



**UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTIAGO DE  
GUAYAQUIL  
FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES  
CARRERA COMERCIO Y FINANZAS INTERNACIONALES  
BILINGÜE**

## **TÍTULO**

**Modelo de Reingeniería Organizacional para la microempresa  
de mermeladas DULCINEA de la Parroquia Alobamba – Cantón  
Tisaleo – Provincia del Tungurahua**

## **AUTORES**

**Natali Estefanía Moreno Brito**

**Boris José Espinoza Gómez**

**Trabajo de Titulación previo a la obtención del título de:  
INGENIERO EN COMERCIO Y FINANZAS INTERNACIONALES  
BILINGÜE**

## **TUTOR:**

**Ing. Armando Medina**

**Guayaquil - Ecuador**

**2014**



UNIVERSIDAD CATÓLICA DE  
SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES  
CARRERA COMERCIO Y FINANZAS INTERNACIONALES BILINGÜE

## CERTIFICACIÓN

Certificamos que el siguiente trabajo fue elaborado en su totalidad por **Boris Espinoza Gómez y Natali Moreno Brito**, como requerimiento parcial para la obtención de título de **Ingeniero en Comercio y Finanzas Internacionales Bilingüe**.

TUTOR

---

**Ing. Armando Medina**

DIRECTOR DE LA CARRERA

---

Ec. Teresa Alcívar

**Guayaquil, a los 3 días del mes de octubre del año 2014**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA DE  
SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES  
CARRERA COMERCIO Y FINANZAS INTERNACIONALES BILINGÜE**

## **DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD**

**Yo, Natali Moreno Brito**

### **DECLARO QUE:**

El Trabajo de titulación: **Modelo de Reingeniería Organizacional para la microempresa de mermeladas DULCINEA de la Parroquia Alobamba – Cantón Tisaleo – Provincia del Tungurahua**, previa obtención del título de **Ingeniero en Comercio y Finanzas Internacionales Bilingüe** ha sido desarrollado respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico del Trabajo de Titulación referido.

**Guayaquil, a los 3 días del mes de octubre del año 2014**

**AUTOR (A)**

---

**Natali Moreno Brito**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA DE  
SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES  
CARRERA COMERCIO Y FINANAZAS INTERNACIONALES BILINGÜE**

## **DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD**

**Yo, Boris Espinoza Gómez**

### **DECLARO QUE:**

El Trabajo de titulación: **Modelo de Reingeniería Organizacional para la Microempresa de mermeladas DULCINEA de la Parroquia Alobamba – Cantón Tisaleo – Provincia del Tungurahua**, previa obtención del título de **Ingeniero en Comercio y Finanzas Internacionales Bilingüe** ha sido desarrollado respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico del Trabajo de Titulación referido.

**Guayaquil, a los 3 días del mes de octubre del año 2014**

**AUTOR (A)**

---

**Boris Espinoza Gómez**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA DE  
SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES  
CARRERA COMERCIO Y FINANZAS INTERNACIONALES BILINGÜE**

## **AUTORIZACIÓN**

**Yo, Natali Moreno Brito**

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, la **publicación** en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación: **Modelo de Reingeniería Organizacional para la microempresa de mermeladas DULCINEA de la Parroquia Alobamba – Cantón Tisaleo – Provincia del Tungurahua**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

**Guayaquil, a los 3 días del mes de octubre del año 2014**

**AUTOR (A)**

---

**Natali Moreno Brito**



UNIVERSIDAD CATÓLICA DE  
SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES  
CARRERA COMERCIO Y FINANZAS INTERNACIONALES BILINGÜE

## AUTORIZACIÓN

Yo, **Boris Espinoza Gómez**

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, la **publicación** en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación: **Modelo de Reingeniería Organizacional para la microempresa de mermeladas DULCINEA de la Parroquia Alobamba – Cantón Tisaleo – Provincia del Tungurahua**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

**Guayaquil, a los 3 días del mes de octubre del año 2014**

**AUTOR (A)**

---

**Boris Espinoza Gómez**

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a los docentes que conforman la carrera de comercio y finanzas internacionales por transmitirnos sus conocimientos y guiarnos a lo largo de nuestra carrera universitaria, a la Sra. Betty Campoverde, Imelda Naranjo y Laura Naranjo quienes hicieron posible la obtención de información para elaborar el siguiente proyecto, a mis padres porque gracias a ellos tuve la oportunidad de estudiar en esta prestigiosa universidad y a Dios porque sin su guía nada es posible.

**Natali Estefanía Moreno Brito**

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios por darme el valor de culminar mis estudios, a mis padres por todo el sacrificio y apoyo incondicional brindado, antes, durante y después de la carrera mi compañera de tesis por su apoyo y entusiasmo, hermanos, amigos y demás personas que hicieron posible este proyecto.

**Boris José Espinoza Gómez**



## DEDICATORIA

Este proyecto va dedicado a mi abuelita **Lidia Herrera** quien estaría orgullosa de ver a su nieta culminar los estudios universitarios, a mi madre **Blanca Brito**, mi padre **Jorge Moreno** y hermanas **Yahaira** y **Salomé Moreno**, por su apoyo y afecto constante brindado.

**Natali Estefanía Moreno Brito**

## DEDICATORIA

Dedico este proyecto de tesis y culminación de carrera al sacrificio y empeño propio, a mi padre, **José Espinoza R.** A mi madre **Rosa Gómez M.** Por su comprensión y estima, a mis hermanos **Harry, Carolina, Mauricio, Camila** por su apoyo incondicional.

**Boris José Espinoza Gómez**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTIAGO DE  
GUAYAQUIL**

**ESPECIALIDADES EMPRESARIALES  
COMERCIO Y FINANZAS INTERNACIONALES BILINGÜE**

**CALIFICACIÓN**

---

**Ing. Armando Medina**

# INDICE GENERAL

## Contenido

DEDICATORIA .....	VIII
INDICE DE GRÁFICOS.....	XV
INDICE DE TABLAS.....	XVI
RESUMEN EJECUTIVO .....	XVII
ABSTRAC.....	XVIII
Introducción.....	1
1 Capítulo I: Planteamiento del problema.....	3
1.1 Antecedentes .....	3
1.2 Planteamiento Del Problema.....	4
1.2.1 Síntoma .....	4
1.2.2 Causas .....	5
1.3 Pronóstico .....	5
1.4 Control Al Pronóstico .....	5
1.5 Formulación del problema.....	5
1.6 Sistematización del problema.....	5
1.7 Objetivos .....	6
1.7.1 Objetivo General .....	6
1.7.2    Objetivos Específicos.....	6
1.8 Delimitación del tema .....	7
1.9 Justificación.....	7
1.9.1 Justificación teórica.....	7
1.9.2 Justificación metodológica.....	7
1.9.3 Justificación práctica .....	8

1.10 Hipótesis.....	8
1.10.1 Hipótesis general .....	8
1.10.2 Hipótesis particulares .....	8
1.11 Variables.....	9
1.11.1 Variables independientes y dependientes.....	9
1.11.2 General.....	9
1.11.3 Particulares .....	9
2 Capítulo II: Marco teórico .....	10
2.1 Antecedentes del estudio .....	10
2.1.1 Fundamentación teórica .....	10
2.1.2 Bases Históricas de la Reingeniería.....	10
2.1.3 Estructuración de la definición de reingeniería .....	11
2.1.4 Objetivos de la reingeniería .....	13
2.1.5 Momentos en que debe de aplicarse la reingeniería .....	13
2.1.6 Tipos de reingeniería.....	15
2.1.7 Beneficios de la reingeniería.....	16
2.1.8 Principales fases o etapas para realizar una reingeniería.....	16
2.2 Análisis FODA .....	29
2.2.1 Información de la microempresa.....	30
2.2.2 Matriz FODA de la microempresa Dulcinea .....	32
2.3 Análisis de Cinco Fuerzas de Porter .....	35
2.3.1 Amenaza de nuevos competidores.....	35
2.3.2 Poder de negociación de los proveedores.....	35
2.3.3 Poder de negociación de los compradores.....	36
2.3.4 Amenazas de productos sustitutos.....	36
2.3.5 Intensidad de la rivalidad entre los competidores existentes .....	36
2.4 Cadena de valor de Porter .....	38

2.4.1 Logística interna de la microempresa dedicada a la elaboración de mermeladas Dulcinea .....	38
2.4.2 Operaciones que se realizan en la microempresa Dulcinea .....	39
2.4.3 Logística externa de la microempresa dedicada a la elaboración de mermeladas Dulcinea .....	39
2.5 Marco legal de la Microempresa .....	39
2.6 Estudio técnico.....	40
2.6.1 Localización de la microempresa .....	40
2.6.2 Distribución Física del espacio .....	41
2.6.3 Horario de funcionamiento.....	42
2.6.4 Productos a ofrecer.....	42
3 Capítulo III: Marco metodológico .....	43
3.1 Tipo de investigación .....	43
3.2 Población y muestra.....	43
3.3 Técnicas e instrumentos de recolección de datos .....	44
3.3.1 Entrevista .....	45
3.3.2 Observación .....	45
3.3.3 Encuesta .....	46
3.3.4 Instrumentos.....	46
3.4 Resultados del diagnóstico .....	46
3.4.1 Entrevista Señora Betty Campoverde, Gerente General de Dulcinea .....	47
3.4.2 Encuesta realizadas a las socias de Dulcinea .....	52
4 Capítulo IV: Proceso de Reingeniería a la Microempresa de mermeladas Dulcinea de la Parroquia Alobamba – Cantón Tisaleo – Provincia del Tungurahua.....	59
4.1.1 Objetivo General .....	59
4.1.2 Objetivos Específicos.....	59
4.2 Razón social.....	60
4.2.1 Marca .....	60
4.2.2 Actividad económica .....	60

4.2.3 Slogan.....	60
4.3 Perfil corporativo .....	60
4.3.1 Misión.....	60
4.3.2 Visión.....	60
4.3.3 Valores .....	61
4.3.4 Objetivos y Metas .....	61
4.4 Aplicación del proceso de reingeniería.....	63
4.4.1 Análisis de proyectos actuales y futuros.....	63
4.4.2 Revisión y análisis de elementos de cambio.....	64
4.4.3 Analizar la información de la microempresa y del proceso de trabajo .....	64
4.5 Reingeniería aplicada a los recursos humanos .....	65
4.6 Organigrama de la empresa de elaboración de mermeladas Dulcinea.....	69
4.6.1 Funciones y actividades del organigrama de la estructura orgánica de la microempresa de mermeladas Dulcinea. ....	70
4.7 Presupuesto para aplicar reingeniería a la microempresa Dulcinea .....	82
4.8 Presupuesto de campaña de publicidad para la microempresa Dulcinea.....	82
4.9 Inversiones Requeridas .....	83
4.8 Activos Requeridos.....	84
CONCLUSIONES.....	86
RECOMENDACIONES.....	87
BIBLIOGRAFÍA.....	88
ANEXOS .....	90

## INDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 Metodología Rápida RE .....	17
Gráfico 2 La Necesidad.....	20
Gráfico 3 Planificar el Cambio.....	22
Gráfico 4 Esquema de Clasificación de Procesos .....	24
Gráfico 5 Cadena de Valor de Porter.....	38
Gráfico 6 Modelo de diseño de Planta de Producción Dulcinea.....	41
Gráfico 7: 3-1 Presentación de Resultados Pregunta A .....	52
Gráfico 8: 3-2 Presentación de Resultados Pregunta B .....	53
Gráfico 9: 3-3 Presentación de Resultados Pregunta C .....	54
Gráfico 10: 3-4 Presentación de Resultados Pregunta D.....	55
Gráfico 11: 3-5 Presentación de Resultado Pregunta E .....	56
Gráfico 12: 3-6 Presentación de Resultado Pregunta F .....	57
Gráfico 13 Diseño de Capacitación.....	67



## INDICE DE TABLAS

Tabla 1 Tareas de la Etapa de Preparación .....	19
Tabla 2 Tareas de la Etapa 3.....	27
Tabla 3 FODA de la Microempresa Dulcinea .....	32
Tabla 4 Representación de las Fuerzas Competitivas de Porter .....	36
Tabla 5: 3-1 De la Encuesta Pregunta.....	52
Tabla 6: 3-2 De la Encuesta Pregunta B.....	53
Tabla 7: 3-3 De la Encuesta Pregunta C.....	54
Tabla 8: 3-4 De la Encuesta Pregunta D.....	55
Tabla 9: 3-5 De la Encuesta Pregunta E .....	56
Tabla 10: 3-6 De la Encuesta Pregunta F.....	57
Tabla 11 Presupuesto de asesoramiento y capacitación .....	68
Tabla 12 Presupuesto de campaña de publicidad.....	82
Tabla 13 Presupuesto total para la reingeniería de la Microempresa .....	83
Tabla 14 Inversión Inicial Microempresa Dulcinea .....	83
Tabla 15 Activos Fijos Microempresa Dulcinea .....	84
Tabla 16 Activos Requeridos .....	85

## RESUMEN EJECUTIVO

Este proyecto de tesis se desarrolló en la microempresa de mermeladas Dulcinea ubicada en la parroquia Alobamba perteneciente al cantón Tisaleo provincia de Tungurahua; dedicados a la elaboración de mermeladas de manera artesanal, cuyo mercado de comercialización era la ciudad de Ambato y sus alrededores.

Esta organización surgió a raíz de que un grupo de mujeres dedicadas a la agricultura decidieran formar una asociación y emprender el negocio de elaboración de mermeladas de manera artesanal, aprovechando los recursos abundantes del sector. El Instituto Ecuatoriano de Ecología y Desarrollo de las Comunidades Andinas IEDECA, organización estatal, incorporó un proyecto de apoyo para agrupaciones productivas, promoviendo el desarrollo de las comunidades, por lo que ayudó económicamente y brindó capacitaciones a las socias que conformaban la microempresa.

La investigación aporta datos concretos y actualizados de la situación de la microempresa y la forma en que se administraba; siendo su línea de investigación el desarrollo y crecimiento económico.

De acuerdo a la naturaleza del estudio de la investigación, se caracteriza por ser analítico, sintético, deductivo e inductivo, utilizando técnicas aplicadas para la recopilación de información.

Esta investigación servirá como pauta para futuros estudios relacionados a la reingeniería organizacional de microempresas, y una guía para ser aplicada por directivos de empresas promoviendo cambio total de la organización, con el fin de mejorar la productividad.

**Palabras Claves:** Microempresa, Mermeladas, Artesanal, Organizacional, Productividad, Reingeniería.

## **ABSTRAC**

This thesis project was developed in the Dulcinea micro-enterprises jam, located in Alobamba parish belonging to the province of Tungurahua, Tisaleo canton; dedicated to making handcrafted jams, the trading market was the city of Ambato and the surrounding area.

This organization grew out of a group of women dedicated to agriculture that decided to form an association and undertake business making handcrafted jams, taking advantage of the abundant resources of the sector. The Institute of Ecology and Andean Communities IEDECA, state organization, sat a support project for productive groups, promoting the development of communities, so that helped financially and provided training to the members who formed production's jam micro-enterprise.

The research provides concrete and updated situation of micro-enterprise data and how it was administered; being its line of research the development and economic growth.

According to the nature of the research study, it is characterized as analytic, synthetic, deductive and inductive, using techniques applied for the collection of information.

This research will serve as a guideline for future related to organizational reengineering microenterprises studies and guidelines to be applied by all business leaders promoting organizational change, in order to improve.

**Key Words:** Microenterprise, Jams, Organizational, Handcrafted, Productivity, Re-engineering

## **Introducción**

En el Ecuador, pequeños grupos de personas emprendedoras se han organizado y han conformado microempresas; este tipo de organización es administrada por sus propios líderes, siendo la autogestión un mecanismo alternativo para el desarrollo y crecimiento de la microempresa, utilizando los recursos existentes del lugar en donde se desenvuelven.

Algunos organismos no gubernamentales, pretendían contribuir con el mejoramiento de las condiciones de vida de los habitantes de un determinado sector, implementando proyectos que cubran sus necesidades, motivando el manejo equilibrado de los recursos naturales y capacitando a los pobladores para el desarrollo de nuevas habilidades y destrezas, que les permitan mejorar la calidad de vida.

En la provincia del Tungurahua, perteneciente al cantón Tisaleo, se encuentra la parroquia “Alobamba”, en donde un grupo de mujeres emprendedoras dedicadas a la fruticultura formaron una asociación, ver Anexo1, para posteriormente constituirse como microempresarias denominada “Dulcinea”; quienes tenían bajo su responsabilidad la elaboración de mermeladas con frutas de la temporada que se producían en el lugar, apoyadas por el aporte del Instituto de Ecología de las Comunidades Andinas - IEDECA, una organización sin fines de lucro que nació en febrero de 1990, iniciando sus labores en el sector de Cayambe desde la década del 70, como Instituto de Ecología y Desarrollo de Cayambe, enfocándose en el trabajo con las comunidades en el tema de las aguas. (Poats, Ulfelder, Recharte, & E., 1998)

Durante trece años, “Dulcinea” como microempresa, lanzó al mercado de la ciudad de Ambato, mermeladas naturales de mora, durazno, frutilla, tomate de

árbol, piña, albaricoque, guayaba y claudia, compitiendo con otras marcas reconocidas a nivel nacional.

El producto era poco conocido en el mercado nacional, la demanda de las mermeladas por los clientes de un supermercado era limitada, sin embargo tenían clientes fijos en lugares cercanos como: Latacunga y Riobamba.

A demás, se observó algunas falencias en la forma de administración de la gerente y financiero, quienes no tenían conocimientos sobre el manejo de una organización productiva, un estilo de liderazgo limitado que llevó al deterioro de las relaciones de las socias, incidieron en la suspensión de la operatividad de sus funciones como organización.

Sin embargo, la microempresa como tal logró mantenerse por más de una década; aún se conserva el entusiasmo de más del cincuenta por ciento de las socias para levantarla y nuevamente ponerla en marcha.

La microempresa, necesita una total reingeniería organizacional, innovación que permita construir políticas propias internas, nueva misión, visión y metas que logre el crecimiento y posicionamiento en el mercado, incorporando procesos de capacitación en todas las áreas que requiera para el fortalecimiento del aprendizaje y continuo desarrollo de sus accionistas.

Por lo tanto, es necesario enfocarse en estos problemas y plantear propuestas, es de vital importancia para el desarrollo y crecimiento económico de la microempresa y por ende de una parte de la sociedad.

# **1 Capítulo I: Planteamiento del problema**

## **1.1 Antecedentes**

La suspensión de labores en una empresa, debido a la mala administración, problemas económicos, déficit en la comunicación organizacional o amenazas externas, son factores que pueden afectar tanto a pequeñas y grandes compañías. Tal es el caso de La Universal, quien con más de 100 años de funcionamiento sufrió una crisis financiera en el año 2000, sin embargo en el 2006 Isabel Noboa asume la administración total de la empresa y con ella una nueva etapa de crecimiento.

La universal es un claro ejemplo de reingeniería organizacional que motiva a las pequeñas compañías que se encuentran en situaciones similares, como es el caso de la microempresa Dulcinea que fabricaba mermeladas artesanales, fundada el 09 de Diciembre de 1998 en el Cantón Tisaleo provincia del Tungurahua, con 13 años de funcionamiento cesó sus actividades por problemas administración, financiero, de distribución y ventas.

Las mujeres que conformaban la microempresa de mermeladas naturales de frutas "Dulcinea" ubicada en la parroquia "Alobamba", cantón Tisaleo, provincia del Tungurahua, carecían de experiencia en gestión empresarial, herramientas financieras, tecnológicas y de comercialización, demostrando la falta de organización, planeamiento y descoordinación entre sus integrantes, afectando su adecuado funcionamiento.

En el presente proyecto se tratará de conocer las causas que originaron la desintegración de las socias, como ende la disolución de la microempresa "Dulcinea" para plantear soluciones canalizadas a su reactivación. En vista que Dulcinea cuenta aún con infraestructura, materia prima y sobre todo talento

humano dispuesto a colaborar, se propuso a la compañía implementar un nuevo modelo de Reingeniería Organizacional que consienta el desarrollo y crecimiento adecuado de la microempresa, además que permita superar la crisis existente y evitar una nueva.

## **1.2 Planteamiento Del Problema**

Dulcinea fabricaba mermeladas artesanales y a pesar de su buen sabor, de contar con mano de obra adecuada, de ser un producto de calidad elaborado solo a base de frutas sin químicos ni conservantes. La deficiencia en su administración, planificación, producción, distribución y ventas, debido a las múltiples funciones que debían cumplir las personas responsables de la microempresa, además del descontento de las socias, la no obtención del código de barra en sus etiquetas y la disminución de la producción por escasez de fruta, incidió en el cierre de la organización, por este motivo se plantea el siguiente tema: Modelo de Reingeniería Organizacional para la microempresa Dulcinea, para la solución de las falencias identificadas en la misma.

### **1.2.1 Síntoma**

- Desmotivación por parte de las socias de la microempresa Dulcinea.
- Bajos ingresos económicos.
- Falta de posicionamiento de marca.
- Disminución de la producción.
- Deficiente manejo administrativo.

### **1.2.2 Causas**

- Disminución de ventas del producto.
- Poca publicidad.
- Escasez de fruta por eventos naturales.
- Falta de capacitación administrativa para el personal de Dulcinea.
- Varias funciones realizadas por una misma persona.

### **1.3 Pronóstico**

Al no poner en marcha un proyecto de reingeniería organizacional, la empresa Dulcinea corre el riesgo de desaparecer por completo, los bienes que posee serán vendidos y legalmente habrá una disolución de la sociedad.

### **1.4 Control Al Pronóstico**

La solución al problema anteriormente mencionado es desarrollar un proyecto de reingeniería organizacional que permita establecer directrices claras y concisas de las actividades de la empresa, así como determinar las funciones de cada área.

### **1.5 Formulación del problema**

¿Qué vía se debe tomar para afrontar y superar los problemas que han provocado que la empresa Dulcinea haya cesado sus actividades?

### **1.6 Sistematización del problema**

- ¿Cuáles son los factores que incidieron en el quiebre de la microempresa Dulcinea de la parroquia Alobamba?



- ¿Cómo mejorar las falencias administrativas y económicas de la microempresa Dulcinea de la parroquia Alobamba?
- ¿Cómo contribuir al posicionamiento de la marca Dulcinea de la parroquia Alobamba?

## **1.7 Objetivos**

### **1.7.1 Objetivo General**

Diseñar un modelo de reingeniería organizacional para la microempresa de mermeladas Dulcinea de la Parroquia Alobamba – cantón Tisaleo – Provincia del Tungurahua

### **1.7.2 Objetivos Específicos**

- Identificar los factores que incidieron en la quiebra de la microempresa Dulcinea de la Parroquia Alobamba – Cantón Tisaleo – Provincia del Tungurahua.
- Conocer si la microempresa contaba con perfil corporativo.
- Conocer si la microempresa disponía con manual de funciones.
- Conocer las necesidades de capacitaciones de las socias, en las diferentes áreas de la microempresa Dulcinea.
- Determinar si la microempresa Dulcinea implementó estrategias publicitarias para el posicionamiento de la marca y productos en el mercado local.

## **1.8 Delimitación del tema**

- Se creará el perfil corporativo de la microempresa (Misión, visión y objetivos)
- Se establecerán las áreas y departamentos de la microempresa Dulcinea.
- Se implantarán las funciones específicas de cada área de la microempresa Dulcinea.
- Se elaborará un programa de capacitaciones de acuerdo a las necesidades identificadas del personal.
- Se realizará una estimación de gastos para el tipo de reingeniería aplicada en la microempresa Dulcinea.

## **1.9 Justificación**

### **1.9.1 Justificación teórica**

La realización de este proyecto de reingeniería se respaldará en las teorías e investigaciones previamente realizadas por reconocidos autores y entendidos en la materia como Henri Fayol, Michael Hammer y James Champy.

### **1.9.2 Justificación metodológica**

La metodología que se va a emplear en el proyecto para la recopilación de datos, son entrevista y encuesta; así como, la búsqueda en fuentes secundarias de información especializada experimentada en otros lugares, con el objetivo de procesarla y generar el conocimiento que permita interpretar adecuadamente la situación observada y generar una alternativa que cumpla con las expectativas sobre el caso, con aplicación de métodos y técnicas aprendidos durante la carrera.

### **1.9.3 Justificación práctica**

La finalidad de la propuesta en la presente investigación contribuirá para el diseño de un modelo de reingeniería organizacional para ser aplicada a la microempresa de mermeladas Dulcinea de la Parroquia Alobamba – cantón Tisaleo – Provincia del Tungurahua. Siendo las beneficiarias directas las socias de la organización productiva y beneficiarios indirectos todos los consumidores de las mermeladas, por la calidad de su contenido.

El desarrollo de esta propuesta contribuirá a la reactivación de la microempresa, brindando alternativas para mejorar y fortalecer las relaciones comerciales y personales además de contribuir al desarrollo económico y social del país.

## **1.10 Hipótesis**

### **1.10.1 Hipótesis general**

Con la incorporación del programa de reingeniería organizacional, permitirá la reactivación de la microempresa de mermeladas Dulcinea de la Parroquia Alobamba – Cantón Tisaleo – Provincia del Tungurahua

### **1.10.2 Hipótesis particulares**

- Identificando los factores que incidieron en la quiebra de la empresa se corregirá sus falencias.
- La creación del perfil corporativo, establecerá la filosofía de la empresa.
- Estableciendo cargos y actividades específicas en las áreas administrativas, producción, distribución y financiero, mejorará la organización de la microempresa.

- Capacitaciones a las socias de la microempresa Dulcinea, incorpora nuevos conocimientos.
- Las campañas de publicidad de la microempresa Dulcinea, posicionará la marca y productos en el mercado.

## **1.11 Variables**

### **1.11.1 Variables independientes y dependientes**

#### **1.11.2 General**

**VIHG:** Reingeniería de la microempresa

**VDHG:** Reactivación de la microempresa

#### **1.11.3 Particulares**

**VIHP1:** Identificación de factores

**VDHP1:** Corrección de falencias.

**VIHP2:** Perfil corporativo.

**VDHP2:** Filosofía de la empresa.

**VIHP3:** Cargos específicos.

**VDHP3:** Mejorará la organización.

**VIHP4:** Capacitaciones a socias.

**VDHP4:** Mayor conocimiento.

**VIHP5:** Campaña de publicidad.

**VDHP5:** Posicionamiento de marca y producto.

## **2 Capítulo II: Marco teórico**

### **2.1 Antecedentes del estudio**

Del análisis realizado no se encuentran investigaciones referidas en la microempresa de mermeladas naturales Dulcinea de la Parroquia Alobamba, perteneciente al cantón Tisaleo, Provincia del Tungurahua.

#### **2.1.1 Fundamentación teórica**

#### **2.1.2 Bases Históricas de la Reingeniería**

La reingeniería inicia como una necesidad y se origina en los primeros años del siglo XIX, pero no era identificada como reingeniería. En 1880, según Frederick Winslow Taylor, un ingeniero mecánico y economista que promovió la organización científica del trabajo, considerando “la prosperidad del empresario, así como la máxima prosperidad para el trabajador” quienes eran los responsables de “planear y ejecutar sus labores”, describiéndolos como “encargados o jefes del taller saben mejor que nadie que sus propios conocimientos y destreza personal están muy por debajo de los conocimientos y destreza combinados de todos los hombres que están bajo su mando. Por consiguiente, incluso los gerentes con más experiencia dejan a cargo de sus obreros el problema de seleccionar la mejor forma y la más económica de realizar el trabajo” (Münch, 2007) los directivos de las empresas comenzaron a utilizar algunos métodos para optimizar la productividad, refiriéndose a la reingeniería de procesos.

Henry Ford, y la creación de los procesos para la empresa Toyota por Toyoda y Ohno, fue trascendental, enfatizando el ahorro de materiales, recursos financieros, de tiempo y espacio. Las necesidades de transformación de las

empresas para elevar su nivel de productividad y competitividad han sido las propulsoras de la reingeniería.

Países como Japón, Corea del Sur y Taiwan, son los principales competidores, las empresas japonesas se ha caracterizado por mejorar año a año sus productos y sus procesos a diferencia de Estados Unidos que bajó el rendimiento de la productividad y que obligó a buscar soluciones inmediatas para recuperar el espacio perdido en materia de competitividad, siendo Hammer Michael, quien formuló un enfoque y técnicas para aplicar la reingeniería que fue de la mano con la innovación de la tecnología.

### **2.1.3 Estructuración de la definición de reingeniería**

Uno de los precursores para definir el concepto de reingeniería fue Henri Fayol; quien consideró que la reingeniería es “el aprovechamiento óptimo de todas las fuentes y recursos de una empresa”. El enfoque que aplica Fayol es sintético, global y universal de la empresa, plantea una concepción anatómica y estructural de la organización; se basó en 14 principios para la administración eficiente, destacándose la disciplina, autoridad y correcta delimitación de funciones. Los 14 principios se refieren a lo siguiente: unidad de mando, autoridad, unidad de dirección, centralización, subordinación del interés particular al general, disciplina, división del trabajo, orden, jerarquía, justa remuneración, equidad, estabilidad, iniciativa, espíritu de cuerpo.

Para Jerry Harbour, la reingeniería es un enfoque para planear y controlar el cambio, la reingeniería de negocios es, rediseñar los procesos de negocios y luego implementarlos. En la reingeniería la meta siempre es la misma, aumentar la capacidad de compartir, rediseñar y reposicionar la empresa y la organización.

En 1990, Hammer y Champy contribuyen con el avance del desarrollo del movimiento de la calidad total y en la investigación de sistemas de información, lo definen como “la revisión fundamental y el rediseño radical de procesos para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas y actuales de rendimiento, tales como costos, calidad, servicio y rapidez” (Hammer & Champy, 1994)

La definición realizada por Hammer y Champy, contiene 4 conceptos trascendentales, que permiten a los empresarios a realizar un profundo análisis sobre la situación real y la proyección frente a su empresa.

Revisión fundamental; si el empresario decide aplicar la reingeniería de un negocio, es necesario que se plantee las siguientes preguntas sobre el funcionamiento de la empresa: ¿Por qué hacemos las cosas de esta manera?, ¿No hay una forma mejor de hacerlas?, obligando a cuestionar sobre los supuestos en que se basa el negocio. Inicialmente la reingeniería va a determinar qué es lo que debe hacerse en el negocio o la empresa, para conocer cómo debe hacerlo (Taylor, 1987).

Radical: denominado así puesto que el cambio debe de ser total, íntegro desde la raíz. Los cambios superficiales no ayudan en absoluto al proceso de transformación de una empresa (Taylor, 1987).

Espectacular: referido a las mejoras que implica la reingeniería, deben de ser impactantes (Taylor, 1987).

Desde este punto de vista, implica un rediseño, un cambio en la estructura, departamentos, funciones, producción; se planifica y se controla, revolucionando la administración de una empresa (Hammer & Champy, 1994).

La reingeniería analiza el proceso, desde su inicio; por ejemplo, en una empresa o microempresa que se dedican a la elaboración de mermeladas, lo primero que

analizan el estado de los insumos, tratamiento, procesamiento, comercialización hasta el consumo del cliente.

Dentro del proceso de reingeniería ya no se usa las preguntas de “¿cómo, cuándo, dónde, por qué, con quién?”, sino que es necesario preguntarse “¿Cómo podemos mejorar lo que ya estamos haciendo?”, ¿estamos haciendo lo correcto?, preguntas que nos lleva a revisar las estrategias que se han planteado en la empresa para alcanzar su desarrollo (Hammer & Champy, 1994).

#### **2.1.4 Objetivos de la reingeniería**

Definir los criterios de simplificación y optimización que permitan alcanzar las metas del cambio. (Hammer & Champy, 1994)

Racionalizar las operaciones

Reducir los costos

Mejorar la calidad

Aumentar los ingresos

#### **2.1.5 Momentos en que debe de aplicarse la reingeniería**

De vital importancia es conocer el momento en que debe de aplicarse la reingeniería; por lo general se considera algunos indicadores para identificar la necesidad de cambio (Hammer & Champy, 1994).

- La empresa dispone de herramientas, maquinarias y tecnología obsoleta
- La demanda de bienes, servicios y productos se ha visto disminuida.
- Los desafíos proyectados de la empresa
- Requerimiento de innovación, aumento de productividad, ampliación de cobertura en el mercado, flexibilidad, mejorar la calidad del producto.



- Otro indicador para aplicar la reingeniería son los cambios en el mercado, la baja demanda del producto, la tecnología de mayor alcance, la competencia.

Una vez que se haya decidido los cambios, es fundamental, decidir por donde mejorar o qué áreas mejorar; servicios, velocidad, calidad, productividad, costos, flexibilidad.

Por lo tanto, la reingeniería es un conjunto de herramientas, procedimientos que constituyen un cambio radical en los procesos, la estructura del negocio, permitiendo la reestructuración, rediseñando los procesos organizacionales, a partir de las fallas o errores detectados de la empresa o negocio, se plantea cambios significativos en la empresa (Hammer & Champy, 1994):

Incorporar actividades que reduzcan tiempo, disminuya errores y costos.

Modificación de la estructura organizacional: el cambio de los departamentos funcionales por equipos de procesos.

Dar la oportunidad a la toma de decisiones relacionadas con el trabajo de las personas que lo realizan, de esta manera se los involucra directamente, se crea un sentido de responsabilidad y motivación.

Contar con personas con un buen nivel de liderazgo, para mantener unión, cohesión, sentido de pertenencia y empoderamiento de la misión y visión de la empresa, siendo constante motivador, y reforzando valores y actitudes de cambio en la empresa (Lowenthal, 1999).

Es indispensable establecer secuencia de trabajos en función a las necesidades de manera simultánea reduciendo tiempos.

Eliminar los trámites burocráticos y los mandos alternos, es recomendable, se debe de fortalecer en los trabajadores ese espíritu de responsabilidad y capacidad productiva.

Fomentar en los trabajadores el trabajo en equipo, capacitación y entrenamiento continuo, para promover el desarrollo de habilidades y destrezas múltiples, que les permita asumir algunas funciones inclusive de mandos (Lowenthal, 1999).

La tecnología es una herramienta indispensable que debe de contar la empresa para optimizar recursos, tiempo, costos (Hammer & Champy, 1994).

En el caso de la microempresa Dulcinea existía una líder, pero no cumplía con las características necesarias que involucraba el liderazgo, de fomentar la unión en el equipo, establecer las funciones y roles adecuados de cada socia.

### **2.1.6 Tipos de reingeniería**

Existen algunos tipos de reingeniería, como: de procesos, humana, legal, administrativa, financiera y organizacional.

La reingeniería organizacional tiene como objetivo reestructurar la empresa en el ámbito administrativo, lo que involucra relación con los trabajadores, manera de dirigir, delegar funciones, así también la difusión de la misión, visión, objetivos, valores y principios de la empresa para comprometer a su personal que se involucre cada uno para la mejora continua de los procesos

Existen tres clases de empresas que emprenden la Reingeniería.

- 1) Las primeras son empresas que se encuentran en graves dificultades.

- 2) En segundo lugar están las empresas que todavía no se encuentran en dificultades, la administración detectan que se avecinan problemas, nuevos competidores, un ambiente reglamentario o económico cambiado.
- 3) El tercer tipo de empresas que emprende la reingeniería lo constituyen las que están en óptimas condiciones, pero su administración tiene aspiraciones y energía; este tipo de empresas a ven la reingeniería como una oportunidad de ampliar su ventaja sobre los competidores (Hammer & Champy, 1994).

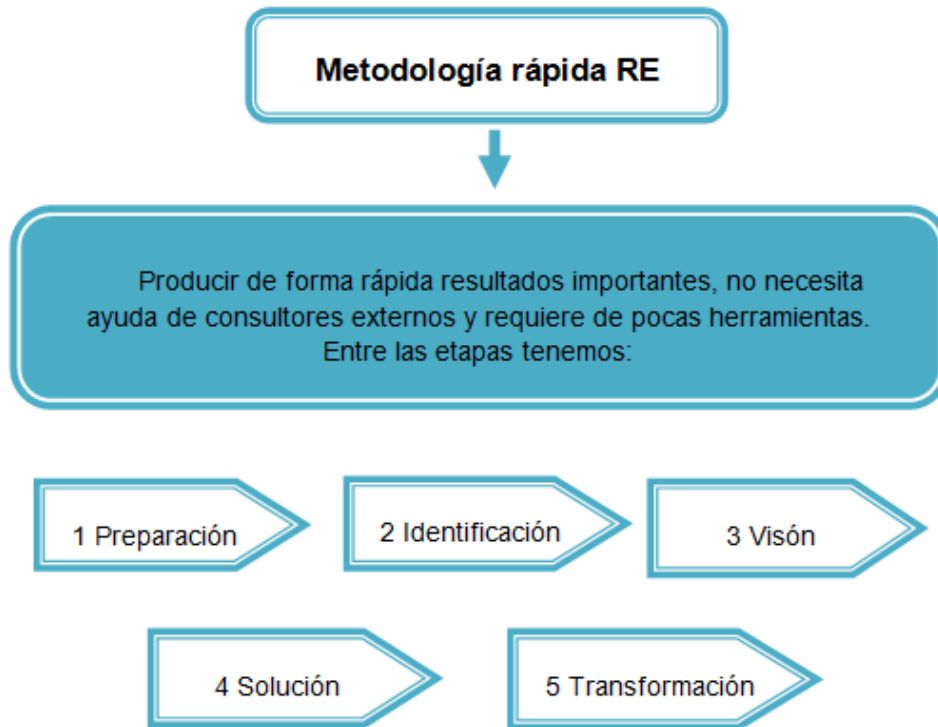
### **2.1.7 Beneficios de la reingeniería**

- Garantiza un cambio radical que permite una administración y control de la empresa sin complicaciones.
- Ahorro o bajos costos por trabajos innecesarios, por duplicidad de funciones.
- Mayor satisfacción de los clientes, por el trato y la agilidad en el despacho de sus productos.
- El posicionamiento en el mercado y la imagen de la empresa tiene gran connotación.
- Incremento de ventas o demandas de servicios.
- La reingeniería favorece el clima laboral, motiva a los empleados a continuar realizando su labor de manera entusiasta, por las oportunidades que la empresa les brinda dentro del crecimiento profesional.

### **2.1.8 Principales fases o etapas para realizar una reingeniería**

La reingeniería se basa en 5 etapas que asegura cambios radicales con resultados rápidos y eficientes, denominada metodología RE.

## Gráfico 1 Metodología Rápida RE



Fuente: Cómo hacer reingeniería, (Raymond, 2004)

Elaboración: Autores

**2.1.8.1 Etapa 1: Preparación.**- En la primera etapa se debe de definir las metas y los objetivos que justifique la reingeniería y los vínculos entre el resultado de la reingeniería y de la organización. Implica reeducar, reorganizar, cambiar; generalmente se propone un comité de dirección del proyecto de reingeniería, es decir produce “un mando de cambio, una estructura organizacional y una constitución para el equipo de reingeniería; y un plan de acción” (Klein, 1995)

Tiene como trabajo:

1. Reconocer la necesidad
2. Desarrollar consenso ejecutivo
3. Capacitar al equipo de reingeniería
4. Planificar el cambio

En esta etapa se debe realizar las siguientes preguntas.

- ¿Cuáles son los objetivos y las experiencias de los gerentes, ejecutivos o directivos de la empresa? ¿Cuál es su nivel de compromiso en este proyecto?
- ¿Cuáles deben ser las metas de este proyecto? ¿Cuán ambiciosos planteamientos sin dejar de ser realistas?
- ¿Quiénes deben estar en este equipo? ¿Qué combinación de destrezas y capacidades deben estar representadas en el equipo?
- ¿Qué destrezas y capacidades necesitan desarrollar los miembros del equipo? ¿Cómo se pueden desarrollar o adquirir?
- ¿Qué habilidades de reingeniería tendrán que aprender los miembros del equipo?
- ¿Qué necesitamos comunicar a los empleados para merecer su apoyo y confianza? (Raymond, 2004)

En el siguiente cuadro podremos apreciar las 4 tareas que se involucran en esta etapa.

**Tabla 1 Tareas de la Etapa de Preparación**

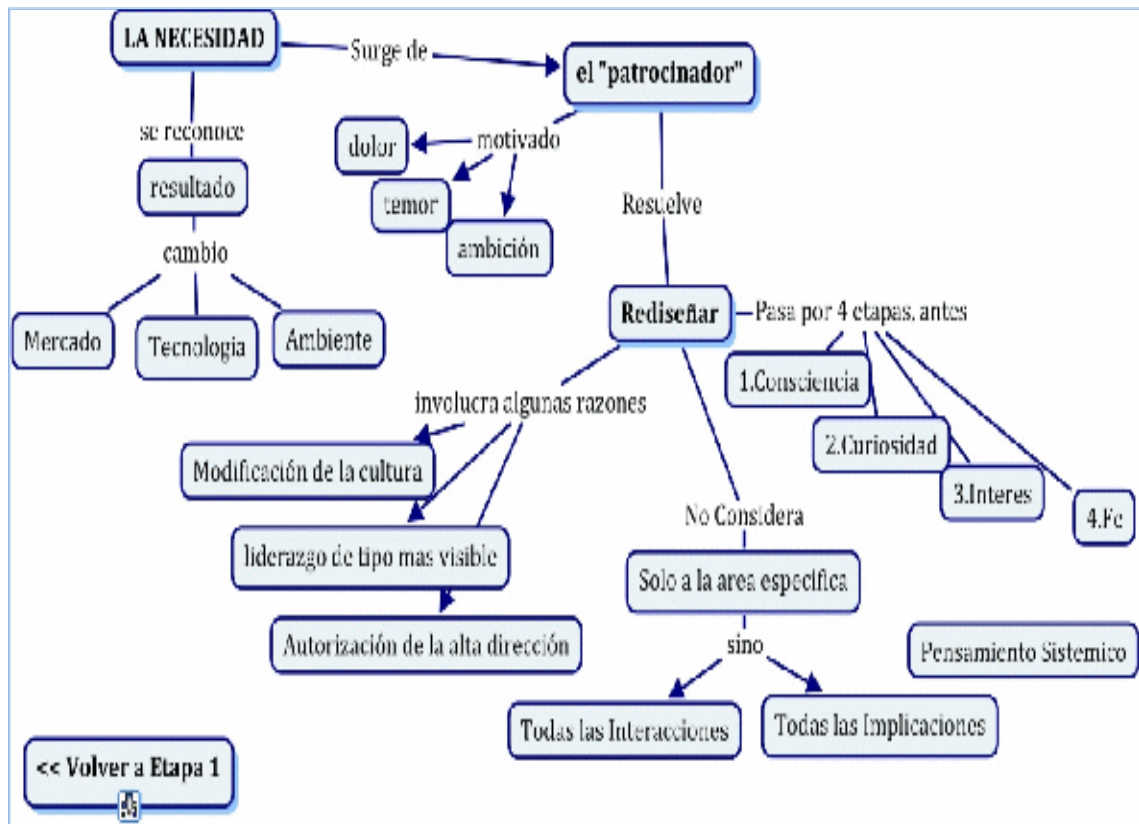
Tarea	Técnica Administrativa
1.1 Reconocer la necesidad	
1.2 Desarrollar consenso ejecutivo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Facilitación</li> <li>• Búsqueda de metas</li> </ul>
1.3 Capacitar al equipo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formación del equipo</li> <li>• Motivación</li> </ul>
1.4 Planificar el cambio	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestión del cambio</li> <li>• Administración del proyecto</li> </ul>

Fuente: Cómo hacer reingeniería (Raymond, 2004),  
 Elaboración: Cómo hacer reingeniería (Raymond, 2004)

### **2.1.8.1.1 Tarea 1.1 Reconocer la necesidad**

La necesidad de reingeniería se reconoce por lo general como resultado de un cambio. A consecuencia de tal cambio, el gerente, ejecutivo o administrador rediseña. En este punto el gerente o alto ejecutivo con frecuencia consigue un facilitador.

**Gráfico 2 La Necesidad**



Fuente: Cómo hacer reingeniería (Raymond, 2004)

Elaboración: Cómo hacer reingeniería (Raymond, 2004)

### 2.1.8.1.2 Tarea 1.2 Desarrollar consenso ejecutivo

Una vez que el gerente haya resuelto patrocinar un proyecto de reingeniería, debe de llamar a un consenso ejecutivo, con personal de la empresa que ocupa un liderazgo en cada departamento. Reuniones que servirá para hacer conocer el proyecto de reingeniería, la metodología a aplicar, fijar metas, resolver inquietudes y prioridades del proyecto (Raymond, 2004)

### **2.1.8.1.3 Tarea 1.3 Capacitar al equipo**

Para mantenerse enfocados en la misión de la empresa, se recomienda las capacitaciones al equipo de trabajo, para definir las expectativas de la administración; desarrollar trabajo en equipo; aprender el método; identificar y seleccionar las herramientas manuales o automatizadas que se van a utilizar en el proyecto; adoptar el mismo lenguaje o terminología para la comprensión y asumir la responsabilidad del proyecto. (Raymond, 2004)

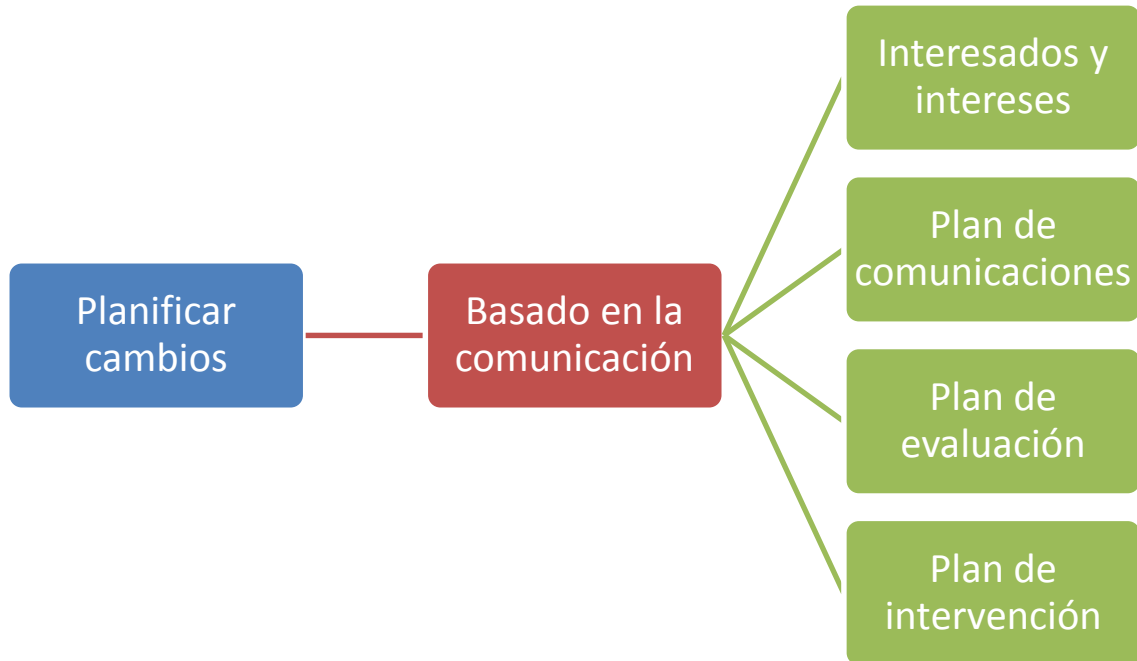
### **2.1.8.1.4 Tarea 1.4 Planificar el cambio**

Es desarrollar el plan para el resto del proyecto y tiene que ser muy minucioso para desarrollar la etapa 2 (Raymond, 2004).

Esta tarea reconoce explícitamente que habrá resistencia a los cambios que introduzca el proyecto de reingeniería y que el cambio hay que gestionarlo para que el proyecto salga adelante. Inicia en la gestión del cambio identificando a las personas y entidades interesadas y sus intereses. Define como se manejarán las comunicaciones para asegurar que los interesados se mantengan informados de una manera constructiva. Identifica métodos de evaluar el grado de aceptación de los diversos interesados y métodos de intervención si esa aceptación no es adecuada. Esta tarea desarrolla igualmente el plan y la programación del proyecto y define los métodos de administración de este si todavía no se han especificado (Raymond, 2004).



### Gráfico 3 Planificar el Cambio



Fuente: Cómo hacer reingeniería (Raymond, 2004)

Elaboración: Autores

Dentro de esta etapa la última tarea que corresponde al equipo que ejecuta el

Proyecto de reingeniería es desarrollar un plan global para el resto del proyecto, el mismo que debe de ser detallado para continuar con la siguiente etapa (Raymond, 2004).

**2.1.8.2 Etapa 2: Identificación.** La finalidad de esta etapa es desarrollar un modelo del negocio orientado a satisfacer las necesidades del cliente identificando procesos, rendimiento y éxito que agregan valor; para ello se requiere conocer bien a la empresa, elaborar un diagrama, la selección de procesos, definir los clientes, el rendimiento, los recursos, el personal, entre otros. Es importante elaborar las siguientes interrogantes consideradas claves que contesta la propuesta de identificación (Raymond, 2004).

¿Cuáles son nuestros principales procesos?

¿En dónde se tocan las interfaces de los procesos con los procesos estratégicos al valor agregado?

¿Cuáles son nuestros procesos estratégicos de valor agregado?

¿Cuáles procesos debemos rediseñar en el término de noventa días, de un año posteriormente (Raymond, 2004)?

Esta etapa se realiza una sola vez por cada programa de reingeniería. Tanto la etapa de preparación como la de identificación capacitan al personal de una empresa para que puedan resolver los procesos y el orden del rediseño. Además que se proponen algunas tareas como:

Tarea 1 y 2, programada para entender a los clientes y sus necesidades, plantea y define el rendimiento del proceso.

Las tarea 3, 4, 5 y 6 encargadas de identificar y entender los procesos de una empresa o negocio.

Las tareas 7 y 8 encargadas de entender cómo se relacionan la organización de la empresa, sus procesos y como son utilizados sus recursos (Raymond, 2004).

Por lo general las empresas o compañías están organizadas en función a sus productos y parte de los recursos, sistemas, procedimientos, finanzas, están estructuradas de manera organizacional, lo que podría crear cierta dificultad para que el personal pueda entender e identificar los procesos existentes, la relación entre sí, las funciones y organizaciones, reconocer que persona forma parte del proceso, los recursos que necesitan, en donde inicia y termina cada proceso, que procesos son internos y aquellos que intervienen los socios, clientes y proveedores (Raymond, 2004).

**Gráfico 4 Esquema de Clasificación de Procesos**



Fuente: Reingeniería de la Organización, (Lowenthal, 1999)

Elaboración: Autores

**2.1.8.3 Etapa 3: Visión.** En esta etapa se crea una visión del modelo que logre producir un avance decisivo en rendimiento. Esta visión debe ser alcanzable y sobre todo comprensible y motivadora para el personal, se deben

de identificar elementos existentes del proceso, como organizaciones, sistemas, problemas, flujos de información (Lowenthal, 1999).

Esta etapa comprende las siguientes tareas:

1.- Entender la estructura del proceso, definida en función de actividades, productos, insumos, motivaciones al personal; algunas actividades son subdivisiones de un proceso y cada actividad representa una unidad de trabajo mental o material con un resultado a producir.

2.- Desarrollar eficiente comprensión de cómo funcionan los procesos

3.- Identificar actividades de valor agregado

Se evalúa el impacto de cada actividad del proceso, para identificar actividades que agregan valor, las que no lo agregan al valor y las que son exclusivamente de control interno. El equipo necesita entender las necesidades del cliente, identificar las actividades y los pasos que se agregan al valor, se plantea interrogantes como: "¿Por qué hacemos las cosas como las hacemos?", "¿Es esto realmente necesario?" Y "¿qué estamos haciendo que en realidad?" (Raymond, 2004).

4.-Referenciar el rendimiento.

Con el propósito de mejorar la calidad de rendimiento, se compara el rendimiento de los procesos en la empresa y la manera cómo se lleva a cabo con los de otras organizaciones; consistiendo en identificar empresas que ejecutan las mismas actividades o comercializan productos, determinando el rendimiento de su proceso y las diferencias principales que explican las diferencias de rendimiento, y evaluar la aplicabilidad de dichas diferencias a los procesos de la empresa que está con el programa de la reingeniería. Es importante plantearse las siguientes interrogantes, "¿por qué realizamos nuestro proceso? ¿Cómo lo realizamos?" (Raymond, 2004).

#### 5.-Determinar los impulsos del rendimiento

En este punto es indispensable definir los factores que determinan el rendimiento de los procesos identificados para evaluar su impacto (Raymond, 2004).

- Fuentes del problema y errores.
- Capacitadores e inhibidores del rendimiento del proceso.
- Disfunciones e incongruencias.
- Fragmentación de actividades u oficios.
- Lagunas de información o demoras.

#### 6.- Calcular oportunidades

Una de las tareas dentro de la etapa de visión es decidir sobre las oportunidades de mejora que sean necesarias de incorporar.

#### 7.- Visualizar el ideal (externo)

Representar cómo operaría el proceso una vez optimizadas todo a las medidas de rendimiento extremo, esta tarea describe el comportamiento de las actividades que tiene interfaz con clientes y proveedores.

#### 8.- Visualizar el ideal (interno)

Esta tarea describe cómo operaría el proceso con todas las medidas optimizadas de rendimiento interno, además que describe cómo se ejecutarían las funciones claves de cada actividad para alcanzar rendimiento ideal (Raymond, 2004).

#### 9.- Integrar ediciones

Tarea que corresponde a identificar conflictos y busca solucionar para producir una visión mayormente integrada y eficaz (Raymond, 2004).

#### 10: Definir subdivisiones

Con el fin de examinar el tiempo necesario para realizar la visión del proceso y las posibilidades de definir subdivisiones sucesivas con el proceso actual.

**Tabla 2 Tareas de la Etapa 3**

Tarea	Técnica administrativa
3.1 Entender estructura del proceso	• Análisis de flujo del trabajo
3.2 Entender flujo del proceso	• Análisis de flujo del trabajo
3.3 Identificar actividades de valor agregado	• Análisis de valor del proceso • Análisis de tiempo de ciclo
3.4 Referenciar rendimiento	• Benchmarking
3.5 Determinar impulsores del rendimiento	• Análisis de flujo del trabajo
3.6 Calcular oportunidad	• Análisis de tiempo de ciclo
3.7 Visualizar el ideal (externo)	• Visualización • Programas de integración de proveedores y socios
3.8 Visualizar el ideal (interno)	• Visualización
3.9 Integrar visiones	• Visualización
3.10 Definir subdivisiones	• Visualización

Fuente: Cómo hacer reingeniería (Raymond, 2004)

Elaboración: Cómo hacer reingeniería (Raymond, 2004)

**2.1.8.4 Etapa 4: Solución.** En esta etapa se produce un diseño técnico capaz de realizar la visión planteada en la etapa 3, especifica técnicas que se empleará en el proceso para que haya congruencia y apoyo de ambos en las metas del proceso entre el diseño cultural-organizacional y el técnico. Contesta la pregunta de ¿Cómo se lo realizará?

#### **2.1.8.4.1 Etapa 4.B: Solución: Diseño Social**

Este tipo de diseño social debe de realizarse al mismo tiempo del diseño técnico para la eficacia del proceso, estos dos componentes deben ser congruentes. El propósito de ésta etapa es especificar las dimensiones sociales del proceso que produce descripciones de la organización, dotación de personal, cargos, planes de carrera e incentivos (Lowenthal, 1999).

**2.1.8.5 Etapa 5: Transformación.** El propósito de esta etapa es realizar la visión del proceso implementando el diseño de la etapa 4; se incluye servicios de información, recursos humanos, instalaciones, administración de oficinas.

Esta etapa produce una versión piloto y una versión de plena producción para el proceso rediseñado y mecanismos de cambio continuo durante la vida de la versión producción (Raymond, 2004).

Las preguntas claves que contesta en esta etapa son:

¿Cuándo debemos a empezar a controlar el progreso?

¿Cómo sabemos si vamos por buen camino?

¿Qué mecanismos debemos de desarrollar para resolver los problemas imprevistos?

¿Cómo podemos asegurarnos de que en el periodo de transición no hay retrasos?

¿Cómo seguimos creando impulso para cambios continuos?

¿Qué técnicas debemos de utilizar ajustar la organización?

La planificación del proceso de reingeniería es desde el inicio, se requiere de una exquisita programación para conocer hacia dónde va a llegar el proyecto, si las respuestas son satisfactorias o requiere de un reajuste (Lowenthal, 1999).

La etapa de transformación consta de nueve tareas:

- 1.- Completar el diseño
- 2.- Ejecutar diseño técnico
- 3.-Desarrollar planes de prueba y de introducción
- 4.-Evaluar al personal
- 5.-Construir un sistema
- 6.-Capacitar al personal
- 7.-Hacer una prueba piloto del proceso
- 8.-Reafirmación y transición
- 9.- Mejora continua.

## **2.2 Análisis FODA**

Una herramienta de planeación estratégica es el análisis FODA, creado por Albert S Humphrey, consultor en gestión organizacional, que proporciona información necesaria para tomar decisiones e implementar acciones para mejora.

Con el FODA, (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas), una empresa aplica para intervenir de manera técnica en la formulación de estrategias, como en su seguimiento para evaluar los resultados, se puede hacer un análisis profundo de asuntos y factores, organizacionales, políticos, culturales, sociales incluso los personales.

Prevenir las oportunidades y amenazas posibilita construir planes de acción que permitan enrumbar la empresa.



Las fortalezas y debilidades corresponden al ámbito interno de la institución y dentro de la planeación estratégica es necesario analizar las fortalezas que cuenta y que debilidades obstaculizan cumplir con los objetivos estratégicos.

### **2.2.1 Información de la microempresa**

“Dulcinea”, es una microempresa artesanal ecuatoriana de mermeladas que se encuentra ubicada en la parroquia Alobamba, perteneciente al cantón Tisaleo, provincia del Tungurahua; fue constituida legalmente en 1998 por iniciativa de un grupo de mujeres emprendedoras que inicialmente formaban parte de una asociación, para posteriormente constituirse como microempresarias, con el apoyo del Instituto de ecología de las comunidades andinas IEDECA, una organización sin fines de lucro que nació en febrero de 1990, iniciando sus labores en el sector de Cayambe desde la década del 70, como Instituto de Ecología y Desarrollo de Cayambe, enfocándose el trabajo con las comunidades en el tema de las aguas. Ver anexo 2

Inicialmente, los productos elaborados eran consumidos por los habitantes de la comunidad alobambeña y sus alrededores, dada a la delicadeza y la exquisitez del producto y por ser considerada una mermelada cacera tradicional se fue haciéndose conocer en tiendas de abasto de la ciudad de Ambato, Lracunga y Riobamba, por la promoción puerta a puerta de sus productoras y por la participación en múltiples ferias de la localidad. Ver anexo 3

Durante trece años, “Dulcinea” como microempresa, lanzó al mercado de la ciudad de Ambato, mermeladas naturales de mora, durazno, frutilla, tomate de árbol, guayaba, claudia, compitiendo con otras marcas reconocidas a nivel nacional; poco a poco se observó un ambiente inestable en el marco económico, no contaban con el asesoramiento de especialistas en la parte administrativa y motivacional, lo que provocó la desintegración de sus socias.

El producto era poco conocido en el mercado, la demanda de las mermeladas por los clientes de un supermercado era limitada.

Para la elaboración de las mermeladas artesanales, las socias de la microempresa Dulcinea mantenían el siguiente proceso:

Se escoge la fruta más gruesa y madura, se procede a pesar y lavarlas, picar en trozos y colocar las frutas en un recipiente con la cantidad de agua necesaria y cocinar a fuego lento para que la fruta se ablande, a este procedimiento hay que agregarle la pectina o ácido crítico que le da textura y consistencia característica de la mermelada,

Una vez que la fruta este blanda se añade el azúcar, para conocer el punto exacto de cocción, el hervor será un poco más fuerte y se comenzarán a formar borbotones. Finalmente después de pasar por todos los procesos y verificación de calidad, se procede a empaquetar para luego ser distribuías a los clientes.

Sin embargo, la microempresa como tal logró mantenerse por más de una década; aún se conserva el entusiasmo de más del cincuenta por ciento de las socias para levantarla y nuevamente ponerla en marcha.

Complementándose el FODA de la microempresa.

## 2.2.2 Matriz FODA de la microempresa Dulcinea

**Tabla 3 FODA de la Microempresa Dulcinea**

Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Ubicación estratégica de la planta de producción de la microempresa Dulcinea</li> <li>○ Socias propietarias de cultivos de frutas utilizadas para la elaboración del producto</li> <li>○ Contactos con clientes potenciales</li> <li>○ Facilidad para adquisición de materia prima a bajo costo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Prestamos estatales para ayuda a microempresas</li> <li>○ Apoyos por parte del gobierno en capacitación a las pequeñas y medianas empresas</li> <li>○ Varias opciones de proveedores</li> </ul>
Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Errores en la delegación de roles</li> <li>○ Falta de asesoramiento y experiencia</li> <li>○ Desconocimientos de requerimientos del mercado.</li> <li>○ Carencia de manual de organización y funciones</li> <li>○ Bajo capital</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Imprevistos naturales</li> <li>○ Variedad de productos sustitutos en el mercado</li> <li>○ Cambios en normas de calidad</li> <li>○ Fácil entrada de empresa a la misma industria.</li> <li>○ Cambios de preferencias por parte de los consumidores.</li> </ul>

Fuente: Microempresa Dulcinea

Elaboración: Autores

### **2.2.2.1 Debilidades**

- Errores en la delegación de roles

Solo una persona era la encargada de realizar las múltiples funciones es decir, la gerente además de realizar su rol de monitorear y velar por el cumplimiento de las actividades, también realizaba las actividades de ventas y distribución).

- Falta de asesoramiento y experiencia

Debido a la falta de asesoramiento y experiencia, el personal no tenía la capacitación adecuada para realizar las actividades de los diferentes departamentos de la microempresa Dulcinea.)

- Desconocimientos de requerimientos del mercado

A inicios los comerciales exigían a la microempresa que se implementaran el código de barras en sus productos, sin embargo por un lapso de tiempo, Dulcinea no pudo cumplir con las exigencias del mercado.

- Carencia de departamento de planificación

La falta del departamento de planeación en la microempresa Dulcinea provocó que no se realicen proyecciones que permitieran actuar estratégicamente para mejorar el rendimiento de la microempresa.

- Bajo capital

La falta de dinero provocó que la microempresa no pueda sostener las actividades y gastos generados en el funcionamiento del negocio.

### **2.2.2.2 Amenaza**

- Imprevistos naturales

En el año 2006 el volcán Tungurahua se activó, provocando daños en los cultivos de sus alrededores, que ocasionó escases de la fruta en el mercado.

- Variedad de productos sustitutos en el mercado

La existencia de varios productos sustitutos en el mercado ocasiona que los consumidores tengan varias opciones a elegir y disminuya la demanda de consumo de mermeladas

- Cambios en normas de etiqueta y calidad

Constantemente el gobierno está realizando cambios en normas etiqueta y calidad, como es el caso del semáforo que se debe añadir a los productos

- Fácil entrada de empresas a la misma industria

Debido a las débiles políticas de barreras entradas para la industria de alimentos, existe un mayor riesgo el incremento de competidores directos

- Cambios de preferencias por parte de los consumidores

### **2.2.2.3 Fortalezas**

- Ubicación estratégica de la planta de producción de la microempresa Dulcinea
- Socias propietarias de cultivos de frutas utilizadas para la elaboración del producto
- Contactos con clientes potenciales
- Facilidad para adquisición de materia prima a bajo costo

#### **2.2.2.4 Oportunidades**

- Prestamos estatales para ayuda a microempresas
- Apoyos por parte del gobierno en capacitación a las pequeñas y medianas empresas
- Varias opciones de proveedores

### **2.3 Análisis de Cinco Fuerzas de Porter**

#### **2.3.1 Amenaza de nuevos competidores**

Dentro de la industria para la elaboración de mermeladas la amenaza de nuevos competidores es muy alta, por ser un producto de fácil elaboración, distribución sin mayor complicación para acceder a los canales de la industria, flexibilidad para invertir dentro del territorio ecuatoriano y gran aceptación por parte del mercado, existe alto índice de amenaza de nuevos competidores potenciales para el sector de elaboración de las mermeladas.

#### **2.3.2 Poder de negociación de los proveedores**

El nivel de poder de los proveedores de la microempresa Dulcinea, es medio porque dentro de la industria existen gran cantidad de productores ofertantes de frutas, lo que ocasiona que el fabricante tenga la potestad de elegir el proveedor que más le convenga. Sin embargo, parte de esta materia prima también está destinada para utilizar en la elaboración de otros productos derivados de la fruta y la exportación, por lo que hay que analizar y escoger la mejor opción del mercado de comercializadores de fruta.

### 2.3.3 Poder de negociación de los compradores

Los clientes dentro de la industria de elaboración de mermeladas tienen mayor poder de negociación, debido al alto índice que competidores directos que existen, por ejemplo Facundo, Snob, Gustadina, Helios que son las marcas con mayor posicionamiento en el mercado.

### 2.3.4 Amenazas de productos sustitutos

El nivel de poder de productos sustitutos para la microempresa Dulcinea, es alto porque dentro de la industria existen gran cantidad de productos que reemplaza al consumo de mermelada, lo que ocasiona que el cliente prefiera sustituir dicho producto por otro elaborado con frutas.

### 2.3.5 Intensidad de la rivalidad entre los competidores existentes

La intensidad de la rivalidad entre competidores en la industria alimenticia de mermelada es media, aunque existen gran cantidad de empresas ofertando este producto, los competidores directos no emplean estrategias agresivas para el crecimiento y promoción del producto

**Tabla 4 Representación de las Fuerzas Competitivas de Porter**

<b>5'Fuerzas competitivas Porter</b>	<b>Intensidad dentro del mercado de mermeladas</b>
Amenaza de nuevos competidores	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Alta</li><li>▪ Barreras de entradas (baja)</li><li>▪ Acceso a los canales de distribución (bajo)</li><li>▪ Flexibilidad de inversión (baja)</li></ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Aceptación del mercado (alto)</li> </ul>
Poder de negociación de los proveedores	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Medio</li> <li>▪ Cantidad de productores ofertantes de frutas (alto).</li> <li>▪ Materia prima destinada para la elaboración de otros productos derivados de la fruta y para la exportación (alto).</li> </ul>
Poder de negociación de los compradores	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Alto</li> <li>▪ Competidores directos existentes (alto).</li> </ul>
Amenazas de productos sustitutos	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Alto</li> <li>▪ Cantidad de productos que reemplaza al demanda de mermelada (alto)</li> </ul>
Intensidad de la rivalidad entre los competidores existentes	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Media</li> <li>▪ Cantidad de empresas ofertando este producto (alto).</li> <li>▪ Estrategias agresivas de promoción por parte de competidores directos (baja)</li> </ul>

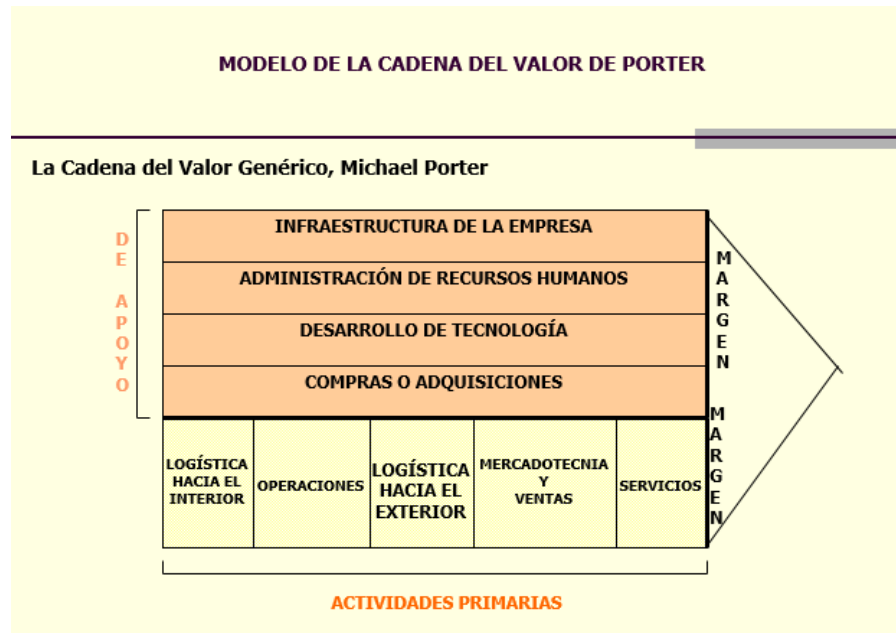
Fuente: Los Autores

Elaboración: Autores



## 2.4 Cadena de valor de Porter

Gráfico 5. Cadena de Valor de Porter



Autor: Mgs. César Arcos

Fuente: Mgs. César Arcos

### 2.4.1 Logística interna de la microempresa dedicada a la elaboración de mermeladas Dulcinea

La logística interna de la microempresa Dulcinea interviene todo lo relacionado a las actividades asociadas con las adquisición, recibo y almacenamiento de los recursos utilizados para la elaboración de mermeladas.

- Compra de materia prima utilizadas para la producción de mermeladas, como: mora, fresa, piña, tomate de árbol, albaricoque, manzana, durazno, guayaba, claudia.
- Transportación de la materia prima desde el productor hacia el establecimiento.
- Almacenamiento de las frutas.

## **2.4.2 Operaciones que se realizan en la microempresa Dulcinea**

- Proceso de elaboración de las mermeladas
- Verificación y control de la calidad del producto (normas INEN 2337)
- Proceso de etiqueta y empaque
- Pago de sueldo a personal
- Consumo de servicios básicos
- Mantenimiento de maquinaria y equipo
- Mantenimiento de instalaciones
- Mantenimiento de vehículo

## **2.4.3 Logística externa de la microempresa dedicada a la elaboración de mermeladas Dulcinea**

La logística externa de la microempresa Dulcinea comprende todas las actividades relacionadas con la distribución de los productos hacia el mercado minorista.

- Coordinación del embarque de los productos requeridos por el cliente.
- Transportación del producto final hasta el punto de venta convenido.
- Mantenimiento de vehículos

## **2.5 Marco legal de la Microempresa**

El marco legal en el que se desenvuelve la microempresa en el país, fue contemplada en la Constitución del 10 de agosto de 1998, por primera vez hace referencia a la microempresa en el art 269. Motivando a los gremios el fortalecimiento del sector, y especialmente en conseguir cambios estructurales, que permitirán mayor participación en el sector de la producción, productividad, generación de empleo y mejorar su nivel de vida.

Con la Constitución de la República del Ecuador 2008, en el Artículo 319 "reconoce diversas formas de organización de la producción en la economía, entre otras las comunitarias, cooperativas, empresariales públicas o privadas, asociativas, familiares, domésticas, autónomas y mixtas, en tal virtud alentará la producción que satisfaga la demanda interna y garantice una activa participación del Ecuador en el contexto internacional;" (Ecuador, 2008)

En el año 2010, entra en vigencia en el Libro III del código orgánico de la producción, comercio e inversiones, se encuentra la normativa que rige a las pequeñas y medianas empresas y parte del código esta los mecanismos de desarrollo productivo y el Registro único de las Mipymes (RUM), en el art 56. Que le permite al Estado identificar y categorizar a las pequeñas y medianas empresa para incentivar su crecimiento.

La microempresa Dulcinea, como tal se ha mantenido dentro del marco jurídico vigente, cumpliendo con los requisitos establecidos en la ley, desde la creación, los permisos para operar, de control de calidad, permisos al gobierno autónomo descentralizado del cantón Tisaleo y cumpliendo con las obligaciones establecidas por el SRI.

## **2.6 Estudio técnico**

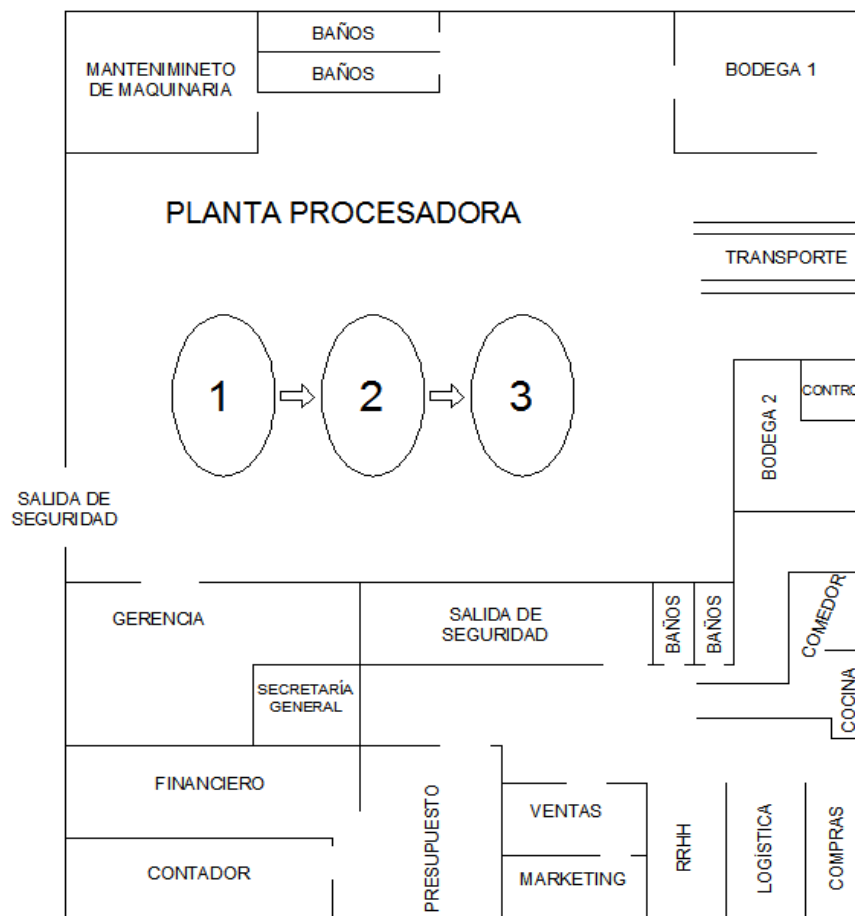
### **2.6.1 Localización de la microempresa**

La microempresa de mermeladas Dulcinea se encuentra ubicada en la Provincia del Tungurahua, cantón Tisaleo, Parroquia Alobamba, Panamericana sur Km 10 vía a Riobamba, Alobamba.

## 2.6.2 Distribución Física del espacio

La microempresa funcionaba en una villa de 10 por 20 metros cuadrados, que se subdivide el cincuenta por ciento en la planta de producción, el 30 por ciento en la parte administrativa, conformada por los departamentos de recursos humanos, financiero, marketing – ventas y planificación, y el 20 por ciento en bodega, aprovisionamiento y despacho de la mercadería.

**Gráfico 6 Modelo de diseño de Planta de Producción Dulcinea**



Fuente: Microempresa Dulcinea  
Elaborado por los Autores NMYBE

### **2.6.3 Horario de funcionamiento.**

Las socias cumplen horario de oficina, de lunes a viernes de 08H00 a 17H00, con intervalo de una hora para almuerzo.

### **2.6.4 Productos a ofrecer**

Mermeladas de mora, fresa, piña, tomate de árbol, albaricoque, durazno, claudia, manzana.

Frascos con peso neto de 600g y 300g.

Control de calidad: INEN 2337 1R

Registro sanitario: 81429AN

### 3 Capítulo III: Marco metodológico

#### 3.1 Tipo de investigación

El tipo de investigación que se realizó en el presente proyecto es Explicativa y Descriptiva.

**Descriptiva:** Es una investigación inicial que se realiza para recoger datos y precisar la naturaleza; y sirve para describir diversas pautas de comportamientos sociales de una comunidad tales como: origen racial, opiniones, políticas, rango de edad, preferencias.

**Explicativa:** Es la explicación que trata de descubrir, establecer y explicar las relaciones causalmente funcionales que existen entre las variables estudiadas, y sirve para explicar cómo, cuándo, dónde y por qué ocurre un fenómeno social. (Bernál, 2010)

#### 3.2 Población y muestra

Para esta investigación se aplicará el muestreo aleatorio simple, población finita, para determinar tamaño representativo de la muestra

$n$ = tamaño muestra

$Z$ = nivel de confianza 95%= 1.96

$P$ = 0,5

$Q$ = 0,5

$N$ = tamaño de la población 19 socias

$E$ = error 5%

$Q = 1 - P$

La fórmula es la siguiente:

$$n = \frac{(Z)^2 \cdot P(Q \cdot N)}{(N-1)E^2 + (Z)^2 \cdot P \cdot Q}$$

$$n = \frac{(1,96)^2 \times 0,5(0,5 \times 19)}{(19-1)(0,05)^2 + (1,96)^2 \times 0,5 \times 0,5}$$

$$n = \frac{(3,8416) \times 0,5(0,5 \times 19)}{(18)(0,0025) + (3,8416) \times 0,5 \times 0,5}$$

$$n = \frac{(3,8416) \times 0,5(9,5)}{(0,045) + (3,8416) \times 0,5 \times 0,5}$$

$$n = \frac{18,2476}{1,0054}$$

$$n = 19$$

La microempresa Dulcinea contaba con 24 socias en su etapa inicial, antes de cerrar quedaron 19, debido a los resultados obtenidos del muestreo aleatorio simple, nos da como resultado el total de la muestra representativa que es de 19 socias.

### **3.3 Técnicas e instrumentos de recolección de datos**

La recolección de datos es el medio a través del cual el investigador se relaciona con los participantes para obtener la información necesaria que le permita lograr los objetivos de la investigación.

Para recolectar la información hay que tener presente lo siguiente:

- Seleccionar un instrumento de medición el cual debe ser válido y confiable para poder aceptar los resultados
- Aplicar dicho instrumento de medición
- Organizar las mediciones obtenidas, para poder analizarlos

Dentro de los métodos de recolección de datos empleados para la presente investigación están: observación y entrevista.

### **3.3.1 Entrevista**

La entrevista es una forma de comunicación y a su vez una herramienta de investigación indirecta, que supone la obtención de información, generalmente se guarda archivos de audio o video para luego ser transcritos a texto.

Esta fue una herramienta importante para la recolección de datos sobre el cierre de Dulcinea, ya que, gran parte de la población eran mujeres de tercera edad y muchas de ellas no contaban con instrucción primaria, lo que dificultaba la realización de encuesta, Sin embargo, aunque pocas pudieron colaborar con la entrevista, la presidenta de Dulcinea Sra. Betty, Campoverde proporciono información importante sobre el manejo administrativo, falencias y causas que ella considera que detonaron el cese de actividades en Dulcinea.

### **3.3.2 Observación**

Es el registro visual de lo identificado, clasificando y consignando los acontecimientos pertinentes de acuerdo con algún esquema previsto y según el problema que se estudia.

Cuando se decide utilizarla hay que tomar en cuenta ciertas consideraciones: como método de recolección de datos, debe ser planificado cuidadosamente para



que reúna los requisitos de validez y confiabilidad. Se le debe conducir de manera hábil y sistemática y tener destreza en el registro de datos, diferenciando los aspectos significativos de la situación y los que no tienen importancia. (Bernál, 2010)

La investigación sobre las causas que provocaron el cierre de Dulcinea, además de las entrevistas, la observación fue un punto clave, ya que al dialogar con las socias y observar su comportamiento y el entorno en el que ellas están rodeadas, se pudo notar la falta de interés con la que ellas tomaban a la microempresa, la mayoría no sabía sobre el manejo administrativo y solo se limitaban a contestar que la Sra. Betty Campoverde sabía sobre ello, que ellas solo pelaban la fruta y cocinaban.

### **3.3.3 Encuesta**

Esta técnica consiste en recoger información por medio de preguntas escritas que han sido proporcionadas a la población muestra de la investigación, a través de un cuestionario de preguntas. Este modelo se utiliza para analizar e investigar hechos, o fenómenos que sean de una manera general y no particular.

### **3.3.4 Instrumentos**

Los instrumentos que se utilizarán en esta investigación son:

**Citas Bibliográficas.-** Para la transcripción de conceptos de diferentes autores que han realizado estudios relacionados al tema de la presente investigación.

**Cuestionario.-** Este instrumento de investigación se utiliza previo a la aplicación de las encuestas a las ex socias de la microempresa de mermeladas Dulcinea.

## **3.4 Resultados del diagnóstico**

### **Descripción del Trabajo de Campo**

Con la finalidad de ejecutar el trabajo de campo, se realizó una entrevista a la gerente de la microempresa de mermeladas Dulcinea en la parroquia de Alobamba, perteneciente al cantón Tisaleo de la provincia del Tungurahua y se aplicó encuestas a 19 socias de la microempresa en mención, explicando los objetivos, los beneficios y alcances de la investigación propuesta.

Ver anexos 4 y 5.

#### **3.4.1 Entrevista Señora Betty Campoverde, Gerente General de Dulcinea**

**a) ¿Cuáles son los factores que Ud. Considera incidieron en el cierre de la microempresa Dulcinea?**

El principal, fue que nosotros no teníamos un agente vendedor, porque de ahí nuestro producto era de primera, era natural, tenía mucha acogida, por personas de alto recursos.

**b) ¿La microempresa Dulcinea contaba con Misión, Visión y Objetivos?, ¿Cuáles fueron?**

No teníamos misión y visión, y como objetivos era: arrasar con todos los mercados, se puso esta meta para ayudarnos en nuestra economía. No era el principal alimento sino una golosina, especialmente íbamos a ir a las personas de altos recursos, pensábamos hacer mucho con eso.

**c) ¿Con que áreas o departamentos contaba la microempresa Dulcinea?**

Estaba dividido en: compras, administración (secretaria, presidente), producción (cocina) y envasado.

**d) ¿Existía algún responsable por área?**

Si había responsable, teníamos a la jefa de cocina Gloria Castro, presidenta la señora Laura Naranjo y yo que era la Gerente.

**¿Existían más responsables?** Nada, participábamos el grupo de socias, ya no había otra persona delante de nosotras. **¿De las finanzas quien se encargaba?** Como no teníamos, La única era yo, lo único que teníamos para vender era las mermeladas.

**e) ¿Quién se encargaba de las ventas?**

Yo vendía, yo compraba el producto para elaborar las mermeladas, yo salía a vender a Riobamba, Latacunga, Quito, no había nadie más, por eso colapsó.

**f) ¿Tuvieron algún tipo de capacitación?**

Si teníamos buena capacitación, para preparar las mermeladas, luego una de SECAP de administración, otro de relaciones humanas para abrirnos en el mercado, como tres cursos.

**g) ¿Algún curso de capacitación que considere que faltó?**

Lo que a mí me hubiera gustado es que hubiera una persona que ayudara en el mercado, porque nosotras si teníamos mucha acogida, porque era producto natural, pero no teníamos tiempo, me hubiera gustado que haya una persona que venda.

**h) ¿Estaban todas la socias comprometidas con la empresa?**

Comprometidas entre comillas, porque en realidad cuando ya le dábamos una responsabilidad a cada una, como para ayudarnos a vender o que nos ayuden a

comprar el producto, no todas tenían tiempo, por eso solo una personas o dos hacíamos, porque cuando ya les decíamos por favor vamos a tal lugar nadie podía, el otro problema era de que todas eran de tercer edad, ellas ya no podían salir al mercado, parece que la más joven era yo con la señora Gloria Castro.

**i) ¿La microempresa implementó campaña de publicidad para dar a conocer la marca y el producto?**

No nunca, solamente cuando habían ferias artesanales, solo ahí hacíamos pequeños afiches, no nos dábamos el lujo de ir a la radio, la televisión, ni prensa escrita, porque no teníamos dinero, una vez fuimos a una emisora, para que nos ayude, porque recién estábamos iniciando, pero nos pidieron canasta cada mes, como no teníamos para darle canastas, entonces nunca hicimos publicidad en la radio.

**j) ¿Cuántas socias eran?**

Eran 24, pero solamente trabajaban, tres cocinando, a veces 4 y luego distribuimos, 4 preparaban y las restantes etiquetaban, era bien laborioso porque todo hacíamos a mano, cinco socias se fueron del pueblo, las que más trabajaban eran 15 o 17.

**k) ¿Las personas que no estaban, seguían formando parte de la microempresa?**

Eran pasivas ya, pero recibían ganancia, entonces eran consideradas socias, nunca pusieron renuncias a pesar de que los estatus no dictaban eso.

**l) ¿Cómo estaban distribuidas las ganancias para cada socia?**

Primero le pagamos a nuestra compañeras con nuestro dinero, de nuestro bolsillo, el primer año trabajaron gratis pero después ya no quisieron, entre todas pagamos 10 dólares diarios a las cuatro que trabajaban, necesitábamos frascos, necesitamos como 600 dólares casi, en frascos, quintal de azúcar, compra de fruta, pero en realidad no teníamos mucha ganancia, porque nuestra mermelada era muy cara, nos salían caras y ganábamos lo mínimo para que pueda salir.

**m) ¿Cuáles eran los gastos mensuales?**

Mas había egresos que ingresos, hacíamos por horario porque había un tiempo en que nadie quería hacer, tres iban a trabajar una semana, tres otras, ya las obligábamos porque no había quien trabaje sin sueldo, en realidad es difícil empezar sin recursos, porque nos ayudaron al principio pero 100 cajas de mermeladas de 24 unidades se dañaron, porque la ingeniera que nos enseñó, no nos enseñó bien a tapar, entro aire y cayo un hongo, fue mucho dinero que se perdió, por eso nos quedamos sin dinero y empezamos donando canasto de fruta, por eso es que la socias también se retiraron al final quedaron como 15.

### **3.4.1.1 Análisis e interpretación de los resultados de la entrevista**

Basados en los resultados obtenidos en el trabajo de investigación realizado a la Gerente de la Microempresa Dulcinea se concluye lo siguiente:

Existen múltiples factores que incidieron en el cierre de la microempresa, tales como: polifuncionalidad del personal, no contar con un perfil corporativo que le diera identidad a la microempresa como tal.

El deseo de vender más para tener buenas ganancias. Carecían de planificaciones, las capacitaciones realizadas apoyadas por el SECAP no han cubierto todas las necesidades de conocimiento para direccionar adecuadamente la microempresa o para proveer de herramientas a las socias tendientes a desarrollar habilidades que ayudaría en el buen funcionamiento de la misma.

Se ha observado un personal comprometido, con deseos de colaboración no al cien por ciento. Por la falta de recursos económicos la publicidad se limitó a realizarla mediante afiches que exhibidos en las ferias en las que participaban.

Estos argumentos descritos confirman la hipótesis que literalmente dice:

Con la incorporación del programa de reingeniería organizacional, permitirá la reactivación de la microempresa de mermeladas Dulcinea de la Parroquia Alobamba – Cantón Tisaleo – Provincia del Tungurahua.

### 3.4.2 Encuesta realizadas a las socias de Dulcinea

a) El cierre de la microempresa Dulcinea se debe a:

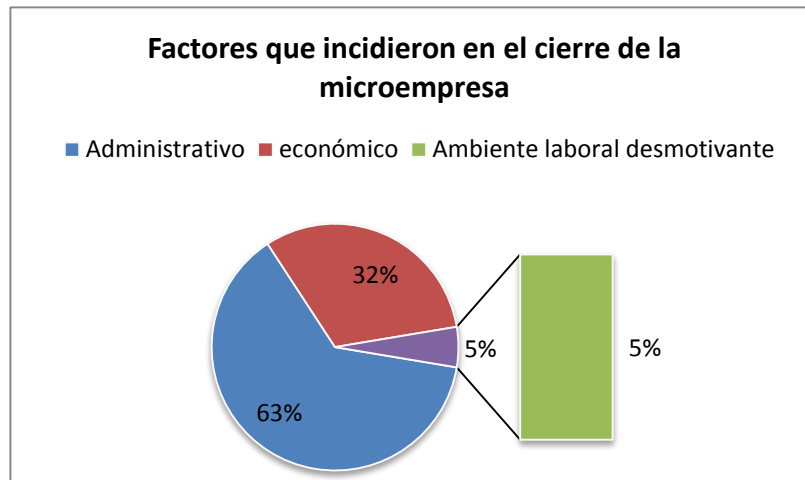
Objetivo: Conocer los factores que incidieron en el cierre de la microempresa

**Tabla 5: 3-1 De la Encuesta Pregunta**

Ítems	Nº Personas	%
Administrativo	12	63%
Económico	6	32%
Ambiente laboral desmotivante	1	5%
Total	19	100%

Elaboración: Autores

**Gráfico 7: 3-1 Presentación de Resultados Pregunta A**



Elaboración: Autores

**Interpretación:** El 63% de la población encuestada, considera que el factor administrativo, ha incidido para el cierre de la microempresa, seguido por el 32% que considera que es el económico y un 5% el ambiente laboral desmotivante.

b) ¿Qué áreas o departamentos le faltaba incorporar en la microempresa Dulcinea?

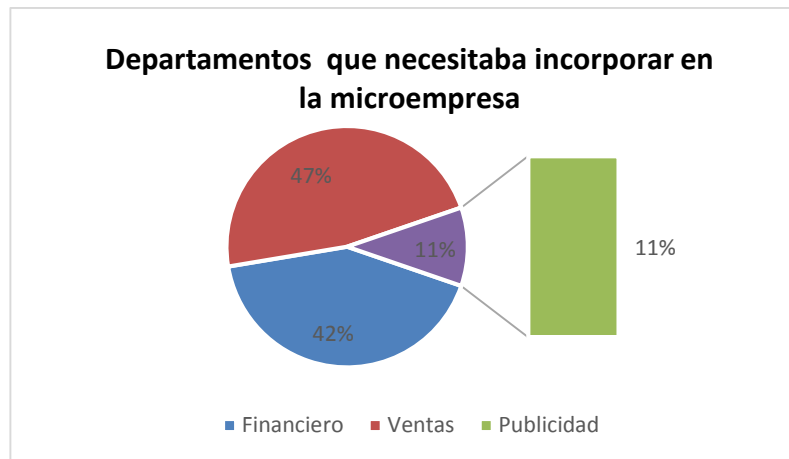
Objetivo: Conocer que áreas o departamentos necesita incorporar la microempresa.

**Tabla 6: 3-2 De la Encuesta Pregunta B**

Ítems	N° Personas	%
Financiero	8	42%
Ventas	9	47%
Publicidad	2	11%
Total	19	100%

Elaboración: Autores

**Gráfico 8: 3-2 Presentación de Resultados Pregunta B**



Elaboración: Autores

**Interpretación:** La población encuestada considera que en la microempresa debían incorporarse los siguientes departamentos: 47% ventas, 42% financiero y el 11% publicidad. Percibiendo que la carencia de estos departamentos en una microempresa incide en su crecimiento.



c) ¿En qué áreas fueron capacitadas?

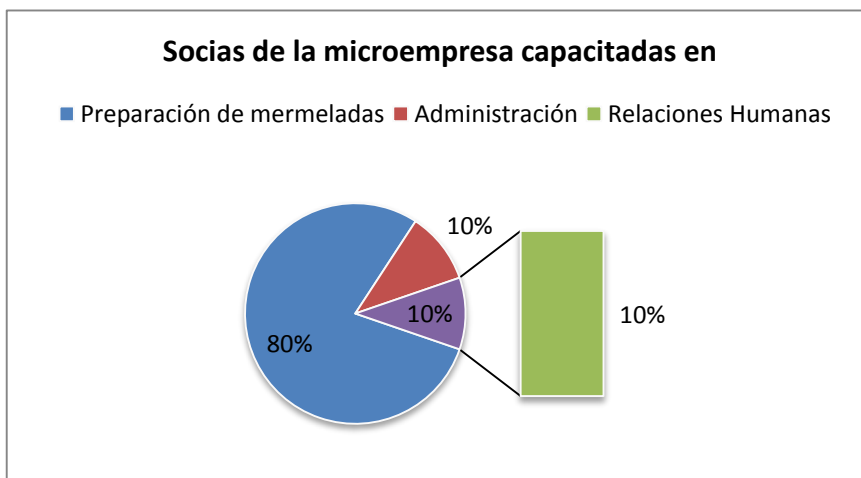
Objetivos: Conocer en qué áreas las socias fueron capacitadas

**Tabla 7: 3-3 De la Encuesta Pregunta C**

Ítems	Nº Personas	%
<b>Preparación de mermeladas</b>	15	80%
<b>Administración</b>	2	10%
<b>Relaciones Humanas</b>	2	10%
<b>Total</b>	19	100%

Elaboración: Autores

**Gráfico 9: 3-3 Presentación de Resultados Pregunta C**



Elaboración: Autores

**Interpretación:** El 80% de las socias de la microempresa Dulcinea han recibido capacitación en la elaboración de mermeladas, seguidas por 10% en administración de empresas y en relaciones humanas.

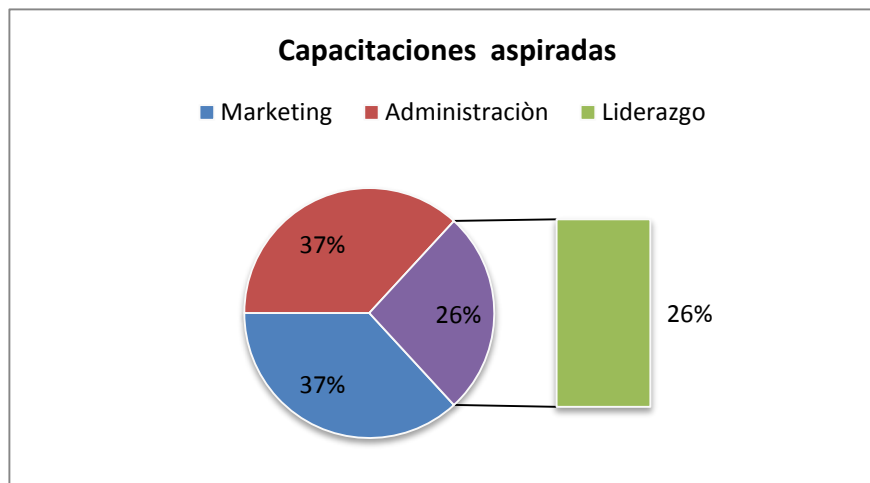
d) ¿En qué áreas le hubiese gustado recibir capacitación?

Objetivo: Conocer que áreas preferían obtener conocimientos

**Tabla 8: 3-4 De la Encuesta Pregunta D**

Ítems	Nº Personas	%
Marketing	7	37%
Administración	7	37%
Liderazgo	5	26%
Total	19	100%

**Gráfico 10: 3-4 Presentación de Resultados Pregunta D**



Elaboración: Autores

**Interpretación:** El 37% de las socias de la microempresa de mermeladas Dulcinea consideran que aspiraban recibir capacitación en el área de marketing e igual proporción en el de administración de empresas, sin embargo el 26% de las encuestadas aspiraban ser capacitadas en liderazgo. El cuadro refleja el interés de las socias por conocer administración de empresas, marketing y liderazgo.

e) ¿Por qué medios dieron a conocer los productos que elaboraban?

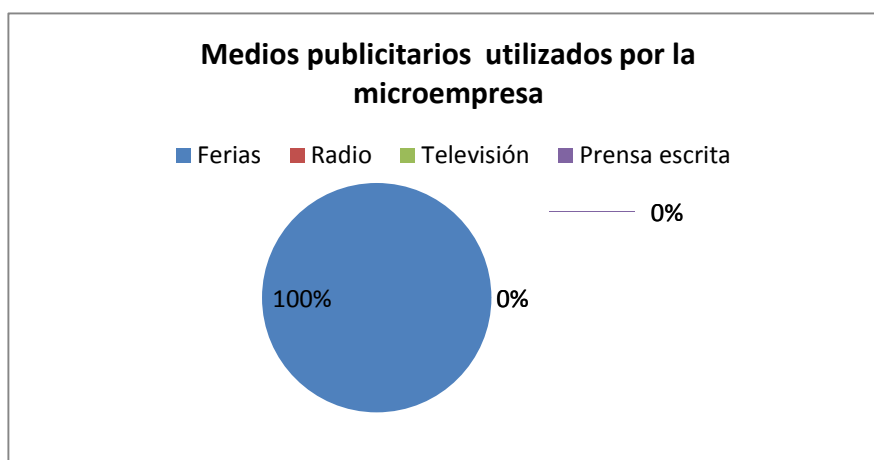
Objetivo: Conocer que medios utilizaban para publicitar los productos de la microempresa.

**Tabla 9: 3-5 De la Encuesta Pregunta E**

Ítems	Nº Personas	%
Ferias	19	100%
Radio	0	
Televisión	0	
Prensa escrita	0	
Total	19	100%

Elaboración: Autores

**Gráfico 11: 3-5 Presentación de Resultado Pregunta E**



Elaboración: Autores

**Interpretación:** El 100% de las socias de la microempresa de mermeladas Dulcinea coincidieron en que el único medio utilizado para la publicidad y venta de los productos fue en ferias artesanales.

f) ¿Cómo era la ambiente laboral en la microempresa?

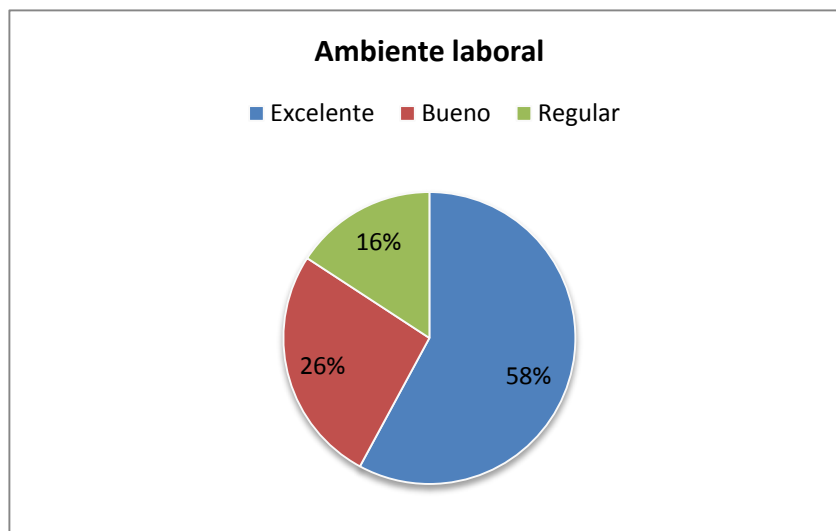
Objetivo: Conocer como es el ambiente laboral en la microempresa.

**Tabla 10: 3-6 De la Encuesta Pregunta F**

Ítems	Nº Personas	%
Excelente	11	58%
Bueno	5	26%
Regular	3	16%
Total	19	100%

Elaboración: Autores

**Gráfico 12: 3-6 Presentación de Resultado Pregunta F**



Elaboración: Autores

**Interpretación:** El 58% de las socias de la microempresa de mermeladas Dulcinea expresaron que el ambiente laboral era excelente, el 26% bueno, a diferencia del 16% que lo consideraban como regular. De acuerdo a los resultados la mayoría de las socias coinciden que el ambiente laboral de la microempresa es excelente.

### **3.4.2.1 Análisis e interpretación de los resultados de la encuesta.**

Durante la ejecución de la encuesta, se observó en las socias de la microempresa Dulcinea, con una muy buena actitud al momento de responder las preguntas.

En base a las encuestas realizadas a las ex socias de la microempresa Dulcinea se concluye que:

- El principal factor por la cual la microempresa cesó sus actividades, se debió a la parte administrativa con una representación del 63%.
- Las socias sugerían que se debió incorporar un departamento de ventas para la microempresa, con un 47% y 42% en un departamento financiero.
- Unas de las principales causas del quiebre de la microempresa según las socias, se dio a la falta de capacitación de la parte administrativa, teniendo el departamento de producción un 80% de capacitación.
- De acuerdo a las socias, consideraban que debían haber recibido capacitaciones en marketing y administración con un 37%.
- Para dar a conocer los productos, ubicaban un stand en las ferias realizadas por motivos de festividades en la ciudad de Ambato. No teniendo previsto los medios de publicidad en radio, televisión y prensa.
- El ambiente laboral de la microempresa fue catalogado por las socias como agradable, con 58% de resultado.

Lo que ratifica la hipótesis general planteada, que enuncia: Con la incorporación del programa de reingeniería organizacional, se reactivará la microempresa de mermeladas Dulcinea de la Parroquia Alobamba – Cantón Tisaleo – Provincia del Tungurahua.

## **4 Capítulo IV: Proceso de Reingeniería a la Microempresa de mermeladas Dulcinea de la Parroquia Alobamba – Cantón Tisaleo – Provincia del Tungurahua.**

### **4.1 Objetivos General y Específicos**

#### **4.1.1 Objetivo General**

Diseñar el modelo de Reingeniería organizacional a la microempresa de mermeladas Dulcinea de la Parroquia Alobamba – Cantón Tisaleo – Provincia del Tungurahua.

#### **4.1.2 Objetivos Específicos**

- Crear el perfil corporativo de la microempresa Dulcinea de la Parroquia Alobamba – Cantón Tisaleo – Provincia del Tungurahua.
- Determinar los cargos y actividades correspondientes a cada departamento de la microempresa Dulcinea de la Parroquia Alobamba – Cantón Tisaleo – Provincia del Tungurahua.
- Proporcionar capacitaciones a las socias, en las diferentes áreas de la microempresa Dulcinea de la Parroquia Alobaggmba – Cantón Tisaleo – Provincia del Tungurahua.
- Estimar presupuesto para campaña de publicidad que aporte al posicionamiento del producto en el mercado local de la microempresa Dulcinea de la Parroquia Alobamba – Cantón Tisaleo – Provincia del Tungurahua.

## **4.2 Razón social**

Asociación de Mujeres de Alobamba.

### **4.2.1 Marca**

DULCINEA, Ver Anexo 6, Logo

### **4.2.2 Actividad económica**

Elaboración y comercialización de mermeladas - Actividades de asociaciones gremiales

### **4.2.3 Slogan**

“Momentos dulces de la vida”

## **4.3 Perfil corporativo**

### **4.3.1 Misión**

Somos una empresa dedicada a la elaboración de mermeladas, brindando a nuestros clientes la más variada y deliciosa mermelada artesanal, elaborada solo a base de frutas, 100% libre de preservantes y colorantes.

### **4.3.2 Visión**

Para el 2019 ser una empresa sólida y reconocida, incorporando nuevos sabores de frutas, brindando variedad de elección a nuestros clientes, para el 2020 incrementar su producción y distribución de manera ágil y directa de las mermeladas dentro del territorio nacional.

### **4.3.3 Valores**

Honestidad: Fomentar la sinceridad a cada uno de empleados y clientes de la microempresa forjando la confianza y credibilidad de la empresa.

Puntualidad: Siempre comprometidos a seguir las políticas de la empresa y requerimientos a tiempo, evitando malestares por incumplimiento.

Responsabilidad: Cumplir con las obligaciones adquiridas en cada área.

Trabajo en equipo: Siempre mantener un excelente clima laboral, promoviendo el trabajo en equipo.

Excelencia, en todos los procedimientos comprendidos para brindar al cliente la satisfacción esperada.

Compromiso, a cumplir con los objetivos de la empresa proveyendo una atención personalizada a los clientes

### **4.3.4 Objetivos y Metas**

#### **4.3.4.1 Objetivo**

Ser una empresa sólida y reconocida para el 2019.

#### **4.3.4.2 Metas**

- Publicidad de los productos en medios televisivos, periódicos, volantes, redes sociales y ferias en cada región del Ecuador.

### **Actividades**

- Contratar una agencia de publicidad que se encargue de la difusión del producto.
- Establecer contactos con empresas y supermercados ofertando los productos.



## **Objetivo**

Incorporar nuevos sabores de frutas para el 2019

## **Meta**

Contar con 3 nuevos sabores de frutas como: achotillo (rambután), carambola, mandarina.

## **Actividades**

- Hacer pruebas con los nuevos sabores de frutas para comprobar si es factible su elaboración.
- Testeo de los nuevos sabores de las mermeladas en el mercado local
- Validación de las mermeladas con nuevos sabores.

## **Objetivo**

Incrementar la producción y distribución de manera ágil y directa de las mermeladas a nivel nacional para el año 2020

## **Meta**

El 60% de la producción sea distribuida en la región costa y oriente.

## **Actividades**

- Adquisición de herramientas para aumentar producción.
- Coordinación con el departamento de ventas para elaborar estrategias de ventas.
- Establecer contactos con tiendas y supermercados para comercializar las mermeladas.
- Coordinación con el área de distribución y ventas para la entrega oportuna.

## **4.4 Aplicación del proceso de reingeniería**

### **4.4.1 Análisis de proyectos actuales y futuros**

En la microempresa de mermeladas Dulcinea, no se registra la puesta en marcha de proyectos de cambio para fortalecer áreas deficientes.

La presente investigación se ha realizado con el fin de determinar las falencias o carencias que existen en los procesos, administrativos, recursos humanos, financiero y de ventas, para plantear una propuesta que brinde solución a los problemas identificados.

Para que la microempresa sea rentable y competitiva, se debe de iniciar por incorporar funciones y actividades del personal que se plantea en el siguiente organigrama.

**1.- Un cambio Gerencial en la microempresa de mermeladas Dulcinea**, logra una mejor dirección y liderazgo, con una adecuada actitud gerencial para promover la colaboración de los empleados; al mantenerse cerca de los trabajadores puede conocer las necesidades de la empresa, escuchar sugerencias, solucionar los problemas que se presenta; el gerente debe de estar pendientes de los resultados, siendo importante la comunicación, la motivación y la dirección.

2. Para el departamento de Marketing y Ventas se sugiere elaborar el diseño de las campañas publicitarias e incorporar la publicidad para prensa, radio, redes sociales y televisión, poniendo énfasis en las bondades del producto.

#### **4.4.2 Revisión y análisis de elementos de cambio**

Los problemas identificados en la microempresa de mermeladas Dulcinea, han sido la carencia de una estructura orgánica funcional, la falta de controles y la planeación del trabajo, los mismos que constituyen elementos de cambio dentro de la microempresa.

Para mejorar la Planeación del trabajo en la microempresa de mermeladas Dulcinea se sugiere:

- 1.- Contar con una visión y misión de la microempresa
- 2.-Incorporación de tecnología tanto para el área administrativa como el de producción.
- 3.-. Capacitación a los empleados orientada a la elaboración de mermeladas, relaciones humanas, liderazgo, administración de empresas, contable-financiero y atención al Cliente, de manera periódica.
3. Mejoramiento de la calidad del ambiente laboral e integración del personal a través de incentivos, reuniones para celebración de ocasiones especiales, convivencias, a realizarse una vez al año.
- 4.- Definición del perfil, funciones y actividades de cada empleado.

#### **4.4.3 Analizar la información de la microempresa y del proceso de trabajo**

En la microempresa de mermeladas Dulcinea, se han identificado que es ineficiente el manejo de las áreas organizativas, además que se ha observado que el personal no cuenta con una definición clara de sus funciones.

En la microempresa se debe de realizar una reorganización de los procesos de trabajo que involucre a todos los departamentos, de la siguiente manera:

- 1.- Jerarquización, de las funciones de los departamentos, por orden de rango, importancia o grado.
- 2.- Departamentos, que divida y agrupe todas las funciones y actividades a realizar por cada empleado.
- 3.- Coordinación, es la sincronización de los recursos y esfuerzos de un departamento, con el fin de lograr el cumplimiento de los objetivos.
- 4.- Previsión. La elaboración de planes debe de realizarse con precisión.
- 5.- Flexibilidad.
- 6.- Unidad, de los planes de tal manera que exista una para cada función coordinados e integrados.
- 7.- Rotación del Personal. Cambios de puesto al personal, como motivación por el desempeño laboral.

Además se realizarán análisis al rendimiento de la reingeniería organizacional mediante la matriz FODA cada 6 meses para monitorear los cambios después de aplicar la propuesta de reingeniería.

#### **4.5 Reingeniería aplicada a los recursos humanos**

El factor humano es uno de los más importantes de las empresas; su éxito va a depender del desempeño de sus trabajadores, la reingeniería va a ser una oportunidad para organizar al personal, potenciar el trabajo en equipo, establecer cargos, funciones y actividades.

Dentro de los procesos de reingeniería, el departamento de talento humano, en su programa incluye capacitaciones para el personal, con la aspiración que desarrollen habilidades y destrezas y por ende mejorar los niveles de producción, el clima laboral, mantener un adecuado manejo de la administración previniendo errores a futuro.

Para desarrollar el programa de capacitaciones se considera:

Las capacitaciones se proveerán previa evaluación de las necesidades del personal, al inicio, durante y en el desempeño de sus funciones, siendo evaluadas para determinar su nivel de aprendizaje y productividad.

Para la preparación del programa de capacitación se considerará los siguientes puntos:

- 1.-Tiempo asignado para la capacitación
- 2.- Descripción del contenido
- 3.-Objetivos de la capacitación
- 4.- Metodología a emplear
- 5.- Materiales a utilizar durante el desarrollo de la capacitación
- 6.-Evaluación al final de la capacitación.

Posteriormente a la capacitación, se realizará el seguimiento correspondiente para determinar si el personal está aplicando los conocimientos adquiridos, para medir los resultados que se espera conseguir, cómo: adquisición de nuevas habilidades y desarrollo de destrezas, alto nivel de motivación, mejoramiento del clima organizacional, aumento de eficacia, actitudes positivas de las personas.

## Gráfico 13 Diseño de Capacitación



Fuente: Modelo de Gestión de Talento Humano, (Alles, 2013)

Elaboración: Los Autores

Para inicio de la reingeniería, se estima en el corto plazo el cronograma de las capacitaciones que se llevará a cabo en el Instituto de capacitaciones de la Cámara de la pequeña Industria de Tungurahua, Ver anexo 7, como se detalla a continuación:

**Tabla 11 Presupuesto de asesoramiento y capacitación**

<b>Asesoramiento y Capacitación</b>		
<b>Área</b>	<b>Tiempo/Horas</b>	<b>Costo</b>
Financiero	30	\$ 80,00
Contable	28	\$ 70,00
Motivación Laboral	35	\$ 80,00
Servicio al Cliente	28	\$ 80,00
Liderazgo y Emprendimiento	30	\$ 50,00
Excel, 3 Niveles	40c/nivel	\$ 50,00
Manejo de Pedidos	20	\$ 50,00
<b>TOTAL</b>		<b>\$ 460,00</b>

Fuente: Los Autores

Elaboración: Los Autores

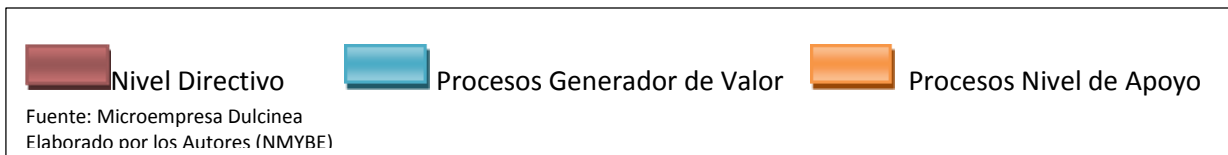
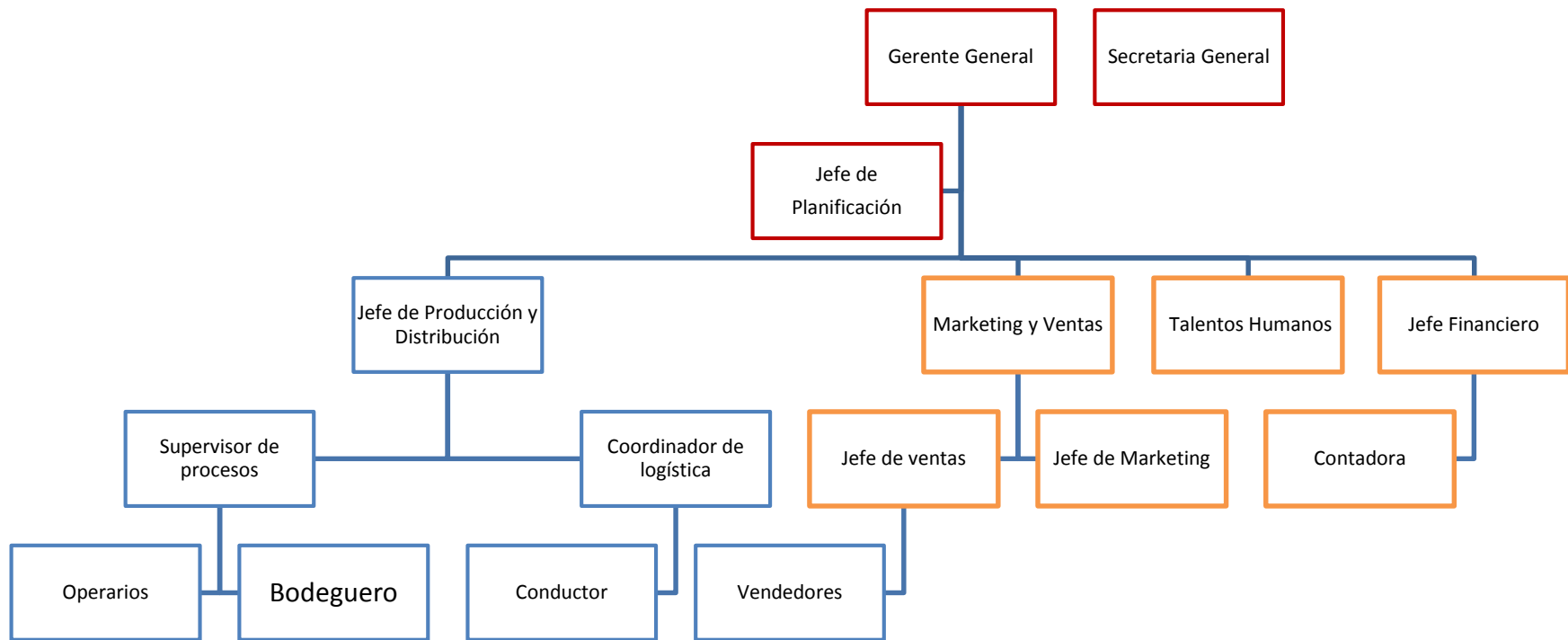
Se realizarán capacitaciones trimestrales progresivamente según el rendimiento de los colaboradores de la microempresa

### **Evaluación del personal**

Consiste en controlar y orientar al personal para que las actividades las cumplan a cabalidad; evaluando a cada empleado para medir sus niveles de productividad en la empresa.

El organigrama que a continuación se adjunta, detalla cada departamento que se propone a la microempresa con las funciones de cada uno de ellos.

## 4.6 Organigrama de la empresa de elaboración de mermeladas Dulcinea





## **4.6.1 Funciones y actividades del organigrama de la estructura orgánica de la microempresa de mermeladas Dulcinea.**

### **Gerencia General**

Departamento encargado de monitorear y vigilar a cada una de las áreas que conforman la empresa.

### **Gerente General**

#### **Funciones y actividades**

El gerente general representante legal de la microempresa, es la persona con capacidad de mando y toma de decisiones, encargada de velar por el cumplimiento de las actividades realizadas dentro de la microempresa Dulcinea dedicada a la elaboración de mermeladas, tales como:

- Analizar los resultados emitidos por los diferentes departamentos de la empresa.
- Da la aprobación a los documentos según requerimientos de cada departamento.
- Da la aprobación en la selección de personal, órdenes de compra de suministros, equipos y materiales.
- Asignación de presupuesto e inversiones.

### **Perfil**

Conocimientos y experiencia en liderazgo

Actitud de líder, integración y motivación de personal

Habilidades de trabajo en equipo

Trabajos a presión

Inteligencia emocional para resolver problemas presentados.

Capacidad de análisis y síntesis

Facilidad de comunicación

## **Características**

- Dictamina
- Autoriza
- Coordina
- Dirige
- Emite
- Establece
- Evalúa
- Instruye
- Organiza
- Promueve
- Plantea

## **Secretaria General**

Está a cargo de recibir pedidos, informar, llevar un control de agenda y cumplir con lo dispuesto por el sub-gerente; facilidad de redacción, comunicación, para dar a conocer sobre los reglamentos, manuales y procedimientos que la gerencia modifique o implemente para la buena gestión de la microempresa.

## **Perfil**

Facilidad de comunicación para ofrecer apoyo a los departamentos de la microempresa

Manejo de programas informáticos

Facilidad de recibir información, coordinar y llevar control de reuniones

Buen nivel de negociación para coordinar viajes y viáticos

Trabajo en equipo

## **Características**

- Apoya
- Coordina
- Comunica
- Reporta
- Tramita
- Redacta

## **Jefe de Planificación**

La sección de planificación está a cargo de los macro-procesos en la elaboración de proyectos relacionados a la mejora de cada uno de los departamentos con el propósito de ofrecer un buen servicio tanto a los colaboradores como clientes de la microempresa.

Es quien se encargara de planificar, supervisar, dirigir, formular, y velar por el cumplimiento de los procesos de cada uno de los departamentos priorizando al departamento de producción ya que es donde se concentra la esencia de la microempresa.

## **Perfil**

Experiencia y conocimiento en el área de procesos y planificación de proyectos

Facilidad de comunicación para llevar a cabo reuniones con el personal

Coordinar los nuevos lineamientos involucrados con la mejora continua en cada proceso.

Trabajo bajo presión

Capacidad de liderazgo

Proactivo

Analítico en la toma de decisiones; y

Trabajar en equipo para integrar a todo el personal en los nuevos proyectos que se planifiquen realizar en cada área.

## **Características**

- Coordina
- Participa
- Implementa
- Difunde
- Planifica
- Analiza

## **Jefe de producción y distribución**

### **Funciones y actividades**

El jefe de producción y distribución es la persona encargada de vigilar y controlar al supervisor de procesos en la elaboración y al coordinador de distribución de mermeladas, e informar al sub gerente general el estado actual de las operaciones de procesos de la microempresa.

### **Perfil**

Conocimientos y experiencia en liderazgo

Actitud de líder, integración y motivación de personal

Habilidades de trabajo en equipo

Trabajos a presión

Inteligencia para resolver problemas presentados.

Capacidad de análisis y síntesis

Facilidad de comunicación

### **Características**

- Aprueba
- Controla
- Informa
- Implanta
- Investiga
- Orienta
- Participa
- Propone
- Reporta
- Analiza
- Apoya
- Auxilia
- Desarrolla
- Elabora
- Sanciona
- Supervisa
- Tramita
- Vigila

## **Supervisor de Procesos**

### **Funciones y actividades**

El supervisor de procesos dentro de la microempresa Dulcinea, es el delegado de verificar la calidad del proceso de elaboración de las mermeladas, de controlar, supervisar y auxiliar al personal encargado.

### **Perfil**

Conocimientos y experiencia en liderazgo

Actitud de líder, integración y motivación de personal

Capacidad de trabajo en equipo

Habilidad para resolver problemas presentados.

Habilidad de análisis y síntesis

Facilidad de comunicación

### **Características**

- Aprueba
- Controla
- Informa
- Orienta
- Participa
- Propone
- Reporta
- Analiza
- Apoya
- Auxilia
- Desarrolla
- Elabora
- Sanciona
- Supervisa
- Tramita
- Vigila

## **Operarios**

### **Funciones y actividades**

El personal de producción (operarios) son los encargados de ejecutar la parte operativa, es decir el procedimiento de elaboración de mermeladas dentro de la microempresa Dulcinea.

### **Perfil**

Conocimientos y habilidades en elaboración de mermeladas

Actitud para trabajo en equipo

Habilidad para resolver imprevistos.

Facilidad de comunicación

Trabajo bajo presión

### **Características**

- Informan
- Participan
- Proponen
- Reportan
- Desarrollan
- Elaboran

### **Encargado de bodega**

Persona responsable de controlar el ingreso y salida de la materia prima y suministros de oficina.

### **Perfil**

Actitud para trabajo en equipo

Habilidad para resolver imprevistos.

Facilidad de comunicación

Trabajo bajo presión

## **Características**

- Informa
- Reporta
- Elabora
- Cuida
- Controla
- Provee
- Apoya

## **Coordinador de logística**

### **Funciones y actividades**

La tarea que tiene el coordinador de logística es la de planificar y coordinar de manera eficiente la distribución de los productos en todas sus etapas hasta llegar al cliente.

### **Perfil**

Facilidad para elaborar estrategias

Capacidad de trabajo en equipo

Habilidad para resolver problemas presentados.

Habilidad de análisis y síntesis

## **Características**

- Orienta
- Participa
- Propone
- Reporta
- Analiza
- Apoya
- Auxilia
- Desarrolla
- Elabora

## **Conductor**

Persona responsable de transportar la mercadería hasta los diferentes puntos de distribución.

## **Perfil**

Responsable

Comunicativo

Estratégico

Tolerante

## **Características**

- Informa
- Coordina
- Emite
- Planea

## **Jefe de Marketing**

### **Funciones y actividades**

Jefe de marketing es el encargado de organizar y realizar todas las actividades comprendidas desde el análisis e identificación del mercado objetivo, hasta la percepción de la imagen de la empresa y producto.

## **Perfil**

Creativo

Innovador

Comunicativo

Estratégico

Habilidad para trabajo en equipo y delegar



## **Características**

- Coordina
- Dirige
- Emite
- Establece
- Evalúa
- Instruye
- Organiza
- Planea

## **Jefe de Ventas**

La función del jefe de ventas es de coordinar ventas y dirigir al personal.

## **Perfil**

Conocimientos y experiencia en liderazgo

Actitud de líder, integración y motivación de personal

Habilidades de trabajo en equipo

Trabajos bajo presión

Buen nivel de tolerancia

Inteligencia para resolver problemas presentados.

Capacidad de análisis y síntesis

Facilidad de comunicación

## **Características**

- Aprueba
- Controla
- Informa
- Implanta
- Investiga
- Orienta
- Participa
- Propone
- Reporta
- Analiza
- Apoya
- Auxilia
- Desarrolla
- Elabora
- Sanciona
- Supervisa
- Tramita
- Vigila

## **Vendedores**

Personal encargado de realizar las venta directamente con los pequeños y medianos centro de abastos, recibe el pedido solicitados por los clientes.

### **Perfil**

Poder de convencimiento

Habilidades de trabajo en equipo

Trabajos bajo presión

Buen nivel de tolerancia

Inteligencia para resolver problemas presentados.

Habilidades comunicacionales

### **Características**

- Recapta
- Seguimiento
- Informa
- Orienta
- Participa
- Propone
- Reporta
- Analiza
- Desarrolla
- Elabora

## **Jefe Financiero**

La El área financiera se encarga de planificar, coordinar y verificar la disponibilidad de financiamiento de proyectos para gestionar el endeudamiento, las tablas de amortización de los préstamos, analizando los estados financieros y resultados. Teniendo facilidad de comunicación con los clientes.

## **Perfil**

Analítico de estados financieros

Buenas relaciones interpersonales

Facilidad de comunicación

Facilidad de interpretación de los balances

Honesto y responsable

Hábil para resolver conflictos

Capacidad de coordinación y liderazgo con los colaboradores

## **Características**

- Analiza
- Interpreta
- Resuelve
- Coordina
- Gestiona
- Verifica
- Planea
- Financia
- Comunica
- Decide
- Modifica
- Reúne

## **Contadora**

Está a cargo de coordinar, planificar, evaluar y controlar todas las funciones financieras contables que realiza la microempresa. Se encarga de generar información financiera para la toma de decisiones. Realiza los estados, se encarga de los registros, control y custodio de todos los bienes que le pertenecen a las socias, y es la responsable de la emisión de los estados financieros de la microempresa.

## **Perfil**

Realizo los Estados financieros

Registra las transacciones de compras y ventas

Realiza los trámites para que se proceda con el pago a terceros

Registra y coordina con las obligaciones con el SRI

Buenas relaciones interpersonales

Facilidad de comunicar y corregir errores en la elaboración de registros

Facilidad y buen manejo en la elaboración de balances contables

## **Características**

- Registra
- Coordina
- Tramita
- Elabora
- Comunica
- Analiza
- Controla
- Evalúan
- Emite
- Resuelve
- Gestiona
- Verifica

## **Jefe de recursos humanos**

Persona responsable en coordinar el equipo de trabajo, además realiza el reclutamiento y selección de personal, induce para transmitir la cultura de la empresa, elaborando programas de capacitación del personal y motivando a mantener un clima laboral agradable.

## **Perfil**

Poder de convencimiento

Habilidades de trabajo en equipo

Trabajos bajo presión

Buen nivel de tolerancia

Inteligencia para resolver problemas presentados.

Habilidades comunicacionales

Capacidad de liderazgo

Organiza y coordina capacitaciones para el personal

## Características

- Recapta
- Seguimiento
- Organiza
- Evalúa
- Mantiene
- Fomenta
- Informa
- Orienta
- Participa
- Propone
- Reporta
- Analiza
- Desarrolla
- Elabora

### 4.7 Presupuesto para aplicar reingeniería a la microempresa Dulcinea

Para efectos de este proyecto sólo se establecen los presupuestos para llevar a cabo el modelo organizacional de reingeniería de la microempresa Dulcinea. Por motivo que gran parte de la información fue extraviado. Sin embargo se estructura un presupuesto donde se detalla lo que este modelo requiere.

### 4.8 Presupuesto de campaña de publicidad para la microempresa Dulcinea.

Para la campaña de publicidad se contratará a una agencia publicitaria que se encargue de los volantes, que serán repartidos en los centros comerciales, gasolineras y en lugares estratégicos, según costos obtenidos de la agencia, Kreativa digital media marketing, ubicada en Ambato, como se detalla a continuación los costos anuales:

**Tabla 12 Presupuesto de campaña de publicidad**

PUBLICIDAD		
	CANTIDAD ANUAL	COSTOS
Muestras gratis	220 FRASCOS	\$ 440,00
Volantes	3000	\$ 750,00
Otros medios		\$ 2.000,00
<b>TOTAL</b>		<b>\$ 3.190,00</b>

Elaboración: Autores

## 4.9 Inversiones Requeridas

Para iniciar con el programa de reingeniería de la microempresa Dulcinea, se tiene presupuestado un total de \$25.870,50. La microempresa Dulcinea está conformada por 19 socias, para tal efecto se estima una aportación de cada socia por \$ 1.073,50 como se detalla a continuación:

**Tabla 13 Presupuesto total para la reingeniería de la Microempresa**

<b>Presupuesto total para la reingeniería</b>	
Total de inversión inicial	\$ 20.396,50
Total para capacitación	\$ 2.284,00
Total publicidad	\$ 3.190,00
<b>Total</b>	<b>\$ 25.870,50</b>

Elaboración: Autores

**Tabla 14 Inversión Inicial Microempresa Dulcinea**

<b>INVERSIÓN INICIAL</b>	
ACTIVOS	\$ 20.396,50
APORTACIÓN DE SOCIAS	\$ 1.073,50

Elaboración: Autores

La microempresa tiene como Activos, el siguiente detalle:

**Tabla 15 Activos Fijos Microempresa Dulcinea**

<b>ACTIVOS DULCINEA</b>	
PLANTA	\$ 35.000,00
VEHICULO	\$ 12.000,00
MAQUINARIA Y EQUIPOS	\$ 8.000,00
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>\$ 55.000,00</b>

Elaboración: Autores

Dentro del presupuesto se estima los siguientes rubros:

1. Adquisición de maquinarias y equipos para el área de producción, materiales de equipos de oficina.
2. Un modelo de rol de pago de la microempresa Dulcinea. Ver anexo 8
3. Proyecciones de gastos administrativos, capacitación, ventas y promoción. Ver anexo 9
4. Cantidades de unidades producidas para cubrir los gastos. Ver anexo 10

Cabe recalcar que las socias al inicio de sus operaciones casi no contaban con sueldo fijo, es decir que ellas trabajaban por pasión a sus conocimientos y el propósito no era enriquecerse sino trabajar en equipo para llevar a cabo el negocio, pero por falta de capacitación y asesoramiento lamentablemente la microempresa cesó sus actividades.

#### **4.10 Activos Requeridos**

Del total de costos presupuestados para la Microempresa Dulcinea se detalla el total de Activos, \$20,396.50 sin considerar lo que ya dispone la Microempresa, expresado en puntos anteriores, como se desglosa a continuación:

### Tabla 16 Activos Requeridos

Activos	Cantidad	Valor Unitario	Valor Total	% de Depreciación	Depreciación
<u>Maquinaria y Equipos</u>					
Procesadora de Frutas	1	5400,00	5400	10	\$ 540,00
Cocina Industrial	2	700,00	1400	10	\$ 140,00
Balanza	2	200,00	400	10	\$ 40,00
Batidora	2	380,00	760	10	\$ 76,00
<u>Muebles de Oficina</u>					
Escritorio	14	120,00	1680	10	\$ 168,00
Archivadores	12	360,00	4320	10	\$ 432,00
Sillas	16	15,00	240		
Modular	4	100,00	400		
<u>Equipo de Computación</u>					
Computadora	14	400,00	5600	33,3	\$ 1.864,80
Fax	1	150,00	150	33,3	\$ 49,95
Impresora multifunción	2	72,00	144	33,3	\$ 47,95
<u>Equipos de Oficina</u>					
Telefono	3	8,00	24		
Registradora	1	400,00	400	10	\$ 40,00
<b>Total de depreciación</b>					\$ 3.398,70
<u>Suministro de Oficina</u>					
Papelería	2	500,00	1000,00		
Bolígrafos		100,00	100,00		
Ordenes de pedidos ( 200)	1	0,50	100,00		
Tonners anual	3	100,00	300,00		
<u>Otros implementos</u>					
Insumos para Limpieza	2	100,00	200,00		
Tacho de basura	5	4,50	22,50		
Equipos para limpieza	1	20,00	20,00		
Otros		200,00	200,00		
<b>TOTAL DE INVERSIÓN INICIAL</b>			<b>\$ 20.396,50</b>		

Total requerido      \$    20.396,50

Aportación por Socia    \$    1.073,50

Elaboración: Autores



## CONCLUSIONES

- ✓ La implementación del programa de reingeniería organizacional reestructuraría la organización lo que posibilitaría la reactivación de la microempresa Dulcinea.
  
- ✓ Con la creación del perfil corporativo la microempresa obtendría su propia identidad, el personal se empoderaría de su filosofía y se comprometería a cumplir con los principios que caracteriza a la organización.
  
- ✓ Con la elaboración de un manual de funciones, el personal de cada departamento, tendrían claro las actividades y responsabilidades, y no existiría el conflicto que generó
  
- ✓ El personal de la microempresa no han recibido capacitaciones continuas de acuerdo a las necesidades requeridas por las socias, para fomentar en las mismas, conocimientos y desarrollo de habilidades en la ejecución correcta de las actividades propias de cada departamento.
  
- ✓ La microempresa Dulcinea, como medio de publicidad ha considerado las ferias por motivos de festividades y no otras alternativas para promocionar sus productos, lo que ha incidido en la poca demanda de los clientes.

## RECOMENDACIONES

- ✓ Se implemente el modelo de reingeniería organizacional para la reactivación de la microempresa Dulcinea.
- ✓ Se incorpore en la microempresa Dulcinea un perfil corporativo, para que el personal encargado de cada área conozcan sus funciones y responsabilidades, y ejecuten sus actividades de acuerdo a los conocimientos adquiridos.
- ✓ Se elabore un manual de funciones por cada área o departamento de la microempresa Dulcinea.
- ✓ Se implemente un programa de capacitaciones basadas en las necesidades micro empresarial, considerando los requerimientos de las socias.
- ✓ Que La microempresa Dulcinea, promocióne sus productos no solamente mediante las ferias de la localidad, sino también por otros medios de comunicación como los diarios escritos, televisión, además de la publicidad por internet.

## BIBLIOGRAFÍA

Alles, M. (2013). *Construyendo Talento*. Buenos Aires, Argentina: Granica.

Ávila, H.(2006). *Introducción a la metodología de la investigación*. México D. F, México: Eumed.

Bernál, C. (2010). *Metodología de la investigación*. Bogotá: Pearson.

Da Silva, R. (2005). *Teorías de la administración*. España: Thompson.

Draft, R. (2004). *Administración*. México: Thompson.

Ecuador, R. d. (2008). *Constitución Política del Ecuador*. Montecristi.

Fred, D. (2003). *Conceptos de administración estratégica*. Chihuahua, México:Pearson.

Hammer, M., & Champy, J. (1994). *Reengineering the Corporation. A manifesto for busniess revolution* . Estados Unido, New York: Pearson.

Hammer, M., & Champy, J. (1994). *Reingeniería*. Colombia, Bogotá: Norma.

Hernández, Fernández, Baptista. (1991). *Metodología de la investigación*. México: McGraw Hill.

Klein, R. (1995). *Cómo hacer Reingeniería*. Colombia, Bogotá: Norma.

Lowenthal, J. (1999). *Reingeniería de la Organización*. México: S. A. CV.

Melinkoff, R. (1993). *Estructura de la organización*. Venezuela: Planeta.

Münch, L. (2007). *Administración: Escuela, proceso administrativo, áreas funcionales y desarrollo emprendedor*. Mexico: Pearson, Primera edición, 2007, pp. 75.

Münch, L. (2006). *Fundameto de la administración: caso y prácticas*. Mexico: Trillas.

Poats, S. V., Ulfelder, W. H., Recharte, J. B., & E., C. S. (1998). *Construyendo en la conservación participativa en la reserva ecológica Cayambe - Coca*. Cayambe, Ecuador: Fundación Ford, Quito.

Porter, M. d. (17 de 04 de 2011). *blogspot*. Recuperado el 4 de 07 de 2014, de *blogspot*: <http://admindeempresas.blogspot.com/2011/04/la-metodologia-de-michael-porter.html>

Raymond. (2004). *Cómo hacer reingeniería*. Madrid: Norma.

Rodríguez, G., Gill, J., García, E.(1996). *Metodología de la investigación cualitativa*. Granada, España: ALJIBER.

Rubin, & Brown. (1975). *Sicología Social de la negociación y ofertas*. New York: Academic Press.

Stephen, P, Robbins, D., De Cenzo, A. (2002). *Fundamentos de administración: conceptos esenciales y aplicaciones*. México: Prentice Hall.

Taylor, F. W. (1987). *Principios de la Administración Científica*. Buenos Aires, Argentina: EL ATENEO.

Terry, G.(2001). *Principios de Administración*. México: CECSA.

# ANEXOS

## Anexo 1 Integrantes de la asociación de mujeres de Alobamba

00498

Art. 2.- Registrar en calidad de socios fundadores a las siguientes personas:

AVILA BONILLA GISELA	1803089372
BALLADARES MONTERO FLORINDA	1801444124
BONILLA BARROS MARTHA	1801397645
BONILLA BARROS EUFEMIA	1800600346
BONILLA MONTAÑANO GUADALUPE	1801085851
CASTRO GLORIA DANIZA	1801895184
CORDIVILLA ZAMORA NELLY	1801714229
ESCUDERO BONILLA MARIA	1802246015
ESCUDERO BALLADARES NELLY	1803088291
FIALLOS PORTERO BLANCA	1801462662
FIALLOS COELLO LUCIA	1802191377
GUEVARA BONILLA SARA	1800373258
JUMBO GALLEGOS MARIA	1800577007
NARANJO CORDOVILLA CARMEN	1800742106
NARANJO CORDOVILLA MERCEDES	1800460287
NARANJO CORDOVILLA LAURA	1801094804
NARANJO CORDOVILLA LUISA	1801306984
NIETO FIALLOS OLGA	1802088698
PERAFIEL NIETO LIDIA	1801685312
PERAFIEL HERNANDEZ NANCY	0602053589
QUISPILEMA SANCHEZ CARMITA	1802011558
RAMOS MOSQUERA EVA	1801155613
SALAS VILLEGAS MARIA	1701086827
SALINAS SANCHEZ MONICA	1890309666
SALINAS SANCHEZ ROSA	1800754515
SANCHEZ TAPIA ROSARIO	1801446053
SHININ PILAMALA GLORIA	1802043552
SHININ PILAMALA MARIA	1801756865

Art. 3.- Disponer que la ASOCIACION DE MUJERES DE ALOBAMBA, dentro de los treinta días posteriores a la emisión del presente Acuerdo, registre la directiva en la Dirección de Asesoría Jurídica de esta Cartera de Estado y posteriormente en forma periódica, observando las disposiciones estatutarias, las directivas que se sucedan.

Art. 4.- Reconocer a la Asamblea General de Socios como la máxima autoridad y organismo para resolver los problemas internos de la ASOCIACION DE MUJERES DE ALOBAMBA.

Dado en Quito a 9 DIC 1998

ARQ. GUILLELMO CELI DAVILA  
MINISTRO DE BIENESTAR SOCIAL



Anexo 2 Registro Único de Contribuyentes – Ubicación de la microempresa Dulcinea

2

**REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES**  
**SOCIEDADES**

**SRI**  
...le hace bien al país

**NUMERO RUC:** 1891701876001

**RAZON SOCIAL:** ASOCIACION DE MUJERES DE ALOBAMBA

**NOMBRE COMERCIAL:**

**CLASE CONTRIBUYENTE:** OTROS

**REPRESENTANTE LEGAL:** NARANJO CORDOVILLA LAURA CLAUDINA

**CONTADOR:**

---

**FEC. INICIO ACTIVIDADES:** 09/12/1998      **FEC. CONSTITUCION:** 09/12/1998

**FEC. INSCRIPCION:** 28/05/2000      **FECHA DE ACTUALIZACION:** 08/05/2011

---

**ACTIVIDAD ECONOMICA PRINCIPAL:**

ACTIVIDADES DE ASOCIACIONES GREMIALES

---

**DOMICILIO TRIBUTARIO:**

Provincia: TUNGURAHUA Cantón: TIGALEO Parroquia: TIGALEO Barrio: ALOBAMBA CENTRO Calle: PRINCIPAL Número: S/N Intersección: PANAMERICANA SUR Carretero: VIA A RIOBAMBA Kilómetro: DIEZ Referencia ubicación: A UNA CUADRA DE LA PLAZA CENTRAL Celular: 089246555

**DOMICILIO ESPECIAL:**

---

**OBLIGACIONES TRIBUTARIAS:**

- \* ANEXO DE COMPRAS Y RETENCIONES EN LA FUENTE POR OTROS CONCEPTOS
- \* ANEXO RELACION DEPENDENCIA
- \* DECLARACIÓN DE IMPUESTO A LA RENTA SOCIEDADES
- \* DECLARACIÓN DE RETENCIONES EN LA FUENTE
- \* DECLARACIÓN MENSUAL DE IVA

---

**# DE ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS:** del 001 al 001      **ABIERTOS:** 1

**JURISDICCION:** \ REGIONAL CENTRO \ TUNGURAHUA      **CERRADOS:** 0

---

*Laura Cordovilla*  
FIRMA DEL CONTRIBUYENTE

*[Firma]*  
SERVICIO DE RENTAS INTERNAS

---

Usuario: AJRV145806      Lugar de emisión: AMBATO/BOLIVAR 1550      Fecha y hora: 08/05/2011 09:50:08

Página 1 de 2

**SRI.gov.ec**

REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES  
SOCIEDADES



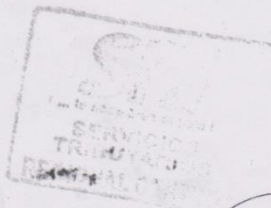
NUMERO RUC: 1891701876001  
RAZON SOCIAL: ASOCIACION DE MUJERES DE ALOBAMBA

ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS:

Nº. ESTABLECIMIENTO: 001 ESTADO ABIERTO MATRIZ FEC. INICIO ACT. 09/12/1998  
NOMBRE COMERCIAL: FEC. CIERRE:  
ACTIVIDADES ECONÓMICAS: FEC. REINICIO:  
ELABORACION DE MERMELADAS  
ACTIVIDADES DE ASOCIACIONES GREIALES

DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:

Provincia: TUNGURAHUA Cantón: TISALEO Parroquia: TISALEO Barrio: ALOBAMBA CENTRO Calle: PRINCIPAL Número: S/N  
Intersección: PANAMERICANA SUR Referencia: A UNA CUADRA DE LA PLAZA CENTRAL Carretera: VIA A RIOBAMBA Kilómetro:  
DIEZ Celular: 089246655



*[Handwritten signature]*

FIRMA DEL CONTRIBUYENTE

*[Handwritten signature]*

SERVICIO DE RENTAS INTERNAS

Usuario: AJRV149806

Lugar de emisión: AMBATO/BOLIVAR 1560

Fecha y hora: 08/06/2011 09:50:08

Anexo 3 Promoción de los productos en Feria





Anexo 4 Preguntas realizadas a la señora Betty Campoverde, Gerente General de Dulcinea

- a) ¿Cuáles son los factores que Ud. Considera incidieron en el cierre de la microempresa Dulcinea?
- b) ¿La microempresa Dulcinea contaba con Misión, Visión y Objetivos?, ¿Cuáles fueron?
- c) ¿Con que áreas o departamentos contaba la microempresa Dulcinea?
- d) ¿Existía algún responsable por área? ¿Existían más responsables? ¿De las finanzas quien se encarga?
- e) ¿Quién se encargaba de las ventas?
- f) ¿Tuvieron algún tipo de capacitación?
- g) ¿Algún curso de capacitación que considere que faltó?
- h) ¿Estaban todas la socias comprometidas con la empresa?
- i) ¿La microempresa implementó campaña de publicidad para dar a conocer la marca y el producto?
- j) ¿Cuántas socias eran?
- k) ¿Las personas que no estaban, seguían formando parte de la microempresa?

l) ¿Cómo estaban distribuidas las ganancias para cada socia?

m) ¿Cuáles eran los gastos mensuales

## Anexo 5 Encuestas a las ex socias de la microempresa Dulcinea

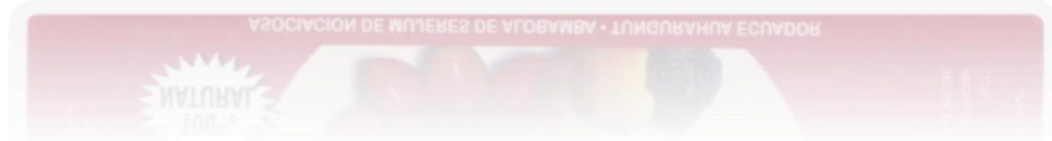
- a) El cierre de la microempresa Dulcinea se debe a:
- b) ¿Qué áreas o departamentos le faltaba incorporar en la microempresa Dulcinea?
- c) En qué áreas fueron capacitadas?
- d) ¿En qué áreas le hubiese gustado recibir capacitación?
- e) ¿Por qué medios dieron a conocer los productos que elaboraban?

- |                |                          |
|----------------|--------------------------|
| Radio          | <input type="checkbox"/> |
| Televisión     | <input type="checkbox"/> |
| Prensa Escrita | <input type="checkbox"/> |
| Ferias         | <input type="checkbox"/> |



- f) ¿Cómo era la ambiente laboral en la microempresa?

- |           |                          |
|-----------|--------------------------|
| Excelente | <input type="checkbox"/> |
| Bueno     | <input type="checkbox"/> |
| Regular   | <input type="checkbox"/> |

Anexo 6 Logo de la microempresa Dulcinea



Anexo 7 Formato de registro de capacitaciones

 
<p style="text-align: center;"><b>INSTITUTO DE CAPACITACION DE LA CAMARA DE LA PEQUEÑA INDUSTRIA DE TUNGURAHUA</b></p> <p style="text-align: center;">Rocafuerte 15-29 y Castillo Telef: 032421662-032421842</p> <p style="text-align: center;"><b><u>FORMULARIO DE INSCRIPCION CURSOS/PROGRAMAS CAPACITACION</u></b></p>
<p><b>1.-DATOS DEL SEMINARIO/PROGRAMA</b></p> <p>Nombre de la Empresa: _____</p> <p>Fecha de Inscripción: _____</p> <p>Nombre del Seminario: _____</p> <p>Fechas y Horarios del Curso: _____</p> <p>Instructor ( A ser llenado por el Centro ) : _____</p> <p>Lugar del Evento: _____</p>
<p><b>2.-INFORMACION DEL CONTACTO DE RECURSOS HUMANOS / CAPACITACION QUE MANEJA LA CLAVE DEL CNCF</b></p> <p>Nombre del Contacto: _____ E-mail: _____</p> <p>Cargo: _____</p> <p>Número de Teléfono: _____ Celular: _____ Ext: _____</p>
<p><b>3.-DATOS DE LOS PARTICIPANTES</b></p> <p>Número de Participantes: _____</p> <p>Número de Afiliados al IESS: _____</p>
<p><b>4.-DATOS PARA OBTENER FINANCIAMIENTO POR EL CNCF</b></p> <p>No. Consolidado de trabajadores a nivel nacional: _____</p> <p>Total aportación IECE/SECAP última planilla pagada del IESS: _____</p> <p>Ciudad en la que radica la Empresa: _____</p>
<p><i>Nota: En caso de no asistir al curso se deberá comunicar hasta 48 horas antes del inicio, caso contrario se dará por confirmada su asistencia.</i></p>
<p><b>NOMBRE Y FIRMA GERENTE/RECURSOS HUMANOS</b></p>

Anexo 8 Rol de pagos

CARGO	INGRESOS	DEDUCCIONES	TOTAL DEDUCCIONES	LIQUIDO A RECIBIR
	SUELDO	APOORTE PERSONAL		
<b>Gerente General</b>	\$ 400,00	\$ 44,60	\$ 44,60	\$ 355,40
<b>Secretaria</b>	\$ 370,00	\$ 41,26	\$ 41,26	\$ 328,75
<b>Planificación</b>	\$ 390,00	\$ 43,49	\$ 43,49	\$ 346,52
<b>Marketing y Ventas</b>	\$ 390,00	\$ 43,49	\$ 43,49	\$ 346,52
<b>Talento Humano</b>	\$ 390,00	\$ 43,49	\$ 43,49	\$ 346,52
<b>Financiero</b>	\$ 390,00	\$ 43,49	\$ 43,49	\$ 346,52
<b>Contadora</b>	\$ 390,00	\$ 43,49	\$ 43,49	\$ 346,52
<b>Vendedor</b>	\$ 390,00	\$ 43,49	\$ 43,49	\$ 346,52
<b>Producción</b>	\$ 390,00	\$ 43,49	\$ 43,49	\$ 346,52
<b>Logística y Distribución</b>	\$ 390,00	\$ 43,49	\$ 43,49	\$ 346,52
<b>Encargado de bodega</b>	\$ 350,00	\$ 39,03	\$ 39,03	\$ 310,98
<b>Chofer</b>	\$ 350,00	\$ 39,03	\$ 39,03	\$ 310,98
<b>Operario</b>	\$ 390,00	\$ 43,49	\$ 43,49	\$ 346,52
<b>Operario</b>	\$ 390,00	\$ 43,49	\$ 43,49	\$ 346,52
<b>Operario</b>	\$ 390,00	\$ 43,49	\$ 43,49	\$ 346,52
<b>TOTAL</b>	\$ 5.760,00	\$ 642,24	\$ 130,46	\$ 5.117,76

Anexo 9 Presupuesto de gastos administrativos, capacitación, ventas y promoción

<b>Gastos Fijos</b>	<b>MES</b>	<b>AÑO</b>
<b>Sueldos y salarios</b>	\$ 5.117,76	\$ 61.413,12
<b>Salarios</b>	\$ 5.117,76	
<b>Beneficios Sociales</b>	\$ 642,24	\$ 11.502,24
<b>Aporte Patronal</b>	\$ 642,24	
<b>13er Sueldo</b>	\$ 5.760,00	
<b>14to Sueldo</b>	\$ 5.100,00	
<b>Gastos Administrativos</b>	\$ 1.196,56	\$ 14.358,72
<b>Gastops de Ventas</b>	\$ 104,50	\$ 1.254,00
<b>Gastos de Publicidad/Promoción</b>		\$ 3.190,00
<b>Gastos de Capacitación</b>	\$ 153,33	\$ 1.894,00
<b><u>Gastos Variables(materia prima)</u></b>	\$ 250,00	\$ 3.000,00
<b>Total Gastos</b>	<b>\$ 7.464,39</b>	<b>\$ 96.612,08</b>

## Detalle de las capacitaciones

Periodo 1, primer trimestre

<b>Asesoramiento y Capacitación</b>		
Área	Tiempo/Horas	Costo
Financiero	30	\$ 80,00
Contable	28	\$ 70,00
Motivación Laboral	35	\$ 80,00
Servicio al Cliente	28	\$ 80,00
Liderazgo y Emprendimiento	30	\$ 50,00
Excel, 3 Niveles	40c/nivel	\$ 50,00
Manejo de Pedidos	20	\$ 50,00
<b>TOTAL</b>		<b>\$ 460,00</b>

Periodo 2, segundo trimestre

<b>Asesoramiento y Capacitación</b>		
Área	Tiempo/Horas	Costo
Financiero II	30	\$ 80,00
Contable II	28	\$ 60,00
Motivación e Integración	35	\$ 80,00
Servicio al Cliente	28	\$ 70,00
Liderazgo y Emprendimiento	30	\$ 50,00
Excel, Intermedio	40c/nivel	\$ 65,00
Manejo de quejas	20	\$ 50,00
<b>TOTAL</b>		<b>\$ 455,00</b>

Periodo 3, tercer trimestre

<b>Asesoramiento y Capacitación</b>		
Área	Tiempo/Horas	Costo
Financiero III	30	\$ 80,00
Contable III	28	\$ 70,00
PNL	35	\$ 80,00
Presupuesto de Ventas	28	\$ 80,00
Toma de Decisiones	30	\$ 70,00
Excel, Intermedio	40c/nivel	\$ 64,00
	20	\$ 50,00
<b>TOTAL</b>		<b>\$ 494,00</b>

Periodo 4, cuarto trimestre

<b>Asesoramiento y Capacitación</b>		
Área	Tiempo/Horas	Costo
Financiero, NIF	30	\$ 80,00
Contable e Inventarios	28	\$ 70,00
Motivación Laboral	35	\$ 80,00
Gestión por Procesos	28	\$ 80,00
Etiquetado	30	\$ 60,00
Excel, Avanzado	40c/nivel	\$ 50,00
Manejo de Devoluciones	20	\$ 65,00
<b>TOTAL</b>		<b>\$ 485,00</b>



Detalle de gastos de ventas y publicidad y promoción

<b>GASTOS DE VENTAS</b>		
<b>DETALLE</b>	<b>MENSUAL</b>	<b>ANUAL</b>
Movilización	\$ 80,00	960
Comisiones	\$ 24,50	294
<b>Total</b>	<b>\$ 104,50</b>	<b>\$ 1.254,00</b>

<b>PUBLICIDAD</b>		
	<b>CANTIDAD ANUAL</b>	<b>COSTOS</b>
Muestras gratis	220 FRASCOS	\$ 440,00
Volantes	3000	\$ 750,00
Otros medios		\$ 2.000,00
<b>TOTAL</b>		<b>\$ 3.190,00</b>

Anexo 10 Cantidades requeridas para cubrir gastos

**MERMELADA DE  
600 GRAMOS**

PVP \$ 3,60

**Punto de Equilibrio en unidades**

**CT/PVP:** 2.073 Unidades a Producir por mes  
83 Unidades a producir por día

**Punto de Equilibrio en Moneda Norteamericana US**

---

**\$ 7.464,39**