diagnosticar la situación e intervenir ya sea en variables estructurales o de comportamiento para que un cambio

permita el alcance de los objetivos organizacionales como los individuales.

Objetivos básicos del desarrollo organizacional.

Aunque cualquier esfuerzo del D.O. deba surgir de objetivos específicos, procedentes de un diagnóstico sobre la situación que se desee modificar, existen objetivos más generales.

Tales objetivos básicos que pueden no ser aplicados obligatoriamente en todas las situaciones que sean objetos de esfuerzos del D.O. son principalmente los siguientes:

- Obtener o generar informaciones objetivas y subjetivas, válidas y pertinentes, sobre las realidades organizacionales, y asegurar la retroinformación de esas informaciones a los participantes del sistema-cliente.
- Crear un clima de receptividad para reconocer las realidades organizacionales, y de abertura para diagnosticar y solucionar problemas.
- Diagnosticar problemas y situaciones insatisfactorias.
- Establecer un clima de confianza, respecto a que no haya manipulación entre jefes, colegas y subordinados.
- Desarrollar las potencialidades de los individuos, en las áreas de las tres competencias: técnica, administrativa e interpersonal.

- Desarrollar la capacidad de colaboración entre individuos y grupos, que conduce a la sinergia de esfuerzos y al trabajo - en equipo.
- Buscar nuevas fuentes de energía, liberar la energía bloqueada en individuos y grupos, o retenida en los puntos de contacto e interacción entre ellas.
- Compatibilizar, viabilizar, armonizar e integrar las necesidades y objetivos de la empresa y de quienes forman la empresa.
- Estimular las emociones y sentimientos de las personas.
- Siempre que el riesgo lo permita, poner los conflictos, fricciones y tensiones "sobre la mesa" y tratarlos de modo directo, racional y constructivo.
- Despertar o estimular la necesidad de establecer objetivos, metas y fines que, siempre que sea posible, estén cuantificados y bien calificados que orienten la programación de actividades y evaluación de los desempeños de sectores, grupos e individuos.
- Despertar la conciencia para que existan valores y concepciones sobre el comportamiento de los hombres en las organizaciones, por parte de la alta gerencia, ejecutivos y administradores.
- Examinar el cómo, cuándo, dónde y cuánto, tales valores concepciones y cultura influyen sobre los objetivos, métodos, procesos, comportamientos, desempeños y resultados obtenidos.

- Analizar la adaptación del funcionamiento de la organización en relación con las características
- Procurar asociar la autoridad legal y el "status" funcional, a las "tres competencias"
- Localizar las responsabilidades de solución y la toma de decisiones, lo más próximo posible de las fuentes de información en el nivel adecuado al tipo de solución.
- Desarrollar la organización a través del desarrollo de los individuos.
- Compatibilizar y optimizar metas, recursos, estructuras, procedimientos y comportamientos.
- Perfeccionar el sistema y los procesos de información y comunicación
- Identificar puntos de bloqueo o pérdida de energías y recursos de varios tipos: físicos, humanos, materiales, de información, etc.

Finalidad de un programa de desarrollo organizacional

Es que la organización aprenda como sistema y pueda tener un sello distintivo de hacer las cosas con excelencia a partir de sus propios procesos. El DO propende porque haya un mejoramiento continuo, efectividad para funcionar y responder al cambio.

Importancia y Necesidad del D.O.

La importancia que se le da al Desarrollo Organizacional se deriva de que el recurso humano es decisivo para el éxito o fracaso de cualquier organización.

En consecuencia su manejo es clave para el éxito empresarial y organizacional en general, comenzando por adecuar la estructura de la organización (organigrama), siguiendo por una eficiente conducción de los grupos de trabajo (equipos y liderazgo) y desarrollando relaciones humanas que permitan prevenir los conflictos y resolverlos rápida y oportunamente cuando se tenga indicios de su eclosión.

Específicamente el Desarrollo Organizacional abordará, entre otros muchos, problemas de comunicación, conflictos entre grupos, cuestiones de dirección y jefatura, cuestiones de identificación y destino de la empresa o institución, el como satisfacer los requerimientos del personal o cuestiones de eficiencia organizacional.

Esta estrategia educativa busca utilizar los efectos de la acción a través de la retroalimentación la que se constituirá en la base para la acción planificada ulterior. Sin embargo, es necesario tener presente que la única forma de cambiar las organizaciones es a través de cambiar su "cultura", es decir, cambiar los sistemas de vida, de creencias de valores y de formas aceptadas de relaciones entre las personas.

Además de lograr que las personas tengan una conciencia de pertenencia, de ser efectivamente miembros de la institución.

Punto de partida del desarrollo organizacional

El punto de partida del desarrollo organizacional es la credibilidad, la organización debe propender por una condición en la cual llegue a ser

creíble en sus procesos, en sus productos y servicios. Creíble para sus clientes externos e internos; una credibilidad que no se agota en la puesta en marcha y terminación de un proceso, sino que pervive con la continuidad de la empresa, y se acrecienta en el tiempo.

El aprendizaje organizacional

Es el testimonio del cambio organizacional, puesto que las organizaciones reflejan en su interior una serie de transformaciones y renovaciones, lo cual es resultado, muy seguramente de: la adquisición de conocimientos, cultura y valores – entiéndase aprendizaje de las personas que integran la organización.

La organización está llamada a promover un aprendizaje adaptativo y al mismo tiempo un aprendizaje generativo. El primero busca que la organización se adapte a la realidad actual. El segundo mira a la organización como un ente que en la cual debe emerger la tensión creativa para alcanzar la visión, adopta estrategia para cambiar la realidad. En todo caso el proceso de aprendizaje concibe a la organización como una realidad darwiniana.

En este proceso de aprendizaje se busca:

- Saber más de sí, de los otros y del mundo.
- Poder hacer algo que antes no podíamos
- Tener una nueva habilidad o destreza.
- Dejar de ser el tipo que uno era.

En este aspecto se toma la idea de aprender a aprender, de desaprender y re aprender, pues el mundo en constante cambio nos pone ante complejidades que es necesario afrontar con modelos mentales capaces de mirar a la organización con una visión sistémica, los modelos

tradicionales de aprehender la realidad, de hacer lecturas del entorno y la de la organización quedan rezagados, es necesario que la gerencia aprenda a decodificar desde una perspectiva sistémica, eso requiere un aprendizaje generativo de sistema.

Esto implica una visión macroscópica, la cual permite ver la realidad sin descomponer el todo, ver él todo para sabernos situar entender mejor y ser más eficientes.

Es necesario:

- Tomar distancia
- Filtrar detalles
- Destacar grande componentes
- Mirar muy profundamente las interrelaciones

Esto dará como resultado una organización que su gerencia se equipare a un analista simbólico, capaz de hacer lectura de los códigos que emite la sociedad contemporánea.

Desarrollo organizacional y cambio

Un tema con el que tiene que vérselas la organización es con el cambio, es algo que seda a diario ¿cómo conservar el equilibrio? ¿Cómo adaptarse mientras todo va cambiando? Aquí de nuevo adquiere pertinencia el concepto de la empresa como una realidad darwiniana. Como nos comenta José Antonio Durán Acosta, "No bien algo llega a ser, su tendencia a permanecer entra en conflicto con su propia necesidad de cambiar". La organización un ente artificialmente construido para lograr un fin, vive esta realidad.

El cambio es cualquier modificación observada que permanece con carácter relativamente estable.

Es un proceso proactivo de transformación que opera sobre la cultura organizacional. El cambio organizacional tiene unas premisas que podemos enunciar en lo siguiente:

- a. Todo cambio que se da en alguna parte la empresa la afecta en su totalidad, se perciba o no por sus integrantes.
- b. El cambio es un reto tanto humano como técnico.
- c. La actitud de los directivos ante el cambio debe estar orientada a establecer y mantener el equilibrio en sus grupos, y favorecer el ajuste de cada uno de sus integrantes, a las nuevas circunstancias.
- d. Es de esperar que se presenten reacciones grupales ante el cambio, dado la adherencia que presentan algunos individuos a posturas predominantes en su grupo de trabajo, este aspecto debe ser entendido y manejado por la gerencia del desarrollo organizacional.
- e. Cuando ocurre un cambio, el grupo busca el equilibrio intentando regresar al estado o situación anterior, percibido como una mejor forma de ser y/o hacer las cosas. Cada presión a favor del cambio, por lo tanto alienta una contrapresión del grupo.
- f. La comunicación es vital en el momento de consolidar un cambio. Ya que este puede llegar a parecer injustificado cuando la gente no cuenta con elementos para ver claramente que sus beneficios

compensan sus costos económicos, psicológicos y sociales. Por lo tanto cada cambio deberá basarse en un análisis costo / beneficio que tome en consideración todas sus implicaciones, y deberá estar precedido por suficiente información para el personal.

- g. Entre los implicados en el cambio hay distintos niveles de tolerancia al estrés que el mismo produce. En toda caso, rebasar el umbral de tolerancia puede dañar la salud física y psicológica de los individuos.
- h. La existencia de personas muy bien preparadas o muy inteligentes no necesariamente significa que el grupo comprenderá y aceptará mejor el cambio. A veces sucede lo contrario, porque el grupo utiliza su capacidad para racionalizar o justificar los motivos de su resistencia al cambio.
- i. Si el gerente como promotor del cambio hace que sus colaboradores participen activamente del proceso, logrará niveles de apertura y colaboración muy superiores a los que obtendría si únicamente se limitara a informarles acerca de los antecedentes, naturaleza y forma de implantación cambio.
- j. Aunque sea el gerente de desarrollo organizacional el que inicie los cambios, los resultados finales siempre dependen en gran medida de los colaboradores y su actitud hacia dicho cambio.

2.3. MARCO CONCEPTUAL

En la investigación se tendrán en cuenta diferentes conceptos, los cuales serán vitales para la solución del problema planteado, por esto es necesario definir el significado de los conceptos más utilizados en el desarrollo del proyecto.

Administración: se usa comúnmente como el proceso de alcanzar metas trabajando con y por medio de la gente y de los otros recursos de la organización. En fin la administración consiste en darle forma, de manera consistente y constante a las organizaciones. Todas las organizaciones cuentan con personas que tienen el encargo de servirle para alcanzar sus metas, llamados gerentes, administradores.

Ausentismo.- toda empresa debe mantener bajo el ausentismo dentro de sus filas porque este factor modifica de gran manera los costos, no cabe duda que la empresa no pueda llegar a sus metas si la gente no va a trabajar.

Empresario: en términos generales, un empresario es aquel que es capaz de arriesgar algo (esfuerzo, tiempo y recursos) para poner en marcha y desarrollar una unidad de producción y/o prestación de servicios para la satisfacción de determinadas necesidades y/o deseos existentes en la sociedad a cambio de una utilidad o beneficio.

Matriz FODA: la matriz FODA es un instrumento metodológico que sirve para identificar acciones viables mediante el cruce de variables, en el supuesto de que las acciones estratégicas deben ser ante todo acciones posibles y que la factibilidad se debe encontrar en la realidad misma del sistema.

Mercadeo: el análisis de un mercado y sus necesidades, la determinación del producto adecuado, sus características y precio, la selección de un segmento dentro del mismo, y como comunicar nuestro mensaje y la logística de la distribución del producto, son parte del arte conocido como comercialización, mercadeo o marketing. Es corriente que por "mercadeo" se entienda "ventas", aunque son dos conceptos diferentes.

Microempresa: es toda unidad de explotación económica realizada por persona natural o jurídica, en actividades empresariales, agropecuarias, industriales, comerciales o de servicio, rural o urbana con planta de personal hasta diez (10) trabajadores.

Producción: es la transformación de los recursos organizacionales en productos. La transformación se define como el conjunto de pasos necesarios para cambiar estos recursos en productos, y productos son todos los bienes y servicios que satisfacen las necesidades humanas.

Productividad.- la empresa es productiva si entiende que hay que tener eficacia (logro de metas) y ser eficiente (que la eficacia vaya de la mano del bajo costo) al mismo tiempo.

Satisfacción en el trabajo.- que la cantidad de recompensa que el trabajador recibe por su esfuerzo sea equilibrada y que los mismos empleados se sientan conformes y estén convencidos que es eso lo que ellos merecen.

2.4 HIPÓTESIS

2.4.1 HIPÓTESIS GENERAL

Diseñar un Plan de Mejoramiento para el desarrollo organizacional de la Comercializadora Laiza Paliz de la ciudad de Ventanas Provincia de los Ríos.

2.4.2 HIPÓTESIS ESPECÍFICAS.

- Elaborado el marco teórico se complementarían las variables del problema.
- Realizado el diagnóstico organizacional de la comercializadora Laiza Paliz de la ciudad de ventanas se sustentaría las mejoras a realizar.
- Diseñado el plan de mejoramiento para la comercializadora Laiza Paliz se mejoraría su desarrollo organizacional.

2.5. VARIABLES DE ESTUDIO.

2.5.1. Variable Dependiente

Desarrollo Organizacional: Es un esfuerzo libre e incesante de la gerencia que se vale de todos los recursos de la organización con especialidad el recurso humano a fin de hacer creíble, sostenible y funcional a la organización en el tiempo.

2.5.2. Variable Independiente

Plan de Mejoramiento: Instrumento para promover que los procesos internos se desarrollen en forma eficiente y transparente a través de la adopción y cumplimiento de las acciones correctivas y a la implementación de metodologías orientadas al mejoramiento continuo.

2.6. Operacionalización de las Variables

Concepto	Dimensiones	Indicadores	Índices
<p>VARIABLE INDEPENDIENTE</p> <p>Plan de Mejoramiento: Instrumento para promover que los procesos internos se desarrollen en forma eficiente y transparente a través de la adopción y cumplimiento de las acciones correctivas y a la implementación de metodologías orientadas al mejoramiento continuo.</p>	Implementación de estrategias	<ul style="list-style-type: none"> • Políticas • Objetivos • Normas • Reglas 	<p>Implementación de Políticas</p> <p>Cumplimiento de objetivos</p> <p>Cumplimiento de Normas y reglas</p>
<p>VARIABLE DEPENDIENTE</p> <p>Desarrollo Organizacional: Es un esfuerzo libre e incesante de la gerencia que se vale de todos los recursos de la organización con especialidad el recurso humano a fin de hacer creíble, sostenible y funcional a la organización en el tiempo.</p>	Crecimiento interno y externo de la empresa	<ul style="list-style-type: none"> • Asignación de responsabilidades • Capacitaciones 	Conocimiento del Plan de mejoramiento por parte del personal.

CAPITULO III

MARCO METODOLÓGICO

3.1 MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN

Se realizó una investigación descriptiva que permitió obtener datos significativos para ser usados en el diseño de un plan de mejoramiento para mejorar el desarrollo organizacional de la comercializadora Laiza Paliz de la ciudad de Ventanas Provincia de Los Ríos”.

3.2 TIPO DE INVESTIGACIÓN

El presente trabajo está enmarcado dentro de un diseño de campo con modalidad descriptiva. Al respecto Sabino, C. define al diseño de campo como "aquellos que se basan en información o datos primarios obtenidos directamente de la realidad".

Escogiéndose entonces por permitir conocer las verdaderas condiciones donde se han conseguido los datos, haciendo a la vez posible su revisión y modificación en el caso de que surjan dudas respecto de la calidad de medición.

El mismo autor define también a los estudios descriptivos expresando "la investigación descriptiva consiste en describir algunas características fundamentales en conjunto homogéneo de fenómenos utilizando criterios sistemáticos que permitan poner de manifiesto su estructura o comportamiento".

3.3 MÉTODOS Y TÉCNICAS

El método que se aplicó el analítico en un estudio de campo; el cual permitió recolectar los datos de interés en forma directa de la realidad, es decir, de las experiencias y conocimientos recabados a través de

encuestas a los clientes internos de la comercializadora Laiza Paliz de la ciudad de Ventanas.

Se utilizó la encuesta como una técnica destinada a obtener datos de varias personas cuyas opiniones impersonales interesan al investigador. Mediante el cuestionario que es impersonal ya no llevo el nombre ni otra identificación de la persona que lo responde, ya que no interesan esos datos.

3.4 POBLACIÓN Y MUESTRA

Una vez definido el problema a investigar, formulados los objetivos y delimitadas las variables se hace necesario determinar los elementos o individuos con quienes se va a llevar a cabo el estudio o investigación. Esta consideración nos conduce a delimitar el ámbito de la investigación definiendo una población y seleccionando la muestra.

En este caso se realizara la investigación al personal que labora en la institución.

Denominación	Nº
Clientes Internos	26

3.5 ENCUESTAS

1. ¿Conoce usted lo que es un Plan de Mejoramiento?

Detalle	Frecuencia	%
Si	6	23%
No	20	77%
Total	26	100%

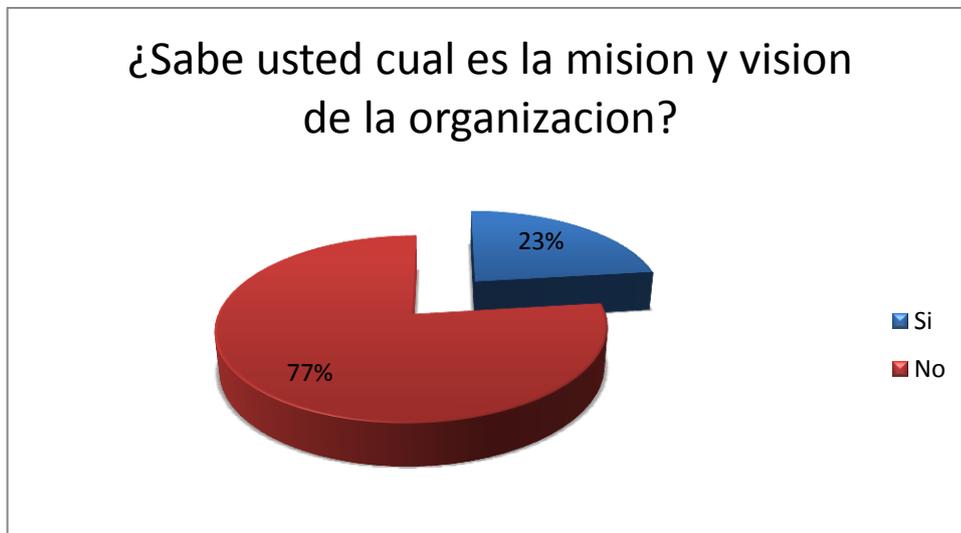


Análisis:

El 77% de los encuestados opinan que no conocen lo que es un plan de mejoramiento, mientras que un 23% opinan que si conocen que es un plan de mejoramiento.

2. ¿Sabe usted cual es la mision y vision de la organizacion?

Detalle	Frecuencia	%
Si	6	23%
No	20	77%
Total	26	100%



Análisis:

El 77% de los encuestados dicen que no conocen sobre la misión y visión de la organización, mientras que un 23% aseguran que si conocen la misión y visión.

3. ¿Conoce los valores de la organizacion?

Detalle	Frecuencia	%
Si	3	12%
No	23	88%
Total	26	100%

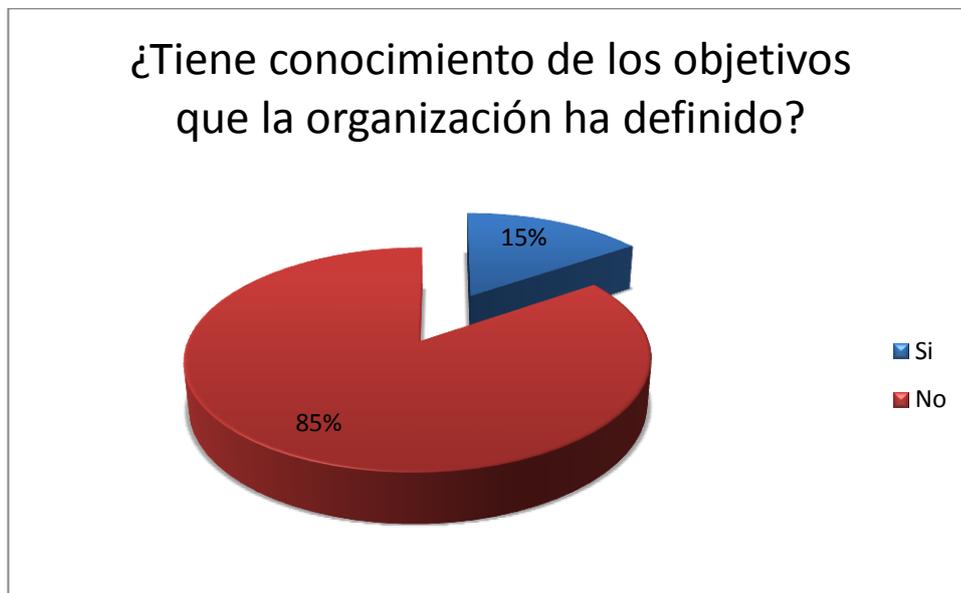


Análisis:

El 88% de los encuestados dicen que no conocen sobre los valores de la organización, mientras que un 12% aseguran que si conocen la los valores de la organización.

4. ¿Tiene conocimiento de los objetivos que la organización ha definido?

Detalle	Frecuencia	%
Si	4	15%
No	22	85%
Total	26	100%



Análisis:

El 85% de los encuestados opinan que no conocen acerca de los objetivos de la organización, mientras que un 15% opina lo contrario.

5. ¿Conoce cuáles son los principales productos que comercializa?

Detalle	Frecuencia	%
Si	24	92%
No	2	8%
Total	26	100%



Análisis:

El 92% de los encuestados si conoce los productos y servicios que la organización ofrece mientras un 8% no los conoce.

6. ¿Cuenta su empresa con un plan mejoramiento?

Detalle	Frecuencia	%
Si	1	4%
No	25	96%
Total	26	100%

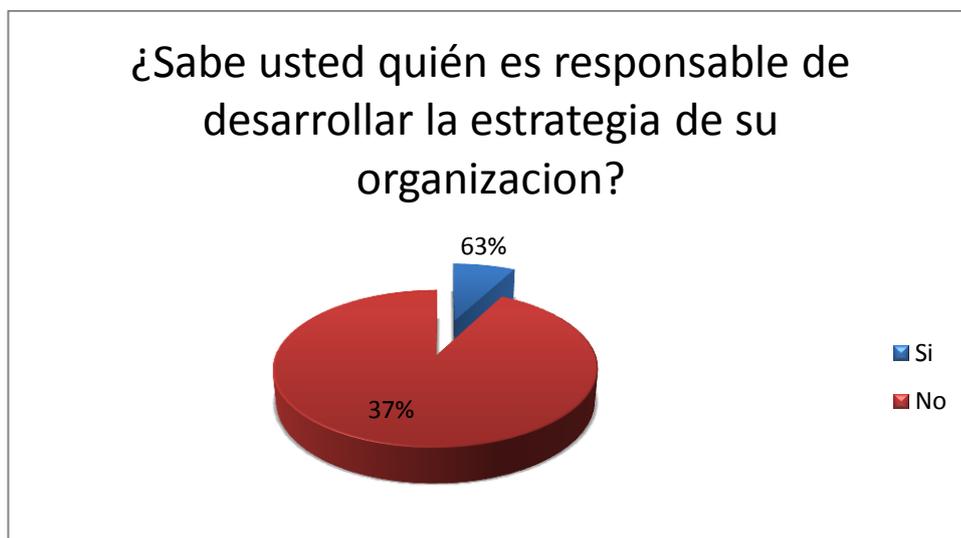


Análisis:

El 96% de los encuestados considera que la empresa no tiene un plan estratégico implementado, mientras que un 4% dice que si existe.

7. ¿Sabe usted quién es responsable de desarrollar la estrategia de su organización?

Detalle	Frecuencia	%
Si	2	63%
No	24	37%
Total	26	100%

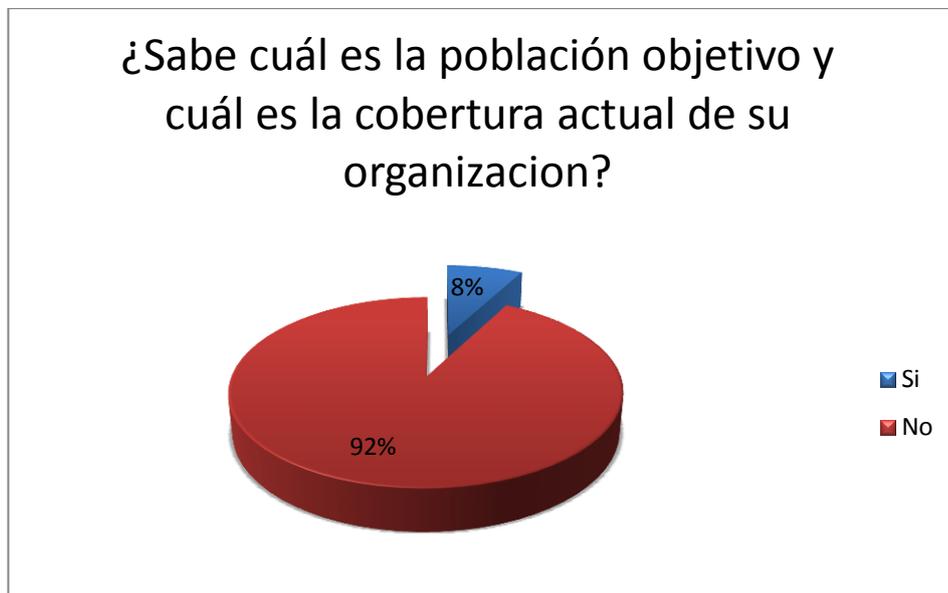


Análisis:

El 63% de los encuestados sabe quién es responsable de desarrollar la estrategia de su organización, mientras que un 37% no sabe quién es responsable de desarrollar la estrategia de su organización.

8. ¿Sabe cuál es la población objetivo y cuál es la cobertura actual de su organización?

Detalle	Frecuencia	%
Si	2	8%
No	24	92%
Total	26	100%



Análisis:

El 92% de los encuestados no sabe cuál es la población objetivo y cuál es la cobertura actual de su organización, mientras que un 8% si sabe cuál es la población objetivo y cuál es la cobertura actual de su organización.

9. ¿Sabe qué opinan los clientes acerca de la calidad de nuestros productos o servicios?

Detalle	Frecuencia	%
Si	2	8%
No	24	92%
Total	26	100%

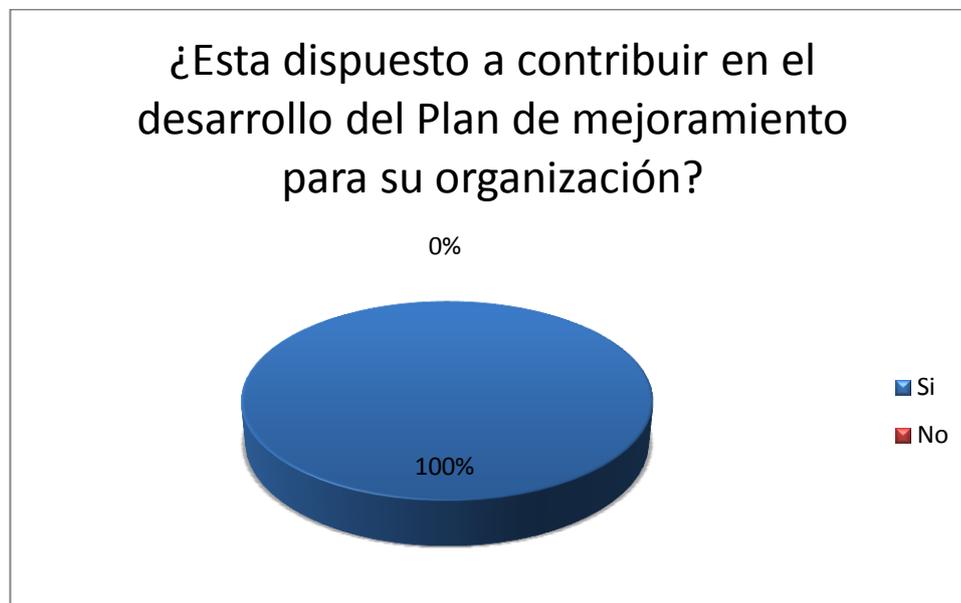


Análisis:

Según el 92% de los encuestados no sabe qué opinan los clientes acerca de la calidad de sus productos, mientras que un 8% opina lo contrario.

10. ¿Esta dispuesto a contribuir en el desarrollo del Plan de mejoramiento para su organización?

Detalle	Frecuencia	%
Si	26	100%
No	0	0%
Total	26	100%



Análisis:

El 100% de los encuestados está dispuesto a contribuir en el desarrollo del Plan de mejoramiento para la organización.

3.6 INTERPRETACION DE LOS RESULTADOS

De acuerdo a los datos obtenidos de la investigación se llega a determinar que aproximadamente un promedio del 90% de los empleados de la asociación no conocen la misión, visión, valores ni objetivos de la organización implementados en la empresa Comercializadora Laiza Paliz.

En tanto que cerca del 25% solamente conoce lo que es un plan de mejoramiento para la organización.

En cambio el 93% de los encuestados si conoce los productos que ofrece la organización por ser los que elaboran los mismos.

Así mismo de la investigación se tiene en consideración que los empleados están motivados para poner en practica el plan de mejoramiento.

CAPITULO IV

MARCO PROPOSITIVO

4.1 TITULO

Plan de Mejoramiento para el desarrollo organizacional de la Comercializadora Laiza Paliz de la ciudad de Ventanas Provincia de los Ríos.

4.2 DESARROLLO DE LA PROPUESTA

Objetivo General

Desarrollar un Plan de mejoramiento para la comercializadora Laiza Paliz de la ciudad de ventanas, que permita el desarrollo organizacional, alcanzando las metas y objetivos establecidos por la empresa.

Plan de Mejoramiento

A través de los años los empresarios han manejado sus negocios trazándose sólo metas limitadas, que les han impedido ver más allá de sus necesidades inmediatas, es decir, planean únicamente a corto plazo; lo que conlleva a no alcanzar niveles óptimos de calidad y por lo tanto a obtener una baja rentabilidad en sus negocios.

Según los grupos gerenciales de las empresas japonesas, el secreto de las compañías de mayor éxito en el mundo radica en poseer estándares de calidad altos tanto para sus productos como para sus empleados; por lo tanto el control total de la calidad es una filosofía que debe ser aplicada a todos los niveles jerárquicos en una organización, y esta implica un proceso de Mejoramiento Continuo que no tiene final.

Dicho proceso permite visualizar un horizonte más amplio, donde se buscará siempre la excelencia y la innovación que llevarán a los empresarios a aumentar su competitividad, disminuir los costos, orientando los esfuerzos a satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes.

Asimismo, este proceso busca que el empresario sea un verdadero líder de su organización, asegurando la participación de todos que involucrándose en todos los procesos de la cadena productiva. Para ello él debe adquirir compromisos profundos, ya que él es el principal responsable de la ejecución del proceso y la más importante fuerza impulsadora de su empresa.

Para llevar a cabo este proceso de Mejoramiento Continuo tanto en un departamento determinado como en toda la empresa, se debe tomar en consideración que dicho proceso debe ser: económico, es decir, debe requerir menos esfuerzo que el beneficio que aporta; y acumulativo, que la mejora que se haga permita abrir las posibilidades de sucesivas mejoras a la vez que se garantice el cabal aprovechamiento del nuevo nivel de desempeño logrado.

El Mejoramiento Continuo es un proceso que describe muy bien lo que es la esencia de la calidad y refleja lo que las empresas necesitan hacer si quieren ser competitivas a lo largo del tiempo.

Citas Textuales

James Harrington (1993), Para mejorar un proceso, significa: cambiarlo para hacerlo más efectivo, eficiente y adaptable, qué cambiar y cómo cambiar depende del enfoque específico del empresario y del proceso.

Fadi Kabboul (1994), Define el Mejoramiento Continuo como una conversión en el mecanismo viable y accesible al que las empresas de los países en vías de desarrollo cierran la brecha tecnológica que mantienen con respecto al mundo desarrollado.

Abell, D. (1994), Explica como concepto de Mejoramiento Continuo una mera extensión histórica de uno de los principios de la gerencia científica, establecida por Frederick Taylor, que afirma que todo método de trabajo es susceptible de ser mejorado (tomado del Curso de Mejoramiento Continuo dictado por Fadi Kbbaul).

L.P. Sullivan (1CC 994), define el Mejoramiento Continuo, como un esfuerzo para aplicar mejoras en cada área de la organización a lo que se entrega a clientes.

Eduardo Deming (1996), Según la óptica de este autor, la administración de la calidad total requiere de un proceso constante, que será llamado Mejoramiento Continuo, donde la perfección nunca se logra pero siempre se busca.

Finalidad del Plan de Mejoramiento

Es desarrollar una cultura organizacional en la comercializadora Laiza Paliz orientada al mejoramiento permanente de su función, efectuando las acciones correctivas en las Políticas y en los distintos procesos y procedimientos propios de la gestión de manera oportuna, a fin de garantizar el buen uso de los recursos y una eficiente prestación del servicio que le ha sido encomendado.

Generar conductas positivas y proactivas de mejoramiento institucional por parte de los empleados, que mejoren la efectividad de la gestión e incrementen la satisfacción de los grupos de interés.

Elementos del Plan de Mejoramiento

- Planes de mejoramiento institucional
- Planes de mejoramiento funcional
- Planes de mejoramiento individual

Fases Del Plan De Mejoramiento:

a. Compromiso de la Alta Dirección

El proceso de mejoramiento debe comenzarse desde el gerente y progresa en la medida al grado de compromiso que éstos adquieran, es decir, en el interés que pongan por superarse y por ser cada día mejor.

b. Participación Total de la Administración

El equipo de administración es un conjunto de responsables de la implantación del proceso de mejoramiento. Eso implica la participación activa de todos los ejecutivos y supervisores de la organización. Cada ejecutivo debe participar en un curso de capacitación que le permita conocer nuevos estándares de la compañía y las técnicas de mejoramiento respectivas.

c. Participación de los Empleados

Una vez que el gerente esté capacitado en el proceso, se darán las condiciones para involucrar a los empleados. Esto lo lleva a cabo el gerente, quien es responsable de adiestrar a sus subordinados, empleando las técnicas que él aprendió.

d. Participación Individual

Es importante desarrollar sistemas que brinden a todos los individuos los medios para que contribuyan, sean medidos y se les reconozcan sus aportaciones personales en beneficio del mejoramiento.

- e. Equipos de Mejoramiento de los Sistemas (equipos de control de los procesos)

Toda actividad que se repite es un proceso que puede controlarse. Para ello se elaboran diagramas de flujo de los procesos, después se le incluyen mediciones, controles y bucles de retroalimentación. Para la aplicación de este proceso se debe contar con un solo individuo responsable del funcionamiento completo de dicho proceso.

- f. Actividades con Participación de los Proveedores

Todo proceso exitoso de mejoramiento debe tomar en cuenta a las contribuciones de los proveedores.

- g. Aseguramiento de la Calidad

Los recursos para el aseguramiento de la calidad, que se dedican a la solución de problemas relacionados con los productos, deben reorientarse hacia el control de los sistemas que ayudan a mejorar las operaciones y así evitar que se presenten problemas

- h. Planes de Calidad a Corto Plazo y Estrategias de Calidad a Largo Plazo

La comercializadora Laiza Paliz debe desarrollar una estrategia de calidad a largo plazo. Después debe asegurarse de que todo el grupo administrativo comprenda la estrategia de manera que sus integrantes puedan elaborar planes a corto plazo detallados, que aseguren que las actividades de los grupos coincidan y respalden la estrategia a largo plazo.

i. Sistema de Reconocimientos

El proceso de mejoramiento en Laiza Paliz pretende cambiar la forma de pensar de las personas acerca de los errores.

Para ello existen dos maneras de reforzar la aplicación de los cambios deseados: castigar a todos los que no logren hacer bien su trabajo todo el tiempo, o premiar a todos los individuos y grupos cuando alcancen una meta con realicen una importante aportación al proceso de mejoramiento.

Ventajas y Desventajas del Mejoramiento en Laiza Paliz

Ventajas:

- Se concentra el esfuerzo en ámbitos organizativos y de procedimientos puntuales.
- Se Consiguen mejoras en un corto plazo y resultados visibles.
- Si existe reducción de productos defectuosos, trae como consecuencia una reducción en los costos.
- Incrementa las ventas y dirige a la organización hacia la competitividad, lo cual es de vital importancia para las actuales organizaciones.
- Contribuye a la adaptación de los procesos a los avances tecnológicos.
- Permite eliminar procesos repetitivos.

Desventajas

- Cuando el mejoramiento se concentra en un área específica de la organización, se pierde la perspectiva de la interdependencia que existe entre todos los miembros de la empresa.
- Requiere de un cambio en toda la organización, ya que para obtener el éxito es necesaria la participación de todos los integrantes de la organización y a todo nivel.

- El Mejoramiento Continuo se hace un proceso muy largo.
- Hay que hacer inversiones importantes.

Importancia del Mejoramiento en Laiza Paliz

La importancia de esta técnica gerencial radica en que con su aplicación se puede contribuir a mejorar las debilidades y afianzar las fortalezas de la empresa.

A través del mejoramiento continuo se logra ser más productivos y competitivos en el mercado al cual pertenece la organización, por otra parte las organizaciones deben analizar los procesos utilizados, de manera tal que si existe algún inconveniente pueda mejorarse o corregirse; como resultado de la aplicación de esta técnica puede ser que las organizaciones crezcan dentro del mercado y hasta llegar a ser líderes.

Matriz FODA de Laiza Paliz

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Desarrollar un concepto único, fuerte y diferenciador que permita cautivar un mayor mercado.	Existen entre el consumidor objetivo un concepto sesgado a una categoría y poco precisos para los diferentes conceptos de productos.
Tener un negocio de comercialización bajo un concepto que represente integridad de mercados en un solo posicionamiento.	Hay en el mercado un elevado número de competidores y en muchos casos con agresividad comercial en precios y servicios.
Participar de un mercado que no ha desarrollado nacionalmente un concepto único en la categoría	No existen grandes barreras de entrada a competidores nuevos que permitan la instalación de cualquier negocio competidor.
El mercado ofrece altas posibilidades de desarrollar este negocio por existir la cultura orientada al consumo de bebidas naturales.	La existencia de competidores con mucha tradición, respaldo y reconocimiento en el mercado.
Actuar decididamente en un mercado creciente donde la variedad de productos y conceptos marcan la particularidad.	La conformación de estructuras comerciales sólidas y novedosas en manos de un nuevo competidor.
Entrar a competir con ventaja diferenciadora y estrategia comercial y de comunicación, que cautiven al consumidor dado que no existen altos niveles de inversión publicitaria.	La inseguridad fiscal y de política cambiaria no ofrece alternativas estables con garantías confiables para el desarrollo de nuevos negocios.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
La experiencia y la trayectoria comercial aprovechadas en la comercializadora Laiza Paliz ofrecen ventajas competitivas.	No se tiene construido un posicionamiento claro y sostenible que ofrezca una ventaja diferenciadora.
Ser un gran distribuidor, representa confianza, apoyo y seguridad que se revierte en posibilidades de actuación de mayor alcance.	Igualmente se tiene un portafolio limitado.
Participación de un mercado excelente, alternativa de crecimiento con productos que se apropia de tendencias consumidoras de hábitos generacionales.	Capacidad financiera ofrecida por la estructura rentable que limita las inversiones en publicidad y comunicación que demanda un mercado competitivo.
Manejo de un modelo administrativo, adaptado a las demandas del sistema comercial que administra los recursos disponibles.	No hay diseñada una estructura comercial y de mercadeo. Evidencian una deficiente penetración de canales.
Tener productos con excelente presentación, calidad superior percibida y mezcla entre especialidad definida y nuevo segmento.	Hay una estructura administrativa en diseño con limitada definición de funciones.

ESTRATEGIAS DEL PLAN DE MEJORAMIENTO

Estrategia 1

Propuesta Restructuración del Área Comercial y de Mercadeo.

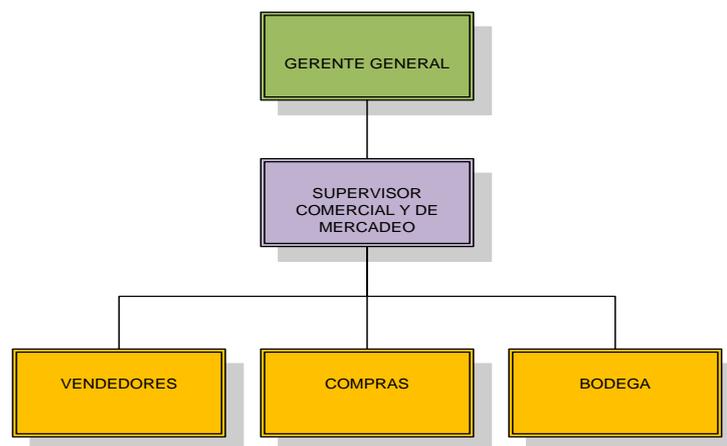
La efectividad de una fuerza de ventas y mercadeo bien estructurada determina el impacto, la ventaja competitiva y la rentabilidad que una empresa pueda alcanzar con sus recursos en esas áreas.

La efectividad puede incrementar las ventas y su rentabilidad de numerosas formas, incluyendo reducción de los costos de venta, menos personas con bajo desempeño, incremento de la cantidad de ventas exitosas y mayor participación en las compras de los clientes.

Las opciones disponibles para incrementar la eficiencia y efectividad de una fuerza de ventas y mercadeo incluyen desde decisiones estratégicas como a quién vender, qué y cómo vender, hasta aspectos operativos como asegurar que la gente adecuada esté en las posiciones correctas, con las habilidades, información y motivaciones correctas.

Una característica clave de las organizaciones exitosas es que éstas se enfocan en sobresalir en "factores" específicos de la efectividad, como así mismo aseguran que éstos se encuentren alineados. El resultado es una organización de ventas y mercadeo con un alto desempeño, en la que todas sus partes están sincronizadas y enfocadas en los objetivos y oportunidades clave para la organización.

Por este motivo se propone la mejora en el área Comercial y de Mercadeo, capaz de implementar las estrategias para lograr las metas propuestas por la organización y de acuerdo a las tendencias del mercado.



Tácticas

El área Comercial y de Mercadeo debe ser autónoma, que permita la rápida toma de decisiones y que tenga a su cargo un presupuesto definido de Ventas, con una asignación definida de recursos para implementar el Plan de Mercadeo y tener de forma clara su campo de acción y el alcance de sus decisiones.

El supervisor Comercial y de Mercadeo debe implementar una nueva organización de ventas, con el diseño óptimo de territorios, asignando personal a cada uno de estos territorios y el desarrollo de un plan de

incentivos alineados a una nueva estrategia de mercado.

Reporta a: Gerencia General

Misión del cargo: Responder por el crecimiento de las ventas de la compañía con formulación de presupuestos, buscando permanentemente aumentar la participación de mercado.

Competencias propias del gerente comercial y de mercadeo

- Visionario frente a las oportunidades de negocios
- Habilidades para negociar
- Liderazgo para el cambio
- Pensamiento estratégico
- Relaciones públicas
- Orientación al cliente
- Orientación a los resultados
- Trabajo en equipo
- Integridad
- Iniciativa
- Habilidad analítica
- Aprendizaje continuo

Tareas del supervisor comercial y de mercadeo

a. Evaluar el cumplimiento de cada canal vs. El presupuesto.

Como: Se presentara un informe analizando el cumplimiento de las metas presupuestadas por la empresa a través de los informes de ventas que el sistema arroja por canal.

b. Mejoramiento continuo de las relaciones comerciales.

Como: Se tendrá una asistencia semanal por parte del supervisor comercial y de mercadeo con el jefe de compra y jefe de bodega.

c. Coordinar y supervisar los representantes comerciales.

Como: Se realizarán visitas mensuales por parte del supervisor Comercial para tener reuniones sobre el comportamiento del mercado.

d. Investigar el comportamiento de la competencia.

Como: A través de los vendedores se hará un monitoreo constante de las actividades de mercadeo y ventas que realice la competencia.

e. Analizar las necesidades y expectativas de los clientes y del consumidor.

Como: por medio de los vendedores y apoyados en encuestas en el punto de venta se analizarán las expectativas y necesidades de los clientes.

f. Evaluar el impacto de los eventos promocionales sobre las ventas.

Como: Se les exigirá a vendedores llevar el control en un formato donde deben relacionar las unidades vendidas por referencia.

Responsabilidades del supervisor comercial y de mercadeo

- Responsable de planear, dirigir y cumplir los objetivos y estrategias de la empresa, que incluye: rentabilidad, posicionamiento, actividades promocionales en el mercado.
- Hacer seguimiento a las actividades de mercadeo como: Inversión publicitaria, actividades promocionales y participación de mercado.
- Investigar, definir y desarrollar estrategias tanto a corto como a largo plazo de las marcas bajo su responsabilidad.

- Penetración de nuevos mercados, negocios y desarrollo de los existentes.
- Diseñar, implementar y dirigir el Plan de Mercadeo Estratégico.
- Comunicar a la fuerza de ventas las acciones a realizar como apoyo a la venta de productos.
- Evaluar desempeño de personal a cargo para garantizar el óptimo desarrollo de la gestión.
- Responsable del manejo y apertura de los canales de comercialización necesarios para aumentar la participación en el mercado.
- Supervisión y seguimiento en las investigaciones de mercados.
- Recibir semanalmente del área contable los informes que permiten verificar la facturación y el comportamiento de la rotación de los productos.
- Diseño de estrategias con objetivos netamente financieros, que permitan fortalecer el resultado económico en el corto y largo plazo.
- Desarrollo de las políticas de precios y los procesos de negociación.

Estrategias Básicas de apoyo comercial

Estrategia Para Producto / Marca

- Diseñar manuales y procedimientos en las actividades de Mercadeo que garanticen organización y eficiencia.
- Construir sistemas de información de mercadeo y fortalecer las relaciones con los clientes de tal forma que permitan identificar alternativas y oportunidades de nuevos productos.
- Desarrollar manuales que describan los procesos de identificación, selección e incorporación de nuevos productos. Siempre enmarcados dentro del concepto y posicionamiento corporativo.
- Formular un diseño corporativo para la exposición grafica en empaques que transmita identidad y coherencia estratégica.

Responsable: Supervisor comercial y de mercadeo

Periodo: Corto plazo

Estrategia De Comunicación

- Transmitir al mercado un posicionamiento con personalidad de marca, clara, memorable y única en el segmento, con identidad propia, fuerte y de superioridad, soportada básicamente en el aporte al bienestar, como elemento de recordación y asociación afectiva.
- En los mensajes: utilizar el concepto y servicio como elemento asociado a la imagen y posicionamiento de los productos que comercializa Laiza Paliz, para desarrollar una relación, Canal - Consumidor - Servicio, enmarcada en el desarrollo de una gestión con cumplimiento y eficiencia.

- Desarrollar niveles de comunicación más interactivos y directos con los clientes y canales, que ayuden a desarrollar relaciones sostenibles hacia la fidelización.
- Utilización de medios sugeridos en concordancia con lo estipulado en las tácticas comerciales iniciales.

Responsable: Supervisor comercial y de mercadeo

Periodo: Corto plazo

Estrategia De Precio

Mantener un precio referencial con respecto a los diferentes canales y a los actuales del mercado. Sin embargo, es necesario construir claras estructuras comerciales, que manejan precios diferenciados y flexibles para garantizar satisfacción y confianza a los distintos clientes y canales.

Responsable: Supervisor Comercial y de Mercadeo

Periodo: Corto plazo

Estrategia De Distribución / Venta

- Construir una estructura de distribución que con la logística y planeación comercial basada en objetivos estratégicos capturen el interés de clientes y canales.
- Implementar las estrategias del plan comercial logrando penetrar masivamente a nuevos mercados, ganando cobertura y presencia con desarrollo de tareas misioneras que permitan potencializar los recursos y abaratar los costos.

- Modelar una administración comercial que soporte el diseño del plan estratégico y el desarrollo eficiente de la gestión.
- Diseñar diferenciadoras y agresivas campañas promocionales de penetración de mercado.
- Desarrollar planes comerciales exclusivamente orientados a la consecución de nuevos clientes.

Responsable: Supervisor Comercial y de Mercadeo

Periodo: Corto plazo

TACTICAS

Táctica Producto / Marca

- Adecuar la organización y mantenerla dentro de una dinámica con esquema estratégico de desempeño, con identificación de los elementos diferenciadores, reconocimiento de los valores corporativos y el aprovechamiento de una clara orientación al mercado que permitan definir conceptos y posicionamientos estratégicos como base estructural de la misión y visión corporativas.
- Levantar modelos de información estructurados para mantener la dinámica de seguimiento, valoración y evaluación del mercado, con sus variables, para utilizarlos en construir estrategias de aprovechamiento de oportunidades y comercialización de nuevos productos.
- Construir modelos para los procesos de evaluación de clientes, productos y servicios que estratégicamente permitan seleccionar las mejores y adecuadas oportunidades para ampliar el portafolio.

Táctica Para Comunicación

- Seleccionar y describir textos que definan acertadamente el concepto, el posicionamiento y la promesa básica, fuente de inspiración estratégica que apropie los valores, diferenciación y la ventaja competitiva.
- Definir los mensajes publicitarios, tonos, guías ejecuciones y todas las características propias de la comunicación efectiva para un ambiente comercial.
- Diseñar un plan de inversión en comunicación masiva que oriente en la aproximación por canal y los niveles de exposición, para llegar acertadamente a los diferentes grupos objetivos de canal.
- Conseguir con los proveedores el apoyo en las inversiones publicitarias para material de comunicación. Y diseñar material publicitario (P.O.P) que sirva de soporte en la venta directa. Este debe estar expuesto a todo segmento objetivo en particular y dispuesto de manera atractiva y motivadora.
- Utilizar los materiales de comunicación corporativos en los eventos donde se participe con algún producto o marca para vender la imagen corporativa, que apropie identidad y posicionamiento.
- Todo empaque o material publicitario de marca o producto, debe contener información comercial y publicitaria corporativa. Siempre teniendo en cuenta el nivel de comunicación.
- Utilizar todo medio de exposición corporativo, de marcas o productos para “hablar” de la imagen conceptos y

posicionamientos corporativos, por ejemplo: en los vehículos de distribución o de propiedad privada.

- Diseñar un plan de presentación corporativa muy atractiva en la sede administrativa, orientado a clientes, que logre convocar y atraer un buen número de invitados del grupo objetivo.
- Utilizar los medios de comunicación masivos para el posicionamiento de la marca y que lleguen al grupo objetivo clientes, para presentarse de manera muy creativa y destacada como una interesante alternativa que ofrece atributos destacados, y cumplimiento en la promesa básica.
- Diseñar programas radiales con secciones dedicadas exclusivamente a temas relacionados muy específicos para con los productos de la comercializadora Laiza Paliz.

Responsable: Ejecutivo de Mercadeo

Periodo: Corto plazo

Táctica Para Precio

- Mantener un monitoreo periódico sobre los precios de la competencia y fijar políticas diferenciadoras. Estas políticas deben ser consistentes no solo con la condición competitiva si no, con la rentabilidad objetivo.
- Diseñar las políticas para el manejo de precios, de tal manera que sean atractivos a diferentes canales y lo suficientemente diferenciados de la competencia por flexibilidad y adaptabilidad.

- Definir adecuadas estructuras de costo que permitan una eficiencia comercial con precios adaptables competitivamente a la diversidad de canales y alternativas de distribución.

Gestión del plan de mejoramiento

Es la ejecución del plan debidamente supervisado sobre la base de los objetivos planteados por la organización.

Procesos de ejecución de estrategias

Para cumplir efectivamente con los objetivos propuestos se deben tener en cuenta aspectos como: implementación, control y evaluación.

Implementación: Todo el personal del área administrativa como operativa debe quedar informado de las estrategias planteadas con el fin que se logre una sinergia en el proceso de ejecución.

Control: Se debe establecer una auditoría de mercadeo con el fin de asegurar que las estrategias corporativas son cumplidas. En la medida que corran las semanas se harán reuniones informativas que retroalimenten el proceso.

Evaluación: Entre los índices de gestión se encuentran:

- Comparar las ventas logradas antes, durante y después de las estrategias implementadas.
- Cumplir los objetivos y metas propuestos.
- Medir la efectividad de las estrategias en términos de recompra, fidelidad, recordación de marca, sitio y lugar.
- Establecer un indicador que mida la rotación de los productos en los puntos de venta.

- Se deben realizar reuniones trimestrales para evaluar la efectividad y resultados de todas las actividades que se hayan realizado de acuerdo al cronograma e índices de gestión planteado

Índices de evaluación

Ventas

- Cumplimientos de los presupuestos de ventas
- Número de almacenes codificados en nuevas zonas geográficas
- Efectividad de Ventas
- Niveles de distribución conseguidos por canal

Mercadeo:

- Efectividad y Eficacia de los resultados frente a los objetivos propuestos
- Resultados de distribución frente a los propuestos
- Resultados de ventas frente a los objetivos propuestos
- Costos generales de mercadeo como porcentaje de las ventas acordadas a lo establecido
- Análisis del crecimiento de la participación del mercado
- Efectividad de las actividades promocionales

Financieros

- Indicadores de Endeudamiento
- Indicadores de liquidez
- Análisis de la rentabilidad sobre la inversión
- Indicadores de Rentabilidad

4.3 CONCLUSIONES

El mejoramiento continuo es una herramienta que en la actualidad es fundamental para todas las empresas porque les permite renovar los procesos administrativos que ellos realizan, lo cual hace que las empresas estén en constante actualización; además, permite que las organizaciones sean más eficientes y competitivas, fortalezas que le ayudarán a permanecer en el mercado.

A lo largo del desarrollo del trabajo se ha podido identificar falencias en los procesos comerciales que estancan el crecimiento de la empresa y es la falta de una estructura comercial. Por esa razón Laiza Paliz se ve en la necesidad de estructurar su área comercial con el objetivo de tener una fuerza comercial que a través de sus empleados con la finalidad de llegar a nuevos canales de comercialización.

4.4. RECOMENDACIONES

Se recomienda que después de haber estructurado el área comercial el supervisor debe estar en constante relación con los vendedores ya que estas personas deben tener un apoyo importante por parte de la empresa con el objetivo que la labor en un corto plazo sea notoria.

Es importante que las actividades y las estrategias de comunicación y de mercadeo estén direccionadas al plan comercial y a las sugerencias que aporten los vendedores ya que estas personas son las que conocen del mercado.

Se recomienda como estrategia prioritaria el nombramiento de una supervisión Comercial y de Mercadeo y la estructuración del departamento comercial que defina claramente las acciones a seguir para el posicionamiento de los productos y de la compañía en el mercado como una comercializadora eficaz y eficiente, gracias a sus relaciones comerciales adquiridas en los canales de comercialización y sus estrategias de mercadeo y ventas.

Se recomienda construir una nueva imagen tanto comercial como administrativa, que soporte el desarrollo de un posicionamiento novedoso y diferenciado para el mercado apropiando un concepto fuerte, respaldado en el diseño de un modelo de servicio en la distribución y comercialización de los productos.

4.5. BIBLIOGRAFIA

- CHIAVENATO, Idalberto, Administración proceso administrativo, Tercera edición, México, Mac-Graw Hill, 2004.
- DAVID, Fred. La gerencia estratégica. Ed. Legis. Santafé de Bogotá. 2005.
- GOODSTEIN, Leonard, NOLAN, Timothy M. y PFEIFFER William, planeación estratégica aplicada, Mc Graw Hill. 2005.
- HILL, Charles y JONES, Gareth: Administración estratégica, un enfoque integrado, Mc Graw Hill tercera edición. 2002
- KOONTZ, Harold y WEIHRICH Heinz, Administración una Perspectiva Global, 2003.
- KOONTZ, Harold y WEIHRICH, Heinz. Administración: Una perspectiva global. Mc-Graw Hill. México D.F. 2004.
- MENDEZ, Carlos E, Metodología diseño y desarrollo del proceso de investigación, Tercera edición, Mc Graw Hill, Colombia 2004.
- STEINER, George, planeación estratégica, CECSA, México, 2003.
- STONER, James y FREEMAN, Edward: ADMINISTRACIÓN, México Prentice Hall Hispanoamericana, S. A. 2004

ANEXOS

Anexo 1
Cuestionario

UNIVERSIDAD TECNICA DE BABAHOYO
FACULTAD DE ADMINISTRACION FINANZAS E INFORMATICA
ESCUELA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS Y GESTION EMPRESARIAL

Marque con una "X" la respuesta que considere más adecuada a la pregunta.

1. ¿Conoce usted lo que es un Plan de Mejoramiento?

Si

NO

2. ¿Sabe usted cual es la mision y vision de la organizacion?

Si

NO

3. ¿Conoce los valores de la organizacion?

Si

NO

4. ¿Tiene conocimiento de los objetivos que la organización ha definido?

Si

NO

5. ¿Conoce cuáles son los principales productos que comercializa?

Si

NO

UNIVERSIDAD TECNICA DE BABAHOYO

FACULTAD DE ADMINISTRACION FINANZAS E INFORMATICA ESCUELA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS Y GESTION EMPRESARIAL

Marque con una "X" la respuesta que considere más adecuada a la pregunta.

6. ¿Cuenta su empresa con un plan de mejoramiento?

Si

NO

7. ¿Sabe usted quién es responsable de desarrollar la estrategia de su organización?

Si

NO

8. ¿Sabe cuál es la población objetivo y cuál es la cobertura actual de su organización?

Si

NO

9. ¿Sabe qué opinan los clientes acerca de la calidad de los productos de Laiza Paliz?

Si

NO

10. ¿Esta dispuesto a contribuir en el desarrollo del Plan de mejoramiento para su organización?

Si

NO