

CAPITULO III

LA EMPRESA Y SU ORGANIZACIÓN

En la definición clásica de Chester I. Bernard, la organización es un sistema de actividades o fuerzas conscientemente coordinadas de dos o más personas.

En el aspecto de *coordinación consciente* de ésta definición están incorporados cuatro denominadores comunes a todas las organizaciones: la coordinación de esfuerzos, un objetivo común, la división del trabajo y una jerarquía de autoridad.

3.1. La Empresa

Según el profesor Joaquín Garrigues, desde el punto de vista económico, la empresa se define como una organización de los factores de la producción que persigue básicamente dos finalidades: satisfacer una necesidad y obtener una ganancia. Su importancia radica en que la empresa constituye el motor que mueve a la economía de un país, pues al poseer una capacidad generadora de riqueza, que al ser distribuida equitativamente propicia la paz social y por ende tranquilidad y desarrollo.

3.1.1. Nombre o Razón Social

El nombre o razón social de la empresa de producción y comercialización de Semillas de Alfalfa que competirá en la provincia de Chimborazo, sobre la cual se va a desarrollar el proyecto es: “GERMINAR”, debido a que tiene relación directa con el extracto que identifica a una semilla.

El logotipo que identificará a la empresa es el siguiente:

Gráfico No. 17: Logotipo de la Empresa



3.1.2. TITULARIDAD DE PROPIEDAD DE LA EMPRESA

“GERMINAR” se constituirá como *Compañía Limitada* ya que su estructura se basará en aportaciones de socios que contribuyen con su capital accionario¹.

Compañía de Responsabilidad Limitada, es la estructura jurídica que se identifica con esta investigación aplicada, ya que el capital que se aportará, está dentro del rango de los requerimientos económicos del proyecto, y debe cumplir una serie de formalidades generales, las mismas que deben ser asesoradas por un abogado.

¹ Datos Superintendencia de compañías.

A continuación se detallan los pasos necesarios para constituir legalmente este tipo de empresa:

a) Obtención de la Matrícula de Comercio, con petición a un Juez de lo Civil, preparada por un Abogado.

Para obtener la matrícula de comercio el empresario individual debe dirigirse al Juez de lo Civil, de su jurisdicción, Indicándole el giro del negocio que va a emprender, el lugar donde va a establecerse, el nombre o razón que utilizará, el modelo de la firma que usará, si su negocio será al por mayor o menor y el capital destinado al negocio.

b) Afiliación a una de las Cámaras de la Producción.

c) Obtención de la Patente Municipal.

Para su obtención, se debe inscribir en el registro de la Jefatura Municipal de Rentas y cancelar el impuesto de patente anual para la inscripción y, de patente mensual, para el ejercicio.

Para inscribirse en el Registro de Comerciantes en la jefatura de Rentas se presentará los siguientes documentos:

- Escritura de constitución de la compañía original y copia.
- Original y copia de la Resolución de la Superintendencia de Compañías.
- Copias de la cédula de ciudadanía y papeleta de votación actualizada del representante legal.
- Dirección donde funciona la misma.

La patente Anual: se debe obtener dentro de los treinta días siguientes al día final del mes en que se inicial las actividades y a partir del dos de enero de cada año.

La Patente Mensual: Por el ejercicio de actividades se pagará un impuesto mensual cuya cuantía está determinada en proporción a la naturaleza, volumen y ubicación del negocio.

d) Inscripción de la minuta de constitución en el Registro Mercantil de Quito o en el Registrador de la Propiedad de los demás cantones.

e) Obtención del Registro Único de contribuyentes (RUC)

La inscripción del RUC deberá ser solicitada dentro de los treinta días hábiles siguientes al inicio de la actividad económica en las Direcciones Provinciales del Servicio de Rentas Internas, dependiendo del domicilio fiscal del obligado, caso contrario sería sancionado.

Para su obtención se presentará en el Servicio de Rentas Internas:

- Original y copia de la cédula de ciudadanía o pasaporte
- Original y copia de la última papeleta de votación
- Copia de un documento que certifique la dirección del establecimiento en donde se desarrollará la actividad económica (recibo de pago de luz, agua o teléfono)

f) Obtener el carnet de Productor en el Centro Agrícola de la provincia de Chimborazo.

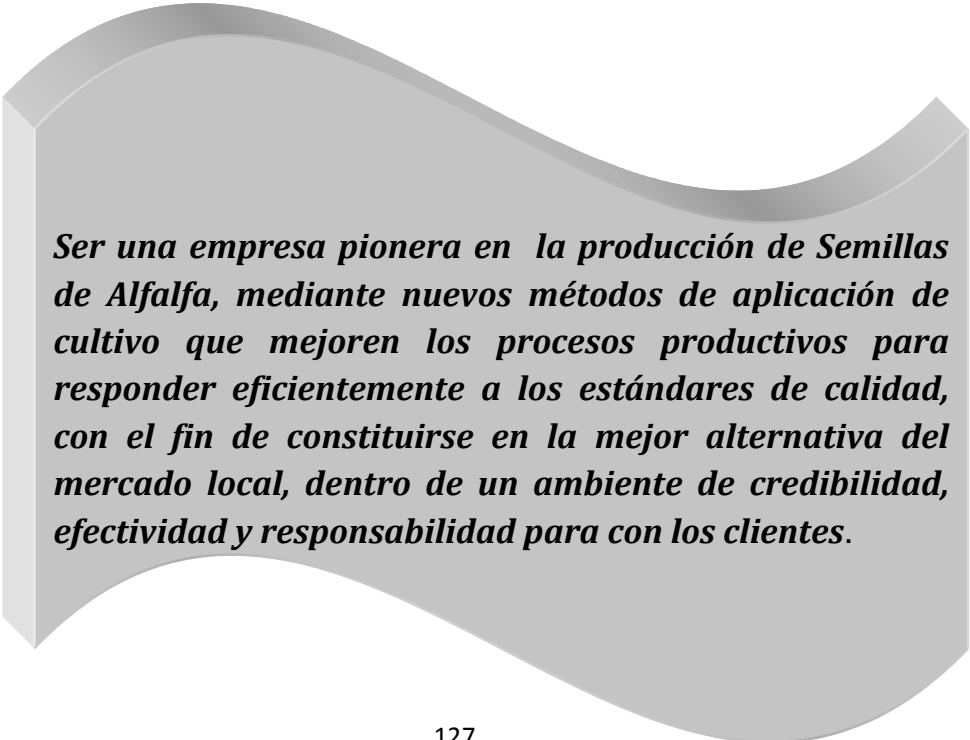
3.1.3. Tipo de Empresa

La empresa está dentro del sector agropecuario y su actividad está dirigida a la producción y comercialización de semillas de alfalfa, para abastecer a los mercados de los cantones Guano y Riobamba de la provincia de Chimborazo.

3.2. Base Filosófica de la Empresa

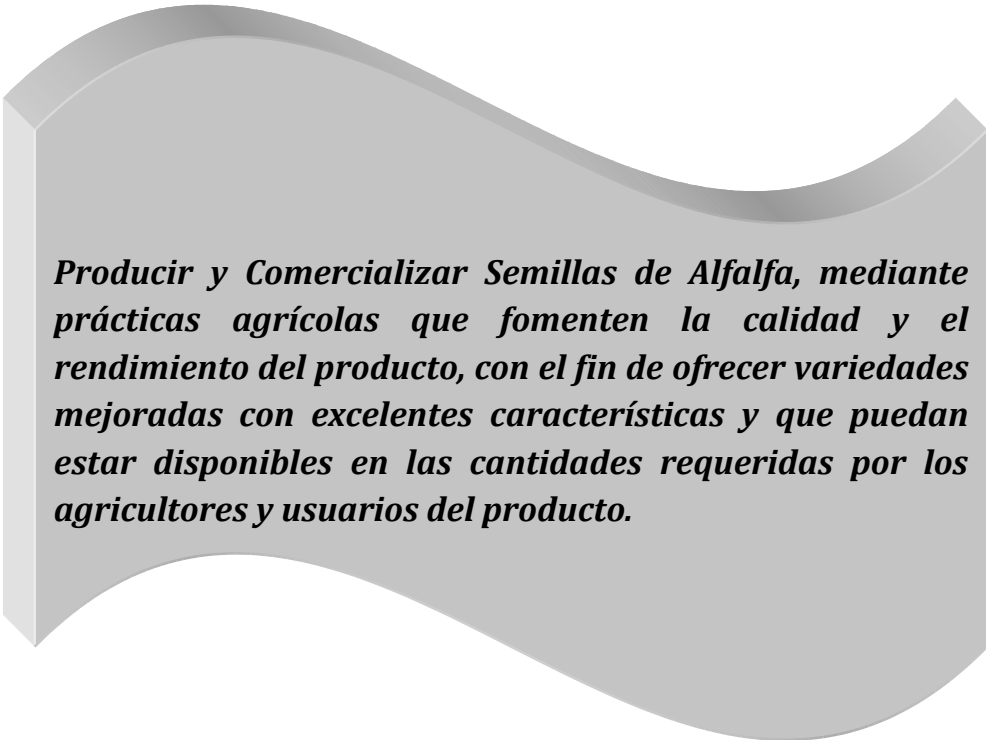
La base filosófica es la cultura de la empresa, es decir el adhesivo social que mantiene unidos a los miembros de la organización a través de sus valores, principios, creencias y la forma de compartirlos dentro de la misma.

3.2.1 Visión



Ser una empresa pionera en la producción de Semillas de Alfalfa, mediante nuevos métodos de aplicación de cultivo que mejoren los procesos productivos para responder eficientemente a los estándares de calidad, con el fin de constituirse en la mejor alternativa del mercado local, dentro de un ambiente de credibilidad, efectividad y responsabilidad para con los clientes.

3.2.2 Misión



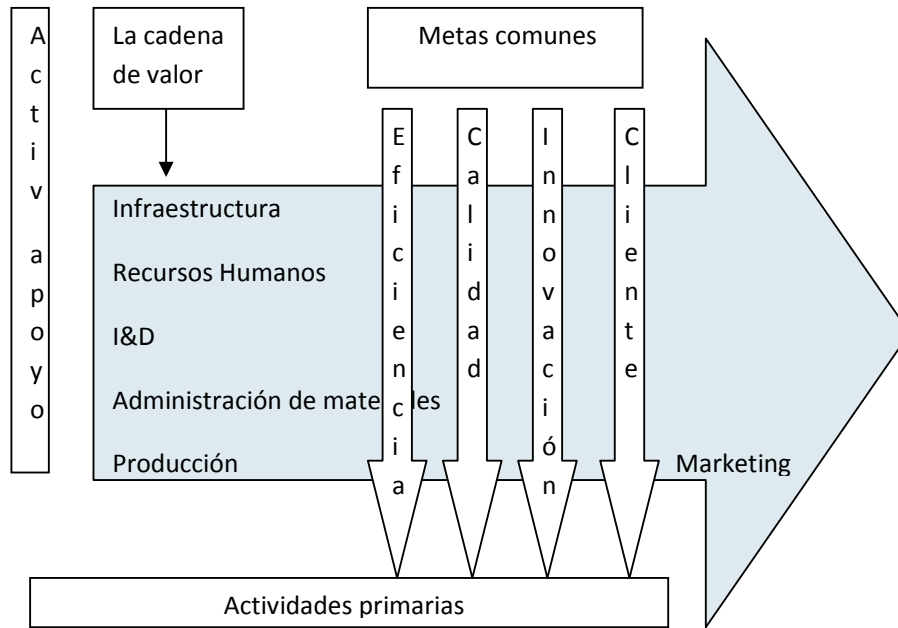
Producir y Comercializar Semillas de Alfalfa, mediante prácticas agrícolas que fomenten la calidad y el rendimiento del producto, con el fin de ofrecer variedades mejoradas con excelentes características y que puedan estar disponibles en las cantidades requeridas por los agricultores y usuarios del producto.

3.2.3. Estrategia Empresarial

“Diferenciar el método de producción, la marca, la calidad, la eficiencia y la capacidad de satisfacer al cliente y a los nichos de mercado no explotados por la competencia en la formación y mantenimiento de una ventaja competitiva que demuestren los atributos diferenciadores del producto”

Para lograr el propósito de una ventaja competitiva, la empresa desarrollará funciones de creación de valor a un costo menor que el de sus rivales o desarrollarlas de manera que genere diferenciación y un precio superior.

Gráfico No. 18: Cadena de Valor



- **Generar un compromiso organizacional con la calidad:** educar a toda la fuerza de trabajo. La gerencia ejercerá el liderazgo necesario para crear un compromiso con la meta de calidad de la semilla de alfalfa en toda la organización y asumir con responsabilidad la capacitación de la fuerza productiva en cuanto a las técnicas de cultivo.
- **Concentración en el cliente:** identificar lo que los clientes esperan del producto suministrado por la empresa y la brecha entre lo que realmente desean y lo que realmente obtienen.
- **Establecer metas y crear incentivos:** asociar compensaciones e incentivos como el pago de bonos y oportunidades de promoción, a la habilidad de lograr posicionar la empresa y el producto en el mercado agropecuario.

- **Identificar defectos y encontrar su origen:** localizar y controlar imperfecciones durante el proceso de producción de la semilla, investigar su causa y hacer las correcciones necesarias a través de un determinado proceso.
- **Relaciones con los proveedores:** mantener una estrecha relación con los programas de calidad de los insumos que adoptan los proveedores, con el fin de disminuir imperfecciones en el proceso de producción del producto.
- **Crecimiento:** Al ingresar a ésta etapa, la empresa consolidará su posición y proveerá la base necesaria para sobrevivir cualquier recesión, es decir deberá mantener una relativa posición competitiva y crecer con el mercado.

3.2.4. Objetivos Estratégicos

- Establecer una estructura organizacional flexible capaz de responder a las variaciones del mercado de forma oportuna.
- Promover la compra de semilla de alfalfa producida en la localidad mediante campañas publicitarias, que den a conocer los atributos del producto e incremente la cobertura del mercado.
- Incrementar las ventas en un 5% anual así como la utilidad de la empresa mediante la implementación de políticas de crédito a los clientes potenciales.
- Exponer los atributos diferenciadores del producto en eventos, exposiciones y ferias agropecuarias, con el fin de incrementar la participación de la Semilla de Alfalfa en el mercado chimboracense.

- Maximizar el rendimiento de la producción al implementar la técnica de la polinización en el manejo del cultivo, para cubrir la demanda insatisfecha del mercado y posicionarnos en el mismo.
- Mejorar los procesos productivos buscando innovaciones de tecnologías aplicadas que permitan un mayor beneficio del producto.
- Delegar funciones y actividades definidas a todo el personal e instituir programas de capacitación para tener un mejor control en los procesos de la empresa y así optimizarlos.

3.2.5 Principios y Valores

Los principios y valores constituyen el sustento que orienta la conducta y el comportamiento tanto de la entidad, como de sus empleados. La empresa se basará en los siguientes:

Principios:

Responsabilidad social: Dar a cada uno lo que le corresponde y pertenece. La empresa velará por el desarrollo personal y profesional de sus colaboradores y clientes con equidad, respetando sus opiniones y haciendo respetar sus derechos, siempre preocupados por el bienestar tanto físico como intelectual que son aspectos fundamentales para el desarrollo de su trabajo.

Eficiencia: Producir y ofrecer el producto optimizando el tiempo y los recursos de la empresa.

Eficacia: Realizar un estudio de los procesos y planificarlos de tal forma que permitan obtener un mejor rendimiento tanto de mano de obra directa como de todo el personal que prestará sus servicios en la empresa.

Calidad: Contar con personal capacitado tanto para el proceso productivo como para la comercialización de la semilla de alfalfa, con el fin de ofrecer al mercado un producto con óptimas características.

Bien común: Las acciones de la empresa serán emprendidas procurando beneficiar al mayor número de entes que se desenvuelven en su entorno.

Valores:

Respeto: Es la base de las normas de convivencia, por lo tanto la empresa considerará las relaciones internas y externas de la misma, proyectando una imagen de confianza y seguridad a sus empleados y clientes.

Honestidad: Trabajar con elevados criterios éticos y morales, a través del reconocimiento del esfuerzo y talento de los empleados; manteniendo relaciones humanas de comprensión y respeto al capital humano.

Lealtad: Las promesas, los contratos y los compromisos serán respetados y cumplidos con fidelidad, para que la empresa mantenga la confianza de los clientes y conserve la excelencia y el compromiso con la calidad de su trabajo.

Honradez: La verdad debe ser dicha a aquellos que tienen derecho de conocerla, a través de la rectitud en el actuar y obrar; por lo tanto, la empresa cumplirá a cabalidad con todas sus obligaciones para con sus empleados y clientes.

3.3. Organización Administrativa

Define la asignación normal de los papeles de trabajo para identificar a los miembros de la organización que ejecutarán cada actividad. Además establece las líneas de autoridad para integrar y coordinar las actividades.

La estructura y el control organizacionales configuran la forma como los empleados se comportan y determina como actuarán en el escenario organizacional.²

La estructura organizacional se debe diseñar con el objetivo de establecer quién debe hacer determinadas tareas y quiénes son los responsables de ciertos resultados, por lo tanto la empresa contara con los siguientes niveles jerárquicos:

Nivel Directivo: Estará encargado básicamente de analizar y evaluar el desarrollo y desempeño de la organización y a su vez el de la Gerencia General, este nivel lo compone:

- Junta de Accionistas

Nivel Ejecutivo: Será responsable de la administración de la empresa y está conformado por:

- Gerente General

Nivel Asesoría y Apoyo: Son encargados de colaborar con el gerente en la utilización de herramientas administrativas, en casos necesarios o específicos.

Nivel Operativo: Se encargará de ejecutar las actividades que requiere el proceso productivo para obtener el producto, y estará conformado por:

- Jefe de Producción y personal de cultivo.

² HILL, Charles. Administración Estratégica. McGraw Hill. Tercera edición. 2000. pág 323

3.3.1. Organigrama Estructural



3.3.2. Descripción de Funciones

Las funciones específicas son las siguientes:

JUNTA DE ACCIONISTAS:

- Reuniones periódicas para determinar la situación financiera de la empresa, y toma de decisiones, además de la planeación global y diseño de las estrategias de la compañía.

GERENTE:

- Administrar, controlar e impulsar el desarrollo de la empresa.
- Representar legalmente a la empresa
- Planificar, controlar y administrar el capital de la empresa
- Monitorear constantemente el desarrollo del personal de trabajo
- Orientar la dirección de la empresa.
- Determinar y planear la proyección de la empresa en la industria.
- Definir y planear las metas y objetivos de la empresa.
- Controlar y ampliar la ventaja competitiva.
- Controlar y planear de forma integral las funciones del personal.
- Llevar a cabo el proceso de reclutamiento y selección de personal.
- Facilitar el desarrollo de un ambiente de trabajo agradable de colaboración mutua y responsabilidad.
- Informar a la junta de accionistas de la situación de la empresa.
- Negociar y obtener recursos financieros.
- Controlar los avances que tenga la empresa, corregir errores y retroalimentar el resto de unidades que conforman el sistema organizacional acerca del desempeño global de la empresa.
- Dirigir a la empresa hacia el cumplimiento de sus objetivos, encaminando los esfuerzos de la misma a la satisfacción plena del cliente y a la construcción de un prestigio reconocido en el mercado.

DEPARTAMENTO DE PRODUCCION:

- Planear y definir objetivos y metas de rendimiento del producto.
- Establecer puntos críticos de producción, así como la forma de registrarlos.
- Determinar los niveles de producción con base en las estimaciones de la demanda.
- Seleccionar la materia prima, materiales e insumos de producción.

- Supervisar las labores y el área productiva periódicamente.
- Realizar las actividades productivas aplicando su mejor esfuerzo humano y contribuyendo al crecimiento de la empresa.

DEPARTAMENTO DE MERCADEO:

- Elaboración del plan de trabajo y cartera de clientes.
- Elaborar estrategias de promoción.
- Procesar estrategias de publicidad y ventas para difundir de mejor forma el producto.
- Evaluar el mercado potencial, así como determinar el crecimiento del mismo.
- Interactuar con los clientes para establecer un punto de contacto con la empresa.
- Fortalecer el mercado meta

DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO:

Contabilidad

- Manejar de manera eficiente las operaciones financieras que genere la empresa.
- Reportar mensualmente los estados financieros y registros de: diario, mayor, inventarios, cuentas de bancos e indicadores financieros.
- Llevar a cabo pago de impuestos y trámites legales.
- Describir y discutir los contratos, licencias, marcas y seguros.
- Planear inversiones y relaciones con instituciones financieras.
- Establecer la estructura legal para la operación de la empresa.

Bodega

- Clasificación y numeración de los lotes del producto.
- Registro permanente de los ingresos y egresos de insumos y materiales.
- Recepción y empaque del producto.
- Inventario de las existencias de bodega.

3.3.3 Matriz Organizativa

A continuación se presenta los objetivos, estrategias, políticas, actividades de cada nivel jerárquico dentro de la organización, así como su responsable directo:

Tabla No.46
Matriz Organizativa

NIVELES	OBJETIVOS	ESTRATEGIAS	POLÍTICAS	ACTIVIDADES CENTRALES	RESPONS. DIRECTO
<ul style="list-style-type: none"> • DIRECTIVO 	<p>O1: Realizar reuniones periódicas para el análisis financiero y contable de la empresa.</p>	<p>E1: Revisar Los Estados Financieros de la empresa mensualmente, sustentados con sus respectivos documentos fuentes y su razón explicativa.</p>	<p>P1: Mantener un contacto directo con el departamento financiero y contable.</p>	<p>Ac1: Analizar el desempeño de la empresa y determinar la situación financiera de la empresa a través de la toma de decisiones en relación a los resultados arrojados los estados Financieros.</p>	<p>Socios</p>
	<p>O2: Dirigir mediante la planificación global y el diseño de estrategias a la organización para que se convierta en un entidad, rentable y socialmente responsable.</p>	<p>E2: Planificación y aprobación de políticas globales de la empresa, mediante el establecimiento de un sistema de comunicación permanente.</p>	<p>P2: Guardar relación directa con la empresa, mediante visitas periódicas y llamadas telefónicas.</p>	<p>Ac2: Verificar, controlar y aprobar los informes de gestión de la empresa. Realizar reuniones periódicas para la toma de decisiones. Establecer parámetros de cumplimiento empresarial</p>	

<ul style="list-style-type: none"> • <i>EJECUTIVO</i> 	<p>O1: Mantener un rol de planificación, organización, dirección y control de los planes empresariales cada semana.</p>	<p>E1: Diseñar sistemas integrales y confiables de monitoreo constante en cada área de la empresa, a través de informes proporcionados por los responsables de cada área o sección</p>	<p>P1: Tener una comunicación constante con el encargado de cada sección.</p>	<p>Ac1:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Elaborar un plan estratégico. • Impulsar una filosofía empresarial basada en la calidad. • Determinar el FODA de la empresa. • Elaborar informes de resultados. 	<p><i>Gerente</i></p>
<ul style="list-style-type: none"> • <i>APOYO</i> 	<p>O1: Brindar apoyo financiero, logístico y administrativo a la gestión de la empresa.</p>	<p>E1: Diseño de sistemas que simplifiquen procedimientos y optimicen recursos.</p>	<p>P1: Realizar trabajos en equipo en cada uno de los departamentos o secciones de la empresa.</p>	<p>Ac1:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Identificar rutas óptimas de entrega del producto o servicio. • Determinar y optimizar tiempos de respuesta. • Planificar uso de recursos. • Elaborar un plan de contingencia tendiente a solucionar desfases en la gestión del servicio. 	<p>Unidad de Apoyo</p>
<p>O2: Gestionar el manejo y la distribución del flujo de bienes y servicios entre la empresa y sus clientes.</p>	<p>E2: Apoyar y orientar a la empresa hacia el establecimiento de un conjunto de medios y operaciones claras, definidas y estructuradas.</p>	<p>P2: Realizar reportes del desarrollo de cada sección de la empresa.</p>	<p>Ac2:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Coordinar con todas las áreas de la empresa la entrega de bienes y servicios. • Seguir la ruta de entrega en forma organizada, • Analizar resultados. • Implementar correctivos. 		

<ul style="list-style-type: none"> • ASESOR 	<p>O1: Proponer acciones de mejoramiento en el campo de la especialización legal, técnica y tributaria.</p>	<p>E1: Implementación de sistemas de asesoría por áreas y en base a requerimientos específicos de la empresa, mediante la elaboración de planes periódicos.</p>	<p>P1: Coordinar las decisiones a tomarse con el responsable de cada sección.</p>	<p>Ac1:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Solucionar aspectos legales de la empresa. • Recopilar y entregar suficiente información para la toma de decisiones. 	<p>Asesor Externo</p>
---	---	---	---	---	-----------------------

<ul style="list-style-type: none"> • OPERATIVO BÁSICO 					
<ul style="list-style-type: none"> ○ <i>Área de Producción</i> 	<p>O1: Conocer el adecuado manejo del cultivo y capacitarse periódicamente.</p>	<p>E1: Brindar cursos de capacitación para los empleados encargados de las labores productivas.</p>	<p>P1: Operar el cultivo con precaución para evitar daños futuros.</p>	<p>Ac1:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Llevar una estadística de los niveles de producción. ○ Desechar correctamente los insumos utilizados. 	<p>Jefe de producción y Jornaleros</p>
<ul style="list-style-type: none"> ○ <i>Área Mercadeo</i> 	<p>O1: Promover la compra y el consumo de Semilla de alfalfa en la localidad.</p>	<p>E1: Elaborar una investigación de mercado, la cual permita segmentar a los potenciales clientes y determinar las estrategias adecuadas, a través de herramientas de mercadeo acordes a cada situación.</p>	<p>P1: Distinguir los atributos integrados en el producto, que satisfagan las necesidades del cliente.</p>	<p>Ac1: Planificar las actividades que se realicen ajustando el proceso de distribución del producto.</p>	<p>Gerente</p>

<p>○ Financiero Contable</p>	<p>O1: Analizar los Estados Financieros de la empresa mensualmente.</p>	<p>E1: Realizar cálculos de rentabilidad, liquidez, solidez mediante el uso de los índices correspondientes con su análisis respectivo.</p>	<p>P1: Identificar los posibles gastos innecesarios que incurre la empresa para de ese modo dirigir esos fondos a rubros más importantes.</p>	<p>Ac1:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Monitorear constantemente el desarrollo del personal de trabajo y los gastos efectuados por cada departamento. • Controlar el rendimiento económico del giro del negocio de la empresa 	<p>Gerente y Contador</p>
<p>○ Recursos Humanos</p>	<p>O1: Condescender el poder necesario al personal de la empresa</p>	<p>E1: Proporcionar cursos de capacitación para los empleados de la empresa, ya que la eficiencia del personal se basara en una preparación constante que permita mejorar la habilidad distintiva de cada persona.</p>	<p>P1: Facilitar el desarrollo de un ambiente de trabajo agradable, de colaboración mutua y responsable</p>	<p>Ac1:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Controlar el desarrollo del personal de trabajo. • Determinar habilidades y capacidades del personal a reclutar. • Organizar la empresa en base al mejor criterio estructural, para lograr un aprovechamiento óptimo de los niveles jerárquicos y sus respectivas funciones. 	<p>Gerente</p>

