



UNIVERSIDAD DE ESPECIALIDADES ESPIRITU SANTO

FACULTAD DE ECONOMIA Y CIENCIAS EMPRESARIALES

CARRERA CONTADOR PÚBLICO AUTORIZADO

**TITULO: “ANALISIS DE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS Y
OPERATIVOS EN MICROEMPRESAS DE REPUESTOS
AUTOMOTRICES”**

**TRABAJO DE TITULACION QUE SE PRESENTA COMO REQUISITO
PREVIO A OPTAR EL GRADO DE:**

CPA

NOMBRE DEL ESTUDIANTE

ALEXANDRA ANGELICA ALVARADO ANDRADE

NOMBRE DEL TUTOR

ECONOMISTA SEBASTIAN CARDENAS

SAMBORONDON, DICIEMBRE, 2016

Análisis de los procesos administrativos y operativos en microempresas de repuestos automotrices

Alexandra Alvarado Andrade

RESUMEN

Al realizar el análisis de las microempresas que tienen, como actividad comercial la venta de repuestos automotrices; se determinó que la gran mayoría de estas, no cuentan con una estructura organizacional, que les permita poder ser más competitivas en cuanto a sus lineamientos.

Por cuanto la actividad comercial que realizan, las mantiene; pero su esquema es obsoleto y eso no les permite en ciertos casos ser más eficientes, más productivas e innovadoras sobre la actividad que realizan. En muchas ocasiones los cambios que se puedan generar, ocasionan conflictos o costos que a veces son necesarios llevarlos a cabo para el fortalecimiento de los mismos en cualquier tipo de negocio.

Ante lo expuesto y con visión de desarrollo competitivo, productivo y eficaz; se realiza este análisis para una reingeniería dentro de las microempresas, que tienen esta actividad comercial en lo referente a la venta de repuestos automotrices, con lo que se busca el fortalecimiento, y una organización estructural funcional que permita tener una mejor visión de negocio y de productividad.

Es importante mencionar como refuerzo a lo expuesto, el empleo del método analítico a través de la metodología de procesos PHVA; en donde se deben distinguir los elementos que comprenden la actividad comercial en su conjunto, para irlos revisando ordenadamente por separado, ya que muchas actividades no son aisladas y esto permitirá poder realizar las reestructuraciones necesarias que permitan un mejor desempeño.

Además es interesante mencionar, la influencia que tiene el internet, el cual le permite dar un apoyo a la actividad que se realiza; puesto que es una herramienta importantísima dentro de cualquier estructura y ayudara a sistematizar todos los procedimientos que se vayan logrando.

Palabras Claves: Microempresa Reingeniería Emprendedor Análisis Procesos

ABSTRACT

When analyzing the microenterprises that have, as a commercial activity, the sale of automotive spare parts; It was determined that the great majority of these do not have an organizational structure that allows them to be more competitive in terms of their guidelines.

Because the commercial activity they carry out, it maintains them; But their scheme is obsolete and this does not allow them in certain cases to be more efficient, more productive and innovative about the activity they perform. In many occasions the changes that can be generated, cause conflicts or costs that sometimes are necessary to carry them out for the strengthening of the same in any type of business.

Given the above and with a vision of competitive, productive and efficient development; This analysis is carried out for a reengineering within the microenterprises, which have this commercial activity in relation to the sale of automotive spare parts, with which a strengthening is sought, and a functional structural organization that allows to have a better vision of business and of productivity.

It is important to mention as reinforcement the above, the use of the analytical method through the PHVA process methodology; Where it is necessary to distinguish the elements that comprise the commercial activity as a whole, in order to review them separately in order, since many activities are not isolated and this will allow to be able to make the necessary restructurings that allow a better performance.

It is also interesting to mention, the influence of the Internet, which allows you to give a support to the activity that is done; since it is a very important tool within any structure and will help systematize all the procedures that are being achieved.

Keywords: Microenterprise Reengineering Entrepreneur Analysis Processes

INTRODUCCION

Es necesario comprender que toda compañía, en cualquier nivel comercial, si toma la decisión de realizar cambios en su estructura; siempre deberá estar atenta a todos los elementos que la conforman y más aún hacerlos partícipes, pues la retroalimentación es crucial para las ideas que surgen en beneficio de la organización a la cual se pertenece.

Así también se debe diferenciar, sobre la actitud que asume cada elemento humano; pues recordemos que al evaluar toda la estructura, siempre habrá resistencia a las modificaciones. El ser humano es un ser de costumbre, reacio en muchas veces a los cambios, pero adaptable una vez realizados.

Para “conseguir que los valores tengan un significado real, las organizaciones deben idear un sistema de compensación para quienes lo respetan y lo practican” (Welch, 2006)

Estableceremos que el pensamiento y la intención, se relacionan con la actitud de lo que se haga, es concordante ya que surgen como pilares fundamentales; como idea, como conocimiento, como competencia, como instrucción; que permitan validar las metas trazadas a mediano y largo plazo.

Relacionaremos siempre en función del elemento humano, la adaptabilidad de lo planificado, pues se busca que cada componente de esta estructura evalúe su aporte, con lo cual le daremos sentido de identidad, a todo lo que se hace; para no caer en sofismas y eso a la vez permita la integración que se busca finalmente.

Recordemos que “en cualquier tipo de organización interactúan personas, no importa su número, pueden ser muchas o pocas, cada una de ellas cumple un rol, todas estas personas tienen determinados comportamientos no siempre los mismos, según las circunstancias y sus roles”. (Alles, 2008)

Al diseñar esta reingeniería, se debe tener claro los cambios y propuestas que van a surgir, en beneficio de todos, puesto que todo esto conlleva a un nuevo concepto organizacional, a innovaciones que permitan ver mejor el panorama a futuro y proyectarse a través de nuevas metas. Muchas empresas piensan más económicamente, que estratégicamente y ahí es donde se pierde objetividad y más drásticamente la fuente de ingreso.

Al aplicar procesos y sistemas de trabajo se busca transformar todo lo que ya no sirve a la estructura, modernizándola, haciéndola más operativa, en función de lo nuevo que existe, pues actualmente todo gira alrededor del medioambiente y de las nuevas tendencias comerciales.

Es por este motivo que se debe mencionar siempre, “la voluntariedad, que es el principio que debe aparecer como base de toda actuación referente a la responsabilidad social de la empresa”. (Perdiguero, 2005)

FORMULACION

¿Se debe contar con normas, procedimientos y un sistema automatizado, dentro de una organización comercial para que no se den inconvenientes e incremento de costos para sus clientes?

Es evidente que cada organización, cuente con objetivos que determinen con claridad lo que representan; liderazgo, proyección, eficiencia y desarrollo, por esta razón es válido mencionar su objetivo general.

Que va dirigido al análisis de los procesos administrativos, de cada departamento, planificando las nuevas normas de trabajo, capacitando al personal, y obteniendo un control que nos permita aumentar la capacidad de acción y poder competir en el mercado ecuatoriano.

“El éxito de la empresa se mide en términos del logro de sus metas. La administración puede definirse como el proceso de fijar las metas de la entidad y de implementar las actividades para alcanzar esas metas mediante el empleo eficiente de los recursos humanos, los materiales y el capital”. (Welsch, 2005)

Así también determinar los objetivos específicos que persigue la organización:

- 1) Automatizar todas las operaciones, para detectar posibles falencias en la ejecución de las mismas.
- 2) Plantear un plan de estructura organizacional, para la administración del personal de las empresas de distribución y servicio.
- 3) Crecer como compañía, desarrollando nuevos puntos de ventas o centros de distribución en el mercado.

En base a este análisis, su justificación va a determinar las áreas que necesitaran cambios de estructura, lo que nos va a permitir tener un eficiente desarrollo, así como también determinar el grado de innovación en todas las empresas que ofrezcan sus servicios. Con lo cual se lograra una integración global por departamentos y así poder modernizar todo el sistema y su organización.

A esto se considera como dirección estratégica, es decir “el conjunto de análisis, decisiones y acciones que una organización lleva a cabo para crear y mantener ventajas competitivas”. (Dess, 2003)

A través de este criterio podemos considerar lo siguiente; el desafío que se presenta para directivos radica en decidir estrategias que proporcionen ventajas sostenibles a lo largo del tiempo; pues recordemos que se necesita trascender y proyectarse hacia el futuro, dentro de este campo competitivo comercialmente.

“Disponer de una estrategia equivale a decisiones que se toman de acuerdo con un proceso de reflexión previo que aporta el grado de coherencia necesario para actuar conjuntamente en una dirección determinada. Dicho proceso de reflexión se fundamenta en dos grandes pilares: 1.- conocer el entorno en que se compete, y 2.- valorar los activos o recursos de que se dispone”. (Victoria, 2008)

MARCO TEORICO

La microempresa, “es el gran motor del empleo en la mayoría de los países del mundo, es la proveedora de ingresos y empleo para más de un tercio de la población económicamente activa. En América Latina, la microempresa es la principal fuente de puestos de trabajo”. (Desarrollo, 2006)

Al hablar de microempresa nos guiaremos por la definición aplicada en el estudio del Proyecto SALTO/USAID para Ecuador:

“Una microempresa es un negocio personal o familiar que emplea hasta 10 personas, el cual es poseído y operado por una persona individual, una familia, o un grupo de personas individuales de ingresos relativamente bajos cuyo propietario ejerce un criterio independiente sobre productos, mercados y precios, además constituye una importante fuente de ingresos para el hogar”.

“Las razones de independencia y generar mayores ingresos, para iniciar una microempresa frente a la alternativa exclusiva de encontrar un empleo remunerado reflejan una visión positiva y una atracción hacia la microempresa”.

“Se destacan argumentos muy diferentes entre hombres y mujeres, los primeros priorizan el hecho de ser independientes y luego ganar más; mientras que las mujeres buscan en la microempresa una oportunidad para ganar más, en segundo lugar ser independientes, y en tercer puesto poder combinar trabajo y hogar”.

ANTECEDENTES

Que es lo fundamental que se debe dar en cuanto a diferenciar cambios de estructuras, en las empresas que desean modernizarse, y que a largo plazo las harán más eficientes, más productivas y más exitosas. Por qué recordemos que se debe prever al final los costos que implica todo esto, ser eficiente en base a cambios de estructuras.

Por eso la reingeniería para “es la revisión fundamental y el rediseño radical de procesos para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas y contemporáneas de rendimiento, tales como costos, calidad, servicio y rapidez”. (Champy, 2009)

Actualmente hay compañías que se encuentran en un proceso de automatización, y es así como han decidido implementar una reingeniería en sus procesos administrativos, comerciales, operativos y financieros para mantener una posición en el mercado y afianzar sus niveles de rendimiento necesarios para continuar operando.

Es por este motivo que estas reingenierías están siempre orientadas al análisis y modificación de los procesos, lo cual nos permite observar todas las áreas en su

conjunto, con el propósito de hacerlas más efectivas, modernizándolas, transformándolas, y reestructurando su entorno, con el fin de aumentar su competencia para medirse en el mercado.

Esta reingeniería “de los procesos se puede entender como una comprensión fundamental y profunda de los procesos e implantar un cambio esencial de los mismos para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas del rendimiento (costes, calidad, servicio, productividad, rapidez,...”. (Gonzalez, 1998)

DESCRIPCION

Al realizar el análisis sobre los procesos administrativos y operativos en microempresas que distribuyen y comercializan repuestos automotrices, podemos determinar la ausencia de un organigrama funcional formal, lo que conlleva a crear conflictos interdepartamentales.

En otros aspectos dentro de este análisis, también tenemos generalmente la no presentación de reportes entre departamentos, lo cual conlleva a no agilizar y dar un mejor servicio a los clientes. Porque las estructuras de estas compañías generan retrasos en el tema de entregas.

La estructura de una organización puede ser definida “simplemente como la suma total de las formas en que su trabajo es dividido entre diferentes tareas y luego es lograda la coordinación entre estas”. (Cleri, 2007)

La falta de un manual de funciones para cada jefe departamental, para así evitar la sobrecarga de funciones a una sola sección o área de trabajo. También la falta de competencia financiera oportuna y confiable, con lo cual se busca aplicar un sistema de costos que ayude a la gerencia en la toma de decisiones, y poder determinar los errores que se dan normalmente.

Al medir estos elementos determinaremos, que habrá mejoras en el control de los flujos de información, haciendo más eficiente los despachos; que en muchos casos acarrea que se eleven los costos.

En la actualidad se puede mencionar, que hay compañías que no cuentan con directrices administrativas, lo que conlleva a problemas en donde se ven involucradas todas las áreas y esto por ende afecta a todos, en cuanto al personal, en cuanto al servicio, y lo más importante el cliente, por la calidad de servicio que se ofrece. “Administrar es un proceso: consiste en una serie de actividades y operaciones como planear, decidir y evaluar”. (Hitt, 2006)

Para el presente análisis, vamos a tomar como una referencia a la compañía Disreelit: empresa que se encuentra en una fase de próximos cambios, pero no tienen la guía para poder desarrollar el planteamiento. Así podemos mencionar que aparentemente tiene una estructura en cuanto a funciones, pero no cumplen con las competencias inherentes al mismo.

Es probable “que una organización tenga varios problemas. Sin embargo por lo general, los grupos de análisis cuantitativos no pueden manejar simultáneamente todas las dificultades que enfrenta una organización. Por lo tanto, generalmente es necesario concentrarse solo en unas cuantas de ellas. Para la mayoría de las empresas, esto quiere decir que deben seleccionar aquellas cuyas soluciones den como resultado el mayor incremento de utilidades o la mayor reducción de costos”. (Render, 2006)

Esta empresa legalmente constituida, tiene como puntos vulnerables lo siguiente, su información contable no se encuentra regulado a través de un sistema informático, es manual; no cuenta con personal idóneo en los puestos respectivos, con lo cual se produce sobrecarga de funciones, en vista de que una persona está destinada a dos o más actividades.

El vendedor tiene rutas de visita y preventa, durante todo el mes y a distintas provincias según lo determine la ruta; pero va con una información no actualizada, elaborada en Excel y sin retroalimentación, lo que conlleva a no tener la certeza de poder vender lo que el cliente necesita.

Una vez que regresa de su gira; entrega las ordenes de pedido en oficina, de allí pasa a bodega, en donde se revisa la existencia en físico de lo solicitado; pero en la mayoría de los casos no existe el stock de tal ítem, con lo que se solicita a los proveedores, haciendo el requerimiento al jefe de venta, una vez teniendo el stock se arma, el envío a través de cooperativas de transporte, escogido por el cliente.

También podemos mencionar para el análisis, el cupo de venta y los días crédito, que refleja en muchos casos, la situación financiera en que se encuentran estas microempresas de repuestos automotrices. Pues a mayor volumen de ventas, mayores días crédito; en donde el costo operativo financiero en muchas ocasiones es alto.

Tener en ciertas ocasiones un capital económico, en cuanto a bienes que posee, un promedio de ventas mensuales, un sistema operativo no actualizado, no es sinónimo de una compañía que quiera trascender en el mercado, sino de una empresa que se mantiene en base a las expectativas, y eso en muchas ocasiones sin planificación conlleva a que en algunos casos cierre operaciones.

Es por este motivo que “el espíritu emprendedor es la conducta arriesgada que da lugar a la creación de nuevas oportunidades para los individuos y/o las organizaciones”. (John R. Schermerhorn, 2010)

“Evidentemente en toda operación de cambio, siempre se corren riesgos estratégicos, ya que mientras para otros son problemas o amenazas, para quien lo realiza será una persecución de oportunidades. Puesto que eso avizora, el cambio de dirección que plantean estas microempresas a futuro”.

Pues recordemos algo interesante las microempresas tienen un alto índice de fracasos, en sus primeros cinco años, por eso en nuestro medio legal vigente a partir

del sexto año debe reportar ganancias y repartición de utilidades, puesto que si no se verán forzadas a cerrar sus actividades, y muchos de estos fracasos son resultados de malas decisiones administrativas.

Por este motivo “es necesario tener claro los beneficios, que se esperan a largo plazo:

- Mejores ventas y lealtad del cliente
- Mejor productividad y calidad
- Mejor reclutamiento del personal
- Mejor desempeño financiero” (Longenecker, 2012)

Así como también reunir las condiciones que facilitan el rendimiento, en los que debe fundamentarse una organización:

- Poseer un sistema de medida de los resultados eficiente.
- Realizar un buen análisis de procesos.
- Focalizarse en la formación en el propio puesto de trabajo.
- Poseer un sistema de valores bien asentado y compartido por todos.
- Exhibir un liderazgo cercano y favorecedor. (Lozano, 2007)

METODOLOGIA

DISEÑO

Para poder establecer cambios, en una estructura es siempre recomendable el ciclo de calidad de un proyecto. Mediante la metodología de procesos identificada con las siglas PHVA que significan: planificar, hacer, verificar y actuar; también conocido como ciclo Deming es que se logran estos objetivos.

Ya que, “*en la planificación* tenemos que definir los objetivos; los procesos que se van a llevar a cabo; las políticas que se van a aplicar para el mejoramiento interdepartamental; y el estudio de pre factibilidad y factibilidad que conlleva a asegurar el éxito del cambio propuesto.

En el hacer, está el implementar y ejecutar lo planificado, pues esto lleva una secuencia de acciones encaminadas que permitan un normal desarrollo e innovación de estructura.

En el actuar, esta tomar decisiones oportunas que permitan mejoras continuas, lo cual se reflejara a largo plazo en la calidad de servicio que se dé y en la eficiencia de la automatización de los procesos.

Y en el *Verificar*, está el monitoreo, el control y la evaluación; que permitan sostener el cambio operacional que se debe dar cuando se realizan estas acciones encaminadas a dar una mejor imagen, una calidad de servicio y lo más importante la rentabilidad que este tipo de empresas requieren.

Adicional a esto debemos indicar que los objetivos, que normalmente fijan las empresas de distribución pueden ser divididos en dos grupos: cualitativos y cuantitativos”. (Deming, 1989)

Así también, “los objetivos cualitativos son de difícil valoración y arrastran un cierto grado de subjetividad, por estas razones son menos utilizados, aunque no por ello dejan de ser importantes; así podemos mencionar: la imagen, calidad, notoriedad, prestigio, fidelización, reputación, amabilidad, etc.”.

“Los objetivos cuantitativos son múltiples, plantea un problema de elección, para una correcta fijación de objetivos, en ellos están inmersos: los beneficios, los costos, las ventas, la rotación y la rentabilidad”. (Castro, 2005)

Si no se toman en cuenta estos factores, no se podría considerar un análisis, ni mucho menos realizar una reingeniería; por cuanto esto va dirigido a la estructura

organizacional integral de la empresa; la cual toma un giro que permita como se ha mencionado anteriormente a mantenerse y proyectarse en el futuro.

INVESTIGACION DE CAMPO

Para la presente investigación, vamos a considerar como eje central de la misma, a la encuesta, la que se lleva a cabo en base a la información obtenida por las personas que conforman la distribuidora Disreelit y sirven como punto de referencia para aquellas estructuras que tienen este esquema de comercialización.

Pues a través de ella, vamos a poder retroalimentarnos, sacando conclusiones y además podremos observar todo aquello que nos va a servir para mejorar la calidad de servicio, “ya que la encuesta en cuanto al enfoque de investigación, generalmente se vinculan con la idea de formular preguntas a grupos de personas.” (Blaxter, 2002)

INVESTIGACION DESCRIPTIVA

Así también debemos indicar, que a través del análisis que se realizara por elemento humano, por departamento, por funciones, por clientes, por entregas, y por servicio; podremos agrupar y sistematizar la información recibida para luego aplicarla en los cambios que se darán oportunamente.

Pues recordemos que la investigación descriptiva consiste: “en la caracterización de un hecho, fenómeno, individuo o grupo, con el fin de establecer su estructura o comportamiento. Los resultados de este tipo de investigación se ubican en un nivel intermedio en cuanto a la profundidad de los conocimientos se refiere” (Arias, 2006)

En base a estos criterios podemos concluir, que lo que se busca a largo, mediano y corto plazo serán siempre los objetivos cualitativos. Ya que una de las premisas para este tipo de estructura es la captación de clientes, por la demanda de dicho artículo a comercializar.

Así también es necesario indicar como algo importante, para el análisis, le recuperación de los clientes perdidos por distintas circunstancias, entre ellas falta de un stock real, la zona geográfica en donde se encuentra el cliente, la logística de entrega, pormenores que deben considerarse para un cambio interno.

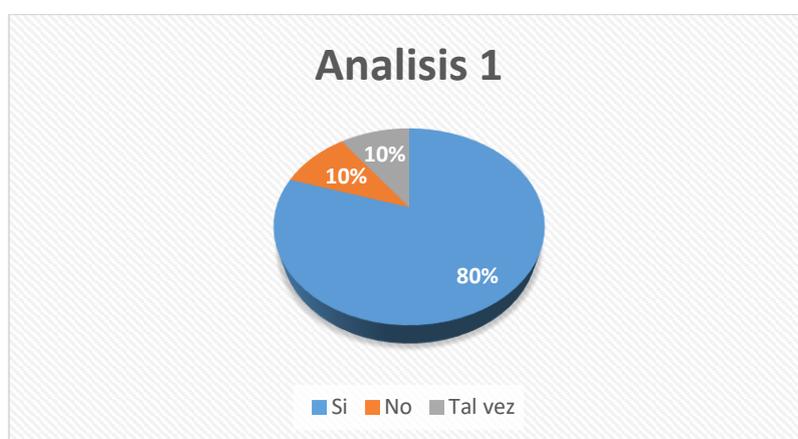
También tener la posibilidad de ampliar el negocio, a través de agencias o puntos de ventas, lo que diversificara el costo operativo y hará más eficiente el desempeño del negocio.

Y por último fidelizar la cartera de clientes, puesto esto es lo que oxigenara la economía del negocio y determinara el crecimiento del mismo.

ANALISIS DE LOS RESULTADOS

Como podemos observar, para un cambio de estructura organizacional, un 80% participaría de un cambio propuesto; lo que haría más fácil la transición sobre lo que se piensa cambiar. Identificamos un compromiso de los integrantes, que puede facilitar lo que se va a realizar.

Cuadro N° 1



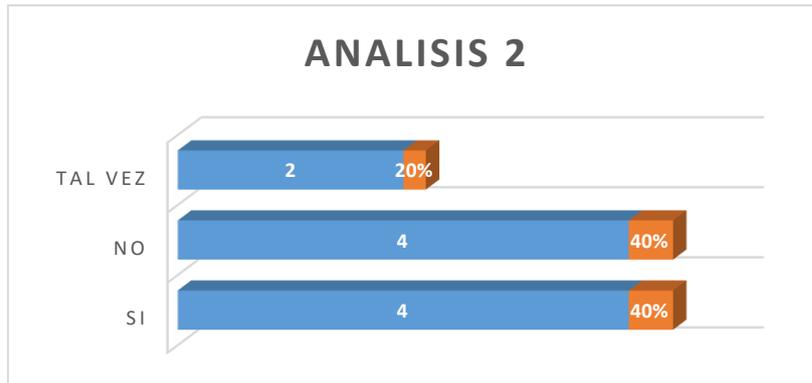
Elaborado por: El Autor

Al hablar de evaluación podemos ver, una disparidad en base a los resultados obtenidos; en donde el 40% que no representa ni la mitad de las personas que laboran aceptaría una evaluación, que vendría a ser sobre sus competencias y labores que realiza.

También vemos como el otro 40%, no estaría dispuesto a ser evaluado; tal vez porque su trabajo ya se volvió rutinario, prefiere trabajar sobre el modelo ya establecido o piensan que esta evaluación no le puede resultar provechosa económicamente.

Y el 20% restante lo ve como algo suigeneris, pensando tal vez en que no se dará porque sabe que a ciertas compañías no les gusta invertir para mejoras.

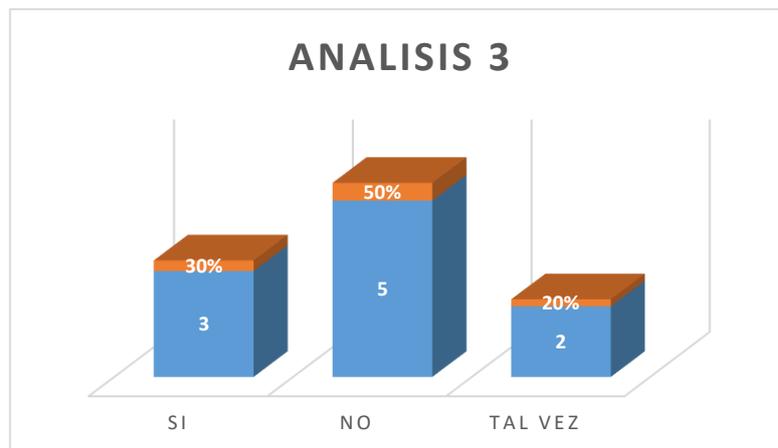
Cuadro N° 2



Elaborado por: El Autor

Aquí podemos observar algo bien interesante, el 50% no estaría de acuerdo en asumir nuevas funciones que se podrían dar, tal vez el criterio se dé por qué podría representar en muchos casos más carga laboral sin remuneración adicional; pero para un 30% de los encuestados, si estarían de acuerdo a asumir nuevas funciones, que a la vez le ayudarían a crecer más profesionalmente y en cambio un 20% presenta incertidumbre, tal vez por que tengan otros planes a futuro.

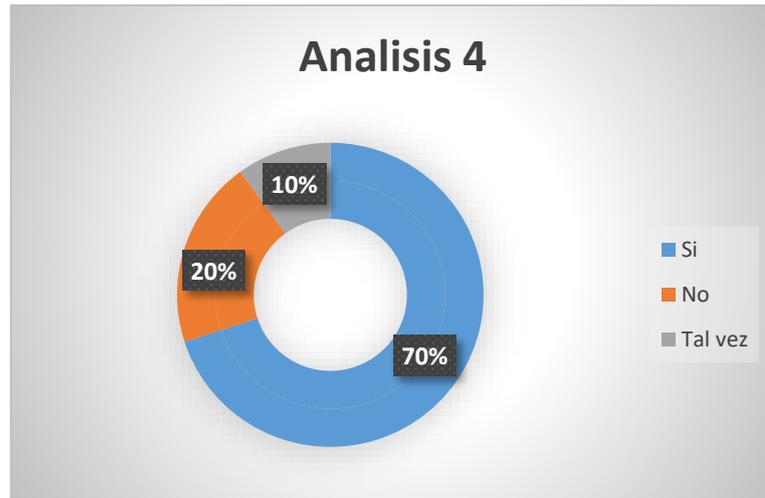
Cuadro N° 3



Elaborado por: El Autor

Como se ve en el análisis las capacitaciones, son cruciales en cualquier estructura; pues permiten adquirir nuevos conocimientos, nuevas destrezas, nuevas oportunidades, que conlleven al éxito deseado. Es minoritario en un 20% en cuanto no desearían una capacitación pero la idea es lograr que todos se involucren.

Cuadro N° 4



Elaborado por: El Autor

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

La situación actual la podremos resumir en:

Según el análisis realizado, hemos observado a través del ejemplo dado por la compañía en mención, que su nivel tecnológico, es escaso; es decir al momento de no contar con un sistema operativo, eficaz y ágil; se incurre en errores de despacho, de stock y eso conlleva a incrementar el costo operativo de envío de las mercaderías.

Si la mercadería no llega como la solicito el cliente, es evidente la no aceptación del mismo, por no encontrarse completo o según las especificaciones requeridas, lo que da motivos para que el cliente, ponga objeciones y se lo compense negociando valores que posteriormente asume la empresa por su ineficiencia.

Es necesario establecer normas de procedimiento, además de una automatización completa, para un mejor desempeño, lo cual beneficiara a todos los elementos que participan en la actividad comercial; desde empleados de la empresa, clientes, proveedores, la logística de distribución, con lo cual será más eficiente todo, sin perjuicio de quienes participan.

El marco legal para el sector de las microempresas debe ser fortalecido, no solo desde la sanción, los impuestos, tasas o permisos, sino sobre la protección legal que debe amparar a estos negocios; así también contar con inversiones financieras que permitan expandir las operaciones comerciales.

RECOMENDACIONES

Al normalizar estas actividades, a través de los cambios que van a tener, y a más del fortalecimiento jurídico que tengan, se deberán convertir en negocios que van a generar productividad y sustento de quien labora en este tipo de negocios.

Diluir los problemas que se presenten en el día a día, logrando compromiso y eficiencia por departamentos, para mejorar la calidad de servicio.

Explotar la infraestructura que tienen y buscar nuevos nichos de mercados, para tener diversificado el negocio.

Mantener la capacidad de proveer bienes y servicios para sus clientes, internos como externos.

Ser flexible para asociarse cuando lo demanden las exigencias del mercado.

Además es necesario que se realicen periódicamente, mediciones de lo que se va desarrollando y ver el impacto que da en el rediseño de lo que va a quedar en la estructura, ya que si no se da, todo el trabajo no sería necesario y se estaría gastando inútilmente recursos de la compañía.

Y además aprovechar el enfoque que sería la inserción de todos los participantes, para desarrollar nuevas actividades comerciales, que es lo que se busca realmente.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Alles, M. (2008). *Comportamiento Organizacional*. Mexico: Granica S.A.
- Arias, F. G. (2006). *El Proyecto de Investigacion Introduccion a la Metodologis Cientifica*. Caracas: Episteme.
- Blaxter, L. (2002). *Como se Hace una Investigacion*. Gedisa.
- Castro, E. D. (2005). *Distribucion Comercial*. Mexico: McGrawHill.
- Champy, M. H. (2009). *Reingenieria*. Norma.
- Cleri, C. (2007). *El libro de las Pymes*. Buenos Aires: Granica S.A.
- Deming, W. E. (1989). *Calidad, Productividad y Competitividad la salida a la crisis*. Madrid: Diaz de Santos.
- Desarrollo, B. I. (2006). *La microempresa en Ecuador: Perspectivas, desafios y lineamientos de apoyo*. Quito.
- Dess, G. G. (2003). *Direccion Estrategica creando ventajas competitivas*. Madrid: McGrawHill.
- Gonzalez, J. A. (1998). *Reingenieria de Procesos Empresariales*. Madrid.
- Hitt, M. A. (2006). *Administracion*. Mexico: Pearson Educacion.
- John R. Schermerhorn, J. (2010). *Administracion* . Mexico: Limusa S.A.

Longenecker, J. G. (2012). *Administración de Pequeñas Empresas*. Mexico: Cengage Learning S.A. .

Lozano, F. N. (2007). *La empresa familiar y los nuevos retos de gestión*. Madrid: Fundación EOI empresas.

Perdiguero, T. G. (2005). *La Responsabilidad Social de las Empresas y los Nuevos Desafíos de la Gestión Empresarial*. Valencia: PUV.

Render, B. (2006). *Metodos Cuantitativos para los Negocios*. Mexico: Pearson Educacion.

Victoria, J. V. (2008). *Análisis Estratégico de la Empresa*. Madrid: Paraninfo, S.A.

Welch, J. (2006). *Ganar*. Collins.

Welsch, G. A. (2005). *Presupuesto Planificación y Control*. Mexico: Pearson Educacion.

ANEXOS

1.- ¿Le gustaría participar de un cambio de estructura organizacional?

Ítems	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	8	80 %
No	1	10 %
Tal vez	1	10 %
TOTAL	10	100%

2.- ¿Estaría dispuesto a ser evaluado durante el proceso?

Ítems	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	4	40 %
No	4	40 %
Tal vez	2	20 %
TOTAL	10	100%

3.- ¿Estaría de acuerdo en asumir nuevas funciones luego de ser evaluado?

Ítems	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
-------	---------------------	---------------------

Si	3	30 %
No	5	50 %
Tal vez	2	20 %
TOTAL	10	100%

4.- ¿Estaría de acuerdo en participar de una capacitación en cuanto a sus competencias?

Ítems	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	7	70 %
No	2	20 %
Tal vez	1	10 %
TOTAL	10	100%