



Universidad del Azuay

Licenciatura en Gestión de la Organización

**PROYECTO DE “GESTIÓN ORGANIZACIONAL PARA OPTIMIZAR LOS
SERVICIOS DE ALMACEN AGROPECUARIO EL SURCO”**

Trabajo de Graduación previo a la obtención del Título de

Licenciado en Gestión de la Organización

Autoras: Elsa Cabrera Fajardo

Esperanza Iñiguez Andrade

Director: Ing. Pablo Rosales Heredia

Cuenca, Ecuador

2011

DEDICATORIA

Este Trabajo de Graduación lo dedico a mis padres Alipio y Leonor, quienes en vida fueron testimonio de valentía y perseverancia; a mi hijo Axel Josué, una bendición maravillosa del amor de Dios que ilumina mi vida.

Elsa

Gracias a Dios por darme la fortaleza para recorrer esta etapa de mi vida. Este Trabajo de Graduación lo dedico a mi Esposo Pablo, a mis hijos Felipe, Andrés, Gabriela, Mateo y a mi nieto Matías, por su paciencia y comprensión.

Esperanza

AGRADECIMIENTO

Mi gratitud imperecedera a mi hermana Luz, a su esposo e hija, con el mismo sentimiento a mi sobrino Edwin, a mis profesoras, profesores, compañeras y compañeros de carrera, a nuestro Director del Trabajo de Graduación, Ing. Com. Pablo Rosales Heredia; y, a todas aquellas personas que contribuyeron para que esta etapa de mi vida se haya cristalizado, que Dios les bendiga por su apoyo incondicional.

Elsa

Mi profundo agradecimiento a mis Padres Alberto e Inés por su amor y apoyo incondicional. A mis profesores y compañeros, por compartir su tiempo maravilloso durante estos años, a nuestro Director del Trabajo de Graduación Ing. Pablo Rosales Heredia y a todas aquellas personas que nunca dudaron en darme su apoyo incondicional, gracias de todo corazón.

Esperanza

“Nunca desistas de un sueño. Sólo trata de ver las señales que te lleven a él.”

Paulo Coelho

El contenido del presente Trabajo de Graduación es de responsabilidad de las Autoras.

Elsa Cabrera Fajardo

Esperanza Iñiguez Andrade

ÍNDICE DE CONTENIDOS

RESUMEN	vii
ABSTRACT	viii
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I	3
GENERALIDADES	3
1.1 Antecedentes de la Empresa.	3
1.1.1 Razón Social	5
1.2 Objetivos de la Empresa	5
1.2.1 Sociales.....	5
1.2.2 Económicos	5
1.3 Servicios de la Empresa.....	5
CAPÍTULO II	6
SITUACIÓN DE LA EMPRESA.....	6
2.1 Estructura Organizacional del Centro Agrícola Cantonal de Cuenca.....	6
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	7
2.2 Recursos de la Empresa	9
2.2.1 Recursos Humanos de Almacén Agropecuario El Surco	9
2.2.2 Recursos Materiales.....	10
2.2.3 Recursos Económicos.....	11
2.3 Sistema Administrativo	13
2.3.1. Etapas del Ciclo Operativo del Negocio	13
2.3.2 Operatividad	18
2.3.3 Procedimientos de Control	20
2.4 Sistema Económico Financiero	20
2.4.1 Presupuestos.....	20
2.4.2 Contabilidad	20

CAPÍTULO III	21
GESTIÓN ORGANIZACIONAL	21
3.1 Reingeniería de los procesos	21
3.1.1 Planificación	21
3.1.2 Organización	24
3.1.3 Dirección	29
3.1.4 Control	29
3.1.5 Monitoreo	30
CAPÍTULO IV	32
TECNOLOGÍAS DE LA COMUNICACIÓN	32
4.1 Estrategia Administrativa.....	32
4.1.1 Liderazgo	32
4.1.2 Motivación del Personal	33
4.1.3 Trabajo en Equipo	36
4.1.4 Marketing.....	38
CONCLUSIONES.....	42
RECOMENDACIONES.....	43
BIBLIOGRAFÍA.....	44

RESUMEN

El propósito de este Trabajo de Graduación es realizar un análisis de la situación administrativa de Almacén Agropecuario El Surco, con la finalidad de brindar un aporte a la gestión organizacional administrativa y financiera del mismo, enfocado a mejorar la rentabilidad y ofrecer un servicio de calidad. Empleamos técnicas de investigación que nos permitieron cumplir con el objetivo, determinándose que es necesario que el Almacén implemente un sistema administrativo acorde y oportuno a las necesidades de hoy.

Almacén El Surco cuenta con fortalezas y ventajas que pueden ser optimizadas y aprovechadas al máximo a través de la aplicación de principios y estrategias administrativas tales como: planificación, organización, dirección, control, monitoreo, liderazgo, motivación y marketing, temas abordados en el presente trabajo.

ABSTRACT

The purpose of this graduation investigation is to make an analysis of the administrative situation of the Almacén Agropecuario El Surco. The goal is to provide a contribution to the managerial, organizational and financial administration of the store, focused on improving quality service and profitability. We used research techniques that allowed us to accomplish this goal and we were able to determine that it is necessary for the store to implement a suitable management program that fulfills the contemporary needs.

Almacén El Surco possesses some strengths and advantages that can be optimized and exploited by applying management and strategic principles such as planning, organizing, directing controlling, monitoring, leadership, motivation and marketing; all which are dealt with in this research

INTRODUCCIÓN

La Administración en toda Organización es la base fundamental para el desempeño eficiente y eficaz de las operaciones, nuestro trabajo pretende ser un aporte significativo a la gestión de Almacén Agropecuario El Surco, unidad operativa del Centro Agrícola Cantonal de Cuenca. Con la implementación de nuevos conceptos, mecanismos y estrategias estamos seguras que generaremos un aporte a la optimización en el uso de los recursos.

Partiendo del diagnóstico realizado del sistema administrativo de la unidad referida, se han vertido nuevos conceptos y esquema de Gestión Organizacional, que dará paso a la optimización de recursos que conlleven a una mejor oferta de servicios dentro de un entorno competitivo en el área de ofertas de insumos para el sector agropecuario, considerando que día a día la competencia en el mercado aumenta, los clientes exigen la satisfacción de sus expectativas, es necesario tomar acciones que permitan la estabilidad, rentabilidad y mejora continua del almacén a través del cambio de procesos.

El presente trabajo tiene como propósito cumplir con los requisitos establecidos por la Universidad del Azuay previo a la obtención del título de Licenciado en Gestión de la Organización. Tenemos un vínculo laboral con Almacén Agropecuario El Surco, lo cual nos permite acceder a la información. Como reto personal, nos hemos propuesto brindar un aporte significativo a fin de optimizar los recursos con que cuenta dicho almacén por la relación laboral que nos une, el éxito de la Institución, constituye también el nuestro.

Administrar es utilizar de la mejor manera los diversos recursos organizacionales, humanos, materiales, financieros, informáticos y tecnológicos para alcanzar objetivos y lograr excelente desempeño. El objetivo que perseguimos es determinar un sistema administrativo eficiente y eficaz que permita optimizar los recursos, enfocados a mejorar sustancialmente el servicio al cliente y la rentabilidad de Almacén El Surco.

La metodología a utilizarse en el presente trabajo son técnicas de investigación que nos permitan determinar en forma concreta la situación actual de Almacén El Surco. Emplearemos la investigación descriptiva mediante la cual particularizaremos la

estructura organizacional existente en el mencionado almacén. Utilizaremos el método inductivo, con el propósito de realizar una investigación desde lo particular para concluir en una situación general que conlleve a la toma de decisiones que determinen la implementación de políticas que contribuyan a optimizar los recursos del almacén.

Esta investigación partirá del análisis de cada una de las partes que conforman el Almacén El Surco, planteando alternativas para superar las debilidades y potencializar las fortalezas. Partiremos de lo simple a lo complejo para explicar el por qué de la actual situación que atraviesa el Almacén y sugerir los cambios que se podrían adoptar orientados a la satisfacción del cliente y mejorar la rentabilidad. Nos basaremos en los archivos de Almacén El Surco y Registros Contables.

Aplicaremos la Técnica de la Observación Participativa, la vinculación laboral que tenemos con la Institución propietaria del almacén motivo de la investigación nos permite que estemos involucradas en el proceso.

CAPÍTULO I

GENERALIDADES

En este capítulo abordaremos los antecedentes de Almacén El Surco, los objetivos y los servicios que presta.

1.1 Antecedentes de la Empresa.

El Centro Agrícola Cantonal de Cuenca, es una corporación de Derecho Privado sin fines de Lucro, y dentro de sus objetivos está la creación de Almacenes Agropecuarios, de esta manera se crea **Almacén Agropecuario “El Surco”**, el 8 de diciembre de 1983, con la finalidad de fortalecer la producción, distribución y comercialización de productos agroveterinarios a precios bajos en beneficio de agricultores y ganaderos del Azuay y Cañar.

Almacén Agropecuario El Surco, inicia sus actividades con la celebración de un Convenio entre el Estado Ecuatoriano representado por el Ministro de Agricultura y Ganadería, Ingeniero Eduardo Izaguirre Vélez y por otra el Centro Agrícola del Cantón Cuenca, representado por su Presidente Dr. Gilbert Sotomayor Palacio.

El Ministerio de Agricultura y Ganadería tiene como una de sus finalidades la promoción y constitución de almacenes de insumos agropecuarios, con la participación de Centros Agrícolas, Cooperativas y Organismos vinculados directamente con el sector agropecuario del país. El Centro Agrícola Cantonal de Cuenca, mediante comunicación de octubre 20 de 1983, ha solicitado la instalación de un Almacén de Insumos Agropecuarios en beneficio de los agricultores y ganaderos de esa zona.

Almacén Agropecuario El Surco venderá a los agricultores y ganaderos; fertilizantes, así como otros productos de uso agrícola, medicinas e insumos de uso veterinario de mayor demanda en la zona de influencia del establecimiento a precios de costo a los determinados en el mercado, a los cuales se agregarán el valor correspondiente a los gastos operacionales y administrativos; y, sus utilidades, calculadas conforme el Artículo del Reglamento de aplicación de la ley de fomento y desarrollo agropecuario se destinarán a la capitalización del almacén, sus ventas serán al contado y, solo podrán otorgar créditos de corto plazo bajo responsabilidad de sus administradores.

El plazo de duración del convenio fue 5 años contados a partir de la fecha de suscripción del mismo. Cumplido el plazo, de mutuo acuerdo se da por terminado el Convenio y el Centro Agrícola Cantonal de Cuenca, en forma independiente, continua prestando el servicio hasta la actualidad. Al momento Almacén El Surco se halla conformado por dos unidades que comprenden el almacén de insumos agropecuarios y la planta de preparación y almacenaje de alimento balanceado.

A partir del mes de agosto del año 2009 está bajo la dirección del Ing. Gustavo Riofrío Ullauri, Administrador del Centro Agrícola Cantonal de Cuenca, pero directamente el Almacén está a cargo de la Doctora en Medicina Veterinaria y Zootecnia, Michelle Cueva Passos, quien ejerce las funciones de asesoría, servicio al cliente, administración del almacén y planta de balanceados prioritariamente.

Las dos unidades están orientadas a ofrecer insumos y alimento para ganado, vacuno, caballar, cobayos, así como también venta de semillas. A la fecha trabajan adicionalmente tres personas en calidad de operarios, los señores Miguel Gómez, Félix Gómez y Vicente Chimbo, como operadores de producción de balanceados, despachadores y ayudantes de bodega.

Para los registros por adquisición de productos para su transformación y venta se cuenta con un sistema informático de inventario permanente y de facturación, que permite mantener registros de compras, ventas, proveedores, clientes, productos en existencia así como emitir facturas de venta entre otras aplicaciones.

Se ha contado desde administraciones anteriores con instrucciones generales que reglamentan la venta y concesión de crédito, así como la adquisición de productos, a la fecha el actual Directorio ha emitido nuevas disposiciones sobre los mismos aspectos, orientadas a disminuir la cartera vencida y los saldos deudores.

Es preciso indicar que Almacén Agropecuario El Surco tiene como su fuerza económica y administrativa al Centro Agrícola Cantonal de Cuenca, la estructura organizacional del Almacén no es extensa, el Directorio de la Institución presidido por su Presidente tendrán el protagonismo administrativo en nuestro trabajo.

1.1.1 Razón Social

La Empresa motivo de nuestra investigación se denomina **ALMACEN AGROPECUARIO EL SURCO**.

1.2 Objetivos de la Empresa

1.2.1 Sociales

Servir al sector agropecuario a través de la venta de productos agrícolas y veterinarios con la finalidad de fortalecer la producción, distribución y comercialización de productos a precios bajos en beneficio de agricultores y ganaderos del Azuay y Cañar.

1.2.2 Económicos

Generar los ingresos necesarios para sustentarse y mantenerse en el mercado considerando que la prioridad no es el lucro.

1.3 Servicios de la Empresa

Venta de productos e insumos agropecuarios

Producción de balanceados

Venta de balanceado

Guía y Orientación al Consumidor

Desarrollar mecanismos de satisfacción de las expectativas y necesidades de los socios.

CAPÍTULO II

SITUACIÓN DE LA EMPRESA

Este capítulo tratará acerca de la estructura organizacional, los recursos humanos, materiales y económicos, sistema administrativo y sistema económico financiero de Almacén Agropecuario El Surco.

2.1 Estructura Organizacional del Centro Agrícola Cantonal de Cuenca

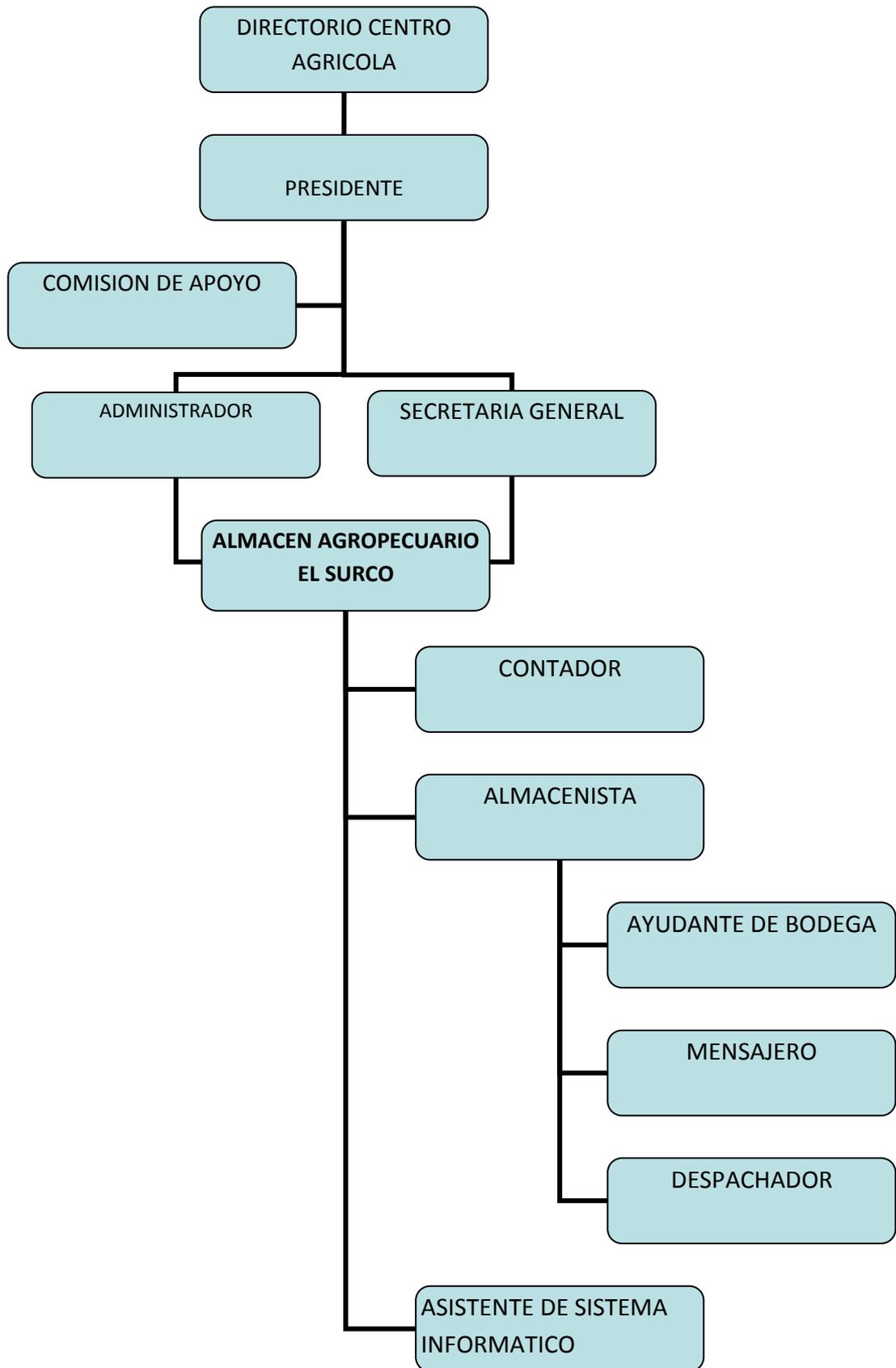
La estructura organizacional se refiere a la forma en que se dividen, agrupan y coordinan las actividades de la organización en cuanto a las relaciones entre directivos y personal. Entendemos por estructura organizacional los diferentes patrones de diseño para organizar una empresa con el fin de cumplir las metas propuestas y lograr el objetivo deseado.¹

Para seleccionar una estructura adecuada es necesario comprender que cada empresa es diferente y puede adoptar la estructura organizacional que más se acomode a sus prioridades y necesidades, es decir la estructura deberá acoplarse y responder a la planeación, además deberá reflejar la situación de la organización. Las empresas conscientes de que el trabajo humano, organizado y tecnificado es la base de la eficiencia en sus actividades, han puesto especial interés a la estructura organizacional como parte fundamental del proceso administrativo.

Almacén El Surco, tiene una organización funcional, al tratarse de un almacén pequeño, su estructura es lineal o simple. La autoridad está centrada en el Directorio, aquí se toman las decisiones, es el Presidente el que asume el control, los empleados están sujetos a las decisiones del Directorio y Presidente.

¹ http://148.202.148.5/Cursos/Id204/Unidad_4/44/htm

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL



DIRECTORIO. Al Directorio del Centro Agrícola Cantonal de Cuenca, estatutariamente le corresponde, entre otras cosas aprobar los planes, proyectos, programas y presupuestos asignados, así como vigilar y controlar la administración que realice el Presidente, la Comisión de Apoyo y Administrador.

PRESIDENTE. Es competencia del Presidente administrar los recursos humanos, financieros, tecnológicos y de infraestructura asegurando la correcta aplicación en los planes, proyectos y programas, presupuestos en cumplimiento con las disposiciones legales y reglamentarias administrativas y de política general.

COMISION DE APOYO. La Comisión revisará continuamente que las operaciones de Almacén El Surco, cumplan con los procedimientos, normas, políticas y las demás disposiciones legales vigentes; en los registros contables, financieros, administrativos internos; así como emitir un informe de observaciones, recomendaciones y proponer los ajustes necesarios.

ADMINISTRADOR. Controlará que el personal cumpla con los lineamientos establecidos en las leyes, reglamentos, estatutos, manuales, y prevenir las irregularidades que afecten al buen funcionamiento del negocio salvaguardando así el Patrimonio de la Institución.

SECRETARIA. Coordina con el área Directiva, Administrativa y personal del Almacén el cumplimiento de los proyectos, programas y resoluciones orientadas a la identificación de necesidades logísticas y servicios adicionales.

CONTADOR. Prepara y presenta mediante una correcta aplicación de los Principios Contables la Información Financiera, garantizando el cumplimiento de las obligaciones y disposiciones legales vigentes oportunamente.

ASISTENTE DE SISTEMA INFORMATICO. Es responsable de proporcionar el apoyo técnico al personal encargado del manejo del SOFTWARE adquirido por la Institución para el control de las operaciones, garantizando su correcto funcionamiento y aplicación, así como también recomendar la implementación y mejoramiento de HARDWARE.

ALMACENISTA. Brinda la atención a clientes para satisfacer sus necesidades.

OPERADORES DE PRODUCTOS. Despachan las mercaderías y se ocupan de la elaboración de alimentos balanceados.

2.2 Recursos de la Empresa

2.2.1 Recursos Humanos de Almacén Agropecuario El Surco

La ciencia que se dedica a la administración de empresas agrupa al conjunto de los empleados y colaboradores de una organización bajo el concepto de recursos humanos. Ese mismo nombre recibe el Departamento o la persona que se encarga de seleccionar, contratar, formar y retener a los trabajadores de una empresa.

Las políticas de recursos humanos tienen el objetivo de alinear el esfuerzo de los empleados con la estrategia de la empresa.²

A medida que el mundo empresarial se daba cuenta que un empleado era mucho más que “trabajo”, y que podía aportar más que eso a la empresa y a la sociedad, se creó el concepto de “capital humano”, que engloba la complejidad de este recurso.

Almacén El Surco cuenta con el siguiente personal a su servicio:

Un Administrador

Una Almacenista

Tres Operadores de Productos

Un Contador

Una Secretaria

Además mantiene contratado los servicios de un asistente del sistema informático.

En la sección procesamiento de alimento balanceado laboran 3 operadores de productos, ésta actividad no se realiza a tiempo completo, los empleados son ocupados en otras actividades que no están vinculadas al Almacén.

² <http://definición.de/recursos-humanos/>

2.2.2 Recursos Materiales

Son los materiales con los que cuenta Almacén El Surco, para llevar a cabo su objetivo, es lo que se requiere o se utiliza para mantener a la empresa. Los recursos materiales son fundamentales para el éxito de la gestión administrativa, es básico lograr el equilibrio en su utilización. La escasez o el exceso de los mismos es negativo para la empresa, en ambos casos el resultado económico se ve afectado, de ahí que la administración de recursos materiales es parte fundamental para la consecución de la meta propuesta.³

La administración de recursos materiales consiste en obtener oportunamente, en el lugar preciso, en las mejores condiciones de costo, y en la cantidad y calidad requerida los bienes y servicios que queremos ofrecer, con el propósito de que se ejecuten las tareas y de elevar la eficiencia en las operaciones.

Almacén El Surco dispone de:

Una Oficina

Una Bodega

Dos Molinos

Dos Mezcladoras

Equipo de Oficina

Muebles y Enseres



³ <http://www.eumed.net/libros/2008b/390/Recursos%20materiales%20y%20financieros.htm>

2.2.3 Recursos Económicos

Los recursos económicos son los medios materiales e inmateriales que permiten satisfacer ciertas necesidades dentro del proceso productivo o la actividad comercial de la empresa. Acceder a un recurso económico implica una inversión de dinero: lo importante para que la empresa sea rentable es que dicha inversión pueda ser recuperada con la prestación del servicio.⁴

La administración de recursos financieros está orientada a establecer el control del presupuesto. Los ingresos y egresos deben estar previamente controlados por el mismo. El área financiera debe realizar los registros contables necesarios, para evitar errores y aplicar correcciones oportunamente.

La administración financiera consiste en obtener oportunamente y en las mejores condiciones de costo, recursos financieros para la actividad de la empresa, con el propósito de que se ejecuten las tareas, se eleve la eficiencia en las operaciones y se satisfagan los intereses de quienes reciben los servicios.

Para el Desarrollo de las actividades Almacén El Surco cuenta con Capital de Trabajo e Inventario.

Capital de Trabajo. Es la capacidad de la empresa para desarrollar sus actividades de manera normal en el corto plazo. Puede calcularse como el excedente de los activos sobre los pasivos de corto plazo.⁵

El capital de trabajo permite medir el equilibrio patrimonial de la empresa. Se trata de una herramienta muy importante para el análisis interno de la compañía, ya que refleja una relación muy estrecha con las operaciones diarias del negocio. Cuando el activo corriente es mayor que el pasivo corriente, se habla de capital de trabajo positivo. Esto quiere decir que la empresa tiene más activos líquidos que deudas con vencimiento en el corto plazo.

⁴ <http://definicion.de/recursos-economicos/>

⁵ <http://definición.de/capital-de-trabajo/>

**ALMACEN AGROPECUARIO EL SURCO
ESTADO SE SITUACION FINANCIERA
DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2010**

ACTIVO DISPONIBLE	7.440.00
ACTIVO EXIGIBLE	44.357.00
ACTIVO REALIZABLE	24.161.00
TOTAL DEL ACTIVO CORRIENTE	75.985.00
<u>ACTIVO FIJO</u>	<u>19.765.00</u>
<u>TOTAL DEL ACTIVO</u>	<u>95.723.00</u>
<u>PASIVO</u>	<u>69.906.00</u>
<u>PATRIMONIO</u>	<u>25.817.00</u>
<u>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</u>	<u>95.723.00</u>

Fuente: Archivos del Almacén Agropecuario El Surco.

Elaborado por las autoras.

Inventario. El inventario representa la existencia de bienes muebles e inmuebles producidos o adquiridos que tiene la empresa para comercializarlos en un periodo económico determinado. Constan dentro del grupo de activos en circulación.⁶

De acuerdo a las características de la empresa encontramos cuatro tipos de inventarios.

Inventario de Mercaderías. Lo constituyen todos los productos que le pertenecen al Almacén, los cuales se compran con la finalidad de ser comercializados.

⁶ <http://www.gestiopolis.com/recursos/experto/catsexp/pagans/fin/43/inventario.htm>

Inventario de Productos Terminados. Son los productos que luego de haber sufrido una transformación, mezcla o combinación están listos para la venta como productos elaborados.

Inventario de Materias Primas. Está conformado por los materiales e insumos con los que se elabora el balanceado que es el único producto de procesamiento en el Almacén.

2.3 Sistema Administrativo

2.3.1. Etapas del Ciclo Operativo del Negocio

Son los procesos que ocurren entre la adquisición de materiales, su transformación, venta y la recuperación en efectivo.

A continuación los principales procesos que se realizan:

Proceso de Autorización de compras:

- **Visita de Agente Vendedor.** La Almacenista recibe la visita de un Agente Vendedor de las diferentes casas que proveedoras.
- **Revisión de Lista de productos y precios.** La Almacenista revisa el listado y seleccionada los productos. En ocasiones las casas no disponen de la totalidad de productos constantes en el listado.
- **Requerimiento.** Con esta información se arma el requerimiento, que lo somete a la aprobación de la Presidencia. Trámite que lo viene realizando a partir del mes de agosto del 2010, fecha en la que se renovó el Directorio que al momento está en funciones, porque anteriormente el trámite para la adquisición de productos estaba bajo su responsabilidad, consultaba únicamente cuando se trababa de la compra de un producto nuevo; a partir del mes de agosto del 2009, fecha en la que ingresa a laborar el Administrador de la Institución, las adquisiciones se realizaban conjuntamente con el Administrador, quien era la persona encargada de negociar con los Distribuidores.
- **Pedido.** Una vez autorizado el requerimiento, se tiene que localizar al Distribuidor, hacer el pedido. Este trámite suele tomar de 3 a 5 días hasta

que el producto sea despachado y recibido en el Almacén. En este tipo de negocio no se puede establecer un tiempo determinado para solicitar un producto con anticipación porque el mercado no es fácil de definir, ya que en ocasiones hay clientes que vienen y compran la totalidad de productos, como es el caso de semillas, por ejemplo se adquiere 10 sacos de magnum, generalmente el mismo debe salir en un mes aproximadamente, pero en ocasiones viene un ganadero y compra los diez sacos.

- **Verificación del Pedido.** Una vez que el pedido llega al Almacén, se verifica que estén completos los productos, de acuerdo a lo detallado en la Factura, actividad que lo realiza la Almacenista.
- **Ingreso del producto.** Inmediatamente se procede a ingresar el producto al sistema computarizado y se lo coloca para la exhibición, esta actividad está bajo la responsabilidad de la Almacenista y el personal que labora bajo su dirección.
- **Proceso de almacenamiento y custodia.** Los productos localizados en el Almacén son de exclusiva responsabilidad de la Almacenista. Los existentes en bodega están bajo la responsabilidad total de los tres operadores de productos de planta. Una particularidad adicional se da en el caso de la responsabilidad de los productos constantes en el Almacén, ya que la Almacenista no labora los días sábados, siendo reemplazada en forma alternativa por el Ayudante de Bodega y Despachador respectivamente, en este caso prima la confianza entre el personal. La forma de constatar la existencia de bodega, es haciendo una revisión cada semana entre la cantidad constante en el sistema computarizado y la cantidad de productos físicos.
- **Proceso de promoción y marketing.** Se cuenta con un contrato publicitario en una de las radios de la ciudad. En lo referente a publicidad escrita, se tiene letreros localizados alrededor del local donde funciona y en el Recinto Ferial. Una fortaleza que tiene Almacén El Surco, es la publicidad de sus clientes, las excelentes referencias que dan sobre la calidad del producto, la atención y los precios.

- **Análisis de Proveedores “Convenios y Alianzas”.** La Asociación de Ganaderos de la Sierra y Oriente AGSO, es uno de los almacenes fuertes en la venta de productos agropecuarios, ya que su ámbito geográfico es costa, sierra y oriente, su ventaja está en la adquisición de productos en grandes volúmenes, lo cual les permite obtener precios excepcionales, competir con ellos difícil.

Almacén El Surco, ha establecido una alianza estratégica con dicho Almacén, el mismo que nos provee de productos a un precio especial, además existe el compromiso, cuando el Almacén no dispone de un producto se recomienda visitar a la AGSO y viceversa. Cabe señalar que la AGSO no trabaja con muchas marcas, Almacén El Surco sí, lo que nos permite contar con más variedad de productos.

- **Proceso de Venta.** Se vende medicamentos, semillas, balanceados, accesorios, sales minerales, detergentes, detallados en el inventario.

El proceso de la venta se inicia con la atención al cliente. Hay clientes que vienen a comprar un producto específico, sin embargo se ofrece opciones para que realice su adquisición. Existen clientes en busca de asesoramiento, luego de absuelta la consulta compran el producto que el profesional recomienda.

- **Facturación.** Una vez que el cliente escoge el producto, se ingresa al sistema y se emite la factura, se imprime y se entrega al cliente. En caso de no existir sistema se factura en forma manual. La lista de precios se revisa en el sistema, de no contarse con el mismo se revisa la lista impresa, pero en ocasiones al cliente no le gusta esperar y se retira sin realizar la compra.

Se efectúan ventas a todo tipo de clientes, a los portadores de la Cédula de Agricultor y Tarjeta de Afinidad de Almacén El Surco, se autoriza la concesión de un descuento del 5% sobre las ventas. Previo a la concesión de crédito de conformidad con disposiciones emitidas se debe solicitar la entrega de letras de cambio o cheques, sin embargo existen casos en los cuales se omite este requerimiento. El plazo es de hasta 45 días máximo para su cancelación.

Los precios de venta, encierran un margen de rendimiento de hasta el 15% sobre el costo de adquisición, estimado como sustentable dentro de su objetivo de servicio a la clase agropecuaria.

La producción de alimento balanceado se lo realiza bajo dos modalidades:

- a) Para mantener el stock
- b) Por pedido del cliente.

En el primer caso la producción va orientada al sector ganadero para proveer un almacenamiento sobre requerimientos de aproximadamente una semana de ventas. En el segundo la producción se la realiza sobre pedido.

Almacén El Surco, cuenta con un sistema independiente de control contable y Registro Único de Contribuyente RUC, con la finalidad de operar libremente como unidad de generación de recursos económicos, lo cual permite valorar por si solo aspectos tales como : rentabilidad, sustentabilidad, solvencia, liquidez entre otros.

- **Inventario.** El Almacenista es el responsable de las existencias en el almacén, por lo que aplicará el método de control de inventario PEPS, primero en entrar primero en salir, de esta forma evitará la caducidad de los productos.



- **Procesos de Devolución.** Con la debida oportunidad se debe devolver a las Casas proveedoras los productos que están cerca de su fecha de caducidad, lo que cual no se cumple eficientemente.
- **Producción.** Almacén El Surco, produce un balanceado para ganado vacuno, equino y cobayos, la rotación de estos productos representa el 70% del inventario.
- **Despachos.** Toda venta de productos e insumos es facturada al cliente, la factura debe tener la firma de recibí conforme del cliente, la original será entregada al cliente, la primera copia se archiva cronológicamente en el Almacén para su respaldo, la segunda se adjuntará al informe diario de ventas que es entregado en Contabilidad.

El despacho del producto se realiza previa la presentación de la factura o un comprobante de entrega donde se registrará la cantidad del producto a entregarse, este comprobante archivará el despachador el mismo que servirá para la conciliación de inventario.

El Almacenista no permitirá el ingreso de particulares a las bodegas o lugares donde se encuentra la mercadería. No debe encargar los productos facturados.

- **Recaudaciones.** El Almacenista debe depositar todos los días por la tarde el producto de las ventas al contado y cobro de créditos. La papeleta de depósito del banco entregará a Tesorería y Contabilidad con el respaldo correspondiente, esto es, un detalle de facturas de venta al contado y a crédito, como también el detalle de las facturas recaudadas a crédito. Documentos que serán extendidos del sistema computarizado.
- **Informes.** El Almacenista presentará al Contador, en los ocho días subsiguientes de cada mes los siguientes informes:

Inventario valorado cortado al último día del mes.

Resumen mensual de ventas.

Resumen mensual de compras.

Cada semestre conjuntamente con el Contador y otra persona designada por la Presidencia deberá levantar un inventario físico de los bienes del almacén.

Toma de decisiones: Almacén el Surco tiene estructura organizacional simple, existe poca especialización, formalismos y centralización, por consiguiente las decisiones se toman en el Directorio.

Factores comunicacionales. Los factores de comunicación en Almacén El Surco, no han funcionado de la mejor manera y ahora con la renovación del Directorio está en una etapa difícil, no existe confianza para dirigirse, consultar y sugerir a las instancias superiores, no hay una buena comunicación.

2.3.2 Operatividad

Almacén el Surco opera de la siguiente manera:

Compras a Crédito: 30 días Plazo.

Compra de Subproductos para la elaboración de balanceado. 10 días plazo.

En cuanto a la política de Venta se aplica:

Venta a Crédito: 45 días plazo

Ventas al contado.

Descuentos. Se concede un 5%, para hacerse acreedor a dicho descuento el cliente presentará la cédula de agricultor del Centro Agrícola Cantonal de Cuenca o la tarjeta de afinidad del Almacén El Surco, cuyo número se registrará en el informe de ventas para su verificación.

Para obtener el precio de venta, salvo otra disposición, en los insumos y medicamentos se incrementa el 15% al valor de la compra, más transporte y estibaje. En los fertilizantes el margen es el 6% y en los productos balanceados el porcentaje es fijado por la Comisión del almacén.

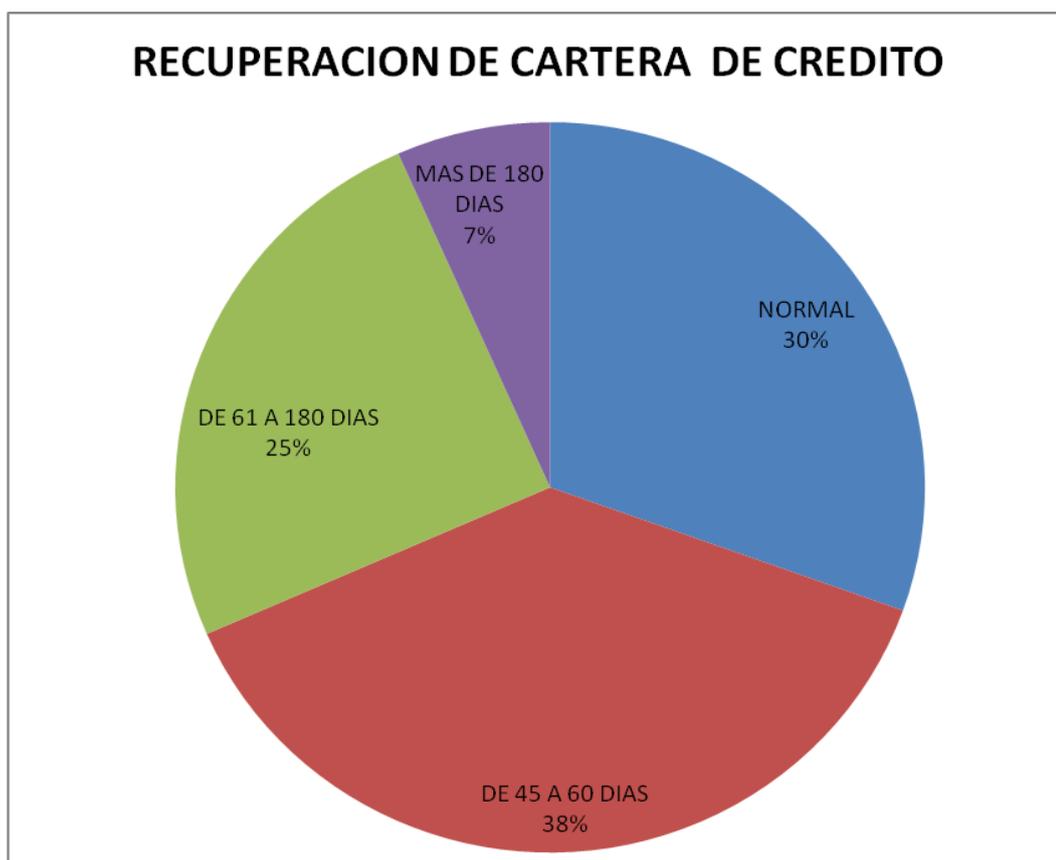
Luego de haber obtenido el precio de venta, éste es registrado en el Sistema computarizado para la facturación correspondiente.

Se evidencia cartera vencida, aunque casi la tercera parte se ha cobrado bajo condiciones hábiles de crédito, 30.48%.

Una cartera con vencimiento que no ha rebasado los 60 días, si bien ocasiona iliquidez e incumplimiento manifiesto de este grupo de clientes, se hallan bajo la condiciones de morosidad habitual en nuestro medio, representa el 37.94%

Existe un tercer grupo que se halla entre los 61 y 180 días de morosidad, con una representatividad del 24.95%, es decir casi una cuarta parte de la cartera, que ameritan observaciones y gestiones de coerción más decididas para forzar su recuperación, y que está afectando el nivel de liquidez del almacén.

Por último queda una cartera residual que representa algo menos del 7% que sí se halla en condición crítica de recuperación y que amerita que se enfoquen otro tipo de acciones que permitan forzar su cobro, como sería exigir al momento garantías documentarias que aseguren la recuperación.



Fuente: Archivo Almacén Agropecuario El Surco.
Elaborado por las autoras.

2.3.3 Procedimientos de Control

No se aplican normas de control, la administración confía en la honorabilidad y eficiencia de quienes laboran en el Almacén.

2.4 Sistema Económico Financiero

2.4.1 Presupuestos

No se dispone de presupuestos, se basa en la información histórica que permite realizar comparaciones entre el ejercicio anterior y posterior.

2.4.2 Contabilidad

Si bien se cuenta con un sistema contable moderno, sin embargo, la información que se emite no se ajusta a lo requerido para contar con una información de mejor calidad y oportunidad. No se cuenta con un sistema de costeo para determinar con más precisión variables tales como: rendimiento de operación, costos unitarios, proyección de ingresos.

Se hace indispensable que el proveedor del sistema ADVISER entregue un manual de funcionamiento y capacite al personal, para que pueda ser aprovechado en forma óptima el sistema computarizado.

CAPÍTULO III

GESTIÓN ORGANIZACIONAL

En este capítulo desarrollaremos la propuesta que sugerimos implementar en Almacén El Surco.

3.1 Reingeniería de los procesos

Consiste en revisar los procesos y procedimientos en los que proponemos realizar cambios importantes para mejorar el rendimiento en términos de costo, calidad y servicio.⁷

Almacén El Surco, cuenta con una estructura organizacional definida, pero las funciones no se cumplen con eficiencia. Está dotado de los medios para alcanzar excelencia en el servicio que ofrece, sin embargo, demuestra debilidades por la falta de una adecuada aplicación de los principios de administración.

3.1.1 Planificación

Planificar es el ejercicio ejecutado con el fin de reducir el riesgo en la empresa y organizar los medios productivos acorde con los objetivos buscados. La planificación nos permite definir metas, establecer estrategias y elaborar planes para coordinar actividades. Es una herramienta de acción para definir qué vamos hacer y por qué, lo cual trae consigo beneficios.⁸

En el Libro Fundamentos de Administración, Tercera Edición de Stephen P. Robbins y David A. Decenzo, se señalan las siguientes razones para planificar:

- Proporcionar dirección.
- Establecer normas que faciliten el control.
- Reducir al mínimo el desperdicio y el exceso.
- Disminuir las repercusiones del cambio.

⁷ <http://admindempresas.blogspot.com/2007/11/aspectos-clave-de-la-reingenieria-de.ht...>

⁸ <http://www.apuntesgestion.com/2008/08/20/concepto-planificacion/>

- Incluir mecanismos de retroalimentación para evaluar el avance de metas.

De acuerdo a la estructura organizacional existente en Almacén El Surco, la planificación le corresponde al Directorio, al Presidente y Comisión de Apoyo.

Nos permitimos sugerir para que la misma sea más eficiente determinar la misión y visión, así como realizar un análisis FODA del Almacén.

Basadas en la observación de campo que realizamos nos permitimos plantear:

MISIÓN. Contribuir al desarrollo productivo del sector agropecuario de la zona austral, ofreciendo productos de alta calidad y competitividad.

VISIÓN. Crecer y convertirnos en importadores de insumos y productos que satisfagan las necesidades y aspiraciones de nuestros clientes.

ANÁLISIS FODA

FORTALEZAS

- No tener fines de lucro.
- Producción de balanceado a menor precio que la competencia.
- Cuenta con capital de trabajo propio.
- Mantiene un mercado conformado por afiliados al Centro Agrícola Cantonal, quienes obtienen precios especiales.
- Las labores que cumple la Presidencia, Comisión de Apoyo, el Contador y Secretaria no son remuneradas por el Almacén.

OPORTUNIDADES

- Incremento de Clientes por las necesidades a satisfacer.
- Buenos comentarios y referencias de clientes sobre calidad y precio.
- Facilidades de créditos gubernamentales de apoyo al agricultor.
- Avance tecnológico permite ofrecer nuevos productos agropecuarios.

DEBILIDADES

- Falta de coordinación para optimizar los recursos.
- Cambio de personal.
- Cartera vencida.
- Dificultad de Cobro de la Cartera.
- Falta de rotación de los productos de la línea veterinaria.
- Falta de control del Directorio

AMENAZAS

- Incremento en los precios de los subproductos requeridos para la elaboración del balanceado.
- Incremento en los precios de los productos agrícolas y veterinarios.
- La Competencia que se incrementa día a día.

Para potencializar las fortalezas y oportunidades; así como enfrentar las debilidades y amenazas proponemos que Almacén El Surco aplique las siguientes estrategias:

Estrategia de Crecimiento. Implementar actividades que permitan el ingreso por concepto de ventas.

Aprovechar la **Estrategia Competitiva** que tiene en relación a la competencia, su política está orientada al servicio y no a los fines de lucro. Ventaja puede ser explotada a través de:

Estrategia Liderazgo en Costos. Sus productos tienen un costo más bajo que la competencia.

Estrategia de Enfoque. Se dedica a la producción de balanceado para ganado bovino, equino y cobayos aplicando una fórmula de su propia creación. Su mercado está dirigido a satisfacer las necesidades de agricultores y ganaderos del Azuay y Cañar.

Sugerimos al Directorio del Centro Agrícola Cantonal de Cuenca, llevar a cabo las siguientes actividades:

- Diseñar las políticas de Administración.
- Planificar los planes y proyectos.
- Aprobar las políticas de negociación.
- Aprobar procedimientos de control.

3.1.2 Organización

La organización es parte indispensable de la actividad humana, nos permite armonizar a un grupo de personalidades distintas.

En el libro Fundamentos de Administración de Robbins Estephen P. y Dezenso David A., organizar es determinar qué tareas serán llevadas a cabo, cómo se realizan, quien las ejecutará, como estarán agrupadas, quien depende de quién y dónde se tomarán las decisiones.

Partiendo de esto nos permitimos elevar la siguiente propuesta para Almacén El Surco.

MATRIZ DE ACTIVIDADES ORGANIZATIVAS

Qué tareas serán llevadas a cabo	Cómo se realizan	Quien las ejecuta	Dónde se tomarán las decisiones.
Diseñar las políticas de Administración.	Desarrollando un conjunto de normas que faciliten el cumplimiento de las actividades.	Comisión de Apoyo Presidente	Directorio
Realizar la planificación de Actividades.	Analizando las actividades necesarias y programándolas adecuadamente.	Comisión de Apoyo Presidente	Presidente Comisión de Apoyo
Elaborar el Presupuesto.	Obteniendo resultados anteriores y proyectándolos en un ciclo económico determinado.	Presidente Comisión de Apoyo Contador	El Directorio

Elaborar Políticas de Compra.	Evaluando procedimientos anteriores para establecer si se los mantienen, se los mejora o se los elimina.	Presidente Comisión de Apoyo Almacenista Contador	Presidente Comisión de Apoyo
Estudio de Proveedores.	Realizando la actualización del Directorio de proveedores y estableciendo nuevos contactos. Solicitando listados de precios bonificaciones y políticas de devolución, seleccionando las mejores opciones.	Comisión de Apoyo Almacenista	Presidente
Elaborar Políticas de Venta.	Recogiendo experiencias y evaluando procedimientos anteriores para establecer si se los mantienen, se los mejora o se los elimina.	Presidente, Com. de Apoyo Contador Almacenista	Directorio
Determinar la demanda del producto.	Mediante una encuesta de consumo y satisfacción del Cliente.	Comisión de Apoyo Almacenista	Presidente

Realizar un análisis de la calidad del producto.	A través de análisis nutricionales.	Comisión de Apoyo	Presidente
Realizar convenios con los proveedores de materia prima, productos agrícolas y veterinarios.	Analizando mecanismos de negociación que permitan disminuir costos de productos y facilidad de almacenaje.	Presidente Comisión de Apoyo Almacenista	Presidente
Planificación de las actividades de producción.	Revisando el historial de Producción y estableciendo los tiempos adecuados y oportunos.	Comisión de Apoyo Presidente	Presidente
Recuperar la Cartera Vencida.	Mediante renegociaciones y de ser el caso ejecutando las garantías.	Comisión de Apoyo Almacenista	Directorio
Implementar políticas confiables de Financiamiento.	Analizando a los Clientes en un Buró de Crédito.	Almacenista	Presidente
Implementar estrategias de comercialización.	Ofreciendo mejores beneficios a los Socios o Clientes que mantiene la Institución.	Comisión de Apoyo Presidente	Directorio

Establecer procedimientos de Control y Monitoreo.	Realizando actividades que contribuyan a eliminar los errores y riesgos.	Comisión de Apoyo Presidente	Presidente
Definir Políticas de marketing.	Mediante una campaña que permita conocer a la población los beneficios que ofrece el Almacén.	Comisión de Apoyo Presidente	Directorio

3.1.3 Dirección

Es indispensable que Almacén El Surco, motive a los empleados, oriente sus actividades, elija el canal más eficaz de comunicación para resolver los conflictos, logrando que haya trabajo en equipo. Consideramos que la dirección podría mejorar notablemente si se aplican las actividades de la matriz que antecede.

3.1.4 Control

Permite la supervisión y comparación de los resultados obtenidos con relación a los resultados esperados originalmente, asegurando que la acción dirigida se esté llevando a cabo de acuerdo con los planes de la organización y dentro de los límites de la estructura organizacional.

La debilidad más relevante en Almacén El Surco es la falta de control, es urgente que el Directorio determine un proceso para vigilar las actividades con el fin de asegurar que las mismas se realicen conforme a los planes y políticas administrativas corrigiendo las falencias presentadas.

Procedimientos de control que sugerimos implementar para el buen desempeño:

Control Preliminar. Antes de iniciar las operaciones, la creación de políticas, procedimientos y reglas diseñadas para asegurar que las actividades planeadas serán ejecutadas con propiedad.

Control Concurrente - Supervisión Directa. Para garantizar que el plan se está llevado a cabo en el tiempo específico y bajo las condiciones requeridas.

Control de Retroalimentación. El uso de la información de los resultados obtenidos para corregir posibles desviaciones futuras.

Control de Calidad en Producción de Balanceado. Para asegurar que cumplan con las normas establecidas.

Control de Información. Para contribuir a la toma de decisiones acertadas se debe tener una información precisa, oportuna y completa. Este control consiste en verificar que la información sea veraz y comprobable, lo que permitirá a la Administración tomar decisiones eficientes y eficaces. Al momento el sistema contable e informático no está proporcionando la información requerida, por lo que requiere

contratar profesionales que optimicen al máximo las bondades del sistema informático.

Control de Costos. Uno de los objetivos de Almacén El Surco debe ser ahorrar en costos. El control de costos consiste en buscar la causa por lo que se presentan desviaciones en los costos estándar por unidad.

Control de Inventarios. Para regular en forma óptima las existencias, protegiendo al almacén de costos innecesarios por acumulación, falta de existencias o productos caducados. Este debe ser permanente, se debe aplicar el costo promedio en cuánto al egreso de producto y se debe aplicar el método PEPS, primero en entrar, primero en salir, para evitar la caducidad que se ha venido dando, además es apremiante implementar en el sistema informático este control.

Control de Compras. Con la finalidad de verificar lo siguiente:

- a. Selección adecuada de proveedores.
- b. Evaluación de la cantidad y calidad especificadas en los requerimientos que realiza el Almacenista.
- c. Control de los pedidos desde el momento de su requisición hasta la llegada de los productos.
- d. Comprobación de precios.

Control de Finanzas. Con la finalidad de contar con información acerca de la situación financiera del Almacén y el rendimiento en términos monetarios de los recursos y actividades que la integran.

Control de Recursos Humanos. Para evaluar la efectividad de los programas implementados y el cumplimiento de los objetivos.

3.1.5 Monitoreo

La fase de seguimiento y monitoreo es una etapa clave en el proceso de ejecución de políticas, toda vez que permite la evaluación del impacto de la política, así como de su forma de implementación.

Una vez que Almacén El Surco, cuente con las políticas de administración se hace necesario que se lleve el seguimiento y evaluación permanente de los procesos.

CAPÍTULO IV

TECNOLOGÍAS DE LA COMUNICACIÓN

4.1 Estrategia Administrativa

4.1.1 Liderazgo

Durante el proceso de investigación de campo observamos la necesidad que el liderazgo empresarial se fortalezca en Almacén El Surco, con este propósito nos permitimos hacer énfasis en algunos aspectos que podrían aportar notablemente:

El Liderazgo empresarial en la actualidad se basa en el liderazgo carismático, el liderazgo cooperativo, un liderazgo que no solo dirige la empresa hacia un fin positivo sino también un liderazgo que se preocupa realmente por sus empleados y/o equipo de trabajo. Este tipo de liderazgo mejora el rendimiento de los empleados, la imagen de la empresa y la productividad.

En Almacén El Surco, el líder es el Presidente, por lo tanto se constituye en una pieza fundamental en el desarrollo y éxito del mismo, su capacidad no sólo debe centrarse en dar órdenes sino influir positivamente en cada uno de los colaboradores.

El Presidente de la Institución debe ejercer un liderazgo exitoso, lo cual le permitirá tener capacidad para percibir lo que debe hacerse y la habilidad para influir sobre el personal para obtener mejores resultados.

Debe ser un líder Democrático para fomentar la participación y la consulta, escuchar opiniones de directores, clientes y colaboradores, más aún cuando al momento se atraviesa un proceso de cambio enfocado a lograr que haya un verdadero trabajo en equipo, por ello se hace indispensable que el líder desarrolle cualidades de asertividad, perseverancia, sentido común, autoconfianza, visionaria, manejo de información y comunicación.

El Presidente debe:

- Estar comprometido al 100% en la implementación del proyecto en el tiempo planeado.
- Contar con el poder de tomar decisiones.

- Conocer el valor de la unión de todos los involucrados en el proyecto, para avanzar en un mismo sentido y lograr la meta.
- Ser un motivador, que logre estimular a todos aquellos involucrados en el proyecto.
- Ser disciplinado y paciente.
- Ser tenaz y organizado.
- Ser capaz de reconocer errores, corregirlos y sobre todo, aprender de ellos.
- Ser congruente con lo que piensa dice y hace.
- Ser influyente en los demás por su credibilidad, coherencia y respeto.

4.1.2 Motivación del Personal

Es fundamental tener personal identificado con la filosofía organizacional y con las estrategias que el Almacén desea implementar. Si el personal está identificado, las actitudes y comportamiento asumidos contribuirán a la consecución de los objetivos. El esfuerzo interno, el trabajo valioso de cada uno de las personas que conforman Almacén El Surco son factores determinantes para que se alcancen las metas propuestas, se logre ofrecer los servicios a menor costo, mejor calidad y satisfacción de expectativas de los clientes, convirtiéndose en un Almacén competitivo que ofrece mejores alternativas a los agricultores y ganaderos de la región austral.

A través de la motivación, lograremos un mejor desempeño, una mayor productividad, mayor eficiencia, creatividad, responsabilidad y un mayor compromiso por parte de los colaboradores.

Idalberto Chiavenato, en su libro *Gestión del Talento Humano*, Tercera Edición, McGraw-Hill, México 2009, señala que las personas constituyen el principal activo de la organización, de ahí la necesidad de que las empresas sean conscientes y pongan más atención a sus trabajadores tomando en cuenta que los objetivos de la empresa van de la mano con los objetivos individuales de su personal.

Objetivos de la organización	Objetivos individuales
<ul style="list-style-type: none"> • Supervivencia • Crecimiento sostenido • Rentabilidad • Productividad • Calidad en los productos-servicios • Reducción de costos • Participación en el mercado • Nuevos mercados • Nuevos clientes • Competitividad • Imagen en el mercado 	<ul style="list-style-type: none"> • Mejores salarios • Mejores prestaciones • Estabilidad de empleo • Seguridad en el trabajo • Calidad de vida en el trabajo • Satisfacción en el trabajo • Consideración y respeto • Oportunidad de crecimiento • Libertad para trabajar • Liderazgo liberal • Orgullo por la organización

Fuente: Figura 1.1 Gestión de Talento Humano. Tercera Edición. Idalberto Chiavenato.

A continuación nos permitimos sugerir algunas recomendaciones:⁹

1. **Seleccionar al personal cumpliendo con una premisa:** “Escoger a la persona adecuada para el puesto adecuado”. Esto permitirá que Almacén El Surco cuente con personal competente, capaz de adaptarse a los cambios que se requieran para lograr el éxito de las metas propuestas.
2. **Establecer una inducción constante a la filosofía del Almacén.** Es muy importante que la administración mantenga una constante comunicación con el personal que sensibilice la misión y visión del Almacén, a través de una persistente interrelación que ayudará no solamente a conocer los objetivos

⁹ <http://manuelgross.bligoo.com/content/view-315984-Diez/recomendaciones-para-motivación>

institucionales sino a ejecutarlos, logrando que se identifiquen, empaticen con el proyecto estratégico y se sientan comprometidos con la empresa.

- 3. Comunicar los avances, intenciones y pormenores del desarrollo de las actividades del Almacén, demostrando un mayor interés por sus colaboradores.** Mientras más directo y oportuno sea el contacto que se tenga con el personal se podrá valorar sus acciones, logros y problemas no sólo dentro del aspecto laboral sino también personal, logrando excelencia en su desempeño.
- 4. Establecer un sistema de motivación e incentivos que cubran las expectativas reales.** Consideramos importante establecer un sistema de motivación monetaria para el Almacenista, se podría fijar comisiones lo cual redundaría en una mejor remuneración y al mismo tiempo mayor entrega y esfuerzo de la persona ya que los beneficios económicos serían mutuos. En lo referente al personal de operadores si no se dispone de recursos monetarios recomendamos a la administración crear hábitos institucionales en los que diariamente se valore el esfuerzo del trabajador y sobre todo se humanice el trato en la relación laboral, a través de detalles que animen al personal, es muy importante impulsar a la gente en sus esfuerzos y dedicación a su trabajo, entre más confianza y reconocimiento se les proporcione los trabajadores se involucrarán y se sentirán comprometidos por responder con eficiencia en sus labores.
- 5. Hacer del lugar de trabajo un lugar como en casa.** Crear un ambiente de confianza y cordialidad, logrará que el empleado tome la iniciativa para hacer de su lugar de trabajo un ambiente agradable donde se sienta seguro y a gusto como en su casa.
- 6. Establecer los objetivos conjuntamente con el personal. Hacerlos sentir útiles y considerados.** Otorgándoles mayor participación, pidiendo sus opiniones y sugerencias para establecer los objetivos, al actuar de esta manera existirá el compromiso moral del personal de alcanzarlos, porque ellos mismos han establecido tiempo y forma en los que se verán los resultados para beneficio del Almacén y de ellos.

7. Aplicar el empoderamiento en sus empleados en un ambiente agradable.

Es fundamental dar al personal la capacidad para que realice sus actividades, desarrolle su creatividad y cree sus métodos de trabajo. Si además se le otorga la facultad de decisión, sus habilidades laborales tenderán a desarrollarse y su compromiso por hacer efectivamente su trabajo se volverá una constante en sus funciones.

8. Habilitar las capacidades de los colaboradores.

Cada colaborador tiene un cúmulo de potencialidades, detectarlas y aprovecharlas será responsabilidad de la Administración del Almacén. Recomendamos invertir en el desarrollo técnico, profesional y personal, lo que redundará en el crecimiento integral de los empleados, logrando un compromiso moral para que trabajen y colaboren en el desarrollo de mayores responsabilidades laborales.

9. Enriquecer las responsabilidades de los empleados con funciones realmente significativas brindándoles oportunidades de desarrollo y autorrealización.

Cuando el personal está motivado las nuevas responsabilidades serán consideradas como un reto que podrá asumir como compromiso para obtener mejores beneficios y su crecimiento personal.

10. Usar metas y objetivos.

Con ellas se incrementará el desempeño ya que se constituirán en un desafío para los trabajadores alcanzarlas.

Consideramos importante hacer hincapié en estas recomendaciones que nos parecen las más oportunas para el Almacén, enfocadas a estimular la participación del personal de manera sinérgica para que se alcancen los objetivos planteados.

4.1.3 Trabajo en Equipo

Los objetivos planteados por Almacén El Surco se alcanzarán eficientemente si se logra la inclusión del personal administrativo y operativo. El personal debe sentir que forma parte de un equipo, todos deben colaborar y estar en la misma sintonía para poder lograr los objetivos propuestos.

Trabajar en equipo implica compromiso, no es sólo la estrategia y el procedimiento que se lleve a cabo para alcanzar metas comunes, también es necesario que exista liderazgo, armonía, responsabilidad, creatividad, voluntad, organización y cooperación entre cada uno de los miembros del Almacén. Es función del Presidente

del Centro Agrícola supervisar las tareas y hacer que sus integrantes cumplan las reglas establecidas.

El éxito de Almacén El Surco dependerá en gran medida de la compenetración, comunicación y compromiso que pueda existir entre sus colaboradores y administradores. Al trabajar en equipo las actividades fluirán de manera más rápida y eficiente, para ello es indispensable encontrar un punto de equilibrio entre las diferencias existentes, esto es clave para los administradores, con el propósito de que motiven a sus subalternos a formar un verdadero equipo de trabajo.

Una de las actividades en las que deberán empeñarse los Administradores es lograr que los miembros del equipo de trabajo produzcan para obtener mejores resultados, centrándose en los procesos para alcanzar metas, integrándose con sus compañeros, siendo creativos a la hora de solucionar problemas, siendo tolerantes con los demás y obviando discusiones que dividen al grupo.

La función del Líder del Almacén, es hacer ver que cada uno de sus integrantes tiene una función importante para lograr los objetivos, es decir, en el equipo nadie es más importante que el otro, el trabajo en equipo es la fuerza que logra que los colaboradores obtengan resultados sobresalientes.

Sugerimos aplicar técnicas de trabajo en equipo tales como:

Técnica Interrogativa. Con el propósito de establecer una mutua comunicación para:

- Conocer las experiencias de los colaboradores y explorar sus conocimientos.
- Intercambiar opiniones con el equipo.
- Detectar el compromiso que se va obteniendo.
- Evaluar el logro de los Objetivos.

Este sistema atrae la atención de los colaboradores y los estimula, al mismo tiempo que permite ir evaluando si los objetivos se están cumpliendo, mejora la relación del líder con el equipo y permite que el equipo de trabajo se interrelacione mucho más.

Seminario. Sería interesante realizar un Seminario enfocado a:

- Analizar el proceso de cambio al que se ha visto sometido Almacén El Surco y aplicar las técnicas de motivación y trabajo en equipo.

4.1.4 Marketing

Consideramos necesario que Almacén El Surco de un impulso estratégico a su sistema de comercialización utilizando el marketing directo,

“Estrategia de marketing en la que la comunicación va directamente al cliente como individuo y es invitado a responder por teléfono, correo, correo electrónico o visita personal”¹⁰

a través de este tipo de marketing se facilitará el contacto inmediato y directo con los clientes, proveedores y potenciales compradores.

La publicidad interactiva es una realidad, se presenta como el conjunto de soluciones derivadas de la explotación digital intensiva de la comunicación por lo tanto Almacén El Surco no puede quedar fuera de ella, esto le obliga a considerar el marketing directo desde un plano de globalidad, desde el punto de vista de los medios de comunicación y de las redes de distribución de los productos, con el objetivo de crear una relación de interactividad tanto con los consumidores y proveedores.

Con el marketing directo Almacén El Surco realizará una segmentación del mercado en targets bien definidos lo cual permitirá evaluar los resultados de forma directa.

Las ventajas de este tipo de marketing son las siguientes:

- **Es medible.** La respuesta que se obtiene de forma directa e inmediata permite establecer resultados cuantitativos y evaluar la rentabilidad de la acción.
- **Es personalizable.** Permite establecer un contacto directo con el público objetivo y conformar la base de datos.
- **Lleva el Almacén a casa.** En lugar de atraer al cliente hacia El Almacén le acercamos todo aquello que necesita.

¹⁰ http://buzoneo.info/diccionario_marketing/diccionario_marketing_m.php

- **Fidelización de Clientes.** Al establecer una comunicación interactiva con los clientes podremos ofertarles lo que realmente satisfaga sus necesidades y estaremos en capacidad de:¹¹

Conocer a los mejores clientes.

Conocer el costo que supone perder un cliente.

Conocer la importancia de exceder las expectativas de los clientes.

Crear desde el primer momento una buena relación.

Utilizar buenas técnicas de comunicación. Mejor excederse en cortesía que quedarse corto.

Adaptarse a su interlocutor.

Anticiparse a la necesidad de los clientes.

Tratar a la persona como nos gusta ser tratados.

Superar las expectativas de los clientes añadiendo valor extra en los productos.

Hacer que la última transacción sea positiva y motivadora.

Hacer que la rapidez del servicio y la comodidad del cliente sean dos prioridades.

- **Posicionamiento.** Al fidelizar a los clientes posicionaremos al Almacén en su mente, cuando ellos busquen un producto primero pensarán en El Surco, sentirán que es la empresa que les solucionará el problema. Parte del posicionamiento radica en diferenciarse del resto de la competencia lo cual se puede lograr haciendo énfasis en las ventajas competitivas que sí tiene Almacén El Surco con relación a la competencia, el hecho de no tener fines de lucro le da capacidad para mejorar sus precios y competir dentro del mercado, esto debe comunicarse a sus potenciales clientes.

¹¹ <http://www.marketingdeservicios.com/blog/fidelizacion-de-clientes/fidelización-de-cl...>

- **Es interactivo.** Comunica de forma directa el mensaje a su público objetivo, obteniendo una respuesta inmediata, pudiendo responder de la misma forma.
- **Posibilidad de evaluar las estrategias comerciales.** Las respuestas que se obtengan permitirán analizar los resultados.

Proponemos el siguiente Plan:

1. **Reingeniería de la imagen del Almacén.** . Hacerla más atractiva porque vivimos en un mundo “altamente visual”, complementándola con el siguiente eslogan: **“SEMBRANDO ECONOMIA”**

ACTUAL



DISEÑO PROPUESTO



2. **Crear una Página Web.** Nos permitirá establecer contacto con nuestros clientes y proveedores, intercambiar sugerencias y comentarios, lo que nos permitirá dar un servicio personalizado y de calidad.
3. **Promocionar el Balanceado que produce el Almacén.** A través de la entrega de muestras del producto.
4. **Utilización de Vallas Publicitarias.** Localizarlas en el Recinto Ferial CADECEM donde funciona el Almacén y en lugares estratégicos del Cantón Cuenca y las Provincias del Azuay y Cañar.
5. **Publicidad en Radios.** Selección de medios de comunicación, de acuerdo al público objetivo: pequeños y grandes agricultores y ganaderos, esto nos permitirá la efectividad de la publicidad y el posicionamiento de la imagen del Almacén, sugerimos contratar los servicios de Radio Popular, Radio 96.1 FM. y La Voz Del Tomebamba A.M.
6. **Participación en Ferias Agropecuaria y Ruedas de Negocios.** Que se realizan en Quito, Guayaquil, Riobamba y Cuenca, oportunidades valiosas para contactarse con potenciales proveedores y clientes.
7. **Mejorar las Relaciones Públicas.** Orientadas a la difusión de información favorable en los medios de comunicación, a través de noticias, reportajes, boletines, que no son pagados por el Almacén, sino se constituyen en información para los diferentes medios.

CONCLUSIONES

Luego de haber realizado un análisis académico podemos concluir que Almacén Agropecuario El Surco no cuenta con un sistema Administrativo adecuado que le permita mantener una estabilidad segura y rentable en el tiempo.

No tiene una política de planificación haciéndose necesario que se definan políticas organizacionales que permitan su crecimiento.

Si bien es cierto la labor social para beneficiar al sector agropecuario en gran medida se ha cumplido, pero el comportamiento del mercado es agresivo y la tecnología avanza significativamente provocando un desequilibrio en los resultados financieros, ya no es posible mantenerse en el mercado con buena voluntad que desencadena en; falta de liquidez, morosidad en la cartera de crédito, caducidad de productos, endeudamiento, personal desmotivado, clientes insatisfechos, estas consecuencias son producto de una actitud espectadora que espera que las actividades fluyan por si solas.

Almacén El Surco se ha mantenido en el mercado gracias al apoyo financiero del Centro Agrícola Cantonal de Cuenca, pero ese no es el concepto de un negocio en marcha, por ello es muy importante comenzar a innovar en nuevos campos de acción que le permitan constituirse en una Empresa con la capacidad de sustentarse económicamente manteniendo el espíritu de servicio, más aún si cuenta con fortalezas y ventajas que pueden ser optimizadas y aprovechadas al máximo con la aplicación de la gestión organizacional y el marketing.

RECOMENDACIONES

- Implementar un sistema Administrativo acorde y oportuno.
- Elaborar un presupuesto, estimando un nivel de ingresos apropiado que permita satisfacer los Gastos Administrativos, de Venta y Financieros.
- Analizar la política de Crédito que mantiene el Almacén al momento, se tiene que buscar un equilibrio entre los plazos del Crédito concedido a Clientes y el pago a Proveedores.
- Solicitar al Administrador del Sistema Informático la capacitación al personal y la entrega de un manual en el que consten las bondades del Sistema Adviser.
- Diseñar una política de retribución económica en base a comisiones para el personal respectivo por gestión de cobro dentro los 45 días.
- Realizar una gestión de cobro mensual de la Cartera de Clientes en mora.
- Cerrar la línea de crédito a los clientes que están en mora por más de 90 días considerando que los proveedores nos dan 30 días de plazo.
- Solicitar al Contador que conjuntamente con los Estados Financieros mensuales presente un Flujo de Caja.
- Realizar procedimientos de control de cumplimiento de actividades.
- Analizar la posibilidad de incrementar el margen de utilidad en 1 punto porcentual lo cual permitirá ofrecer un servicio de calidad.
- Creación de una Página WEB.
- La promoción del Almacén, mediante una campaña publicitaria que permita a la población conocer los servicios y beneficios que ofrece Almacén Agropecuario El Surco.

BIBLIOGRAFÍA

CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. El Capital humano de las organizaciones. Octava Edición, McGraw-Hill, México, 2007.

CHIAVENATO, Idalberto. Gestión del Talento Humano. Tercera Edición, McGraw-Hill, México 2009.

MENDEZ A., Carlos E. METODOLOGÍA. Diseño y Desarrollo del proceso de investigación. Tercera Edición, Mc Graw Hill.

ORTIZ BECERRA, Edgar. GUÍAS PARA ELABORAR DISEÑOS DE INVESTIGACIÓN. Tipos de Investigación 2002.

ROBBINS, Estephen P. y DECENZO, David A. Fundamentos de la Administración. Tercera edición, PEARSON EDUCACION, México, 2002.

ROJAS REYES, Carlos. MORENO AGUILAR, Joaquín. LA INVESTIGACIÓN EN LA UNIVERSIDAD. Universidad del Azuay 2002.

ROSALES, Pablo. Módulo DE Investigación Aplicada a la Gestión de la Organización. Septiembre 11 2010. Material de Apoyo.

Direcciones en Internet

<http://io.uvmnet.edu/revistadyn/app/articulo/ArticuloDyn.aspx?id=883>. Fecha de consulta noviembre 8 del 2010.

<http://www.sht.com.ar/archivo/temas/relaciones.htm> Fecha de consulta noviembre 8 del 2010.

www.liderazgoempresarial.com/- Fecha de consulta 9 de noviembre del 2010.

www.elplan.org/lederazgo_empresarial.html- Fecha de consulta noviembre 10 del 2010.

www.marketing/xxi-com/-Fecha de consulta noviembre 10 del 2010.

Monografías.com. Excelencia en la Calidad de Servicio. Fecha de consulta noviembre 10 del 2010.

<http://www.gestiopolis.com/recursos4/docs/ger/estorgorg.htm>. Fecha de consulta noviembre 22 del 2010.

<http://definicion.de/recursos-humanos/>. Fecha de consulta 23 de noviembre del 2010.

http://www.degerencia.com/tema/recursgos_humanos. Fecha de consulta noviembre 23 del 2010.

<http://definicion.de/recursos-economicos/>. Fecha de consulta diciembre 8 del 2010.

http://www.eumed.net/libros/2008b/390/Recursos%20materiales%20y%20financiero_s.htm. Fecha de consulta diciembre 8 del 2010.

http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/inversionempresa/. Fecha de consulta el 8 de diciembre del 2010.

<http://comunicacionorganizacionalecuador.blogspot.com/>. Fecha de consulta diciembre 12 del 2010.

<http://www.gestiopolis.com/economia/capital-de-trabajo-fundamento-economico.htm>. Fecha de consulta diciembre 12 del 2010.

<http://definicion.de/capital-de-trabajo/>. Fecha de consulta enero 3 del 2011.

<http://www.gestiopolis.com/recursos/experto/catsexp/pagans/fin/43/inventario.htm>.

Fecha de consulta enero 3 del 2011.

<http://revista-digital.verdadera-seducion.com/liderazgo-empresarial/>. Fecha de consulta enero 5 del 2011.

<http://www.rrhh-web.com/downloads/LIDERAZGO%20EMPRESARIAL.pdf>.

Fecha de consulta febrero 14 del 2011.

<http://www.monografias.com/trabajos15/liderazgo/liderazgo.shtml#FLUJO>. Fecha de consulta 14 de febrero del 2011.

http://www.latam-tenstep.com/dis/TenStep/TenS_el_rol_del_lider_de_proyecto.

Fecha de consulta febrero 15 del 2011.

<http://www.tress.com.mx/boletin/abril2003/liderazgo.htm>. Fecha de consulta febrero 15 del 2011.

<http://manuelgross.bligoo.com/content/view/315984/Diez-recomendaciones-para-motivaci3n>. Fecha de consulta febrero 16 del 2011.

<http://www.crecenegocios.com/tecnicas-de-motivacion/>. Fecha de consulta febrero 17 del 2011.

http://www.degerencia.com/tema/trabajo_en_equipo. Fecha de consulta febrero 18 del 2011.

<http://www.cop.es/colegiados/m-13106/images/FichaT%C2%BAEweb.pdf>. Fecha de consulta febrero 18 del 2011.

http://www.wikilearning.com/curso_gratis/trabajo_en_equipo-tecnicas_de_trabajo_en_equipo/16302-7. Fecha de consulta febrero 20 del 2011.

<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/wequch.htm>. Fecha de consulta febrero 20 del 2011.

<http://www.marketingdeservicios.com/blog/fidelizacion-de-clientes/fidelizacion-de-clientes-segun-timm/>. Fecha de consulta febrero 24 del 2011.

<http://www.marketingdirecto.com/definicion-de-marketing-directo/>. Fecha de consulta febrero 25 del 2011.

http://www.buzoneo.info/diccionario_marketing/diccionario_marketing_m.php. Fecha de consulta febrero 25 del 2011.

<http://agronlin.tripod.com/generaldbase/id8.html>. Fecha de consulta febrero 25 del 2011.

<http://www.sac.org.co/Pages/Revista/950/ferias.pdf>. Fecha de consulta febrero 25 del 2011.



Universidad del Azuay

Licenciatura en Gestión de la Organización

**PROYECTO DE “GESTIÓN ORGANIZACIONAL PARA OPTIMIZAR LOS
SERVICIOS DE ALMACEN AGROPECUARIO EL SURCO”**

Diseño de Trabajo de Graduación previo a la obtención del Título de
Licenciado en Gestión de la Organización

Autor: Elsa Cabrera Fajardo

Esperanza Iñiguez Andrade

Director: Ing. Pablo Rosales Heredia

Cuenca, Ecuador

2010

INTRODUCCIÓN

La Administración en toda Organización es la base fundamental para el desempeño eficiente y eficaz de las operaciones, nuestro trabajo pretende ser un aporte significativo a la gestión de Almacén Agropecuario El Surco, unidad operativa del Centro Agrícola Cantonal de Cuenca, ya que con la implementación de nuevos conceptos, mecanismos y estrategias estamos seguras que generaremos un aporte a la optimización en el uso de los recursos.

Partiendo del diagnóstico realizado del sistema administrativo de la unidad referida, se han vertido nuevos conceptos y esquema de Gestión Organizacional, que dará paso a la optimización de recursos que conlleven a una mejor oferta de servicios dentro de un entorno competitivo en el área de ofertas de insumos para el sector agropecuario.

PROBLEMA GENERAL

La gestión de Almacén El Surco demuestra debilidades por falta de una adecuada aplicación de los principios de administración. Las actividades son realizadas por simple cumplimiento y no generan valor agregado que permita a la Institución crecer no solo económicamente sino que apunten a brindar un excelente servicio al sector agropecuario.

PROBLEMAS ESPECÍFICOS

1. Rentabilidad insuficiente en relación al volumen de ventas que no sustenta el total de gastos ocasionados en el Almacén.
2. Dificultades en la recuperación de la cartera vencida.
3. Falta de diversificación en los productos colocados para la venta.

Por qué escogimos este problema?

Consideramos que es gran una oportunidad para aplicar los conocimientos adquiridos durante estos años de estudio en la Licenciatura en Gestión de la Organización. Además Almacén El Surco, cuenta con algunas fortalezas y ventajas que pueden ser aprovechadas.

Por qué lo sentimos importante, tanto como para dedicarle varios meses de trabajo?

Queremos demostrar que con la gestión organizacional se puede optimizar los recursos que tiene Almacén Agropecuario El Surco, a través de una reingeniería de los procesos actuales que maneja dicho almacén.

Qué obtendríamos al final, si logramos investigarlo de manera adecuada?

Al final de este proceso de investigación mediante la Gestión Organizacional contaremos con el Proyecto para la implementación de reingeniería en los procesos y ponerlo a disposición del Centro Agrícola Cantonal de Cuenca, propietario del

almacén motivo de nuestra investigación y al mismo tiempo tendremos realizada la tesis que nos permitirá obtener nuestro título.

JUSTIFICACIÓN DEL TEMA

El presente trabajo tiene como propósito cumplir con los requisitos establecidos por la Universidad del Azuay previo a la obtención del título de Licenciado en Gestión de la Organización.

Tenemos un vínculo laboral con Almacén Agropecuario El Surco, lo cual nos permite acceder a la información.

Como reto personal, nos hemos propuesto brindar un aporte significativo a fin optimizar los recursos con que cuenta dicho almacén por la relación laboral que nos une, el éxito de la Institución, constituye también el nuestro.

SELECCIÓN Y DELIMITACIÓN DEL TEMA

Almacén Agropecuario El Surco, puede tener muchas oportunidades, si consideramos las fortalezas que tiene. Al momento los resultados no son positivos ni los esperados.

Luego de la investigación administrativa y financiera estaremos en capacidad de realizar las recomendaciones y reingeniería de procesos para mejorar la rentabilidad.

El tema motivo de nuestro trabajo de graduación es:

Proyecto de “Gestión Organizacional para optimizar los servicios de Almacén Agropecuario El Surco”.

OBJETIVO GENERAL

Determinar un sistema administrativo eficiente y eficaz que permita optimizar los recursos, enfocado a mejorar sustancialmente el servicio al cliente y la rentabilidad del Almacén.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Determinar las limitaciones de la estructura organizacional actual y presentar alternativas en función de sus necesidades.
- Demostrar las limitaciones operativas por falta de manuales de procedimientos y elaboración del mismo.

MARCO TEÓRICO

Marco Histórico

El Centro Agrícola Cantonal de Cuenca, en el marco del cumplimiento de sus objetivos, ha creado el Almacén de Insumos Agropecuarios El Surco, el 8 de diciembre de 1983, con la finalidad de fortalecer la producción, distribución y

comercialización de productos agroveterinarios a precios bajos en beneficio de agricultores y ganaderos del Azuay y Cañar.

Almacén Agropecuario El Surco, inicia sus actividades con la celebración de un Convenio entre el Estado Ecuatoriano representado por el Ministro de Agricultura y Ganadería, Ingeniero Eduardo Izaguirre Vélez y por otra el Centro Agrícola del Cantón Cuenca, representado por su Presidente Dr. Gilbert Sotomayor Palacio.

El Ministerio de Agricultura y Ganadería tiene como una de sus finalidades la promoción y constitución de almacenes de insumos agropecuarios, con la participación de Centros Agrícolas, Cooperativas y Organismos vinculados directamente con el sector agropecuario del país.

El Centro Agrícola Cantonal de Cuenca, mediante comunicación de octubre 20 de 1983, ha solicitado la instalación de un Almacén de Insumos Agropecuarios en beneficio de los agricultores y ganaderos de esa zona.

El Almacén de Insumos Agropecuarios venderá a los agricultores y ganaderos; fertilizantes, otros productos de uso agrícola y medicinas e insumos de uso veterinario de mayor demanda en la zona de influencia del establecimiento a precios de costo a los determinados en el mercado, a los cuales se agregarán el valor correspondiente a los gastos operacionales y administrativos; y, sus utilidades, calculadas conforme el Artículo del Reglamento de aplicación de la ley de fomento y desarrollo agropecuario se destinarán a la capitalización del almacén, sus ventas serán al contado y, solo podrán otorgar créditos de corto plazo bajo responsabilidad de sus administradores.

El plazo de duración del convenio fue 5 años contados a partir de la fecha de suscripción del mismo.

Cumplido el plazo, de mutuo acuerdo se da por terminado el Convenio y el Centro Agrícola Cantonal de Cuenca, en forma independiente, continua prestando el servicio hasta la actualidad.

Marco Conceptual

La administración en el mundo actual es indispensable para éxito de un proyecto. A continuación citaremos algunas definiciones encontradas en libros: “Fundamentos de la Administración”, de Estephen P. Robbins y David A. Decenzo (2002) y Administración de Recursos Humanos de Idalberto Chiavenato (2007).

Administración. La administración constituye la manera de utilizar los diversos recursos organizacionales (humanos, materiales, financieros, informáticos y tecnológicos para alcanzar objetivos y lograr excelente desempeño) para alcanzar determinados objetivos de manera eficiente y eficaz.

Administración no significa ejecutar tareas u operaciones, sino lograr que sean ejecutadas por otras personas en conjunto.

La administración de proyectos, trata de conseguir que las actividades se realicen a tiempo dentro del presupuesto y sujeto a las especificaciones.

El término administración se refiere al proceso de conseguir que las cosas se hagan con eficiencia y eficacia a través de otras personas y junto con ellas.

Proceso de administración: Planificar, Organizar, Dirigir y Controlar.

Eficiencia: Hacer algo correctamente, se refiere a la relación entre los insumos y los productos, busca reducir al mínimo los costos de los recursos. Se preocupa de los medios, métodos y procedimientos más indicados que sean debidamente planeados y organizados, a fin de asegurar la utilización óptima de los recursos disponibles.

Eficacia: Hacer lo correcto; alcanzar las metas. Es una medida normativa del logro de resultados.

Planificar: Definir metas, establecer estrategias y elaborar planes para coordinar actividades.

Organizar: Determinar qué tareas serán llevadas a cabo, cómo se realizan, quien las ejecutará, como estarán agrupadas, quién depende de quién y dónde se tomarán las decisiones.

Dirigir: Motivar a los empleados, orientar las actividades de otros, elegir el canal más eficaz de comunicación y resolver los conflictos.

Controlar: Proceso de vigilar las actividades con el fin de asegurarnos que se realicen conforme a los planes, y de corregir las desviaciones importantes.

Misión Organizacional: Es la declaración del propósito y el alcance de la empresa en términos del producto y del mercado. Significa su razón de ser y existir.

Visión Organizacional: Se refiere a aquello que la organización desea ser en el futuro. La visión es muy inspiradora y explica por qué diariamente las personas dedican la mayor parte de su tiempo a éxito de su organización.

Estrategias Competitivas: Estrategias para colocar a la organización en una posición tal que goce de una clara ventaja sobre sus competidores.

Estrategia de liderazgo en costos: Estrategia seguida por la organización que quiere ser la productora de costos más bajos en su industria.

Estrategia de diferenciación: Estrategia seguida por la organización que quiere ser única en su industria dentro de un mercado muy amplio.

Estrategia de Enfoque: Estrategia seguida por una organización que quiere establecer una ventaja en un segmento estrecho del mercado.

Marketing: Es la entrega de satisfacción a los clientes obteniendo una utilidad. La meta doble del marketing es atraer nuevos clientes prometiendo por un lado, un valor superior y, por otro, conservar los clientes actuales dejándolos satisfechos. Marketing en un mundo cambiante. Cómo crear valor y satisfacción para los clientes.

Calidad: Aquellas características del producto que responden a las necesidades del cliente.

Servicio: Es un conjunto de actividades que buscan responder a una o más necesidades de un cliente

Gestión financiera: Proceso emprendido por una o más personas para coordinar las actividades económicas de financiamiento.

METODOLOGÍA

En el presente trabajo utilizaremos técnicas de investigación que nos permitan determinar en forma concreta la situación actual de Almacén El Surco.

Tipo de Investigación. Emplearemos la investigación descriptiva mediante la cual particularizaremos la estructura organizacional existente en el mencionado almacén.

Métodos de Investigación. Utilizaremos el método inductivo, con el propósito realizar una investigación desde lo particular para concluir en una situación general que conlleve a la toma de decisiones que determinen la implementación de políticas que contribuyan a optimizar los recursos del almacén.

Método de análisis. Nuestra investigación partirá del análisis de cada una de las partes que conforman el almacén El Surco, planteando alternativas para superar las debilidades y potencializar las fortalezas.

Método de síntesis. Partiremos de lo simple a lo complejo para explicar el por qué de la actual situación que atraviesa el Almacén y sugerir los cambios que se podrían adoptar orientados a la satisfacción del cliente y mejorar la rentabilidad.

Investigación Bibliográfica y Documental. Nos basaremos en los archivos de Almacén El Surco y Registros Contables.

Técnica de Investigación. Observación Participativa. La vinculación laboral que tenemos con la Institución propietaria del almacén motivo de la investigación nos permite que estemos involucradas en el proceso, por lo tanto aplicaremos la técnica de observación participativa.

ESQUEMA

INTRODUCCIÓN

CAPITULO I

GENERALIDADES

1.1 Antecedentes de la Empresa

1.1.1 Razón Social

1.2 Objetivos de la Empresa

1.2.1 Sociales

1.2.2. Económicos

1.3. Servicios de la Empresa

CAPITULO II

SITUACIÓN DE LA EMPRESA

2.1 Estructura Organizacional

2.2 Recursos de la Empresa

2.2.1 Recursos Humanos

2.2.3 Recursos Materiales

2.2.4 Recursos Económicos

2.3 Sistema Administrativo

2.3.1. Ciclo del Negocio

2.3.2. Operatividad

2.3.3. Procedimientos de Control

2.4. Sistema Económico Financiero

2.4.1 Presupuestos

2.4.2 Contabilidad

CAPITULO III

GESTIÓN ORGANIZACIONAL

3.1 Reingeniería de los procesos

3.1.1. Planificación

3.1.2. Organización

3.1.3 Dirección

3.1.4 Control

3.1.5 Monitoreo

CAPITULO IV

TÉCNICAS Y PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS

4.1 Estrategia Administrativa

4.1.1 Liderazgo

4.1.2 Motivación del Personal

4.1.3. Trabajo en Equipo

4.1.4. Marketing

CONCLUSIONES

RECOMENDACIONES

BIBLIOGRAFÍA

CRONOGRAMA

No.	Actividad	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril
		1 2 3 4	1 2 3 4	1 2 3 4	1 2 3 4	1 2 3 4	1 2 3 4
1	Aprobación del diseño de Trabajo	■					
2	Investigación Bibliográfica y obtención de datos		■■■■				
3	Desarrollo de Trabajo de Graduación			■■■■■			
4	Aprobación del Trabajo de Graduación					■	
5	Sustentación del Trabajo de Graduación						■

PRESUPUESTO

Descripción	Valor Unitario US\$	Cantidad	Valor Total US\$	Justificación
Cartucho de tinta	35.00	3	105.00	Impresión
Hojas A4 (500)	5.00	1	5.00	Impresión
Anillado	3.00	5	15.00	
CD	0.80	5	4.00	Respaldos
Movilización			180.00	Transporte para la investigación
Imprevistos y otros			50.00	
Gastos de Graduación	60.00	2	120.00	
TOTAL			\$479.00	

BIBLIOGRAFÍA

CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. El Capital humano de las organizaciones. Octava Edición, McGraw-Hill, México, 2007.

MENDEZ A., Carlos E. METODOLOGÍA. Diseño y Desarrollo del proceso de investigación. Tercera Edición, Mc Graw Hill. 2001.

ORTIZ BECERRA, Edgar. GUÍAS PARA ELABORAR DISEÑOS DE INVESTIGACIÓN. Tipos de Investigación 2002.

ROBBINS, Estephen P. y DECENZO, David A. Fundamentos de la Administración. Tercera edición, PEARSON EDUCACION, México, 2002.

ROJAS REYES, Carlos. MORENO AGUILAR, Joaquín. LA INVESTIGACIÓN EN LA UNIVERSIDAD. Universidad del Azuay 2002.

ROSALES, Pablo. Módulo DE Investigación Aplicada a la Gestión de la Organización. Septiembre 11 2010. Material de Apoyo.

Direcciones en Internet

<http://io.uvmnet.edu/revistadyn/app/articulo/ArticuloDyn.aspx?id=883>. Fecha de consulta noviembre 8 del 2010.

<http://www.sht.com.ar/archivo/temas/relaciones.htm> Fecha de consulta noviembre 8 del 2010.

www.liderazgoempresarial.com/ Fecha de consulta 9 de noviembre del 2010.

www.elplan.org/liderazgo_empresarial.html Fecha de consulta noviembre 10 del 2010.

www.marketing-xxi.com/ Fecha de consulta noviembre 10 del 2010.

Monografías.com. Excelencia en la Calidad de Servicio. Fecha de consulta noviembre 10 del 2010.