

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO EXTENSIÓN – LATACUNGA



CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL

TEMA:

“Elaboración de manuales administrativos y de procesos en la Empresa Cerámica Novel 3, para lograr mayor eficiencia en los trabajadores”

**PROYECTO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE: INGENIERA
COMERCIAL**

**ELABORADO POR:
Inés Verónica Parreño Herrera**

Latacunga, 2002

INTRODUCCION

Los Manuales Administrativos tienen su origen durante la Segunda Guerra Mundial, en donde por la escasez y urgencia de personal adiestrado, fue necesario preparar a éste mediante manuales.

Los manuales administrativos constituyen una de las etapas del Proceso Administrativo que dan forma a la estructura de la Administración universalmente reconocida; cuando la Administración es percibida como una necesidad profesional, su ejercicio se da mediante un proceso, en el que cada parte, cada acto, cada etapa, están indisolublemente unidas con las demás, y que, además, se dan simultáneamente. Tal secuencia es conocida como “Proceso Administrativo” y se presenta en todo momento de la vida de una empresa u organismo social, sea privado, público o mixto.

En épocas de vida más sencilla, era importante la buena Administración, hoy en día es fundamental. Ni aún para países avanzados, con una larga historia de progreso administrativo, ha sido fácil el desempeño, ni puede considerarse nunca terminado.

Los manuales administrativos y de procesos para Cerámica Novel 3, constituyen el resultado de un estudio realizado fundamentalmente por la necesidad de contribuir a la empresa con procesos que le permitan alcanzar niveles de competitividad.

Vemos que la aplicación de buenos procesos son importantes para toda empresa, por lo tanto es necesario enfocarla hacia Cerámica Novel 3 mediante la utilización de manuales para que adapte su estructura y sus procedimientos a la rápida transformación económica y social.

En el capítulo I se detalla las referencias históricas que revelan la vida y creación de Cerámica Novel 3, su razón social, ubicación, misión, visión, valores, principios, el cómo se halla estructurada, cuál es la cartera de negocios y su mercado.

En el capítulo II se realiza un estudio del marco teórico, dando explicación de la importancia y ventajas que tiene realizar los manuales en toda empresa; como también la metodología que se debe seguir para un correcto estudio organizacional.

El capítulo III está estructurado en un análisis tanto interno como externo de Cerámica Novel 3. En lo referente a su situación interna se hace referencia a aspectos como producto, precio, plaza, competencia, y otros. En el análisis externo se analiza en general la situación económica, tecnológica, política y social, descubriendo los efectos que pueden causar a la empresa y así determinar sus oportunidades, debilidades, amenazas y fortalezas para que sus directivos sepan como reaccionar y obtengan una ventaja o valor agregado sobre otras empresas. De igual manera se describe su estructura actual tanto física, orgánica y funcional; se realiza un estudio de sus clientes internos y externos para descubrir sus necesidades y expectativas.

En el capítulo IV se establece el manual orgánico funcional, adecuado de manera que garantice el éxito hacia el cumplimiento de los objetivos que Cerámica Novel 3 persigue para lograr los niveles de competitividad y diferenciación.

En el capítulo V se expone los manuales de procedimientos, describiendo los procesos que se realizan desde el momento que ingresa la materia prima a bodega hasta que se obtiene el producto terminado; en el **capítulo VI** se presentan las respectivas conclusiones y recomendaciones correspondientes al documento en estudio.

INDICE GENERAL

	CONTENIDO	PAGINA
	INTRODUCCION	
	CAPITULO I ASPECTOS GENERALES	
1.1	JUSTIFICACION E IMPORTANCIA	1
1.2	OBJETIVOS DEL PROYECTO	3
	1.2.1 Objetivo General	3
	1.2.2 Objetivos Especificos	3
1.3	DESCRIPCION DE LA EMPRESA	4
	1.3.1 Origen y desarrollo de Cerámica Novel 3	4
	1.3.2 Razón Social	6
	1.3.3 Ubicación de la empresa	7
	1.3.4 Misión	7
	1.3.5 Visión	8
	1.3.6 Valores	9
	1.3.7 Principios	9
	1.3.8 Organigrama Estructural Cerámica Novel 3	11
	1.3.9 Objetivos	12
	1.3.10 Políticas	14
	1.3.11 Cartera de Negocios	16
	1.3.12 Mercado al que cubre	23
	CAPITULO II MARCO TEORICO	
2.1	METODOLOGIA PARA EL DESARROLLO DE ESTUDIOS ORGANIZACIONALES	28
	2.1.1 Visión del estudio	30
	2.1.2 Planeación del estudio	33
	2.1.2.1 Objetivo del estudio	35
	2.1.2.2 Investigación preliminar	36
	2.1.2.3 Autorización para realizar el estudio	38
	2.1.3 Recopilación de datos	39
	2.1.3.1 Técnicas de recopilación de datos	39
	2.1.3.2 Integración de la información	41
	2.1.4 Análisis de los datos	42
	2.1.5 Formulación de recomendaciones	42
	2.1.6 Implantación	44
	2.1.7 Evaluación	45
2.2	MANUALES ADMINISTRATIVOS	48
	2.2.1 Importancia	48
	2.2.2 Concepto	49

2.2.3	Ventajas	50
2.2.4	Clasificación	50
2.2.5	Proceso para la elaboración de los manuales administrativos	52
2.2.6	Metodología básica para su formulación	56
2.3	MANUAL ORGANICO FUNCIONAL	59
2.3.1	Concepto	60
2.3.2	Importancia	60
2.3.3	Ventajas de su utilización	62
2.4	NORMAS GENERALES PARA PREPARAR LOS ORGANIGRAMAS	62
2.4.1	Criterios fundamentales para su preparación	62
2.4.2	Procedimientos para la actualización de los organigramas	57
2.5	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	68
2.5.1	Importancia	69
2.5.2	Concepto	69
2.5.3	Ventajas de su utilización	70
2.5.4	Clasificación	71
2.5.5	Procedimientos administrativos	72
2.5.5.1	Concepto	72
2.5.5.2	Importancia	73
2.5.5.3	Diagramación	73
		79
	<i>CAPITULO III ANALISIS SITUACIONAL DE LA EMPRESA</i>	
3.1	FODA DE LA EMPRESA	79
3.1.1	Fortalezas de Cerámica Novel 3	81
3.1.2	Debilidades de Cerámica Novel 3	83
3.1.3	Oportunidades de Cerámica Novel 3	84
3.1.4	Amenazas de Cerámica Novel 3	85
3.1.5	Matriz FODA	85
3.1.5.1	Matriz de factores internos	85
3.1.5.2	Matriz de factores externos	90
3.2	ESTRUCTURA ACTUAL DE LA EMPRESA	93
3.2.1	Estructura orgánica de Cerámica Novel 3	93
3.2.2	Estructura funcional de Cerámica Novel 3	95
3.2.3	Distribución física	96
3.2.4	Situación del mercado	97
3.2.5	Situación competitiva	102
3.3	DIAGNOSTICO DE LA SITUACION ACTUAL DE	103

	LA EMPRESA	
3.3.1	En el área Administrativa	104
3.3.1.1	En la sección de personal	104
3.3.1.2	En la sección servicios generales	131
3.3.2	En el área Financiera	147
3.3.2.1	En la sección Contabilidad e Inventarios	147
3.3.3	En el área de Producción	148
3.3.1	Recepción de materiales	148
3.3.2	Proceso de producción	155
3.3.3	Productos Terminados	165
3.3.4	En el área de Comercialización	167
3.3.4.1	En la sección compras	167
3.3.4.2	En la sección ventas	168

CAPITULO IV MANUAL ORGANICO FUNCIONAL

4.1	INTRODUCCION	171
4.2	NIVELES ORGANIZACIONALES	172
4.3	CANALES DE INFORMACION Y COMUNICACION	173
4.4	MANUAL ORGANICO	173
4.5	MANUAL DE FUNCIONES GENERALES	183

CAPITULO V MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

5.1	INTRODUCCION	193
5.2	OBJETIVOS DEL MANUAL	193
5.3	NORMAS DE ACTUALIZACION	194
5.4	DESCRIPCION DE PROCEDIMIENTOS	195

CAPITULO VI

6.1	CONCLUSIONES	294
6.2	RECOMENDACIONES	296
6.3	GLOSARIO	298
6.4	ANEXOS	299
6.5	BIBLIOGRAFIA	331



CAPITULO I

ASPECTOS GENERALES

1.1 JUSTIFICACION E IMPORTANCIA DEL PROYECTO

La eficacia y eficiencia de las empresas depende en gran medida de la claridad con la que los empleados reciban las instrucciones por parte de sus jefes inmediatos. Es así que se considera fundamental la elaboración de Manuales Administrativos y de Procesos en la Empresa Cerámica Novel 3 ya que éstos " son documentos que contienen, en forma ordenada y sistemática, información o instrucciones sobre la historia, organización, políticas y procedimientos de un organismo social o económico y siendo considerado como necesario para mejorar la realización de las actividades económicas y sociales; además es un medio valioso para la comunicación, para transmitir sin distorsiones la información referente a la organización y funcionamiento de una empresa u organismo público o privado, así como de las unidades administrativas que lo constituyen; que concentra información referente a la estructura orgánica, funciones, políticas, normas, sistemas, procedimientos, actividades y tareas que se desarrollan en una organización de manera ordenada y eficiente." ¹

¹ <http://www.elprisma.com/nuevo/mas-visitado.asp?page=5#40>



Por lo manifestado anteriormente se puede decir que una parte importante para lograr una buena productividad, está íntimamente ligado a la elaboración y obtención de manuales administrativos.

La globalización y la apertura de nuevos mercados trae con sí nuevos retos y exigen un esfuerzo mayor por parte de las empresas. Cerámica Novel 3 podrá mantenerse si conservan clientes; en la actualidad existe mucha competencia con diferente cantidad, calidad y precio en cuanto a recuerdos, dispensadores, accesorios para el baño; los clientes son cada vez más expertos y exigentes; por lo cual, el reto de mantener y captar compradores se vuelve prioritario para la empresa.

Si al igual que la sociedad, las empresas se encuentra en constante movimiento, evolución y cambio; en este caso Cerámica Novel 3 también se desarrolla y busca nuevos mercados; es así por ejemplo que para dentro de cinco años aproximadamente pretende exportar sus productos a todos los países que forman parte del Pacto Andino; por lo que será necesario que la empresa cuente con manuales, los mismos que servirán al nuevo personal que se incorpore para tomar decisiones oportunas evitando la insatisfacción en el trabajo por no conocer bien las actividades que deben desarrollar; también se debe manifestar que en toda empresa existen desperdicios y desechos, por lo que se requiere constante capacitación y gran esfuerzo por parte de todos los miembros de la empresa y que mejor que contar con un apoyo como son los manuales, logrando de esta manera que la institución ocupe un buen sitio con respecto a sus clientes y a la competencia, y ayudando a optimizar los recursos tanto humanos, materiales, tecnológicos y económicos existentes.

Todos los procesos operativos y administrativos que se desarrollen en la empresa deben estar encaminados al mejoramiento de sus productos y servicios, por ende a la satisfacción total del cliente, los procesos deben ofrecer un valor agregado de tal manera que se cubra con las expectativas



que los clientes buscan, siendo de vital importancia estudiar y analizar los procesos productivos actuales y proyectarnos a procesos eficientes y eficaces bajo el compromiso de ofrecer a los clientes un producto de calidad; haciéndose necesario la elaboración de Manuales Administrativos y de Procesos; la carencia de éstos ha hecho que no se desarrolle completamente la empresa, por lo tanto, es importante brindar un apoyo teórico y técnico para el mejoramiento de las actividades empresariales que creen conciencia en la importancia de cambiar la secuencia de los procesos productivos y administrativos, para así garantizar el éxito del negocio y el logro de los objetivos propuestos.

El adoptar una cultura de cambio radical significa adoptar también una nueva estructura organizacional en lo que tengamos la posibilidad de elegir una serie de perspectivas óptimas para el progreso y desarrollo de la empresa y su mercado.

Los directivos deben estar convencidos de que con los manuales organizacionales, administrativos y de procesos obtienen mejoras consecuentes de productividad que acarrearán modificaciones correlativas de las tareas, las estructuras, y sobre todo los valores y las creencias de los empleados y los clientes, sólo con esta visión y filosofía se ejecutará en forma correcta los Manuales Administrativos en la Empresa Cerámica Novel 3.

1.2 OBJETIVOS DEL PROYECTO

1.2.1 OBJETIVO GENERAL

- ✓ Elaborar Manuales Administrativos en la Empresa "Cerámica Novel 3", para facilitar el adiestramiento y orientación de los trabajadores, logrando eficiencia y mejores resultados empresariales.



1.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Describir a la Empresa Cerámica Novel 3 para conocer su estructura y ubicación, proporcionando una visión de la misma, y servir como medio de orientación e información a los empleados y clientes con los que interactúa la empresa.
- Dar a conocer la importancia y ventajas de los Manuales Administrativos para precisar las funciones encomendadas a cada unidad.
- Realizar un análisis de la situación actual de la Empresa Cerámica Novel 3, permitiendo así una evaluación de cómo hasta la actualidad se está desarrollando las actividades empresariales.
- Elaborar el Manual Orgánico - Funcional, a fin de determinar los rangos jerárquicos, puestos y funciones.
- Elaborar los Manuales de Procesos, a fin de deslindar responsabilidades, evitar duplicidades y detectar omisiones, permitiendo aprovechar de mejor manera los recursos humanos y materiales que la empresa dispone

1.3 DESCRIPCION DE LA EMPRESA

1.3.1 ORIGEN Y DESARROLLO DE CERÁMICA NOVEL 3

En el año 1960 llegó a Ecuador la Misión Andina como ayuda diplomática de la Embajada de Rusia; ésta misión tenía como objetivo reestructurar puentes o construirlos, se ubicaron en la Provincia de Cotopaxi, Cantón Pujilí, en el sector el Tejar - La



Victoria-; es allí donde contratan al Sr. Raúl Guevara Espinosa para el puesto de chofer; en 1968 aproximadamente este organismo decide dictar un curso taller de artesanía a todos los trabajadores que laboraban en dicha Misión, fueron pocos los que aprendieron, entre ellos el Sr. Guevara; muy interesado en conocer algo más ingresa al taller y adquiere los conocimientos necesarios.

Tiempo más tarde La Misión Andina forma parte de lo que hoy es El Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG); es así que los trabajadores se dispersan, algunos son despedidos y otros siguen colaborando con el MAG; por lo que el Sr. Guevara se vio en la necesidad de independizarse y trabajar solo.

En 1988 se inició independientemente en un pequeño taller en el barrio de San Sebastián, en sus comienzos contó con grandes limitaciones, sus trabajos eran totalmente manuales, se contaba apenas con un horno pequeño de fabricación propia, estructurado de ladrillos, refractorios y niquelina, se contaba con alrededor de cuarenta moldes y una que otra herramienta; con el pasar del tiempo la empresa fue evolucionando en tecnología, conocimientos y ampliando la línea de productos para satisfacer las exigencias de un mercado amplio y dinámico, es así que actualmente se cuenta con seis hornos automáticos, tres molinos de bolas, tres tamizadoras, cinco batidoras y alrededor de mil quinientos moldes y un surtido completo de herramientas; en 1995 se estableció en el barrio El Calvario como "Cerámica Novel 3", en el local de su propiedad, formando ésta empresa ya no por el Señor Guevara sino con sus tres hijos (Jaime, William, y Raúl Guevara Vizúete), actualmente cuentan con 60 empleados el iniciar fue difícil pero no imposible y es así como fueron creciendo, desde ese entonces han trabajado regidos por el principio más importante: "*el desempeño con calidad*".

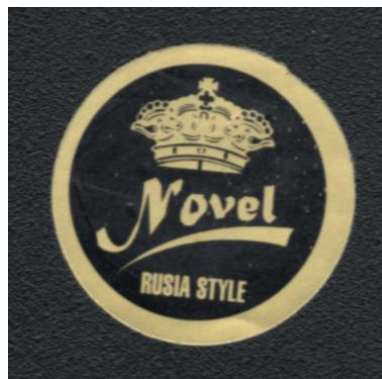


1.3.2 RAZÓN SOCIAL

La razón social es: “el nombre oficial de una sociedad en el Registro Mercantil, que se utiliza en todo tipo de documento”²

Es una empresa de RESPONSABILIDAD LTDA., ya que para formar parte de este tipo de sociedad se requiere un mínimo de 3 socios y un máximo de 15, que respondan con las obligaciones sociales. El Gerente Propietario de "Cerámica Novel 3" es el Sr. Raúl Guevara Vizúete, registrado con el RUC No. 0501766489001; los accionistas de dicha empresa son Raúl, William y Jaime Guevara Vizúete, sus aportaciones son de aproximadamente 450000 dólares (\$150000 cada accionista) distribuidos en maquinarias, equipos, terreno y edificio; se dedican a la elaboración de piezas en cerámica, dispensadores y accesorios para el baño.

El logotipo con el cual se encuentra representada ésta empresa es el siguiente:



² ROSEMBERG. J.M; Diccionario de Administración y Finanzas, Pág. 350



1.3.3 UBICACION DE LA EMPRESA

La Empresa Cerámica Novel 3 esta ubicada en la Provincia de Cotopaxi, perteneciente al Cantón Latacunga, Barrio El Calvario, en la Av. Oriente No. 301 e Isla Genovesa.

Su ubicación como fábrica es correcta y estratégica; ya que al no encontrarse en una parte céntrica en la ciudad hace que los empleados trabajen mejor sin que exista interrupciones por el tráfico y ruido existente, también ayuda a la ciudadanía ya que no se ven afectados por contaminación ambiental; la competencia en la provincia es baja, debido a que no se puede conseguir un producto de buena calidad, por lo que la poca competencia que existe no puede igualar la calidad con la que elabora Cerámica Novel 3 sus productos.

En cuanto a la facilidad para obtener materia prima su ubicación no es la más óptima ya que la mayor parte del material es traído de ciudades como Loja, Puyo, Tena, e importado, provocando que el costo de producción se eleve y por lo tanto minimizando ganancias.

1.3.4 MISION

" El proceso de planificación, requiere en complemento la definición de la misión institucional, esto es la descripción de la razón de ser de la empresa a cuyo cumplimiento están dirigidos los objetivos y políticas implementadas y las acciones que cada uno de sus integrantes realiza" ³

La Misión de "Cerámica Novel 3" es:

³ <http://www.elprisma.com/nuevo/mas-visitado.asp?page=5#40>



****Ofrecer productos de buena calidad a todos los clientes, a través de la elaboración de cerámica; con precios competitivos en el mercado, maquinaria, materiales nacionales e importados y una infraestructura acorde a los requerimientos, logrando satisfacer las necesidades que nuestros clientes buscan.**

Comercializar objetos cerámicos ornamentales y utilitarios, destinados a satisfacer las necesidades de los clientes ofreciendo productos de óptima calidad y al mismo tiempo cumpliendo con su rol en la comunidad que es la generación de fuentes de trabajo.

1.3.5 VISION

El diseñar una visión de futuro implica identificar hacia donde quiere llegar la empresa en el corto, mediano y largo plazo.

"La visión constituye la etapa inicial de un estudio organizacional, a partir de la cual se puede lograr una aproximación a atributos, competencias y aplicaciones esenciales para dimensionar su naturaleza y propósito" ⁴

La visión de "Cerámica Novel 3" consiste en:

******Ser líderes en el mercado de cerámica, tanto en Ecuador como en los Países que conforman el Pacto Andino;**

⁴ FLANKLIN BENJAMIN, Organización de Empresas, copia; Pág No. 3



comprometida con el adelanto de la Provincia y del País a través de la mejora continua, logrando una mayor productividad y creando un excelente clima laboral que permita el desarrollo humano, empresarial y el cumplimiento de las actividades adquiridas en la empresa.

Insertarse en el proceso de globalización de los mercados mundiales (ALCA), brindando productos de óptima calidad para poder competir dentro de éstos en igualdad de condiciones.

1.3.6 VALORES

- *Cada trabajador es importante para la empresa*
- *Respeto entre todos los trabajadores*
- *Compromiso y lealtad con la organización*
- *Honradez*
- *Puntualidad*
- *Responsabilidad social*
- *El cliente es la razón de ser de la empresa*
- *Resolver Conflictos*

1.3.7 PRINCIPIOS

- Cada colaborador es un ser único e irrepetible, por lo cual se preocupa Cerámica Novel 3 en forma permanente de su capacitación y desarrollo. Las ideas y sugerencias que éstos den son muy valoradas y puestas en práctica ya que éstos son los clientes internos, al tomar en cuenta sus ideas y



ponerlas en práctica se le da al empleado la importancia que este tiene como miembro activo de la empresa.

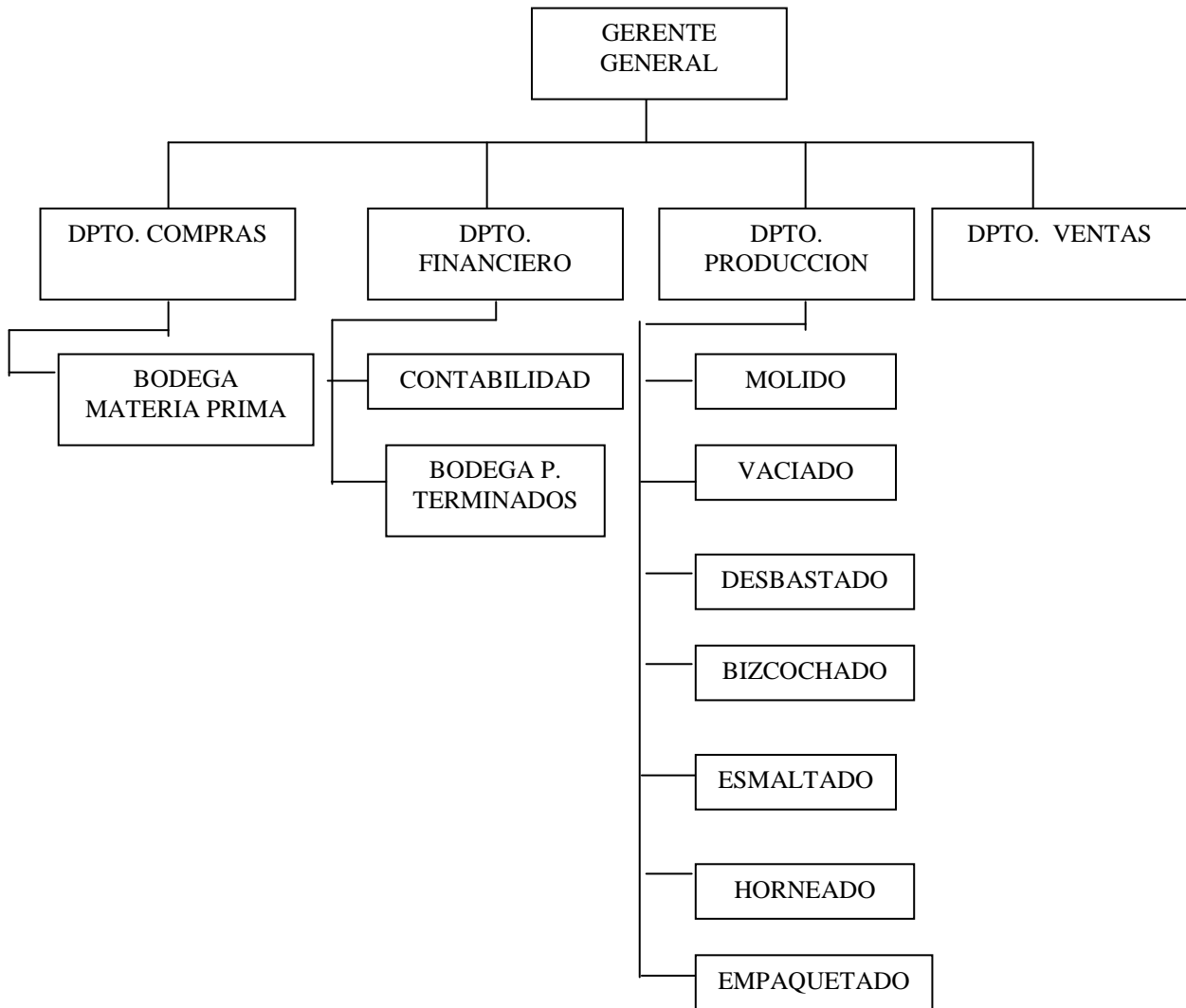
- Todos los compañeros de trabajo deben respetarse y no traer a la empresa problemas personales existentes entre ellos.
- Justicia, buen trato para los trabajadores, estabilidad laboral para que se sientan a gusto en sus actividades, y por ende exista compromiso y lealtad.
- La honradez es uno de los principios más importantes que debe regir a todo ser humano, por lo que todos deben ser honestos iniciando por sus actos y terminando por las cosas materiales.
- Dar fuente de empleo a varias familias, con buena remuneración y un acogedor ambiente de trabajo.
- Lograr que cada trabajador se sienta como en su casa, siendo importante que entre todos se mantenga relaciones amistosas y estrechas, que no sean un simple empleado más, si no más bien que sea una verdadera familia en donde se pueda confiar y salir adelante.

La satisfacción y buenos resultados empresariales empieza por el cliente interno, si la gerencia da un ambiente propicio al empleado y este se siente a gusto es seguro que de la misma manera atenderán a los clientes externos, por lo que es necesario que se de atención y buen trato.



1.3.8 ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL EMPRESA "CERAMICA NOVEL 3"

GRAFICO No. 1



Elaborado por: Verónica Parreño
Fuente: Gerencia Cerámica Novel 3



1.3.9 OBJETIVOS

"Son los fines o resultados deseados hacia los que se dirige el comportamiento de la empresa"⁵

Considerando que los objetivos constituyen el punto de partida de todas las organizaciones, los objetivos de Cerámica Novel 3 son:

COMERCIALES

- Duplicar las ventas para el año 2002
- Crear nuevos modelos de cerámica, dos nuevos modelos de accesorios para el baño y repisas de espejo, incrementando así su participación y por ende sus utilidades
- Distribuir en mercados extranjeros (Pacto Andino), con el fin de darse a conocer a nivel internacional, mejorando continuamente la calidad de los productos, a fin de mantener y conseguir nuevos clientes.
- Evitar el exceso de canales de distribución, para que el precio de la cerámica no sea alto y puedan adquirir los clientes con facilidad y rapidez.
- Entregar puntualmente los pedidos, manteniendo así la credibilidad que hasta la actualidad tiene.
- Estar constantemente en contacto con el cliente y mantener buenas relaciones comerciales, con el fin de conocer necesidades y estrechar lazos de amistad.

⁵ ENCICLOPEDIA DEL MANAGEMENT, L. Bittel; Colección Océano



- Asegurar precios competitivos.

DE PRODUCCION

- Optimizar los recursos para reducir los gastos y tiempos.
- Aumentar la producción en un 5% para el 31 de diciembre del 2002, sin costos adicionales y conservando el nivel actual de calidad.
- Implantar controles eficaces, para evitar desperdicios y desechos
- Desarrollar y preparar a los trabajadores, para asumir responsabilidades administrativas y productivas.

ADMINISTRATIVOS

- Crear un espacio de trabajo en el que los colaboradores se sientan a gusto, a través de la confianza y respeto entre todos; logrando estabilidad en su desempeño.
- Cumplir y hacer cumplir lo que la ley dispone a fin de no tener problemas empresariales ni legales.
- Desarrollar a los trabajadores a través de capacitación constante, para que conozcan todas las actividades que se realizan en la empresa.
- Financiarse principalmente mediante la reinversión de las utilidades y los préstamos bancarios.



- Organizarse por departamentos.
- Lograr eficiencia en el departamento de ventas.

1.3.10 POLITICAS

"Una política es una guía básica para la acción; prescribe los límites generales dentro de los cuales han de realizarse las actividades"⁶

Conocer las políticas en una empresa proporciona el marco principal sobre el cual se basan todas las acciones; es así que las de Cerámica Novel 3 son las siguientes:

ADMINISTRATIVAS

- *Trabajar en equipo.*- Las empresas son grandes y llegan alto cuando existe colaboración entre todos, ya que se obtienen ideas y proyectos con valor agregado.
- *Visión de conjunto.*- La empresa saldrá triunfante siempre y cuando todos los colaboradores conozcan que es lo que se quiere alcanzar en un futuro, logrando así tener un mayor y mejor compromiso entre todos los trabajadores.
- *Dar reconocimiento deliberadamente.*- Es necesario hacer sentir bien a las personas y que mejor dando un incentivo, bien sea a través de una palabra de afecto y aliento o económicamente, logrando hacerle sentir a la persona importante y logrando por ende un buen desempeño.

⁶ GÓMEZ CEJA GUILLERMO; Planeación y Organización de Empresas; 8va edición, copia, Pag. 381



- *Promover un buen ambiente de trabajo.*- Si la empresa se preocupa de los trabajadores, entonces debe demostrarlo con hechos, es decir brindándole un ambiente saludable y digno para poder trabajar.
- *Conocer normas y reglamentos.*- Es necesario que todos los trabajadores tanto los antiguos como los que ingresan conozcan que es lo que la empresa espera de ellos, las normas, salario, etc y de igual manera conocer lo que el empleado espera de la empresa para saber si podrá desempeñarse en sus funciones con total satisfacción.
- *Pago exacto.*- Los trabajadores deben ser pagados en la fecha y cantidad establecida, logrando crear confianza por parte del empleado en nuestra empresa.

FINANCIEROS

- *Los Balances Generales y Estado de Pérdidas y Ganancias* se emitirán cada 12 meses.

COMERCIALES

- *Competitividad.*- Una de las políticas básicas para que una empresa sobreviva en este cambiante mercado nacional e internacional es el de crear productos con ventaja competitiva, que permita establecer comparación con calidad, además ser competitivo con el cliente es decir dar diferentes formas de pago, bajos precios con buena calidad, siempre pensando en el bienestar de ellos.



- *Crédito a los clientes.*- El plazo que tiene los clientes para pagar sus deudas es de 2 o 3 meses como máximo, el crédito dependerá de la temporada pero no podrá ser mayor a los 3 meses.
- *Distribución de los productos, se realiza en forma directa,* permitiendo conocer de esta manera las necesidades existentes, tomando decisiones oportunas y a tiempo.

DE PRODUCCION

- *Puntualidad.*- La puntualidad se refiere tanto al horario de trabajo que es de 08h00 a 13h00 y de 13h30 a 16h30, como también a la entrega de los productos; ya que se debe cumplir a cabalidad con los pedidos solicitados.
- *Cuidar los materiales.*- Cada trabajador debe cuidar los implementos con los que labora, no se pueden perder ni dañarse ya que cada uno es responsable.
- *Mantener una buena calidad de los productos.*- Por ningún motivo se bajará la calidad de la cerámica, ya que eso implicaría disminución de ventas y por lo tanto de utilidades.

1.3.11 CARTERA DE NEGOCIOS

La cartera de negocios se refiere a los productos que comercializa una empresa, "es una estrategia organizacional para el crecimiento



de una empresa, mediante el inicio o adquisición de negocios ajenos a los productos y mercados actuales de la misma." ⁷

La cartera de negocios que "Cerámica Novel 3" comercializa es:

- Recuerdos: Los recuerdos son regalos que una persona da a otra, la empresa elabora recuerdos que son utilizados para fiestas o celebraciones tales como: bautizo, primera comunión, confirmación, quince años, matrimonio, misas de niño, etc; es así que la línea que distribuye es:

BAUTIZO:

- Angel musical
- Alcancía Mickey
- Canasta Laso
- Carros varios
- Cigüeña pequeña
- Copa calcos varios
- Cuna bautizo
- Cuna oso
- Florero caña
- Florero cono
- Florero pomo
- Libro calco varios
- Mickey mini oro
- Niño osito
- Pañuelo calcos varios
- Pomo calco varios
- Portaretrato calco varios
- Potosí acostado oro
- Tulipán calcos varios

⁷ PHILIP KOTLER / GARY ARMSTRONG, Fundamentos de Mercadotecnia; Segunda Edición, copia



- Zapato deportivo bautizo



QUINCE AÑOS:

- Quinceañera italiana
- Quinceañera moño
- Quinceañera real
- Taco grande rosado
- Taco pequeño rosado





MISAS DE NIÑO, PRIMERA COMUNION, CONFIRMACION

- Virgen atrio
- Virgen inmaculada
- Virgen rosario
- Virgen XXL brazos abiertos Merced
- Virgen del Quinche pequeña decorada





MATRIMONIO

- Cisne griego
- Cisne italiano
- Cisne miniatura
- Cisne pareja
- Cisne real
- Cisne ruso
- Novio alto decorado
- Novio miniatura
- Novio pequeño decorado
- Novio pequeño oro
- Novio griego decorado
- Novio griego oro
- Novio real mediano decorado
- Novio real mediano oro
- Taco grande blanco
- Taco pequeño blanco



**GRADO:**

- Graduado alto decorado
- Graduado Italiano decorado
- Graduado XL decorado hombre y mujer
- Graduado XL Oro Hombre y Mujer



- Decoración al frío: Consiste en cerámica que aún no se encuentra quemada, únicamente son pintados y vendidos





- Línea Publicitaria: Son adornos que algunas empresas realizan con su logotipo, esto se elabora en especial en tiempos de Navidad, ya que las instituciones dan como regalo a sus clientes.



- Dispensadores: Son recipientes de cerámica, sirven para mantener el agua limpia, colocar agua purificada y servirse con facilidad.





- Accesorios para el baño: Se refiere a los implementos para colocar papel higiénico, jabón, toallas.



1.3.12 MERCADO AL QUE CUBRE

" Un mercado es el conjunto de consumidores potenciales que comparten una necesidad o deseo y que podrán estar dispuestos a satisfacerlo a través de intercambio de otros elementos de valor.

Ninguna empresa puede operar en todos los mercados y satisfacer todas las necesidades, incluso tampoco puede hacer un buen trabajo en un mercado demasiado extenso; las empresas tienen que definir su público objetivo cuidadosamente"⁸.

El mercado que cubre actualmente "Cerámica Novel 3" es en el mercado nacional. Las ventas de recuerdos se realiza en todas las

⁸ DIRECCION DE MARKETING Y VENTAS; Enciclopedia; Edición 1999; resumen, Pág No. 19



provincias a excepción de Galápagos y sus ventas se presentan en el cuadro No. 1

CUADRO No. 1

VENTAS DE RECUERDOS POR ZONAS

CIUDAD	TOTAL Un.
AZUAY	353547
BOLIVAR	104689
CAÑAR	127608
CARCHI	97296
COTOPAXI	176631
CHIMBORAZO	246250
EL ORO	319112
ESMERALDAS	244768
GUAYAS	1907657
IMBABURA	189939
LOJA	244536
LOS RIOS	381798
MANABI	722671
MORONA SANTIAGO	86009
NAPO	95924
PARSTAZA	7266
PICHINCHA	1376165
TUNGURAHUA	252118
ZAMORA CHINCHIPE	61940
SUCUMBIOS	86864
TOTAL	7082788

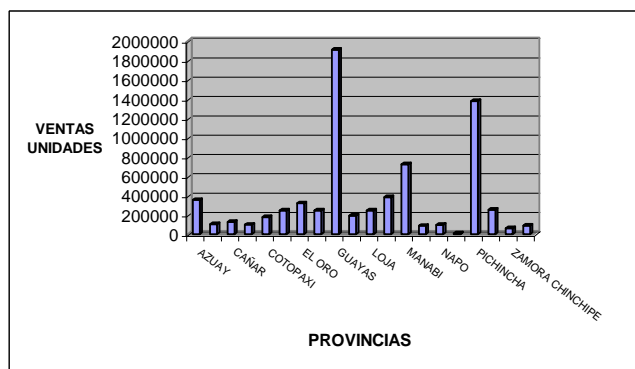
Elaborado por: Verónica Parreño

Fuente: Datos proporcionados por Departamento Contabilidad
Cerámica Novel 3

GRAFICO No. 2

VENTA DE RECUERDOS POR ZONAS

2001



Elaborado por: Verónica Parreño

Fuente: Departamento Contabilidad Cerámica Novel 3



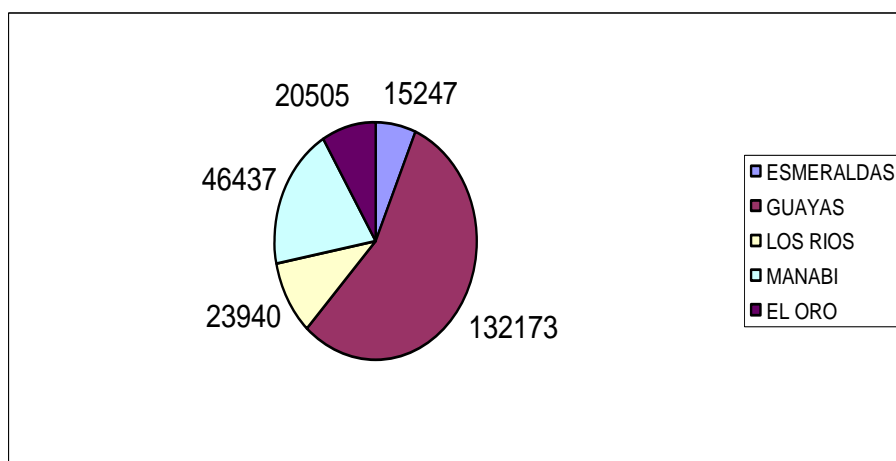
Las ventas de dispensadores a nivel nacional en el año 2001 se presenta en el cuadro No. 2 y fueron a:

CUADRO No. 2
VENTA DE DISPENSADORES POR ZONAS
AÑO 2001

CIUDAD	UNIDADES
ESMERALDAS	15247
GUAYAS	132173
LOS RIOS	23940
MANABI	46437
EL ORO	20505
TOTAL	238302

Elaborado por: Verónica Parreño
Fuente: Datos proporcionados Departamento Contabilidad Cerámica Novel 3

GRAFICO No. 3
VENTAS DE DISPENSADORES POR ZONAS
2001



Elaborado por: Verónica Parreño
Fuente: Departamento Contabilidad Cerámica Novel 3



Las ventas de accesorios para el baño se inició hace 6 meses y se comercializa en las siguientes ciudades, como se puede observar en el cuadro No. 3

CUADRO No. 3

**VENTA DE ACCESORIOS PARA EL BAÑO
POR ZONAS**

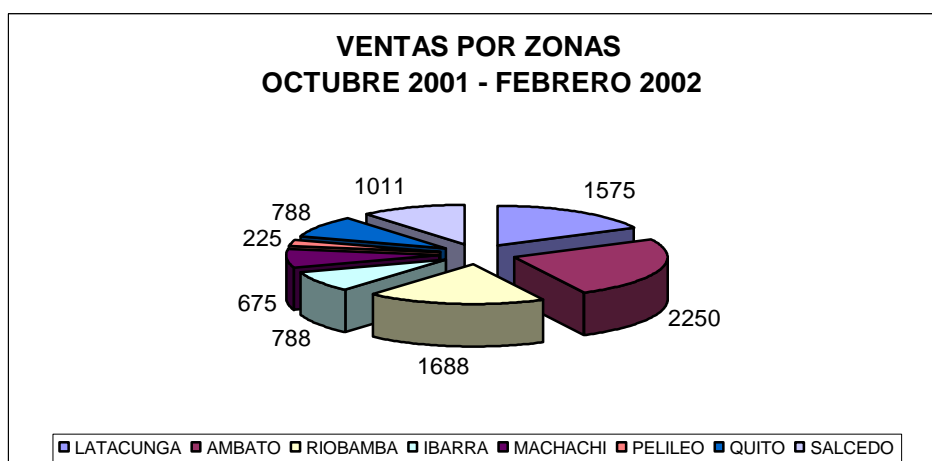
SEPTIEMBRE 2001 - FEBRERO 2002

CIUDAD	UNIDADES
LATACUNGA	1575
AMBATO	2250
RIOBAMBA	1688
IBARRA	788
MACHACHI	675
PELILEO	225
QUITO	788
SALCEDO	1011
TOTAL	9000

Elaborado por: Verónica Parreño

Fuente: Datos proporcionados Departamento Contabilidad Cerámica Novel 3

GRAFICO No. 4



Elaborado por: Verónica Parreño

Fuente: Departamento Contabilidad Cerámica Novel 3



CAPITULO II

2.- MARCO TEORICO

Quizá uno de los retos más importantes que tiene un empresario es el elegir el método más idóneo y adecuado para poner en operatividad su empresa; es así que se hace necesario conocer conceptos teóricos, los mismos que ayudarán a la toma y ejecución de las mejores decisiones, permitiendo optimizar los recursos disponibles y consecuentemente operar en la forma más lógica y económica posible. En gran número de ocasiones, el éxito o fracaso de una empresa depende de los conocimientos adquiridos o de la base de sustentación que tengan los empresarios que se encuentran a la cabeza de ésta, Cerámica Novel 3 no cuenta con un estudio previo sobre ninguno de los puntos que se describirá a continuación.

Lo que se trata con este capítulo es el de realizar una introducción del estudio, por lo que se ha estructurado en cinco partes diferenciadas.

La primera parte se refiere a la metodología para el desarrollo de estudios organizacionales, analizando la visión, planeación, recopilación, análisis, formulación, implantación y evaluación de datos. La segunda parte, analiza concretamente a la organización de la empresa, trata de la importancia de la función de producción a través de los Manuales Administrativos.



La tercera parte aborda la estructuración y organización que debe tener una empresa, a través del manual orgánico, complementando esto con la cuarta parte que nos permite conocer las normas generales para preparar los organigramas.

Finalmente la quinta se refiere a manuales de procedimientos; cada una de las partes se estructura en subcapítulos.

2.1 METODOLOGIA PARA EL DESARROLLO DE ESTUDIOS ORGANIZACIONALES

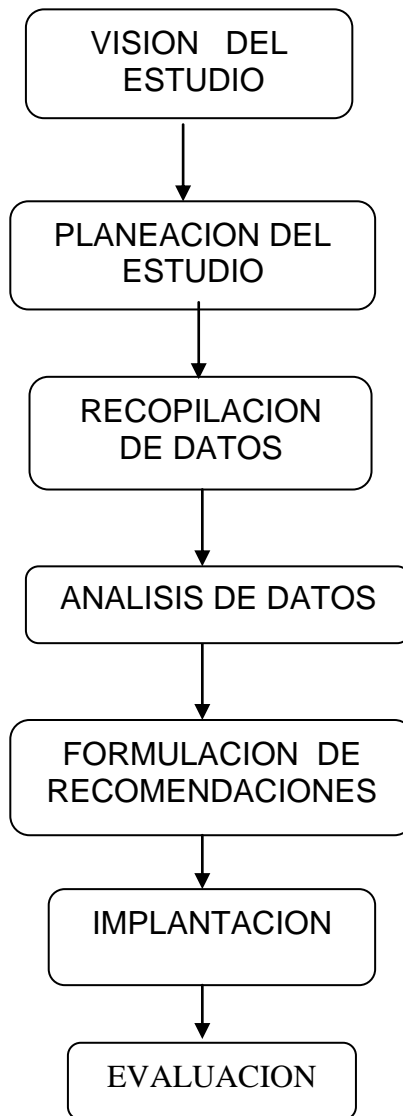
La metodología propuesta se divide en etapas, en estas etapas se contemplan acciones que van desde una percepción, acercamiento y conceptualización básica para un cambio organizacional; no hay que perder de vista que la esfera de actuación de una empresa es tan amplia y variada, que cualquier esfuerzo que se emprenda para optimizar su funcionamiento demanda de una gran apertura, espíritu de cambio, pensamiento constructivo, preparación técnica y sobre todo de una actitud positiva.

La metodología no es más que una guía ordenada y sistemática para realizar un trabajo, garantizando el cumplimiento de los objetivos programados; nos indica paso a paso que es lo que tiene que hacerse, los equipos y materiales que van a utilizarse y los recursos humanos que son necesarios para el desarrollo del estudio, facilita la programación de los trabajos administrativos y la mejor utilización del personal disponible.

El gráfico No. 5 representa la metodología a seguir para el desarrollo óptimo del estudio organizacional en cualquier empresa.



ETAPAS DE LA METODOLOGIA PARA EL DESARROLLO DE ESTUDIOS ORGANIZACIONALES



Elaborado por: Verónica Parreño

Fuente: Franklin Benjamín, ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS



2.1.1 VISION DEL ESTUDIO

"Constituye la etapa inicial de un estudio organizacional, a partir de la cual se puede lograr una aproximación a atributos, competencias y aplicaciones esenciales para dimensionar su naturaleza y propósito".⁹

Cuando en una organización, cualquiera sea ésta tenemos la necesidad de cambiar, mejorar o simplemente hacer algo, primero iniciamos con una idea que hará que surja nuevas interrogantes y que en lo posterior se convertirá en una decisión; esta decisión es muy importante, ya que hace que la idea que tenemos sea congruente con la realidad y por lo tanto tenga vida y probables éxitos, por lo que permite precisar pensamientos primarios, secundarios y efectos esperados de su integración.

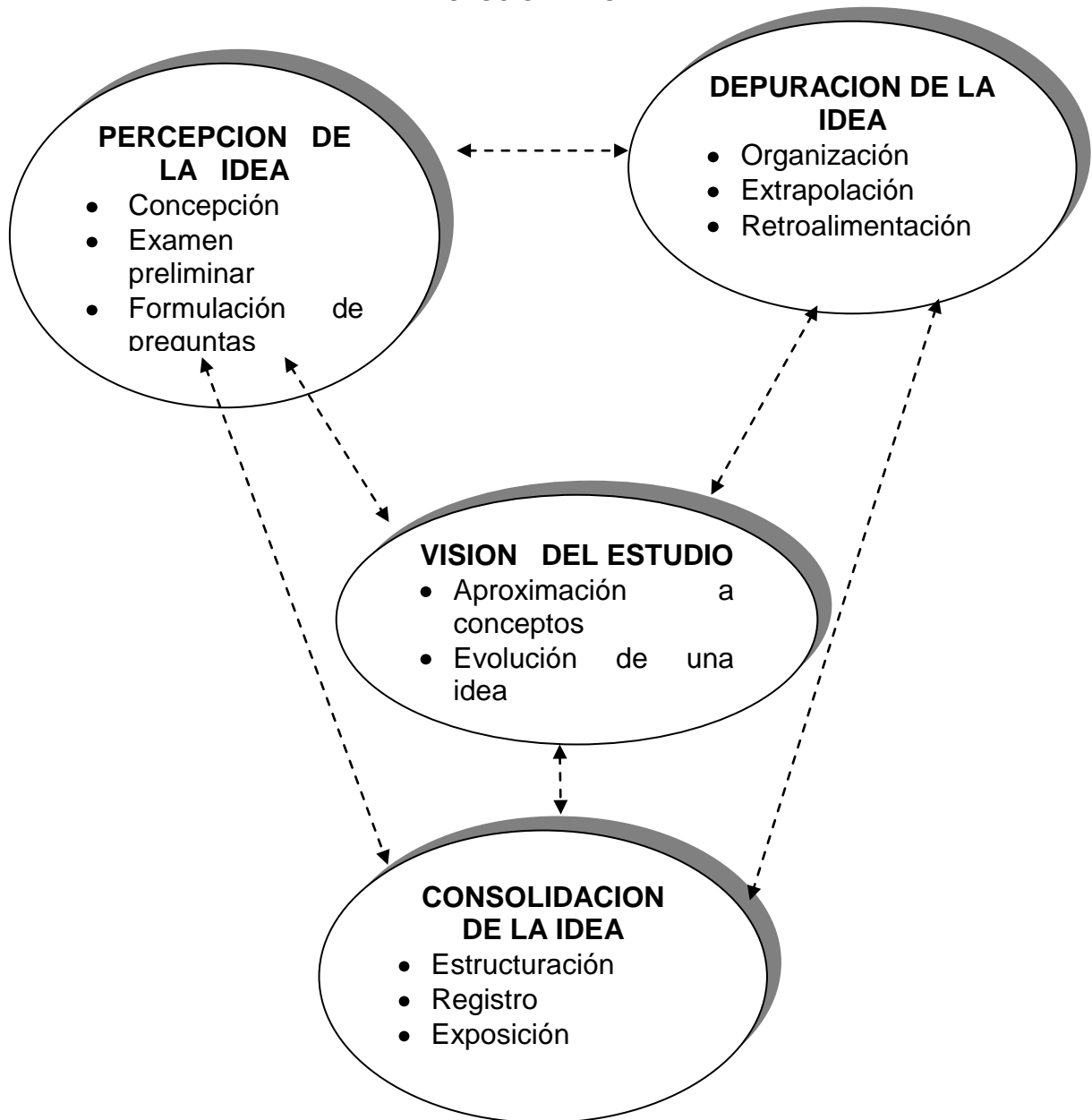
La capacidad que tiene el ser humano a través de su pensamiento, hace que sea posible la captación, depuración y fortalecimiento de las ideas, siguiendo un orden lógico de sucesión e interacción, por lo que permite que de entre varios criterios se escoja el más óptimo y el que mejor ventajas puede traernos. El proceso de evolución de las ideas podemos visualizar en el gráfico No. 6

⁹ FRANKLIN ENRIQUE, op. cit, copia; Pág No. 3



GRAFICO No. 6

EVOLUCION DE UNA IDEA



Elaborado por: Verónica Parreño



Se puede manifestar que la concepción se logra a través de la imaginación, creatividad y esto hace que sea el punto de partida de todo el estudio posterior; también se debe decir que es necesario que el examen preliminar se realice con mucha cautela y seriedad, ya que éste facilita la localización y reconocimiento de la idea central, de la cual se derivará toda la estructura futura. La correcta formulación de preguntas ayudará a tener los lineamientos para delimitar un contexto básico y tener un correcto desenvolvimiento. Todos estos factores se encuentran unidos e interrelacionados, los mismos que ayudan a tener una buena percepción acerca de la idea a realizar.

Una buena organización repercute directamente en los resultados futuros, ya que hace posible una jerarquización de ideas y por lo tanto una buena toma de decisiones, la extrapolación permite conocer que tan viable es el poner en práctica la idea establecida, y permite un acercamiento del pensamiento a la realidad; la retroalimentación permite detectar errores y tomar algún correctivo en el momento necesario, sin que se pierda tiempo ni recursos económicos y mucho menos humanos.

Todo lo anteriormente descrito ayuda a aproximarnos a conceptos válidos, a elegir la mejor solución de entre todas las ideas, permitiendo relacionarse e interactuar en forma integrada con todos y cada uno de los elementos existentes; también permite crear una idea de cómo va a establecerse o como va a ser el trabajo en sí, apuntando continuamente los avances que se tenga, a través de esto se puede dar a conocer o vender la idea a las personas interesadas en la puesta en práctica del trabajo realizado.



2.1.2 PLANEACION DEL ESTUDIO

"La planeación del estudio es el nombre que se ha dado a un conjunto de contribuciones encaminadas a la orientación general de una empresa, que ha tenido notable influencia desde mediados de la década de los setenta, su propósito central es lograr una ventaja a nivel de competitividad en el largo plazo; para ello ha tenido que diseñar matrices de evaluación, planeación de los productos y mercados de la empresa, es un esfuerzo sistemático de una compañía por establecer sus propósitos, objetivos, política y estrategias básicas para desarrollar planes detallados con el fin de poner en práctica las políticas y estrategias y así lograr los objetivos y los propósitos básicos de la empresa, pues la planeación es un enfoque de sistemas para guiar una empresa durante un tiempo y a través de su medio ambiente lograr las metas dictadas, ".¹⁰

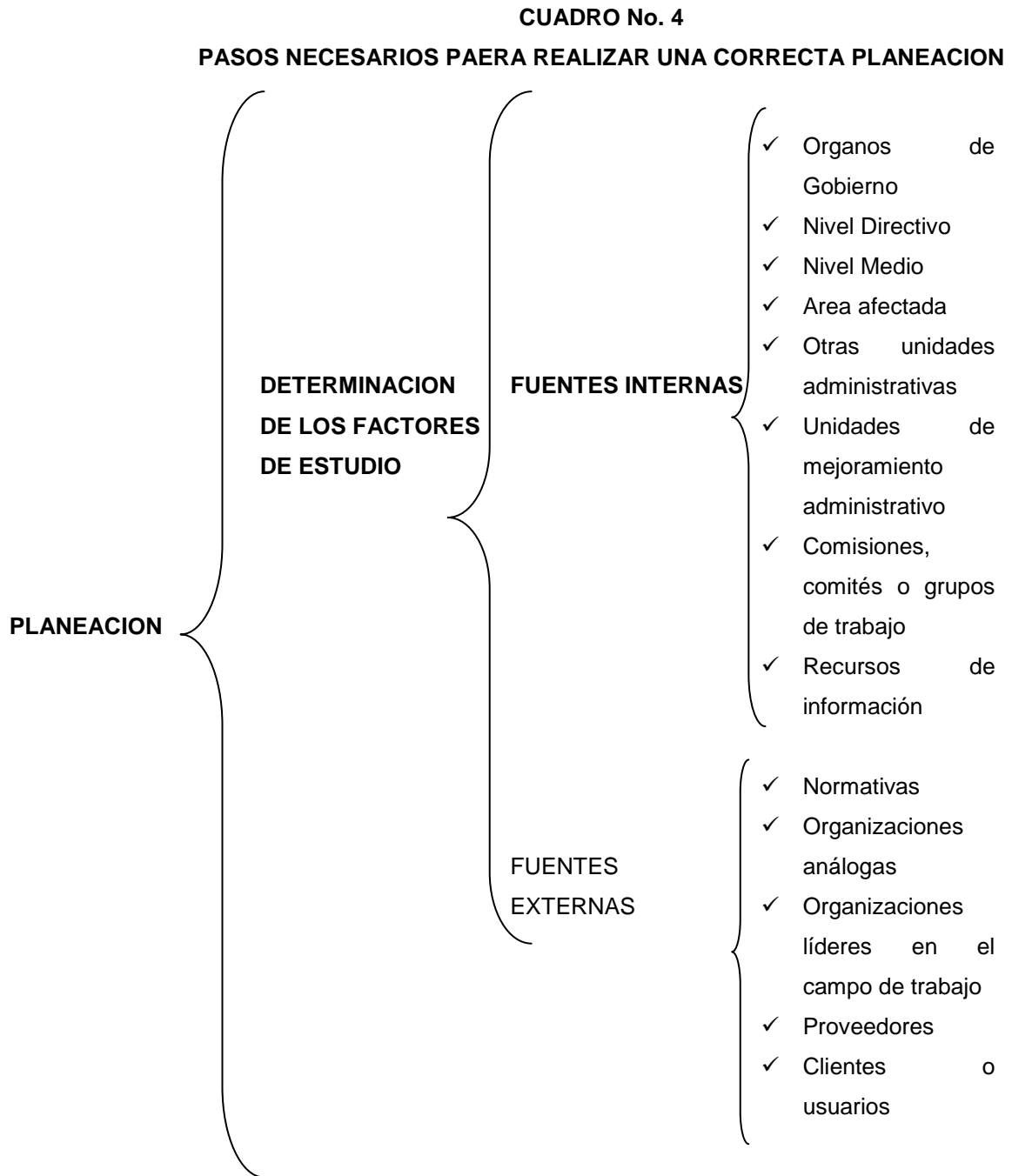
Una empresa es un organismo vivo y como tal precisa de una atención constante, en ella absolutamente nada puede quedar al azar, todo debe estar previsto, de tal forma que puedan tomarse las decisiones alternativas más oportunas en cada momento; después de haber tenido una idea, se debe precisar su naturaleza y alcance, es decir, establecer los términos de referencia para orientar su ejecución; sólo así puede considerarse que existe una planeación adecuada y en consecuencia una estructura válida.

Planear no es tan fácil como parece pues requiere de un alto grado de imaginación, creatividad para seleccionar y comprometerse a cierto curso de acción, por lo que es necesario recalcar que la planeación tal vez no garantice el éxito, pero es una forma muy acertada y efectiva de alcanzar los objetivos propuestos y sobre todo lograr una verdadera transformación del sistema a planear.

¹⁰ <http://pp.terra.com.mx/-rjaguado/entre.htm/>



El contenido de la planeación podemos observar con facilidad en el cuadro No. 4



Elaborado por: Verónica Parreño

2.1.2.1 OBJETIVO DEL ESTUDIO



Para lograr unos buenos resultados, no existe ningún factor más importante para un directivo que los objetivos de estudio; éstos vienen a ser el punto de partida, los objetivos constituyen la descripción de los resultados que una empresa desea alcanzar en un período determinado de tiempo, deben involucrar a toda la organización; el objetivo es el marco de referencia que tomamos, en el que orientaremos todas las estrategias, planes programas y proyectos específicos de la organización.

Su carácter es cualitativo aunque deben alcanzarse de manera cuantificable por medio de metas continuas, su concepción es a largo plazo y su seguimiento y evaluación es en periodos cortos; éstos deben ser muy específicos en cuanto a las condiciones que la organización espera como resultado de sus acciones internas e interacción con el medio ambiente.

Debemos también manifestar que los objetivos sirven para evaluar el desempeño general de la empresa, medir avance y retraso que manifiesta, también por medio de ellos la dirección traduce los propósitos de los accionistas a corto, mediano y largo plazo, permitiendo controlar mejor al nivel operativo.

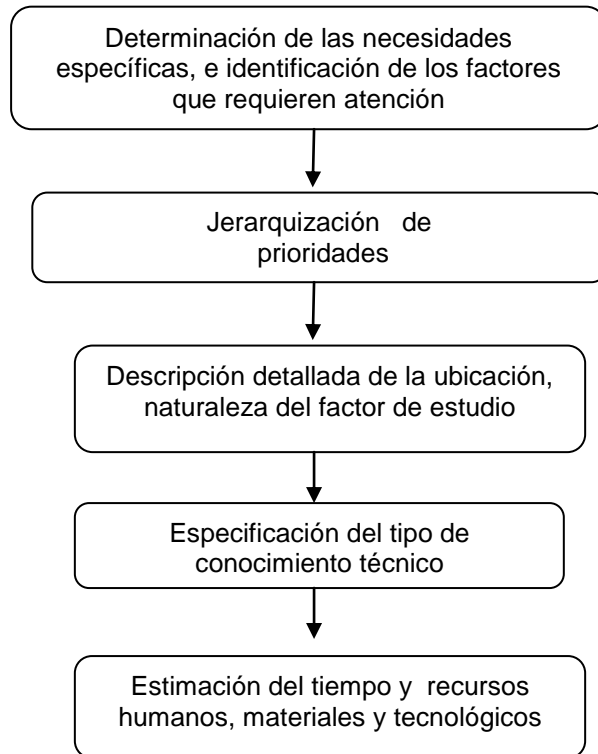


2.1.2.2 INVESTIGACIÓN PRELIMINAR

La investigación es una función que consiste en obtener sistemáticamente información, con el objeto de poder tomar decisiones de carácter comercial acertadas, la misma que se puede ver en el gráfico No. 8. "La investigación preliminar es la técnica comercial que tiene como finalidad el estudio analítico de la problemática que hace referencia a la planificación, producción, distribución de los productos o servicios de una empresa con el objeto de reducir al máximo el riesgo comercial e incrementar las ventas lo máximo posible"¹¹

Las empresas antes de lanzar un producto necesita conocer las necesidades del consumidor, por lo que se utiliza técnicas de investigación. Después de definida la orientación y los factores de calidad esperados del estudio, se debe desarrollar una investigación preliminar o reconocimiento para determinar la situación administrativa de la empresa; esto implica tanto la revisión de libros como también mantener un contacto con la realidad que se va a estudiar, permitiendo dar una idea de la magnitud de la tarea a realizar, conocer algunos problemas que podrían surgir durante la investigación, así como brindar otra perspectiva o incluir nuevos aspectos a considerar, por lo que se debe seleccionar con mucho cuidado, para que no surja malas interpretaciones.

¹¹ DIRECCION DE MARKETING Y VENTAS; Enciclopedia, copia, Pág No. 81

**GRAFICO No 7****LINEAMIENTOS PARA ORIENTAR LA INVESTIGACION**

Elaborado por: Verónica Parreño

Fuente: Organización DE EMPRESAS , de Franklin Enrique

Para realizar la investigación primero se debe determinar las necesidades del entorno, considerando que estas variables no pueden ser controladas, pero a pesar de eso la empresa debe estudiarlos y analizar su evolución; posteriormente jerarquizar de acuerdo a las que se considere más importantes y en estas ponerlas más énfasis en su investigación y análisis, para luego describir su ubicación, es decir delimitar el mercado real y el potencial para todo esto primero se debe describir el tipo de conocimiento técnico. Todo esto se concluye con una estimación del tiempo, de recursos humanos, materiales y tecnológicos, por lo tanto es necesario programar adecuadamente las necesidades de materias primas, consiguiendo la más correcta gestión de los stocks, que permitirá a la empresa una considerable reducción de los costes financieros.



2.1.2.3 AUTORIZACION PARA REALIZAR EL ESTUDIO

"Después de la elaboración del plan de estudio se debe presentar al titular de la organización o de la unidad administrativa responsable de su ejecución para su aprobación, una vez autorizado, se da a conocer a todos los niveles jerárquicos, la intención de realizar un estudio, resaltando los beneficios que de este esfuerzo se obtendrán, a fin de que todos brinden su apoyo durante su desarrollo. Sin este requisito el trabajo podría tomar más tiempo o presentar mayor grado de dificultad"¹²

Es necesario recordar que en todo proceso el papel del director es fundamental, para ello es necesario recordar que administrar requiere de una gran comunicación, lo que implica transmitir sus impresiones, comunicar sus percepciones, marcar el énfasis, priorizar los problemas. Lo que también implica incorporar en la cultura de la empresa el trabajo en equipo, como uno de sus valores, y el liderazgo directivo como una de sus características.

Este liderazgo debe hacerse efectivo a través del trato personal: convencer, involucrar, es decir hacer sentir que los proyectos de la dirección no son sólo de ellos, sino de toda la empresa y los empleados, para lo cual se les pedirá su participación, pues muchos de los planes fracasan porque en su elaboración no participan quienes tienen que hacerlos realidad.

Sin embargo los aspectos más estratégicos de la empresa deben establecerse tanto por los directivos, como los gerentes, el dueño mismo, y los empleados, todos tiene que participar activamente en el proceso, para que éste se traduzca en hechos concretos y no sólo se quede como una fantasía.

¹² <http://www.bancomundial.org/recopilacion.html>



2.1.3 RECOPIACION DE DATOS

Concluida la planeación del estudio se inicia la fase de recopilación de datos, la cual debe dirigirse hacia los hechos que permitan conocer y analizar lo que realmente sucede en la organización; de lo contrario, se obtendrá una información deformada de la realidad, incurriendo en interpretaciones erróneas.

Los datos tienen que ser:

- 1) Específicos
- 2) Completos
- 3) Correctos
- 4) Congruentes
- 5) Susceptibles de validarse

2.1.3.1 TECNICAS DE RECOPIACION DE DATOS

El establecimiento de las técnicas e instrumentos para la recopilación de los datos debe estar en función de las características del estudio que se pretenda realizar, así tenemos:

- **Investigación documental:** Se deben seleccionar y analizar aquellos escritos que contienen datos de interés relacionados con el estudio, para lo cual se deben revisar: bases jurídico administrativas, diarios oficiales, actas de reuniones, circulares, oficios y toda aquella documentación que pueda aportar información relevante a la investigación.
- **Consulta a sistemas de información:** Es necesario tener acceso a sistemas computarizados que contengan información y recursos de apoyo lo que permite recabar información interna o de sistemas externos a la organización enlazados a través de



redes o vía satélite.

- **Entrevista:** Esta herramienta consiste básicamente en reunirse con una o varias personas y cuestionarlas en forma adecuada para obtener información, este medio es posiblemente el más usado y el que puede brindar información más completa y precisa, puesto que el entrevistador, al tener contacto con el entrevistado, además de obtener respuestas, puede percibir actitudes y recibir comentarios.

La entrevista como instrumento útil para conocer y comprender fenómenos humanos y sociales, requiere de un adecuado diseño de preguntas y de un correcto manejo.

- **Cuestionario:** Este instrumento se utiliza para obtener la información deseada en forma homogénea. Están constituidos por series de preguntas escritas, predefinidas, secuenciales y separadas por capítulos o temática específica, por ello, permite ahorrar recursos y tiempo; sin embargo, la calidad de la información que se obtenga depende de su estructura y forma de presentación, en términos generales, todo cuestionario debe expresar el motivo de su preparación, procurando que las preguntas sean claras y concisas, con un orden lógico, redacción comprensible y facilidad de respuesta evitando recargarlo con demasiadas preguntas, asimismo, se debe incluir un instructivo de llenado para indicar cómo contestarlo.
- **Observación directa:** Consiste en ir al lugar de los hechos y ver como están realizando las actividades, a partir del análisis de la información recabada es aconsejable sostener pláticas con algunas de las personas que prestan sus servicios. Otra forma consiste en que el jefe del área de trabajo realice la observación directa, comente y analice algunos de los puntos con sus



subordinados y presente sus resultados al investigador. La ventaja de este procedimiento es, que debido a la familiaridad entre jefe y subordinados, la información puede ser más completa, pero habrá ocasiones en que los resultados no sean los deseados, debido a problemas internos, o que pueda plantearse una situación que no corresponde a la realidad operativa.

- **El muestreo:** Es una técnica estadística que sirve para inferir información acerca del universo que se investiga a partir del estudio parcial del mismo. Una guía para la recopilación de información, aplicable a cualquiera de los mecanismos antes mencionados se presenta en el anexo No. 1

2.1.3.2 INTEGRACIÓN DE LA INFORMACIÓN

Una vez que se cuenta con la información de las áreas en estudio, se debe proceder a ordenar y sistematizar los datos con el fin de poder preparar su análisis, por lo que se hace necesario que la información disponible se guarde en el software de una computadora para facilitar el manejo y garantizar su seguridad; es conveniente que los documentos que se recaben contengan el visto bueno de la persona que suministra la información; también es importante manifestar que cuando se recopile nueva información se incorporen en un documento de trabajo que sirva de memoria para el diseño del proyecto.

Toda información que se obtenga se debe guardar con el mayor cuidado posible para que esta no sea objeto de problemas en cuanto al análisis e interpretación de los datos.



2.1.4 ANALISIS DE LOS DATOS

Una vez realizados la recopilación y registro de datos, éstos deben someterse a un proceso de análisis que permita precisar las causas que llevaron a tomar la decisión de emprender el estudio y ponderar las posibles alternativas de acción, para su efectiva atención. Para lo cual se debe hacer un análisis de la situación que consiste en dividir o separar sus elementos hasta conocer la naturaleza, características y origen de su comportamiento, sin perder de vista la relación, interdependencia e interacción de las partes entre sí y con el todo, y de éste con su contexto o medio ambiente; el propósito de este análisis es establecer los fundamentos para desarrollar opciones de solución.

Existe técnicas e instrumentos de análisis, los mismos que se emplean para estudiar la información obtenida con el fin de conocerla en todos sus aspectos y detalles, y se presenta en el anexo No.2

2.1.5 FORMULACION DE RECOMENDACIONES

Como resultado del análisis de los datos y de la formulación de un diagnóstico de la situación que originó el estudio, se abre la posibilidad de preparar propuestas concretas de acción y actuación, evaluando sus ventajas y desventajas, presentándolas a manera de propuestas o recomendaciones, para lo cual la persona encargada de realizar la investigación debe ocupar toda su experiencia y conocimientos y poner en juego los recursos de imaginación y habilidad creativa, después debe seleccionar las más viables, evaluando cuidadosamente las ventajas y limitaciones de cada una de ellas, para la presentación se debe incluir únicamente las



respuestas más representativas, cada una de ellas debe ser acompañada de una estimación de los requerimientos humanos, materiales, financieros y tecnológicos necesarios para su instrumentación.

Existen algunos tipos de recomendaciones como:

- **De mantenimiento:** En donde se conserva sin modificaciones el ambiente de trabajo, es decir preservando la misma estructura orgánica, funciones, sistemas, procedimientos.
- **De eliminación:** Consiste en reemplazar registros e informes, eliminar procedimientos, bajas de personal, desaparición de áreas o unidades administrativas.
- **De adición:** Es introducir nuevos sistemas, incrementar el número de operaciones en un procedimiento, incorporación de nuevas unidades administrativas, aumento de personal, programas.
- **De combinación:** Intercalar el orden de las operaciones de un procedimiento
- **De fusión:** Redistribución de funciones mediante la unificación de áreas o unidades administrativas, agrupación de personas de diferentes áreas bajo un mismo mando.
- **De modificación:** Cambios en los procedimientos o las operaciones, reubicación física de personal, equipo o instalaciones, redistribución de cargas de trabajo.
- **De simplificación:** Reducción de pasos en un procedimiento, introducción de mejoras en los métodos de trabajo.
- **De intercambio:** Redireccionamiento de funciones, racionalización de recursos, optimización de personal, reestructuración de procedimientos, flujo del trabajo, entre áreas o con organizaciones del mismo grupo o sector.



2.1.6 IMPLANTACION

La implantación de las recomendaciones constituye el paso más importante, ya que permite cumplir el objetivo de estudio a través de un mejoramiento administrativo. La implantación está conformada por las fases siguientes:

1. Preparación del programa.
2. Integración de recursos
3. Ejecución del programa

En estas fases se utilizará un diagrama o red de flechas, la misma que nos indicará los pasos que se siguen para realizar determinada actividad, previamente a esto ya se habrá analizado los requerimientos en cuanto a personal, instalaciones, mobiliario, equipo que serán necesarios para cumplir con la implantación, como también el tiempo y las fechas en que habrán de iniciarse y terminar cada una de las actividades del programa.

Cuando se inicia la implantación, es necesario que tanto el personal de las áreas afectadas como quienes vayan a participar en el cambio, reciban la información y orientación oportunas para interactuar en condiciones óptimas, una vez que se haya implantado es necesario contar con el apoyo de todos los trabajadores y miembros de la empresa, ya que en muchos de los casos puede implicar resistencia por parte de las personas que participan; por lo que es conveniente que exista un excelente clima organizacional el mismo que permitirá que se implante y se mantenga las modificaciones establecidas; para ello, es de suma



importancia que las personas que tienen la responsabilidad de difundirlo, tomen en cuenta las opiniones, puntos de vista,

sugerencias y, en general, aportaciones que puedan enriquecerlo, ya que son los trabajadores los que viven la realidad cotidiana del trabajo y, por lo tanto, conocen los obstáculos y facilidades que se podrían presentar en el momento de implantarlo.

2.1.7 EVALUACION

Consiste en comprobar si los nuevos sistemas introducidos están dando los resultados previstos; la evaluación permite detectar las deficiencias que puede presentar el nuevo sistema, para lo cual se debe comprobar los resultados obtenidos en cuanto al papel desempeñado por el grupo encargado de su implantación, se debe también analizar el cumplimiento de metas del producto que se fabrique, que se tenga una adecuada estructura, que el tiempo empleado para la realización del producto sea óptimo y que los costos empleados para la realización sean correctos

Se debe hacer un análisis cuantitativo y cualitativo del desarrollo global del estudio para precisar los avances logrados luego de su implantación, lo que permite establecer un marco comparativo entre lo planeado y lo realizado. En términos generales, esta valoración permite a la organización disponer de información específica sobre los siguientes aspectos:

- Logro efectivo de los fines propuestos
- Resultados de las medidas adoptadas en la estructura orgánica, funciones, procedimientos, sistemas y nivel tecnológico.



- Beneficios obtenidos en la generación de productos y/o servicios.
- Ventajas competitivas derivadas del estudio.
- Análisis de costo - beneficio.
- Asimilación del cambio por parte del personal y consecuencias en el clima organizacional.
- Necesidad de capacitación, entrenamiento y/o adiestramiento para el cambio sostenido.
- Manejo del estudio por parte de los responsables.
- Planteamientos estratégicos observados para ejecutar el cambio.
- Repercusiones en la interacción con el medio ambiente.
- Visualizar objetivamente las alternativas de cambio organizacional a futuro.

Después de haber concluido con esta primera parte, se puede manifestar que la metodología para el desarrollo de estudios organizacionales comprende cabalmente el proceso mismo del trabajo científico, donde las consideraciones teóricas sobre el método se enfrenta a una situación concreta; sin duda será la visión y la correcta planeación del objetivo de estudio los que modelarán la aplicación correcta de éste.

La metodología para el desarrollo de estudios organizacionales no es un conjunto de preceptos y procedimientos elaborados en forma definitiva, susceptible de aplicarse indistintamente a cualquier problema; el método se ajusta a los requerimientos concretos de la investigación realizada y en su aplicación hay que tener una imaginación creativa ya que juega un papel de singular importancia, la cual es un factor fundamental en el desarrollo del conocimiento y de la misma planeación



La metodología no sigue un esquema rígido, ni es un conjunto de etapas ligadas mecánicamente, sino que se mueve en distintas direcciones guiada por un hilo conductor y al avanzar puede haber retrocesos que se superarán a tiempo a través de una correcta planeación, ya que planear es diseñar un futuro deseado e identificar las formas para lograrlo, por lo que es conveniente señalar que la planeación no sólo se encarga de dar orientaciones a largo plazo.

También trata de prever el rumbo y orientar su destino; cabe señalar que no sólo se debe planear por planear, es necesario hacer algunas reflexiones sobre lo que implica este proceso, sobre todo para hacer una buena elección en el momento de elegir el modelo de planeación que se llevará a cabo.

Muchos de los planes fracasan porque en su elaboración no existe una correcta recopilación de datos, y no participan quienes tienen que hacerlos realidad, dado que en el momento de convertir los planes en hechos concretos, todos los involucrados deben participar en su elaboración; es decir tanto el directivo, como los gerentes, el dueño mismo, y los empleados tiene que participar activamente, para que éste se traduzca en hechos concretos y no sólo se quede como una fantasía.

Cambiar por cambiar no es recomendable, un cambio debe encerrar un mejoramiento, y en cuanto a su implantación se debe hacerle conocer al personal para que sea reconocido y aceptado, pero se debe tomar muy en cuenta que va a estar acompañado de cambios en la cultura administrativa (valores, nivel de conciencia, actitudes, costumbres, hábitos y tradiciones) , por lo que será necesario comunicarles para así lograr que el personal no sólo se adapte al cambio, sino que lo propicie y lo sostenga.



2.2 MANUALES ADMINISTRATIVOS

Anteriormente se analizó la importancia de la planeación y de una correcta investigación, que conduce a llevar a cabo un proyecto formal de investigación; se hizo énfasis en que el problema de decisión debe establecerse con claridad y que deben especificarse los cursos de acción a seguir, se analizó también la importancia de determinar claramente los objetivos y las necesidades de obtener una información detallada, y se llegó a la conclusión que el éxito del proyecto depende en gran medida de qué tan hábilmente se aborden estos aspectos preliminares.

En esta parte se analizará la importancia de realizar manuales administrativos en todas las organizaciones y en especial para Cerámica Novel 3, las ventajas que ésta trae y la clasificación que existe concluyendo con cuál será el tipo de manual a ocuparse en el presente proyecto.

2.2.1 IMPORTANCIA

En toda empresa se hace necesario el contar con Manuales Administrativos, debido a la complejidad de la estructura que tenga, al volumen de las operaciones, recursos que se disponga, demanda de productos o servicios por parte de los clientes, o por la nueva tecnología adoptada; es así que se hace imprescindible el uso de un instrumento de apoyo como son los manuales, el mismo que ayuda a tener una comunicación, coordinación, dirección y evaluación eficientes.



Los manuales representan un medio de comunicación de las decisiones de la administración, concretamente a objetivos, funciones, relaciones, políticas, procedimientos etc.

Son necesarios para todos los miembros de una empresa y en el caso de Cerámica Novel 3 se hace muy importante el contar con ellos; ya que ayudarán a tomar decisiones en el momento oportuno, sin pérdida de recursos materiales ni humanos; todos los trabajadores podrán saber cuál es la tarea que deben cumplir, cual es su área de trabajo; como también cual es su jefe superior.

2.2.2 CONCEPTO

Al manual administrativo también se le considera como "el documento que tiene como finalidad proporcionar información referente a: directorio, antecedentes, legislación, atribuciones, objetivos, estructura de puestos y/o cualquier otra cosa que sea necesaria a las entidades privadas y públicas y/o a las unidades que las integran, para el mejor desarrollo de las tareas. Un manual es un documento elaborado sistemáticamente que indicará las actividades a ser cumplidas por los miembros de un organismo y la forma en que las mismas deberán ser realizadas, ya sea conjunta o separadamente "¹³

Se puede manifestar que el Manual Administrativo es un documento de fácil manejo, que concentra información referente a la estructura orgánica, funciones, políticas, normas, sistemas, procedimientos, actividades y tareas que se desarrollan en una organización de manera ordenada y eficiente; que sirven como medios de comunicación y coordinación para mejorar el desempeño de las tareas empresariales, siendo éstos documentos activos que están

¹³ <http://www.universidadabierto.edu.mx/SerEst/AdEmpresas/Administracion%20IV/HernandezJaurezJorge.htm>



destinados a la utilización de todo el personal de la empresa y que están sometidos a un cambio y actualización continuo

2.2.3 VENTAJAS DE LOS MANUALES ADMINISTRATIVOS

Los Manuales Administrativos por su utilidad brindan las siguientes ventajas:

- ✓ Estimulan la uniformidad de criterios administrativos.
- ✓ Eliminan confusiones en las tareas desarrolladas en la unidad de trabajo.
- ✓ Eliminan la incertidumbre y la duplicidad de funciones.
- ✓ Agilita el estudio de la organización
- ✓ Disminuyen la carga de supervisión.
- ✓ Promueve el aprovechamiento racional de los recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos disponibles.
- ✓ Sirven de base para la capacitación.
- ✓ Apoyan la realización de programas de simplificación de trabajo y de control de costos.
- ✓ Evitan la implantación de procedimientos incorrectos.

2.2.4 CLASIFICACIÓN DE LOS MANUALES ADMINISTRATIVOS:



Los Manuales Administrativos pueden ser clasificados a partir de los criterios indicados en el cuadro No. 5

CUADRO No. 5
CLASIFICACION DE LOS MANUALES ADMINISTRATIVOS

POR SU ALCANCE	Macro administrativo Micro administrativo Meso administrativo
POR SU CONTENIDO	Manuales de organización Manuales de procedimientos Manuales de puestos Manuales de políticas Manuales de formatos Manuales de técnicas Manuales de historia de la organización Manuales de contenido múltiple Manuales de producción
POR SU FUNCION ESPECIFICA	Manuales de personal Manuales de compras Manuales de ventas Manuales de contabilidad Manuales de sistemas
POR SU AMBITO	Manuales generales Manuales específicos

Elaborado por: Verónica Parreño

En el caso de Cerámica Novel 3 se realizará los manuales organizacionales y de procedimientos, ya que los manuales de organización son los instrumentos administrativos que exponen detalladamente la estructura de un organismo y señala los puestos y la relación que existe entre ellos, explica la jerarquía, los grados de autoridad y responsabilidad, las funciones y actividades de las áreas, los canales de



comunicación y coordinación de una organización y los manuales de procedimientos contienen la secuencia cronológica de pasos a seguir en la ejecución de una función o en la prestación de un servicio, a partir de la descripción de las operaciones y de las actividades de manera narrativa, o a través del uso de ilustraciones basadas en diagramas, cuadros y dibujos.

Contar con una descripción de los procedimientos permite comprender mejor el desarrollo de las actividades de rutina en todos los niveles jerárquicos, lo que propicia la disminución de fallas u omisiones y el incremento de la productividad, también se elaborará los organigramas de la empresa, prestando una atención específica a las denominaciones y descripciones de los puestos de trabajo, junto con las especificaciones de responsabilidad y autoridad de cada uno de ellos.

Al elaborar estos dos tipos de manuales se facilitará el adiestramiento y se obtendrá una mayor y mejor toma de decisiones por parte del Gerente como también por parte de todos y cada uno de los empleados que laboran en Cerámica Novel 3, siendo esto muy importante ya que al conocer las actividades que cada uno desempeña se sentirán a gusto los trabajadores en su puesto de trabajo y no existirá pérdida de tiempo por no conocer las labores a desempeñar.

2.2.5 PROCESO PARA LA ELABORACIÓN DE LOS MANUALES ADMINISTRATIVOS.

En casi todos los casos que una empresa quiera elaborar un manual, éstos constituyen una tarea costosa, duradera y progresiva; el proyecto deberá elaborarse en los formatos que para tal fin son preparados, como se indica en el cuadro No. 6; las autoridades administrativas son las que comunican a las diversas unidades de trabajo la manera en que se obtendrá la información necesaria para



la integración del Manual, las técnicas de investigación que se utilizarán y la forma en que deberán participar las personas en su elaboración.

CUADRO No. 6
PROCESO PARA ELABORAR LOS MANUALES ADMINISTRATIVOS

1.- Diseño del proyecto	Requiere de mucha precisión el elaborar los manuales administrativos, ya que los datos deben tener la mayor exactitud posible para no generar confusión en la interpretación de su contenido por parte de quien los consulta, es por ello que se debe poner mucha atención en todos y cada una de sus etapas de integración, delineando un proyecto en el que se consignent todos los requerimientos, fases y procedimientos que fundamenten la ejecución del trabajo.
2.- Presentación del proyecto a las autoridades competentes	El proyecto se debe presentar al titular de la organización o de la unidad administrativa; una vez que se haya aprobado se debe hacer conocer a todos los niveles jerárquicos, resaltando los beneficios que de éste se obtendrán, con el fin de que todos apoyen y den su colaboración durante la elaboración del proyecto y para su futura ejecución
3.- Captación de la información	Primero se debe identificar al personal que va a participar en el levantamiento de la misma, por lo que se debe capacitarlo no solo en lo que respecta a los medios de investigación que se utilizarán para obtener la información, sino también en el proceso que se seguirá para preparara el manual
4.- Integración de la información	Toda información que se obtenga se debe



	<p>archivar, lo que permite tener información veraz, ágil y precisa en cualquier momento; se debe tomar en cuenta la reglamentación jurídico administrativa que regula la realización del trabajo; también se debe considerar la evolución o desarrollo de las estructuras organizacionales anteriores y los resultados que se obtuvieron, lo cual permite contar con un marco de referencia histórico para comprender la situación actual; en cuanto a esto se debe considerar o tomar en cuenta los objetivos, estructura orgánica, normas y políticas administrativas, funciones, procedimientos, condiciones de trabajo, ambiente laboral; como también es importante considerar las relaciones intra e interdepartamentales, liderazgo y flujo de la comunicación formal e informal.</p>
<p>5.- Análisis de la información</p>	<p>Se debe realizar un estudio crítico de cada uno de los elementos de información o grupos de datos que se integraron con el propósito de conocer su naturaleza, características y comportamiento, sin perder de vista su relación, interdependencia e interacción interna y con el ambiente, para obtener un diagnóstico que refleje la realidad operativa.</p> <p>Un enfoque muy eficaz en el momento del análisis de datos consiste en adoptar una actitud interrogativa y formular de manera sistemática seis cuestionamientos fundamentales:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Qué trabajo se hace? 2. ¿Para qué se hace? 3. ¿Quién lo hace? 4. ¿Cómo se hace? 5. ¿Con qué se hace?



	6. Cuándo se hace?
6.- Preparación del proyecto de manual	Una vez que se cuente con toda la información, es necesario que se forme un documento integrado, realizando una síntesis de todos los elementos que se hallan separados; posteriormente se debe presentar a la unidad responsable para la respectiva aprobación.
7.- Formulación de recomendaciones	convertir las conclusiones en recomendaciones, para lo cual se debe tomar en cuenta los recursos necesarios para aplicarlas, costos, ventajas y limitaciones.
8.- Presentación del manual para su aprobación	Una vez concluido se deberán presentar a los niveles directivos, por lo que se hace necesario que se de un informe de lo que contiene el manual, permitiendo que tengan una breve idea de lo que trata.
9.- Reproducción del manual	Una vez elaborado y aprobado el manual por los respectivos niveles directivos, se debe coordinar con el área financiera para que esta área reproduzca los ejemplares necesarios los mismos que serán distribuidos a las áreas o unidades respectivas para su implantación.
10.- Implantación del manual	Consiste en poner en práctica todo el trabajo realizado, es decir poner en marcha las propuestas y recomendaciones en acciones específicas para elevar la productividad, agilizar el trabajo y homogeneizar el conocimiento de la dinámica y componentes organizacionales.
11.- Revisión y actualización	Los manuales deben ser revisados y actualizados con el propósito de que la información que contienen no resulte obsoleta. Al respecto, las unidades administrativas deben aplicar mecanismos periódicos de revisión y actualización de estos documentos.



	Para la revisión y actualización del Manual, deberá ser seguida la misma metodología utilizada para su elaboración e instrumentación.
--	---

Elaborado por: Verónicas Parreño

2.2.6 METODOLOGIA BASICA PARA SU FORMULACION

Debe establecerse una metodología específica que permita elaborar el documento en la forma más eficiente.

Para iniciar formalmente las operaciones, es necesario desarrollar un plan de trabajo, mismo que permitirá que cada una de las actividades que se requieran para la realización del Manual sean ejecutadas de manera correcta, sin pérdida o desfase de tiempo, desperdicio de material o duplicidad de funciones; por ello planear cada actividad es una premisa constante en búsqueda de la calidad en la Administración.

Para integrar el plan de trabajo se recomienda hacer uso de las técnicas de planeación y control.

Por un lado, la gráfica de Gantt, también conocida como gráfica de barras, puede ser útil porque representa las actividades a ejecutar y el tiempo en que se llevará a cabo cada una de ellas, como se puede ver en el gráfico No. 9

El eje horizontal de la gráfica se usa para representar el tiempo y en la columna vertical de la izquierda se enlistan las actividades, renglones o personal.



La gráfica es usada para comparar la ejecución planeada con la real, mediante la adición periódica de líneas representando lo que se ha ejecutado en el último periodo.

GRAFICO No. 8
GRAFICA DE GANTT PARA ELABORAR EL MANUAL

ETAPA	ACTIVIDAD	1	2	3	4	5
1	Recopilación de la información	_____				
2	Análisis de la información		_____			
3	Elaboración del proyecto preliminar			_____		
4	Revisión y corrección				_____	
5	Presentación del proyecto final					_____

Elaborado por: Verónica Parreño

Fuente: Administración de Empresas de Benjamin Franklin

Asimismo, se puede emplear la Técnica de Evaluación y Revisión de Programas PERT (Program Evaluation and Review Technique), se trata de una continuación de las técnicas de gráficas de red. La red PERT se concentra en los “eventos” puntos en el tiempo en que son iniciadas o completadas las tareas, y en “actividades” lapsos de tiempo durante los cuales se realiza una operación dada. El tiempo se estipula en días hombre, semanas hombre o meses hombre, según el proyecto.



La elaboración del Manual usando esta técnica consiste en que se divide en pequeñas etapas; cada una de éstas son para un cuadro dentro de la gráfica y la secuencia de las actividades se estructurará y determinará de igual forma que en el diagrama de flujo; es decir, de acuerdo a la realización de cada función, debe especificarse tanto el tiempo empleado en las etapas de la gráfica como el tiempo total necesario para completar cada ruta de la misma.

En esta técnica se hace uso de la ruta crítica que consiste en emplear en la elaboración del Manual el tiempo mínimo; es decir la red expone en forma gráfica la secuencia de actividades.

En síntesis se puede decir que una empresa es un ente que tiene vida propia y como tal debe conseguir que todos los elementos que la integran cumplan las misiones que tienen encomendadas pero en forma armónica, ya que todas ellas son interdependientes entre sí; para el desarrollo de estas funciones se precisa de manuales administrativos, los mismos que buscan facilitar la realización de las actividades, su ejecución oportuna y al mismo tiempo eficiencia en la labor realizada; esta eficiencia se refleja en un menor tiempo de ejecución y un menor costo en cuanto a mano de obra y materiales utilizados, por lo que es necesario que en toda empresa y en este caso en Cerámica Novel 3 se precise quien tiene autoridad y sobre quiénes la ejerce, que se sepa que es lo que se tiene que hacer dentro de las actividades de la cerámica; por tanto se debe aclarar quién es el encargado de cada una de las áreas.

2.3 MANUAL ORGANICO FUNCIONAL

Es importante elaborar el manual orgánico, ya que permite adquirir conciencia de la importancia de la comunicaciones interna, graficar las



interrelaciones que deben existir entre las distintas unidades que constituyen la organización.

Se conocerá los distintos organigramas basados en diferentes estructuraciones de empresas; todo esto con el fin de que se interrelacionen las funciones, las subfunciones y las distintas estructuras organizativas. Se estima muy conveniente mostrar los distintos tipos de organigramas en los que aparezca las distintas conexiones, con el fin de que se facilite la comprensión de la importancia del organigrama para la empresa; en ésta parte se han incluido organigramas sencillos que permiten dar una idea de las relaciones entre los distintos niveles de administración de una empresa.

2.3.1 CONCEPTO

" El manual orgánico es la representación gráfica de la estructura orgánica de una institución o de una de las áreas o unidades administrativas en la que se muestran las relaciones que guardan entre sí los órganos que componen una empresa u organización para el logro de sus objetivos, explican la jerarquía, los grados de autoridad y responsabilidad, las funciones y actividades de los órganos de la empresa. " ¹⁴

Se debe mencionar que cada empresa tendrá su propia organización y consecuentemente su propia manual orgánico funcional en el que constará el organigrama que quedará establecido de acuerdo con la dimensión de la misma, de tal forma que, aún cuando se trate de una empresa individual, que sólo esté atendida por una sola persona, el empresario, las funciones de la empresa subsistirán en todo caso, aún cuando por su mínima dimensión el organigrama quede concretado solamente en el empresario; asimismo, cada empresa habrá previsto su organización

¹⁴ GOMEZ CEJA GUILLERMO; op. cit, Pág 381



en función de su estructura, trabajos a desarrollar y fundamentalmente en función del grado de centralización de la toma de decisiones y emisión de órdenes.

2.3.2 IMPORTANCIA

Todas las organizaciones independientemente de su naturaleza o actividad de trabajo requieren un marco de actuación para funcionar, este marco viene a constituir la estructura orgánica, que no es más que una división ordenada y sistemática de sus unidades de trabajo, atendiendo al objeto por el que fue creado.

C.L. Littlefield dice: " Los manuales organizacionales se usan donde se desea una descripción detallada de las relaciones de organización; se elaboran ordinariamente como base en los cuadros de organización, los cuales se acompañan de las descripciones de los diferentes puestos inscritos en el cuadro; comúnmente se hace la división de los encabezados de estos manuales en atención a la función general, a las obligaciones y autoridad y al conjunto de relaciones con los demás" ¹⁵

La representación gráfica que tiene, se la conoce como organigrama, el mismo que es la manera más sencilla de representar la estructura, jerarquía e interrelación de los órganos que la componen en términos concretos y accesibles.

La estructura de la organización se crea para realizar las funciones, las actividades y para cumplir los deberes y las responsabilidades de los componentes sociales de la organización. A través de esta

¹⁵ GOMEZ CEJA GUILLERMO, op.cit, Pág 381



estructura se delega la autoridad, se establecen las responsabilidades y, en función de éstas, los distintos niveles jerárquicos.

La estructura organizacional es un instrumento de gran importancia para realizar los procesos de la dirección y el control, como por ejemplo: de comunicación, de decisión, de comparación, de corrección, etc., además, sirve para canalizar los esfuerzos de acuerdo con los planes y objetivos organizacionales.

2.3.3 VENTAJAS DE SU UTILIZACION

Entre las principales ventajas que proporciona el uso de los manuales organizacionales, se puede mencionar las siguientes:

- Obliga a sus autores a aclarar sus ideas.
- Puede apreciarse a simple vista la estructura general y las relaciones de trabajo en la compañía, mejor de lo que podría hacerse por medio de una larga descripción.
- Muestra quién depende de quién.
- Sirve como historia de los cambios, instrumento de enseñanza y medio de información al público acerca de las relaciones de trabajo de la compañía.
- Se utiliza como guía para planear una expansión, al estudiar los cambios que se propongan en la reorganización, al hacer planes a corto y largo plazo, y al formular el plan ideal.
- Son un instrumento idóneo para plasmar y transmitir en forma gráfica y objetiva la composición de una empresa
- Proporciona una imagen formal de la organización



- Constituyen una fuente de consulta oficial
- Facilitan en conocimiento de una organización, así como de sus relaciones de jerarquía.

2.4 NORMAS GENERALES PARA PREPARAR LOS ORGANIGRAMAS

2.4.1 CRITERIOS FUNDAMENTALES PARA SU PREPARACIÓN

- Precisión: En los organigramas las unidades administrativas y sus interrelaciones deben definirse con exactitud
- Sencillez: Deben ser lo más simple posible para representar la estructura en forma clara y comprensible
- Uniformidad: En su diseño es conveniente homogeneizar el empleo de nomenclatura, líneas, figuras y composición para facilitar su interpretación.
- Presentación: Su acceso depende en gran medida de su formato y estructura, por lo que deben prepararse complementando tanto criterios técnicos como de servicios, en función de su objetivo
- Vigencia: Para conservar su validez técnica deben mantenerse actualizados.

Es importante hacer mención acerca de lo que son los organigramas; como también su clasificación; es así que un organigrama según *Franklin Benjamin* "es la representación gráfica de la estructura orgánica de una institución o de una de sus áreas o unidades administrativas, en las que se muestran las relaciones que guardan entre sí los órganos que la componen

Gómez Ceja, Guillermo. Es la gráfica que muestra la estructura orgánica interna de la organización formal de una empresa, sus



relaciones, sus niveles de jerarquía, y las principales funciones que desarrollan.

Koontz, Harold: Toda estructura organizacional, incluso una deficiente, se puede representar en forma gráfica puesto que un diagrama simplemente señala las relaciones entre los departamentos a lo largo de las líneas principales de autoridad.

Reyes Ponce, Agustín. Los sistemas de organización se representan en forma intuitiva y con objetividad en los llamados organigramas, conocidos también como Cartas o Gráficas de Organización" ¹⁶

Los organigramas son útiles instrumentos de organización, puesto que nos proporcionan una imagen formal de la organización, facilitando el conocimiento de la misma y constituyendo una fuente de consulta oficial; algunas de las principales razones por las que los organigramas se consideran de gran utilidad, es por que representan un elemento técnico valiosos para el análisis organizacional, por que nos permite establecer división de funciones, de niveles jerárquicos, permite conocer las líneas de autoridad y responsabilidad; y las relaciones que existen entre los diversos puestos de la empresa en cada departamento o sección de la misma.

Los organigramas al igual que los manuales promueven la comprensión de los problemas de comunicación, orientan a los nuevos empleados hacia las relaciones y complejidades estructurales; proporcionan una imagen gráfica de las actividades y servicios de la organización, unidades y personal vital para la empresa.

¹⁶ <http://members.es.tripod.de/administracion/menus.htm>



Los organigramas tiene una gran variedad, dependiendo el estilo de empresa y la necesidad existente, así

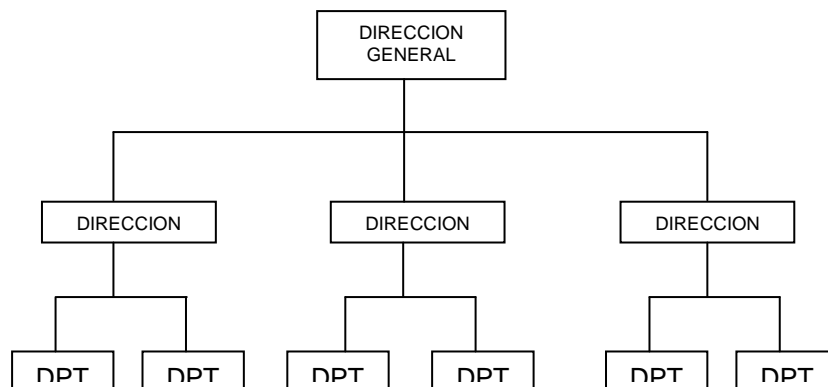
POR SU NATURALEZA

- **Microadministrativos:** Corresponden a una sola organización, o también a una sola área o unidad de la empresa
- **Macroadministrativos:** Involucra a más de una organización
- **Mesoadministrativo:** Contemplan a todo un sector administrativo o a dos o más organizaciones de un mismo sector.

POR SU AMBITO

- **Generales:** Contienen información representativa de una empresa hasta determinado nivel jerárquico, dependiendo de su magnitud y características, como se puede observar en el gráfico No. 10

GRAFICO No. 9
ORGANIGRAMA GENERAL

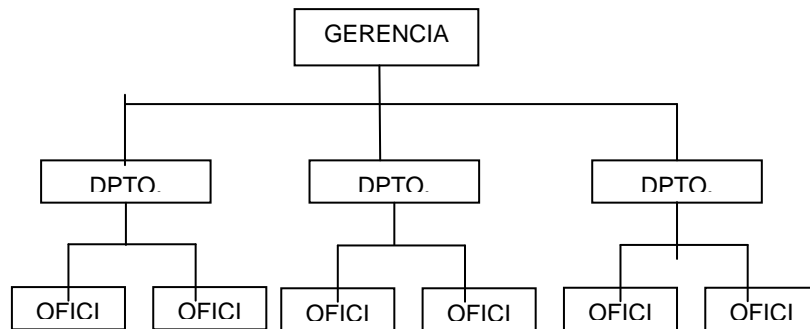


Elaborado por. Verónica Parreño



- **Específicos:** Muestran en forma particular la estructura de una unidad administrativa o área de la organización, su estructura se muestra en el gráfico No. 11

GRAFICO No. 10
ORGANIGRAMA ESPECIFICO



Elaborado por: Verónica Parreño

POR SU CONTENIDO

- **Integrales:** Es la representación gráfica de todas las unidades administrativas de una organización así como sus relaciones de jerarquía o dependencias.
- **Funcionales:** Incluyen en el diagrama de organización además de la unidades y sus interrelaciones las principales funciones que tienen asignada.
- **De puestos, plazas y unidades:** Indican las necesidades en cuanto a puestos, así como el número de plazas existentes o necesarias, también pueden incorporar el nombre de las personas que ocupan las plazas.

POR SU PRESENTACION



- **Verticales:** En los organigramas verticales, cada puesto subordinado a otro se representa por cuadros en un nivel inferior, ligados a aquel por líneas que representan la comunicación de responsabilidad y autoridad.

De cada cuadro del segundo nivel se sacan líneas que indican la comunicación de autoridad y responsabilidad a los puestos que dependen de él y así sucesivamente.

- **Horizontales:** Representan los mismos elementos del organigrama anterior y en la misma forma, sólo que comenzando el nivel máximo jerárquico a la izquierda y haciéndose los demás niveles sucesivamente hacia la derecha.
- **Mixtos:** La representación utiliza combinaciones verticales y horizontales, con el objeto de ampliar las posibilidades de graficación, se recomienda su utilización en el caso de organizaciones con un gran número de unidades.
- **De bloque:** Parten del diseño vertical e integran un número mayor de unidades en espacios más reducidos, al desagregar varias unidades administrativas ubicadas en los últimos niveles jerárquicos seleccionados.
- **Organigramas Circulares:** Formados por un cuadro central, que corresponde a la autoridad máxima en la empresa, a cuyo alrededor se trazan círculos concéntricos, cada uno de los cuales constituye un nivel de organización. En cada uno de esos círculos se coloca a los jefes inmediatos, y se les liga con líneas, que representan los canales de autoridad y responsabilidad.



2.4.2 PROCEDIMIENTO PARA LA ACTUALIZACIÓN DE LOS ORGANIGRAMAS

- Autorización para realizar el estudio
- Integración del equipo de trabajo
- Determinación del programa de estudio
- Captación de información
- Clasificación y registro de la información
- Análisis de la información
- Diseño de los organigramas

Se puede concluir diciendo que los manuales organizacionales y en este caso los organigramas muestran las líneas de autoridad para la toma de decisiones; muchas de las ocasiones el simple hecho de presentar a la organización en una gráfica puede mostrar las incongruencias y complejidades, lo cual facilita que se realice alguna corrección. Organizar implica desarrollar una estructura adecuada para un desempeño eficaz, para que funcione esta estructura es necesario poner en práctica los principios en los que se basa la empresa; se debe también manifestar que no hay una forma ideal de elaborar los organigramas ni los manuales organizacionales, si no más bien que todo depende de la situación en la que nos encontremos.

En cuanto a los manuales de organización se dice que éstos facilitan la comunicación, orientan a los nuevos empleados hacia las relaciones y complejidades estructurales, proporcionan una imagen gráfica de las actividades y servicios de la empresa; la estructura y las representaciones gráficas constituyen el esqueleto de una organización, por lo que hay que tratarlas con cuidado y modificarlas



constantemente dependiendo del crecimiento de la empresa y de las necesidades que surjan dentro de esta.

2.5 EL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Es fundamental que en toda empresa se tenga un método de trabajo a utilizar, la forma de desarrollar el trabajo, los diagramas de procesos, la definición y simbolización de las distintas actividades, los diagramas de operaciones, los diagramas de análisis; unidos a la actividad del trabajo van a definir como va a llevarse a cabo la fabricación de los productos, es así que se hace necesario la elaboración de manuales de procedimientos, los mismos que ayudan a optimizar tiempo y esfuerzos.

2.5.1 IMPORTANCIA

El Manual de Procedimientos constituye un documento básico para el logro de las metas y de los objetivos institucionales, toda vez que con éste las dependencias, organismos auxiliares podrán realizar sus actividades de una manera más ordenada y eficiente.

Un Manual de Procedimientos es una herramienta administrativa útil e indispensable para el mejor desempeño de las actividades, además este documento permite que los procesos de gestión de la Administración Pública sean revisados para que, por un lado, se puedan rediseñar y, por el otro, se mejore la calidad en su ejecución.

Los Manuales de Procedimientos son importantes por que establecen formalmente los métodos y técnicas de trabajo que deben seguirse para la realización de las actividades administrativas; porque precisan responsabilidades operativas para la ejecución, control y evaluación de las actividades; registrar en forma ordenada, secuencial y detallada, las operaciones que se



efectúan, los órganos que intervienen y los formatos que se utilizarán en la ejecución de las actividades; y por que evitan el desperdicio de tiempo y la duplicidad de funciones.

2.5.2 CONCEPTO

" Es un instrumento de información en el que se consignan metódicamente las operaciones que deben seguirse para la realización de las funciones de una o varias entidades, en ellos se describen, además, los diferentes puestos o unidades administrativas que intervienen, precisándose su responsabilidad y participación.

Suelen contener información y ejemplos de formularios, impresos, autorizaciones o documentos necesarios, máquinas de oficina a utilizar y cualquier otro dato que pueda auxiliar en el correcto desarrollo de las actividades" ¹⁷

Una definición más acabada, es aquella que los concibe como los documentos que contienen los procedimientos a seguir en la ejecución de una función o en la prestación de un servicio, a partir de la descripción del conjunto de operaciones o de actividades de manera narrativa, o a través del uso de ilustraciones basadas en diagramas, cuadros o dibujos.

Los manuales de procedimientos incluyen los formatos que se utilizan en cada actividad, así como sus instructivos de llenado.

Asimismo, se puede señalar que un Manual de Procedimientos contiene información detallada sobre la naturaleza del área de estudio, el objetivo general, las políticas, las funciones, el sistema

¹⁷ <http://orbita.starmedia.com/~unamosapuntes/index.htm>



operativo y los procedimientos de una unidad administrativa, mismos que incluyen su descripción y los diagramas correspondientes, así como los formatos e instructivos de llenado que los integran

2.5.3 VENTAJAS DE SU UTILIZACION

Llevar por escrito los procedimientos administrativos de una empresa trae una serie de beneficios, así como:

- Reducción de gastos generales
- Control de actividades
- Mejoramiento de la eficiencia de operación y reducción de costos
- Sistematización de actividades
- Información de actividades
- Adiestramiento
- Guía de trabajo a ejecutar
- Revisión constante y mejoramiento de las políticas y procedimientos
- Auditoría administrativa de políticas, procedimientos y controles

2.5.4 CLASIFICACION

Estos manuales se clasifican en:

- **Manuales de Procedimientos Macroadministrativos:** Son aquellos que contienen información sobre los procedimientos que se establecen para aplicarse en toda la Administración Pública de un gobierno o en más de una dependencia. Dichos procedimientos, generalmente son diseñados, propuestos y aplicados por las dependencias de coordinación global



(Secretarías de Finanzas y Planeación, de Administración y de la Contraloría).

- **Manuales de Procedimientos Mesoadministrativos o Sectoriales:** Contienen información sobre los procedimientos que involucran a todo un sector administrativo o a dos o más instituciones que lo conforman. En ellos se plasman las relaciones intersectoriales a nivel operativo.
- **Manuales de Procedimientos Microadministrativos:** Son los que contienen información sobre los procedimientos que

se siguen para realizar las operaciones internas en una unidad administrativa de tercer nivel, organismo auxiliar o fideicomiso público, con el fin de cumplir sistemáticamente con sus funciones y objetivos. Asimismo, estos manuales se pueden clasificar en generales y específicos. Los generales comprenden a dos o más unidades administrativas y los específicos se circunscriben al ámbito de una sola unidad administrativa.

2.5.5 PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS

2.5.5.1 CONCEPTO

Para Agustín Reyes Ponce, "los procedimientos son aquellos planes de actividades que señalan la secuencia cronológica más eficiente para obtener los mejores resultados en cada función concreta de una empresa. Otra definición a observar sería: Un procedimiento es la sucesión cronológica de una serie de operaciones interrelacionadas entre sí, dependientes una de otra y que mediante



un método o forma determinada de ejecución permiten obtener un producto o prestar un servicio".¹⁸

De acuerdo a lo señalado en las definiciones, se puede decir que un procedimiento es una sucesión cronológica de operaciones conectadas entre sí, que tienen por objeto la realización de una actividad o tarea específica dentro de un ámbito predeterminado de aplicación. Todo procedimiento involucra actividades y tareas del personal, la determinación de tiempos de realización, el uso de recursos materiales y tecnologías, y la aplicación de métodos de trabajo y de control para lograr el cabal, oportuno y eficiente desarrollo de las operaciones.

2.5.5.2 IMPORTANCIA

La importancia de los procedimientos administrativos es porque nos permiten realizar las tareas de una manera consecutiva y nos indican cada uno de los pasos a seguir. Con ellos podemos corregir errores en el proceso y simplificar las actividades.

Por otro lado, los procedimientos administrativos permiten dar una visión general de las tareas del área administrativa al personal de nuevo ingreso y, en consecuencia, facilitar sus labores.

El propósito fundamental de los procedimientos consiste en lograr que las operaciones de naturaleza repetitiva se desarrollen siempre en la misma forma; dicho en otras palabras, es ejecutar las operaciones de un procedimiento de igual manera cada vez que se lleve a cabo.

¹⁸ <http://pagina.de/unamosapuntes>



Los procedimientos son los principios fundamentales en que está basado el control de la estructura de una dependencia. No hay duda, por lo tanto, que un procedimiento, al tener que cumplir una tarea tan importante, se debe aplicar exactamente en los mismos términos que fue ideado, sin alteraciones ni deformaciones.

2.5.5.3 DIAGRAMACION

Para Miguel Duhalt Krauss, los diagramas "son aquellos documentos que representan en forma esquemática y simplificada algún fenómeno administrativo, ya sea de organización o de procedimiento" ¹⁹

Por lo que un diagrama es la representación gráfica de un hecho, una situación, un movimiento, una relación o un fenómeno cualquiera por medio de símbolos convencionales, generalmente enlazados por líneas de interconexión.

Los diagramas de procedimientos nos permiten presentar, en un limitado espacio, la información referente a una operación o proceso. Pueden utilizarse para mostrar las relaciones de las operaciones entre sí, las diferentes fases y otros factores, como distancia recorrida, operaciones o actividades efectuadas, tiempos de trabajo e inactividad. Además, permiten ver rápidamente un problema, de tal forma que puede realizarse sistemáticamente su perfeccionamiento con orden lógico de sucesión.

OBJETIVOS DE LOS DIAGRAMAS

- ✓ Visualizar la forma en que se interrelacionan los diferentes elementos de la unidad administrativa.

¹⁹ <http://unamosapuntes.tripod.com/>



- ✓ Mostrar gráfica y simplificadamente los procesos y los principales procedimientos de la unidad administrativa en estudio.
- ✓ Indicar la secuencia de las operaciones, conjuntamente con las unidades administrativas o elementos de la organización que intervienen en su ejecución.
- ✓ Conocer los documentos que fluyen en el área correspondiente, para identificar el origen y el destino de cada uno de ellos.

VENTAJAS

Permiten identificar:

- Duplicidad de actividades en el desarrollo de un procedimiento.
- Operaciones que requieren reforzarse.
- Distribución de cargas de trabajo.
- Posibilidades de reducir costos.
- Omisiones en el cumplimiento de la normatividad.

Facilitan:

- Simplificación de operaciones.
- Actualización de procedimientos.
- Apreciación objetiva de los procedimientos.
- Mejorar la calidad en el servicio público.



Por otra parte, existen básicamente dos tipos de diagramación: de flujo (ANSI) y de bloque. A continuación son detallados cada uno de ellos.

CLASIFICACION

Se clasifican de acuerdo a las necesidades empresariales, pero para efecto de estudio los diagramas pueden dividirse en los siguientes grupos, como se puede ver en el cuadro No 7

CUADRO No. 7
CLASIFICACION DE LA DIAGRAMACION

Que indican sucesión de hechos	<ul style="list-style-type: none"> • Cursograma sinóptico del proceso • Cursograma analítico • Diagrama bimanual 	<ul style="list-style-type: none"> • Ver anexo No. 3 • Ver anexo 4 • Ver anexo 5
Con escala de tiempo	<ul style="list-style-type: none"> • Diagrama de actividades múltiples 	<ul style="list-style-type: none"> • Ver anexo 6
Que indican movimiento	<ul style="list-style-type: none"> • Diagrama de recorrido o circuito • Diagrama de hilos • Ciclograma • Gráfico de trayectoria 	<ul style="list-style-type: none"> • Ver anexo 7 • Ver anexo 8
Por su presentación	<ul style="list-style-type: none"> • Diagrama de bloque • Diagrama de detalle 	<ul style="list-style-type: none"> • Ver anexo No. 9 • Ver anexo No. 10
Por su formato	<ul style="list-style-type: none"> • Diag de formato vertical • Diag de formato horizontal 	<ul style="list-style-type: none"> • Ver anexo 11 • Ver anexo 12



- Por su propósito
- Diag de forma tabular • Ver anexo 13
 - Diag de formato arquitectónico • Ver anexo 14
 - Diag de forma • Ver anexo 15
 - Diag de labores
 - Diag de método
 - Diagrama Analítico
 - Diag de espacio • Ver anexo 14
 - Diag Combinados
 - Diag de representación con ilustración y texto • Ver anexo 15
 - Diagrama con diseño asistido por la computadora • Ver anexo 16

Elaborado por: Verónica Parreño

SIMBOLOGIA

DIAGRAMACIÓN CON SIMBOLOGÍA ANSI (DE FLUJO)

Los diagramas de flujo presentan una visión del modo como fluye y se disminuye el trabajo. Un diagrama de flujo es la representación simbólica y pictórica de un procedimiento administrativo.

Para Gustavo Quiroga Leos, "el diagrama de flujo representa en forma gráfica la secuencia que siguen las operaciones de un determinado procedimiento y/o el recorrido de las formas o los materiales. Muestra las unidades orgánicas (procedimiento general) o los puestos que intervienen (procedimiento detallado) para cada operación descrita y puede indicar, además, el equipo e instrumentos que se utilicen en cada caso."²⁰

²⁰ <http://www.latinstats.com/cgiOrbita.starmedia.com/%7Eunamosapuntes/admoncalidad/admoncalidad.htm>



En suma, los diagramas de flujo permiten conocer, cómo se interrelacionan las diferentes unidades administrativas que intervienen en un procedimiento, lo cual se hace de manera simplificada; de igual modo, se indican las secuencias de las operaciones y se conocen los documentos que son utilizados.

Para la elaboración de los diagramas de flujo se utiliza la simbología ANSI (Análisis de Sistemas), que nos permite representar con mayor claridad las operaciones del proceso. Asimismo, cada persona, puesto o unidad administrativa que tiene relación con el procedimiento, se representa por medio de columnas verticales, esto podemos observar en el anexo No. 17

Se puede concluir diciendo que los manuales organizacionales son registros importantes para todas las empresas y en este caso para Cerámica Novel 3, ya que ayudan en las relaciones dentro de la organización; proporcionando una codificación excelente de lo que representa una empresa, aportando las guías necesarias para tratar las diversas situaciones sin recurrir a las autoridades superiores; además la memoria es frágil y las instalaciones cada vez más diversas, y surgen innumerables situaciones en las empresas, por lo que los manuales tienen carácter neutro y ayudan a la orientación de los nuevos empleados, ya que se precisa por una parte conocer los procedimientos a seguir en el trabajo y con ello la disponibilidad de los elementos necesarios a lo largo del tiempo y por otra parte es necesario conocer el grado de ocupación de los elementos disponibles, concretamente de las máquinas y de las instalaciones; surge así la necesidad de elaborar los manuales ya que permiten representar gráficamente la realización de los trabajos, tanto preparatorios como de realización y vigilar el cumplimiento en orden a la consecución de los objetivos programados.



CAPITULO III

ANALISIS SITUACIONAL DE LA EMPRESA

Es conveniente analizar el universo en que se desarrolla la actividad empresarial, por lo que deben distinguirse dos campos que son evidentes: el interno y el externo, es decir el FODA de Cerámica Novel 3, el mismo que nos permitirá tener una visión de cómo se encuentra actualmente la empresa, para posteriormente realizar un diagnóstico preciso y en función de ello tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formuladas.

3.1 FODA DE LA EMPRESA

Para evaluar la idea del negocio en un momento determinado es



necesario que se considere tanto el ambiente externo como el interno, ya que el rendimiento se ve afectado siempre por el entorno, en donde se desarrollan un conjunto de factores con características propias.

En el análisis externo se debe evaluar el entorno que rodea a la empresa, con el fin de determinar las fuerzas o fenómenos que colocan a ésta en situaciones positivas o negativas; los cambios que tienen las fuerzas económicas, políticas, culturales, demográficas, jurídicas, tecnológicas, etc. todo esto se refleja en cambios de comportamiento de los consumidores, pues se debe manifestar que el éxito de las empresas depende de la capacidad que tenga para adaptarse al medio externo.

El análisis interno consiste en el estudio de los factores que puede controlar la empresa o de las actividades que la empresa desempeña bien o mal; cada organización está conformada por personas, consecuentemente tenemos fortalezas y debilidades, las fortalezas son fuerzas impulsadoras que contribuyen positivamente a la gestión de la empresa y las debilidades obstaculizan o impiden el desempeño de la organización.

Un adecuado estudio del ambiente interno y externo que interactúan con la organización, combinado con los recursos con que cuenta la misma, se presentan como una importante herramienta que le permitirá a la empresa establecer las oportunidades con que cuenta, las amenazas que podrían atentar su desarrollo, así como las fortalezas y debilidades que se presentan al interior de la misma.

Este análisis oportuno y real le brindará a la empresa la posibilidad de manejar adecuadamente estos factores, con el propósito de utilizarlos en favor de su continuo desarrollo. El objetivo general o la utilidad de este análisis es definir como inciden estas fuerzas y a partir de ello potenciar las posibilidades tratando de: Aprovechar las oportunidades, potenciar las fortalezas, contrarrestar las amenazas y disminuir las debilidades,



para que de esta manera la empresa pueda crecer y desarrollarse en este mercado globalizado y cambiante. Con el propósito de establecer el F.O.D.A. (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, y Amenazas) de la empresa Cerámica Novel 3 se ha recurrido a la utilización de un proceso de investigación que permita identificar los factores antes indicados.

SIGNIFICADO DE FODA

" El término FODA es una sigla conformada por las primeras letras de las palabras Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (en inglés SWOT: Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats).

De entre estas cuatro variables, tanto fortalezas como debilidades son internas de la organización, por lo que es posible actuar directamente sobre ellas. En cambio las oportunidades y las amenazas son externas, por lo que en general resulta muy difícil poder modificarlas.

El análisis o técnica **FODA** es una herramienta estratégica que se utiliza para evaluar la situación presente, es una estructura conceptual que identifica amenazas y oportunidades que surgen del entorno general o ambiente, y las debilidades y fortalezas que se posee en el ámbito interno, el análisis de las fuerzas y debilidades tiene por objeto el de identificar el tipo de ventaja competitiva con la cual la empresa basará sus estrategias.

Fortalezas: Recursos que se controlan, capacidades y habilidades que se poseen, actividades que se desarrolla positivamente.

Oportunidades: Factores del entorno que resultan positivos, favorables, explotables.

Debilidades: Recursos de los que se carece, habilidades que no se



posee, actividades que no se desarrollan positivamente.

Amenazas: Factores negativos del entorno"²¹

3.1.1 FORTALEZAS DE CERAMICA NOVEL 3

El análisis FODA se obtuvo de la conversación realizada con el Gerente de Cerámica Novel 3; como también a través de una entrevista y encuesta establecida a los empleados como se indica

²¹ Documentos@gestiopolis.com

en el anexo No. 18, las mismas que han sido clasificadas de acuerdo a un orden de prioridad del entrevistador.

PRODUCTO:

- ✓ Calidad de los productos
- ✓ Se mantiene stock por varios años
- ✓ Posee tecnología que la competencia no lo tiene
- ✓ Experiencia en el proceso de producción
- ✓ Innovación constante

PLAZA

- ✓ Capacidad de negociación con clientes
- ✓ Eficacia en los productos: puntualidad, rapidez, créditos.

PRECIO



- ✓ Diferencia de precios con la competencia, ya que estos son más bajos.

COMPETENCIA

- ✓ Calidad de Recurso Humano
- ✓ Creciente base de clientes y su lealtad.

OTROS

- ✓ La empresa ya es conocida a nivel del país, en especial en la línea de recuerdos ya que se encuentra laborando desde aproximadamente 14 años atrás.

3.1.2 DEBILIDADES DE CERÁMICA NOVEL 3

PRODUCTO

- ✓ Inexistencia de una debida cultura de reciclaje.
- ✓ Mala ubicación geográfica de las oficinas con respecto a los lugares donde se obtiene la materia prima.
- ✓ Baja calidad del empaque para sus productos (no adecuados para el consumidor final)
- ✓ Falta de diferenciación a la imagen de la marca

PLAZA

- ✓ Poco seguimiento de las actividades en cada eslabón de la cadena de comercialización (línea de recuerdos)
- ✓ Se investiga muy poco los gustos y deseos del consumidor final



PRECIO

- ✓ No existen políticas definidas para una adecuada fijación de precios
- ✓ Existen guerra de precios en el segmento de mercado de la plaza Ipiales (recuerdos)

OTROS

- ✓ No se cuenta con jefe en cada área
- ✓ Bajo nivel de comunicación entre departamentos.
- ✓ Problemas operativos internos
- ✓ No se conoce realmente el grado de rentabilidad de la empresa ni de cada tipo de productos, pues no se tiene estructura real de costos
- ✓ No se realiza ningún presupuesto
- ✓ Dependiendo la temporada en especial en la línea de recuerdos sube o baja las ventas

3.1.3 OPORTUNIDADES DE CERÁMICA NOVEL 3

FACTORES ECONOMICOS

- ✓ Con la dolarización hay más certeza y confianza para planificar actividades y realizar inversiones
- ✓ Con la dolarización cae la inflación y baja las tasas de interés
- ✓ Por la macrodevaluación del tipo de cambio, encareció notablemente el precio de los bienes sustitutos importados he hizo más competitivos nuestros productos

FACTORES POLITICOS



- ✓ Aparente estabilidad y acuerdos políticos

FACTORES TECNOLOGICOS

- ✓ Negocios virtuales y sistemas de comunicación baratos por Internet

OTROS

- ✓ Existen segmentos de mercado no explotados por la empresa
- ✓ Existe poco posicionamiento de marca

3.1.4 AMENAZAS DE CERÁMICA NOVEL 3

FACTORES ECONOMICOS

- ✓ No hay facilidad de préstamos bancarios por ser pequeña empresa

FACTORES TECNOLOGICOS

- ✓ Existe información poco confiable en Internet

FACTORES SOCIALES

- ✓ Alta nivel de desempleo, por lo que reduce el número y poder de compra de los actuales y potenciales consumidores

OTROS

- ✓ Inadecuada presentación e imagen de los puntos de venta de los canales de distribución



- ✓ Competencia desleal por parte del sector informal

3.1.5 MATRIZ FODA

3.1.5.1 MATRIZ DE FACTORES INTERNOS

Para realizar la matriz se considera lo siguiente:

1. Identificar las fortalezas y debilidades claves de Cerámica Novel
2. Asignar una ponderación a cada variable que oscila entre:

SIN IMPORTANCIA	0.00
MUY IMPORTANTE	1.00

Nota: La suma de dichas ponderaciones debe totalizar 1.0

3. Asignar una clasificación de uno a cuatro a cada factor:

DEBILIDAD GRAVE	1
DEBILIDAD MENOR	2
FORTALEZA MENOR	3
FORTALEZA IMPORTANTE	4

4. Multiplicar la ponderación de cada factor por su clasificación para establecer un resultado ponderado para cada variable
5. Sumar los resultados ponderados para cada variable, con el objeto de establecer el resultado total ponderado para una empresa.



Sin importar el número de factores incluidos, el resultado total ponderado puede oscilar de un resultado bajo de 1.00 a otro alto de 4.00, siendo 2.50 el resultado promedio; los resultados mayores que 2.50 indican una empresa poseedora de una fuerte posición interna, mientras que los menores que 2.50 muestran una organización con debilidades internas.

CUADRO No. 8
MATRIZ DE FACTORES INTERNOS

FACTORES INTERNOS	PONDERACION	CLASIFICACION	RESULTADO PONDERADO
FORTALEZAS			
PRODUCTO			
▪ Calidad de los productos	0.05	4	0.20
▪ Se mantiene stock por varios años	0.03	1	0.03
▪ Posee tecnología que la competencia no lo tiene	0.05	4	0.20
▪ Experiencia en el proceso de producción.	0.06	4	0.24
▪ Innovación constante	0.03	1	0.03
PLAZA			
▪ Capacidad de negociación con clientes	0.02	3	0.06



▪ Eficacia en los productos: puntualidad, rapidez, créditos	0.03	4	0.12
PRECIO			
▪ Diferencia de precios con la competencia	0.04	2	0.08
COMPETENCIA			
• Calidad del Recurso Humano	0.03	3	0.09
• Creciente base de clientes y su lealtad	0.03	4	0.12
OTROS			
• La empresa ya es conocida a nivel del país	0.04	4	0.16
DEBILIDADES			
PRODUCTO			
▪ Inexistencia de una debida cultura de reciclaje.	0.07	1	0.07
▪ Mala ubicación geográfica de las oficinas con respecto a los lugares donde se obtienen materias primas.	0.06	1	0.06
▪ Baja calidad del empaque para sus productos	0.04	1	0.04
Falta de diferenciación a la imagen de la marca	0.03	2	0.06
PLAZA			
▪ Se investiga muy	0.04	2	0.08



poco los gustos y deseos del consumidor final			
PRECIO			
▪ No existe políticas definidas para una adecuada fijación de precios	0.03	1	0.03
• Existen guerra de precios en el segmento de mercado de la plaza Ipiales (recuerdos)	0.03	2	0.06
OTROS			
▪ No se cuenta con jefe en cada área	0.07	1	0.07
▪ Bajo nivel de comunicación entre departamentos	0.04	2	0.08
▪ Problemas operativos internos	0.06	1	0.06
▪ No se conoce realmente el grado de rentabilidad de la empresa ni de cada tipo de productos, pues no se tiene estructura real de costos	0.05	1	0.05
▪ No se realiza ningún presupuesto	0.04	1	0.04
▪ Dependiendo la temporada en especial en la línea de recuerdos sube o baja las ventas	0.03	2	0.06



TOTAL	1		2.09
--------------	----------	--	-------------

Elaborado por: Verónica Parreño

Fuente: Datos proporcionados por Gerente de Cerámica Novel 3

De acuerdo al análisis de las Fortalezas y Debilidades, se puede llegar a la conclusión que la empresa "Cerámica Novel 3" a alcanzado el 2.09 en los resultados promedio; indicando que la Empresa posee una debilidad interna, la misma que hace necesario la elaboración y uso de manuales administrativos.

3.1.5.2 MATRIZ DE FACTORES EXTERNOS

Los procedimientos para la construcción de una matriz de evaluación de Factores Externos, son los siguientes:

1. Elaborar una lista de amenazas y oportunidades decisivas para Cerámica Novel 3.
2. Asignar una ponderación a cada factor que oscila entre:

SIN IMPORTANCIA 0.00

MUY IMPORTANTE 1.00

Nota: La suma de dichas ponderaciones debe totalizar 1.0

3. Asignar una clasificación de uno a cuatro a cada factor:

AMENAZA IMPORTANTE 1

AMENAZA MENOR 2

OPORTUNIDAD MENOR 3

OPORTUNIDAD IMPORTANTE 4

4. Multiplicar la ponderación de cada factor por su clasificación para establecer un resultado ponderado para cada variable



5. Sumar los resultados ponderados para cada variable, con el objeto de establecer el resultado total ponderado para una empresa.

El resultado total ponderado más alto posible para una empresa es 4.00 y el resultado ponderado menor posible es 1.00; el resultado ponderado promedio es por tanto 2.50; un resultado de 4.00 indicaría que una empresa compite en un ramo atractivo y que tiene grandes oportunidades externas, mientras que un resultado de 1.00 mostraría una empresa que está en un negocio poco atractivo y que enfrenta graves amenazas externas.

CUADRO No. 9
MATRIZ DE FACTORES EXTERNOS

FACTORES EXTERNOS	PONDERACION	CLASIFICACION	RESULTADO PONDERADO
OPORTUNIDADES			
FACTORES ECONOMICOS			
▪ Con la dolarización hay más certeza y confianza para planificar actividades y realizar inversiones	0.05	4	0.20
▪ Con la dolarización cae la inflación y baja las tasas de interés	0.07	4	0.28
▪ Por la macrodevaluación del tipo de cambio, encareció notablemente el precio de los bienes	0.05	4	0.20



sustitutos importados e hizo más competitivos nuestros productos			
FACTORES POLITICOS			
▪ Aparente estabilidad y acuerdos políticos	0.05	4	0.20
FACTORES TECNOLOGICOS			
▪ Negocios virtuales y sistemas de comunicación baratos por Internet	0.05	2	0.10
OTROS			
▪ Existen segmentos de mercado no explotados por la empresa	0.07	4	0.28
▪ Existe poco posicionamiento de marca	0.07	3	0.21
AMENAZAS			
FACTORES ECONOMICOS			
▪ No hay facilidad de préstamos bancarios por ser pequeña empresa	0.1	2	0.2
FACTORES TECNOLOGICOS			
▪ Existe información poco confiable en Internet	0.05	2	0.10
FACTORES SOCIALES			
▪ Alto nivel de	0.1	1	0.10



desempleo, por lo que reduce el número y poder de compra de los actuales y potenciales consumidores			
OTROS			
Inadecuada presentación e imagen de los puntos de venta de los canales de distribución	0.07	2	0.14
Competencia desleal por parte del sector informal.	0.1	2	0.2
TOTAL	1		2.31

Elaborado por: Verónica Parreño

Fuente: Datos proporcionados por Gerente de Cerámica Novel 3

Una vez realizado el análisis de las Oportunidades y Amenazas de "Cerámica Novel 3" ésta ha obtenido un resultado promedio de 2.31, llegando a la conclusión que la empresa debe mejorar sus oportunidades externas.

3. 2 ESTRUCTURA ACTUAL DE LA EMPRESA

3.2.1 ESTRUCTURA ORGÁNICA DE LA EMPRESA

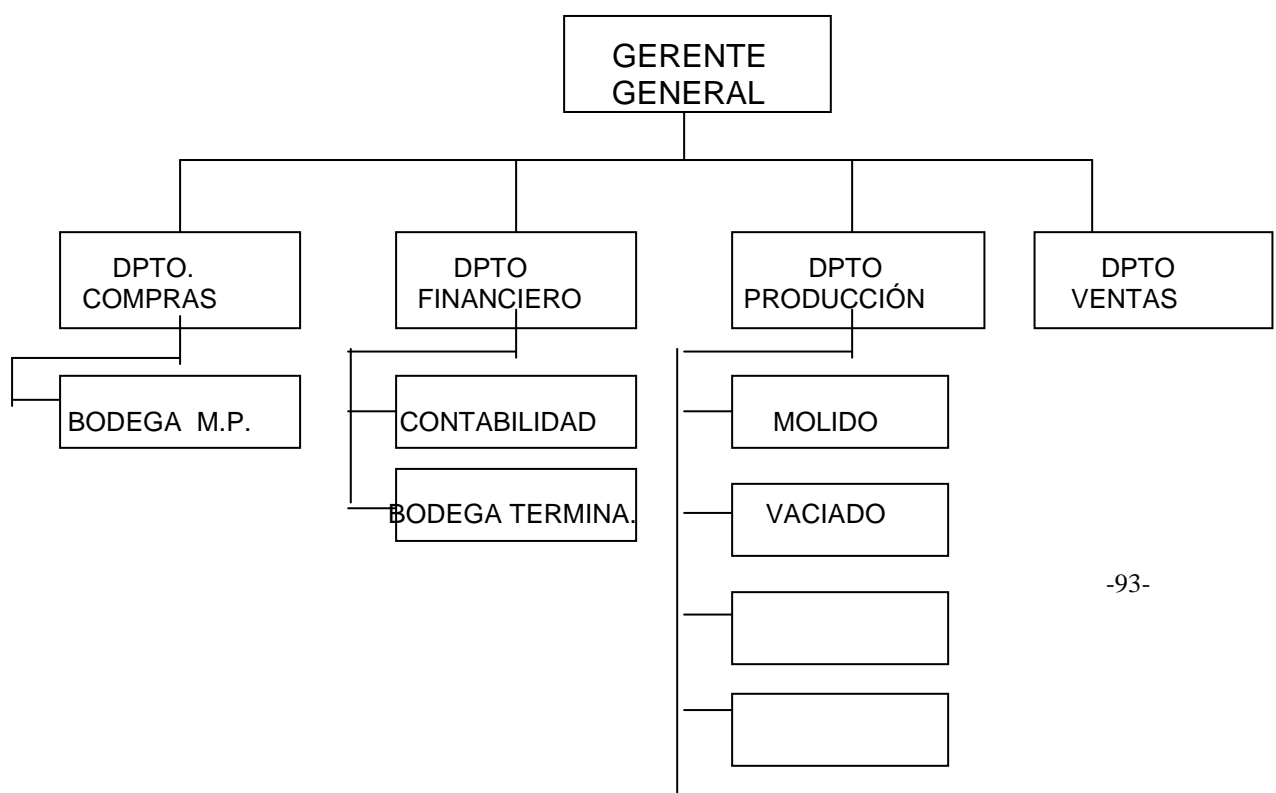
Considerando que el organigrama es la representación gráfica de la línea gerencial y operativa de la empresa, se puede decir que la estructura de Cerámica Novel 3 es lineo - funcional, todo el poder de decisión queda generalmente concentrado en el gerente que en



este caso es el propietario de la empresa; la división de los departamentos es funcional, por procesos y productos; las líneas son verticales, descendentes y ascendentes para transmitir informaciones, también se puede deducir que los controles son muy estrechos y la comunicación entre responsables y empleados es muy rápida; las líneas expresan el grado de centralización en cuanto a órdenes y toma de decisiones se refiere, las órdenes son cursadas a los diferentes escalones hasta llegar a las subfunciones de ejecución. En cuanto a las conexiones de autoridad se divide en conexiones jerárquicas y conexiones funcionales.

Por lo tanto se puede manifestar que la estructura orgánica de Cerámica Novel 3 es de tipo vertical, siendo esto positivo desde el punto de vista del Gerente porque tiene a su control todos los departamentos y de una manera rápida, pero también este tipo de organización es perjudicial porque no da una facilidad organizacional ni tampoco agilidad en la toma de decisiones, como se puede ver en el gráfico No. 12

GRAFICO No. 11
ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL CERAMICA NOVEL 3





DESBASTADO

BIZCOCHADO

ESMALTADO

HORNEADO

EMPAQUETADO

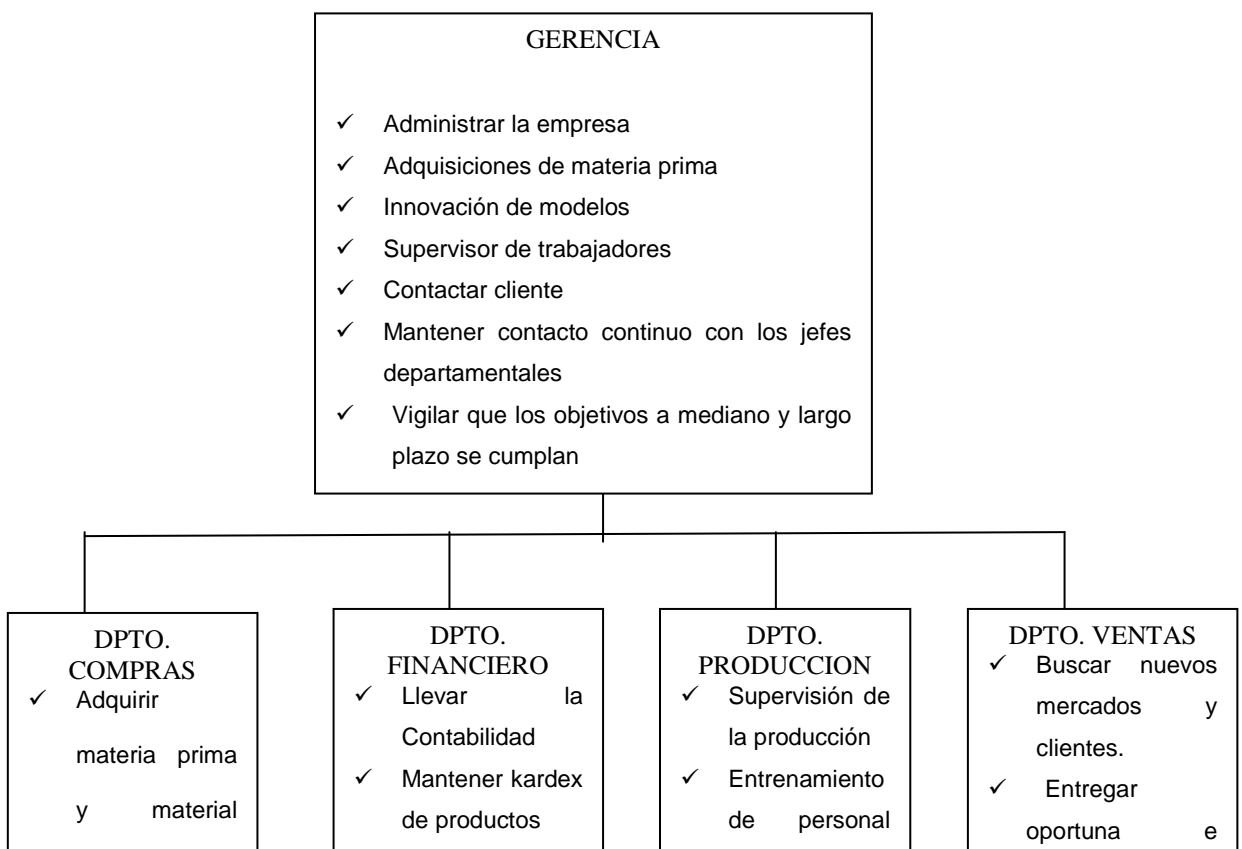
Elaborado por: Verónica Parreño

Fuente: Datos proporcionados por Departamento Contabilidad Cerámica Novel 3

3.2.2 ESTRUCTURA FUNCIONAL DE CERAMICA NOVEL 3

La Empresa Cerámica Novel 3 está organizada de la siguiente manera:

GRAFICO No. 12
ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL CERAMICA NOVEL 3





Elaborado por: Verónica Parreño

Fuente: Datos proporcionados por Departamento Contabilidad Cerámica Novel 3

3.2.3 DISTRIBUCION FISICA

La Empresa Cerámica Novel 3 cuenta con la siguientes estructura física:



Como se puede observar de acuerdo a este plano la bodega de productos terminados es reducida, para lo cual es necesario cambiar el diseño y la adecuación de la misma, para que sea más interesante y atractiva para los clientes; como también que la distribución de cada área no es la más adecuada, ya que por ejemplo la Gerencia no debería estar ubicada en el tercer piso, ni tampoco el departamento de Contabilidad y la secretaría, siendo óptimo que estos se ubiquen en el segundo piso, ya que de esta manera podrían controlar mejor las actividades tanto de los trabajadores de dispensadores, accesorios y recuerdos.

El departamento de contabilidad necesita más espacio debido a que existe equipo de oficina tales como computadora, sumadora, archivos, libros, etc, haciéndose indispensable reubicar ya que el espacio es reducido.

La Gerencia demanda un mayor espacio para atender al público y para mantener una cierta reserva.



El taller de accesorios para el baño y de dispensadores necesita mayor iluminación, colorido y acondicionamiento de aire, el color actual es plomo pero este podría ser por ejemplo azul ya que se sentiría más fresco y este color parece reducir la sensibilidad al calor; en cuanto al acondicionamiento necesita mayor ventilación ya que mucho calor produce cansancio e invita a la inactividad, por lo que sería necesario instalar sistemas de calefacción.

3.2.4 SITUACION DEL MERCADO

Con el sistema de dolarización que se adoptó desde enero del año 2000 por el Presidente Jamil Mahuad, se espera que por varios años la situación económica sea estable y así proyectar las ventas permitiendo al Gerente la toma de decisiones adecuadas. Los principales compradores de estos productos (recuerdos, dispensadores, accesorios para el baño) pertenecen a familias de clase baja y media que durante el año celebran frecuentemente eventos sociales y realizan adquisiciones a un menor costo. Entre los puntos más relevantes del mercado para la línea de recuerdos se considera los siguientes:

- Guayas representa el 26.93% de participación dentro de la demanda, seguido por Pichincha con el 19.43% como se observa en el cuadro No. 10

CUADRO No. 10

PORCENTAJE VENTA DE RECUERDOS

CIUDAD	%
AZUAY	4.99
BOLIVAR	1.48
CAÑAR	1.8
CARCHI	1.37

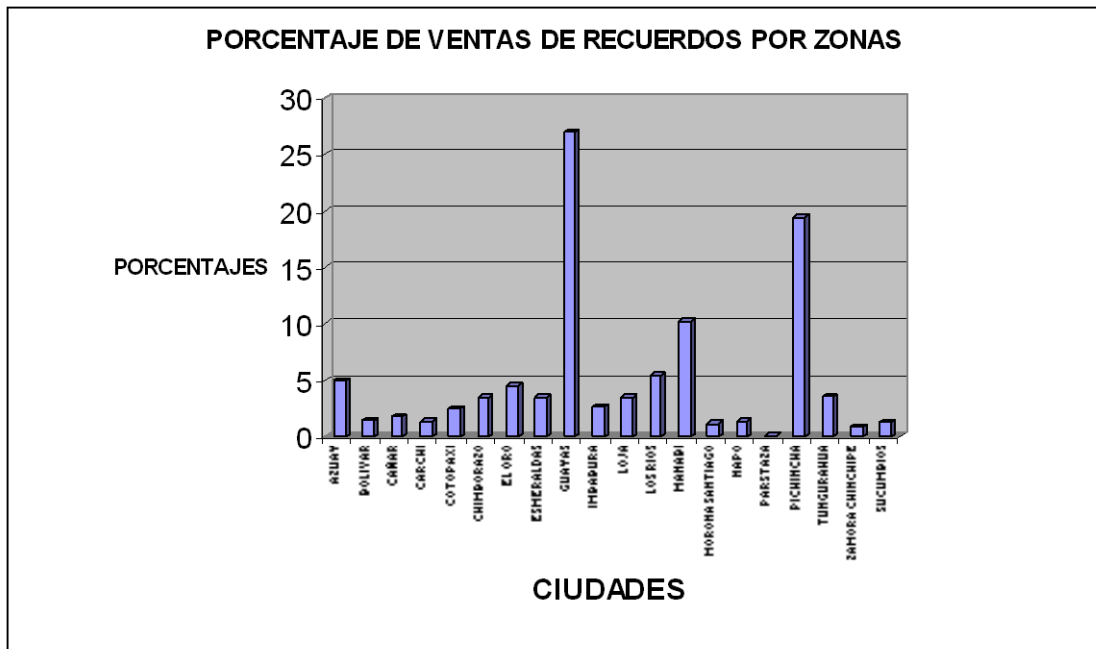


COTOPAXI	2.49
CHIMBORAZO	3.48
EL ORO	4.51
ESMERALDAS	3.46
GUAYAS	26.93
IMBABURA	2.68
LOJA	3.45
LOS RIOS	5.39
MANABI	10.2
MORONA SANTIAGO	1.21
NAPO	1.35
PARSTAZA	0.1
PICHINCHA	19.43
TUNGURAHUA	3.56
ZAMORA CHINCHIPE	0.87
SUCUMBIOS	1.23
TOTAL	100

Elaborado por: Verónica Parreño

Fuente: Datos proporcionados por Departamento Contabilidad Cerámica Novel 3

GRAFICO No 14



Elaborado por: Verónica Parreño

Fuente: Datos proporcionados por Contabilidad Cerámica Novel 3



Para los dispensadores los puntos más relevantes son:

- La población de Guayas y Manabí es el punto clave para la venta de estos productos.
- Guayas representa el 55,46% de participación dentro de la demanda, seguido de Manabí con el 19.49% como se indica en el cuadro No. 11

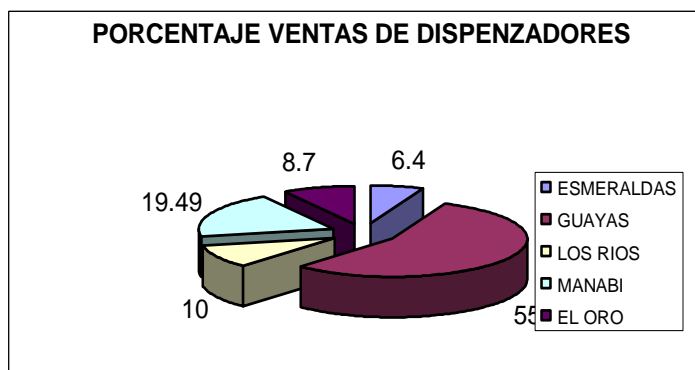
CUADRO No. 11
PORCENTAJE VENTA DE DISPENSADORES POR ZONAS

CIUDAD	%
ESMERALDAS	6.4
GUAYAS	55.46
LOS RIOS	10
MANABI	19.49
EL ORO	8.7
TOTAL	100

Elaborado por: Verónica Parreño

Fuente: Datos proporcionados Departamento Contabilidad Cerámica Novel 3

GRAFICO No.15





Elaborado por: Verónica Parreño

Fuente: Datos proporcionados por Contabilidad Cerámica Novel 3

- Esta dirigido a la clase alta y media por tratarse de un producto costoso.
- Está dirigido especialmente a las familias sin dejar de lado a los hoteles y oficinas

En cuanto a los accesorios para el baño los puntos de venta son:

- La población de Ambato es el punto clave para la venta de accesorios para baño.
- Ambato representa el 25% de participación dentro de la demanda, seguido por Riobamba con el 18.75% , como se indica en el cuadro No. 12

CUADRO No. 12
PORCENTAJE VENTA DE ACCESORIOS PARA
EL BAÑO

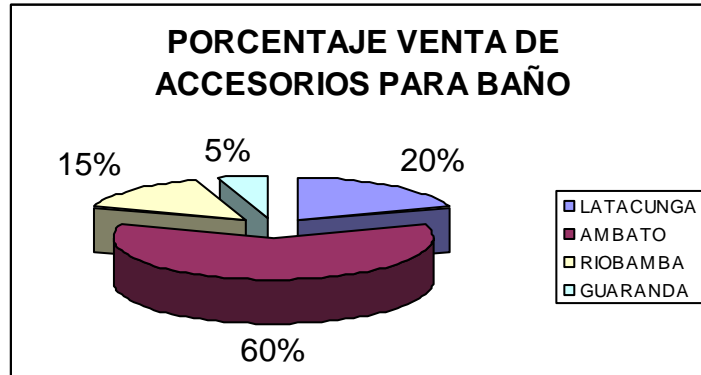
CIUDAD	%
LATACUNGA	17.5
AMBATO	25
RIOBAMBA	18.75
IBARRA	8.75
MACHACHI	7.5
PELILEO	2.5
QUITO	8.75
SALCEDO	11.25
TOTAL	100

Elaborado por: Verónica Parreño

Fuente: Datos proporcionados Departamento Contabilidad Cerámica Novel 3



GRAFICO No. 16



Elaborado por: Verónica Parreño

Fuente: Datos proporcionados por Contabilidad Cerámica Novel 3

3.2.5 SITUACION COMPETITIVA

Los principales competidores de acuerdo a la entrevista realizada al Gerente de Cerámica Novel 3 Se indica en el cuadro No. 13

CUADRO No. 13

PRINCIPALES COMPETIDORES DE CERAMICA NOVEL 3

NOMBRE	SECTOR
RECUERDOS	
Ecuatoriana de Cerámica C.A.	Riobamba
ARTESA	Cuenca
Cerámicas Cotopaxi	Cotopaxi
Artesanos de la Victoria	El Tejar Cotopaxi
Talleres de artesanía	
ACCESORIOS PARA EL BAÑO	
Edesa	Cuenca
Franz Viegner (FV)	Quito
Dicetty	Quito



Plastivac	Cuenca
Mancesa	Colombia
Corona	Colombia
DISPENSADORES	
Artesa	Cuenca
Yapacunchi	Cuenca

Elaborado por: Verónica Parreño

Fuente: Datos proporcionados por Gerente de Cerámica Novel 3

3.3 DIAGNOSTICO DE LA SITUACION ACTUAL DE LA EMPRESA

Cerámica Novel 3 atraviesa una situación un poco difícil por varios factores: su materia prima es costosa por su transportación ya que en la Provincia de Cotopaxi no se encuentra material de buena calidad, por lo que se ven en la necesidad de traer de otros lugares como de Loja, Cuenca, Misaguallí, entre otros, e incluso alguna parte del material se necesita importar; la empresa jamás realizó un estudio de localización, por eso el problema que los centros de aprovisionamiento se encuentran muy alejados; por ejemplo en el caso de la arcilla que se trae de las minas de Loja (1000 quintales cada tres meses) el costo de transporte es de \$3 cada quintal es decir un total de \$3000 por transporte, por lo que este costo deberá subirse al precio de los productos terminados.

DISTRIBUCION FISICA: Podríamos identificarla como distribución por línea en serie, pero no guarda los principios para que este tipo de



distribución sea la más óptima, puesto que tanto maquinaria, herramientas, materiales deben estar colocados en una forma secuencial de operaciones para el proceso del objeto cerámico, lo cual incide en demoras y pérdidas de movimiento. La distribución actual que utiliza Cerámica Novel 3, no está acorde con los nuevos procedimientos y las nuevas técnicas que se debería utilizar para obtener una producción efectiva.

La distribución pretende darse con un estudio profundo de tiempos operacionales, de materiales, de mano de obra efectiva o calificada; existe manipulación de materiales, por ende la aplicación de una distribución adecuada logrará reducir esta manipulación; con esto se ahorrarían recursos, y por lo tanto el desperdicio sería menor o casi nulo y se podría contratar mano de obra calificada para alivianar costos.

3.3.1 EN EL AREA ADMINISTRATIVA: Cerámica Novel 3 actualmente cuenta con un Gerente, es el representante legal, responsable del manejo administrativo y en cuyas gestiones entre otras está controlar el buen desenvolvimiento y desempeño de las actividades internas y externas de la empresa, es el máximo nivel jerárquico en la organización. Define estrategias para la empresa que le aseguren a ésta un desempeño exitoso a largo plazo. Responsable por la planificación, dirección, coordinación, supervisión y control de las operaciones empresariales, de manera que garantice el cumplimiento de su misión y sus objetivos de corto, mediano y largo plazo.

Cuenta también con una Secretaria Contadora, la misma que se dedica a realizar actividades propias de una secretaria, a llevar la Contabilidad e inventarios existente en la empresa; una vendedora cuya función principal es la de mantenerse en contacto con los



clientes, el de entregar puntualmente los pedidos solicitados; como también el de guardar en perchas la cerámica que llegan del departamento de empaque.

3.3.1.1 EN LA SECCION DE PERSONAL

Se realizará el análisis de la situación actual en la sección de personal a través del cuadro de distribución del trabajo que se indica en el cuadro No. 14 y mediante encuestas realizadas a los trabajadores como se puede observar en el anexo No. 19, éstas dos técnicas permitirán conocer cual es la situación por la que atraviesa la empresa y cuales serán los correctiva a proponerse.

CUADRO No. 14
CUADRO DE DISTRIBUCION DEL TRABAJO
SITUACION ACTUAL

NOMBRE: Mónica Simba CARGO: Secretaria - Contadora DEPARTAMENTO: Contabilidad	NOMBRE: Lucía Cando CARGO: Recepcionistas - Vendedora DEPARTAMENTO: Ventas
ACTIVIDADES	ACTIVIDADES
Toma dictado	Recibe la cerámica del departamento de empaque
Elabora oficios	Cuenta la cerámica recibida
Archiva documentación	Registra en kardex
Contesta llamadas telefónicas	Envía al departamento de contabilidad
Recibe mensajes	Enfunda los recuerdos
Lleva registro de reuniones con clientes o proveedores	Coloca en la estantería los recuerdos, accesorios para el baño, o dispensadores
Lleva la Contabilidad	Contesta llamadas telefónicas
Elabora informes dependiendo la necesidad	Recibe mensajes o pedidos de compra



Realiza pagos o adelantos a empleados	Elabora facturas de venta
Recibe kardex del departamento de ventas	Vende productos
Lleva registro de inventarios	
Ordena elaboración de cerámica faltante.	

Elaborado por: Verónica Parreño

Fuente: Investigación de campo

Existe algunas actividades que realizan las dos personas por igual como sucede en el caso de los inventarios, ya que las dos llevan un registro de kárdex, siendo esto innecesario; como también que las dos contestan el teléfono sin ser ésta la actividad propia de la Srta. Contadora así como el ordenar la elaboración de la cerámica faltante.

Los correctivos a proponerse acerca de éstos aspectos se analizará con mayor profundidad en los capítulos IV y V.

ENCUESTAS REALIZADAS AL PERSONAL DE CERAMICA NOVEL 3

OBJETIVO GENERAL

- Conocer el grado de satisfacción que los trabajadores tienen en su puesto laboral y las aspiraciones de éstos con y en la empresa; para determinar las necesidades y poder mejorarlas.

OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Determinar la satisfacción que los empleados tienen en su puesto de trabajo y en la empresa.
- Conocer el nivel educativo de los trabajadores, para saber con que personal esta laborando la empresa.
- Conocer si los trabajadores han recibido algún manual instructivo para realizar sus actividades laborales.



- Establecer el porcentaje de daños que se tiene en la elaboración del producto y determinar cuál es el motivo.

MUESTRA

En el caso de los clientes internos se encuestará a todos los trabajadores (60), ya que de esta manera obtendremos un dato real de cómo estos se sienten dentro de la empresa, sus inquietudes y necesidades, para de esta forma tomar decisiones que ayudarán al adelanto empresarial.

INVESTIGACIÓN DE CAMPO

Para realizar el trabajo de campo se recopiló la información a través de los cuestionarios, como se indica en el anexo No.19, el tiempo de duración del trabajo de campo fue de 2 días.

PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN

Para el procesamiento de la información recopilada de los trabajadores se utilizó el paquete estadístico SPSS estudiantil.

















































3.3.1.2 EN LA SECCIÓN SERVICIOS GENERALES

OBJETIVO GENERAL

Conocer el posicionamiento, participación, calidad y créditos, que tiene Cerámica Novel 3 en el mercado ecuatoriano con respecto a su competencia, como también las sugerencias que los cliente pueden dar para su mejor atención y servicio.

OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Cuantificar que porcentaje del mercado adquiere algún tipo de cerámica elaborado por la empresa.



- Conocer el grado de satisfacción de los clientes en referencia a la calidad de cerámica.
- Determinar si la empresa da crédito a sus clientes y cuál es el tiempo de éste.
- Identificar el posicionamiento que tiene la empresa, en el país

MUESTRA

Para el diseño de la muestra se seguirán los siguientes pasos:

1. **Definir la unidad muestral.-** Con la finalidad de que la información a obtener sea más confiable y para optimizar tiempo, esfuerzo y dinero se define como unidad muestral a los clientes mayoristas que compran los diferentes productos así:

Recuerdos

Accesorios para el baño

Dispensadores

2. **Determinar la población por recuerdos, accesorios para el baño y dispensadores**

PRODUCTO	No. DE CLIENTES (N)
Recuerdos	100
Accesorios para el baño	80
Dispensadores	50
TOTAL	230

3. **Definir el error de estimación.-** El estudio se lo realizará con un error de estimación de 10%, de acuerdo a los estándares estadísticos utilizados frecuentemente para generar mayor certeza de la información analizada.



4. Calcular el tamaño de la muestra.

Datos:

N: Población total

N: tamaño de la muestra

V: varianza de la población =0.5

k: variable tipificada =1.96

e: error esperado = 0.1

N-1 Corrección utilizada para muestras mayores de 30

Aplicando la ecuación:

$$n = \frac{N * K^2 * v^2}{e^2 (N-1) + k^2 * v^2}$$

Por lo tanto:

$$n = (230 * (1.96)^2 * (0.5)^2) / (((0.1)^2 * (230-1)) + ((1.96)^2 * (0.5)^2))$$

$$n = 67.95$$

n= 68 personas a ser encuestadas

Se realizará 34 encuestas a los clientes que adquieren recuerdos, ya que es el mayor número con el que contamos, 20 clientes de accesorios para el baño y 14 de dispensadores, estos valores son obtenidos de acuerdo a criterio del investigador, el cuestionario se presenta en el anexo No. 20

5.- Investigación de campo.- Para realizar el trabajo de campo se recopiló la información a través de llamadas telefónicas o visitas a los locales, el tiempo de duración del trabajo de campo fue de 5 días.



6.- Procesamiento de la información.- Para el procesamiento de la información recopilada de los clientes externos se utilizó el paquete estadístico SPSS estudiantil.



























3.3.2 EN EL ÁREA FINANCIERA

3.3.2.1 EN LA SECCIÓN CONTABILIDAD E INVENTARIOS

La actividad fundamental que se realiza en Contabilidad es el de llevar los inventarios tanto de los productos en proceso como de los productos terminados, para este registro se utiliza el paquete TMAX y en cuanto a formulario se utiliza kardex y control diario de unidades producidas, éstas actividades las realiza a través de una observación y comentario con los trabajadores de las distintas áreas.



A parte de llevar la Contabilidad, en esta sección también se delega funciones a los trabajadores en el sentido de ordenar los pedidos a realizar y control de producción. Los trámites de los que es responsable la Srta. Contadora es el de pagar impuestos, planillas telefónicas, de luz, agua; retirar dinero del banco, llevar balances y estados de cuenta; como también es responsable del dinero de las ventas realizadas y de los gastos que se hagan.

Las instrucciones que ha recibido en cuanto a como realizar su trabajo han sido siempre verbales por parte del Gerente, nunca se ha facilitado algún manual para su ejecución.

El mobiliario que tiene a su cargo es un escritorio, un equipo de cómputo, una sumadora, una máquina de escribir eléctrica, un teléfono, un fax, entre otros.

Como se puede observar todas las tareas que se realizan no son propias de actividad contable, como también los paquetes que utilizan no son los más óptimos, ya que podrían utilizar paquetes propios de Contabilidad como es el caso de Mónica, el mismo que agilizaría la información de balances, estados financieros, entre otros; las instrucciones se deberían a parte de ser verbales basarse en algún documento como es el caso de los manuales para que pueda realizar y conocer cuales son las funciones y tareas a desempeñar; también se debería hacer constar en algún registro el equipo y material que tiene a su cargo ya que hasta la actualidad no se dispone de algún registro.



3.3.3 EN EL ÁREA DE PRODUCCIÓN

Las técnicas aplicadas en la elaboración de la cerámica son varias, las mismas que las identificaremos paso a paso.

3.3.3.1 RECEPCIÓN DE MATERIALES

Los materiales que se utilizan en los recuerdos son:

Para las pastas:

- Arcilla (Blanca, negra, roja, astillado)
- Caolín
- Carbonato de Calcio
- Feldespato
- Cuarzo
- Sílice
- Dalco
- Silicatos
- Agua
- Blanqueadores o Pacificantes

Para el Vidriado

- Vidrios o Fritas
- Ventolita
- Gomas
- Estabilizantes

Para el Diseño

- Oro líquido



- Calcomanías

Los materiales utilizados en los Accesorios para el baño son:

Para elaborar la barbotina

- Arcilla
- Caolín
- Feldespato
- Sílice
- Silicato de Sodio

Para elaborar el esmalte

- Bórax
- Feldespato
- Caolín
- CMC
- Pigmentos

Los materiales utilizados en los Dispensadores son:

Para las pastas:

- Arcilla (Blanca, negra, roja)
- Caolín
- Carbonato de Calcio
- Feldespato
- Cuarzo
- Cílice



- Dalco
- Silicatos
- Agua
- Blanqueadores o Pacificantes

Para el Vidriado

- Vidrios o Fritas
- Ventolita
- Gomas
- Estabilizantes

Para el Diseño

- Oro líquido
- Calcomanías

**DIAGRAMA No. 1
DE SECUENCIA DE TRABAJO**

RESUMEN



○	Operación	8
→	Transporte	0
D	Espera	3
□	Inspección	0
	Almacenamiento	0
TOTALACTIVIDADES		11
TOTAL TIEMPO		4 horas55 segundos

Actividad: ELABORACION DE BARBOTINA
Lugar: Area (Molinos)

DESCRIPCION	○	→	D	□	▽	CANTIDAD	TIEMPO
Se abre el molino			●			3 tanques de 260 litros c/u	10"
Colocación de caolín	●						30"
Colocación de arcilla negra	●						30"
Colocación de sílice	●						30"
Colocación de astillado	●						30"
Colocación de silicato	●						30"
Colocación de agua	●						30"
Colocación de calcio	●		●				30"
Cerrado del molino			●				10"
Encendido de molino	●		●				5"
Molido							4 horas

Fuente: Investigación de campo
 Elaborado por: Verónica Parreño

DIAGRAMA No. 2
DE SECUENCIA DE TRABAJO



RESUMEN

○ Operación	1
⇒ Transporte	4
D Espera	1
□ Inspección	1
▽ Almacenamiento	0
TOTAL ACTIVIDADES	7
TOTAL TIEMPO	39 minutos 10 segundos

Actividad: REVISION DE MOLIDA

Lugar: Area (Molinos)

DESCRIPCION	○	⇒	D	□	▽	CANTIDAD	TIEMPO
Se abre el molino			●			3 tanques de 260 litros c/u	10"
Se revisa que esté bien molido			●				2'
Traslado al tanque			●				5'
Traslado a la tamizadora			●				3'
Se cierran las impurezas en la tamizadora			●				10'
Traslado a la batidora			●				4'
Sube al área de vaciado			●				15'

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Verónica Parreño

DIAGRAMA No. 3 DE SECUENCIA DE TRABAJO



RESUMEN

○ Operación	8
⇒ Transporte	2
⏸ Espera	1
□ Inspección	0
▽ Almacenamiento	0
TOTAL ACTIVIDADES	11
TOTAL TIEMPO	33 horas

Actividad: DISEÑO

Lugar: Area Producción

DESCRIPCION	○	⇒	⏸	□	▽	CANTIDAD	TIEMPO
Coge matrices plásticas de bodega	●					6 unidades	5'
Coge yeso de bodega		●				2 kilos	5'
Traslada a la mesa de trabajo	●						2'
Se coge el yeso y se mezcla con agua	●						10'
Se hace un molde rectangular de yeso	●						15'
Se coloca la matriz plástica en el molde	●					6 unidades	3'
Se funde el yeso				●			5'
Se deja que se seque							24 horas
Se saca la matriz del molde de yeso	●						5'
Se reproduce en serie		●				20 moldes	8 horas
Se pasa al desbastado						20 moldes	10'

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Verónica Parreño

DIAGRAMA No. 4 DE SECUENCIA DE TRABAJO



RESUMEN

○ Operación	7
⇒ Transporte	2
D Espera	1
□ Inspección	0
▽ Almacenamiento	1
TOTAL ACTIVIDADES	11
TOTAL TIEMPO	2 horas 52 minutos

Actividad: CERIGRAFIA

Lugar: Area Producción

DESCRIPCION	○	⇒	D	□	▽	CANTIDAD	TIEMPO
Coge el papel engomado de bodega	●					350 láminas	2´
Se coge la laca de bodega	●					5 litros	2´
Traslado a la mesa de trabajo		●					2´
Se coloca en la mesa de estampado	●						2´
Se coge los colores	●					4 colores	2´
Se imprime colores	●					4 colores	10´
Se coge la laca	●					5 litros	2´
Se coloca la laca en el papel engomado	●					350 láminas	20´
Se deja que se seque			●			1 lámina	2 horas
Se traslada a bodega		●					5´
Se registra en kardex					●		5´

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Verónica Parreño

3.3.3.2 PROCESO DE PRODUCCIÓN

La primera técnica es la del Vaciado por Colado; para realizar esta técnica primero se debe preparar la barbotina que constituye la estructura básica de un objeto de cerámica. Los componentes que



intervienen para la preparación de la barbotina lo descubriremos en porcentajes así:

40% caolín
30% arcilla (astillado y arcilla)
15% feldespato
10% carbonato de calcio
10% sílice
5% silicato
agua

Preparación.- Primero se introduce en el molino el caolín, arcilla y feldespato se muele y posteriormente se le añade el carbonato de calcio y el sílice con una mínima cantidad de agua, se muelen todos estos elementos por un lapso de 4 horas, cuando está totalmente mezclado pasa a la tamizadora, lo cual sirve para separar las impurezas y deja a la barbotina lista para ser trabajada; esta barbotina es transportada en tanques al área de vaciado, aquí se bate a la barbotina y se coloca en los moldes de yeso; luego de acuerdo al molde y al espesor que se desee obtener se procede al vaciado, que consiste en sacar el sobrante de barbotina del molde.

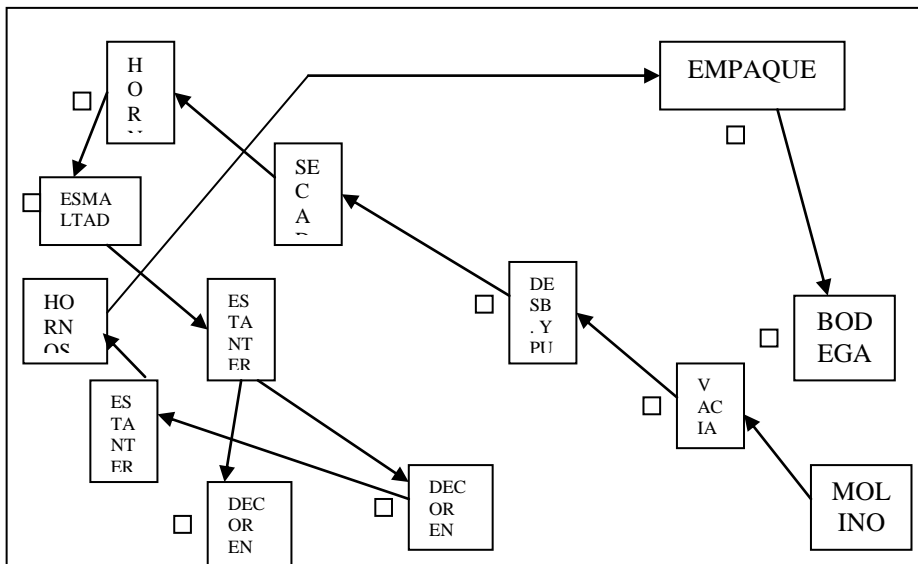
Luego se procede al desbastado, que es sacar todo tipo de rebaba y darle a la pieza un acabado aceptable; posteriormente viene el pulido que se lo realiza con esponja o lustre, se mantiene dos días en su secado para posteriormente introducirlo en el horno para su primera quema a la cual se le denomina quema de bizcocho; después se procede a la técnica del vidriado que se lo realiza por inmersión, también se le puede aplicar con brocha o con un compresor, pero generalmente se lo realiza por inmersión en el caso de los recuerdos y con un compresor en el caso de los accesorios para el baño y los dispensadores; a este baño también se lo llama



frita; en lo que se refiere al color se busca tonalidades mezclando óxidos en un 2, 3 o 4% de acuerdo al color específico deseado; luego de haberle dado el color a la pieza y su baño se le carga en el horno.

Si se le quiere dar un acabado especial como en el caso de los recuerdos se utiliza técnicas de oro, calco o platino para lo cual se necesita otra quema en el horno de decoración en oro. La secuencia de trabajo y la distribución física para la elaboración se muestra en el gráfico No. 54

GRAFICO No. 54
SECUENCIA DE TRABAJO Y DISTRIBUCION FISICA
PARA LA ELABORACION DE CERAMICA



Elaborado por: Verónica Parreño

La maquinaria que se utiliza para la elaboración de recuerdos, accesorios para baño y dispensadores se indica en el cuadro No.54



MAQUINARIA UTILIZADA PARA LA ELABORACION DE CERAMICA

EQUIPOS Y MAQUINAS	USOS	DATOS GENERALES
Molino de bolas	Moler arcilla barbotina	300 galones de barbotina
Tamizadora	Sacar impureza a la materia prima	150 galones por hora
Mesas para baseado	Para llenar los moldes	
Pulidora	Pulir los moldes	
Horno	Quemado de productos	4m3 capacidad
Cámara de esmalte por aspersión	Esmaltar productos	
Horno 820	Quemado de productos	1/3 m3 capacidad
Batidora	Batir los materiales	
Cámara de vidriado		
Tornos		
Bascula	Establecer cuanto pesa cada dispensador	
Compresor		
Matricería en recina o caucho	Moldes	

Elaborado por: Verónica Parreño

Fuente: Datos proporcionados por Departamento Producción Cerámica Novel 3

**DIAGRAMA No. 5
DE SECUENCIA DE TRABAJO**

RESUMEN

○ Operación	8
⇒ Transporte	2





Espera	1
Inspección	1
Almacenamiento	0
TOTAL ACTIVIDADES	12
TOTAL TIEMPO	1 hora 18 minutos

Actividad: VACIADO

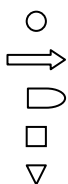
Lugar: Area Producción

DESCRIPCION	○	⇒	D	□	▽	CANTIDAD	TIEMPO
Llega la barbotina en los tanques después de haber sido revisada						3 tanques de 260 litros c/u	15'
Colocación de la batidora en cada uno de los tanques							2'
Batido de la barbotina							5'
Se verifica que esté correctamente batido							2'
Se coge la barbotina con un balde						20 litros cada balde	2'
Colocación de la borbotina en los moldes de yeso						6 unidades cada molde	5'
Se espera que se fragüe						700 unidades	30'
Se procede al vaciado						6 unidades	5'
Se saca el sobrante de barbotina del molde						6 unidades	5'
Colocación en las mesas de madera para su traslado						20 unidades	3'
Tapado con plástico cada mesa de madera						20 unidades	2'
Traslado a la estantería para su secado y desbastado						20 unidades	2'

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Verónica Parreño

**DIAGRAMA No. 6
DE SECUENCIA DE TRABAJO**

RESUMEN





Operación	9
Transporte	1
Espera	1
Inspección	2
Almacenamiento	0
TOTAL ACTIVIDADES	13
TOTAL TIEMPO	11 minutos 45 segundos

Actividad: DESBASTADO Y PULIDO

Lugar: Area Producción

DESCRIPCION	○	⇒	D	□	▽	CANTIDAD	TIEMPO
Se acerca a la estantería			●				1'
Coge la mesa de madera cubierta con el plástico	●					1 tabla	1'
Destapado	●					1 tabla	1'
Coge una pieza	●					1 unidad	10"
Desbasta	●					1 unidad	2'
Dar los terminados necesarios	●					1 unidad	1'
Revisar que se encuentre bien				●		1 unidad	15"
Pulir	●			●		1 unidad	2'
Limpiar	●					1 unidad	1'
Dar los terminados necesarios	●					1 unidad	1'
Revisar que se encuentre bien				●		1 unidad	15"
Colocar en la mesa de madera	●					1 unidad	5"
Colocar en la estantería para posteriormente ir a los hornos			●			20 unidades	1'

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Verónica Parreño



DIAGRAMA No. 7 DE SECUENCIA DE TRABAJO

RESUMEN

○ Operación	0
⇒ Transporte	1
D Espera	2
□ Inspección	0
▽ Almacenamiento	0
TOTAL ACTIVIDADES	3
TOTAL TIEMPO	48 horas 1 minuto 30 segundos

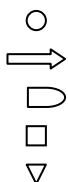
Actividad: SECADO
Lugar: Area Producción

DESCRIPCION	○	⇒	D	□	▽	CANTIDAD	TIEMPO
Las mesas de madera son colocadas en las estanterías			●			20 unidades	1'
Se espera que se seque			●			20 unidades	48 horas
Pasa al horno		●				20 unidades	30"

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Verónica Parreño

DIAGRAMA No. 8 DE SECUENCIA DE TRABAJO

RESUMEN





Operación	9
Transporte	4
Espera	0
Inspección	2
Almacenamiento	0
TOTAL ACTIVIDADES	15
TOTAL TIEMPO	9horas 34 minutos 10 segundos

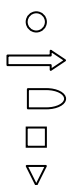
Actividad: HORNEADO
Lugar: Area Producción

DESCRIPCION	○	⇒	D	□	▽	CANTIDAD	TIEMPO
Coger de la estantería las piezas	●					20 unidades	1´
Trasladar al horno		●				20 unidades	30"
Colocada de piezas en el horno	●					20 unidades	5´
Quemada			●			500 unidades	4: 30´
Sacado de las piezas del horno	●					500 unidades	5´
Colocación de las piezas en la mesa de trabajo	●					20 unidades	3´
Colocación de esmalte o vidrio en cada una de las piezas		●				1 unidad	3´
Traslado a una segunda mesa de trabajo	●					1 unidad	10"
Es trasladado al horno			●			20 unidades	30"
Colocación de las piezas en el horno	●					20 unidades	5´
Quemada			●			500 unidades	4:30´
Sacado de las piezas del horno	●					500 unidades	5´
Colocación de las piezas en mesas de madera	●					20 unidades	3´
Colocación en las estanterías						20 unidades	1´
Traslado al área de decoración						20 unidades	2´

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Verónica Parreño

DIAGRAMA No. 9 DE SECUENCIA DE TRABAJO

RESUMEN





Operación	8
Transporte	1
Espera	0
Inspección	2
Almacenamiento	0
TOTAL ACTIVIDADES	11
TOTAL TIEMPO	5 minutos 35 segundos

Actividad: DECORACION EN ORO

Lugar: Area Producción

DESCRIPCION	○	⇒	D	□	▽	CANTIDAD	TIEMPO
Coge las mesas de madera de las estanterías	●					20 unidades	2'
Colocación en la mesa de trabajo	●					1 unidad	15"
Sacar una por una las piezas a ser decoradas	●					1 unidad	10"
Limpiar cada pieza				●		1 unidad	30"
Verificar que se encuentren limpias	●					1 unidad	10"
Colocar la etiqueta	●					1 unidad	15"
Decoración con el decorador	●					1 unidad	30"
Colocación de iris				●		1 unidad	30"
Verificar que se encuentren bien	●					1 unidad	10"
Colocación en la mesa de madera		●				1 unidad	5"
Traslado a la estantería para posteriormente ser quemado						20 unidades	1'

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Verónica Parreño

DIAGRAMA No. 10



DE SECUENCIA DE TRABAJO

RESUMEN

○ Operación	6
⇒ Transporte	1
D Espera	0
□ Inspección	0
▽ Almacenamiento	0
TOTAL ACTIVIDADES	7
TOTAL TIEMPO	4 minutos 15 segundos

Actividad: DECORACION EN FRIO

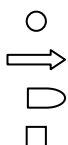
Lugar: Area Producción

DESCRIPCION	○	⇒	D	□	▽	CANTIDAD	TIEMPO
Coge las mesas de madera de las estanterías	●					20 unidades	2'
Colocación en la mesa de trabajo	●					1 unidad	15"
Sacar una por una las piezas a ser decoradas	●					1 unidad	10"
Limpiar cada pieza	●					1 unidad	30"
Pintado y decorado	●					1 unidad	15'
Colocación en la mesa de madera	●					1 unidad	5"
Traslado a la estantería para posteriormente pasar nuevamente al horno						20 unidades	1'

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Verónica Parreño

DIAGRAMA No. 11 DE SECUENCIA DE TRABAJO

RESUMEN





Operación	10
Transporte	1
Espera	1
Inspección	1
Almacenamiento	0
TOTAL ACTIVIDADES	13
TOTAL TIEMPO	7 horas 9 minutos

Actividad: DECORACION EN ORO (Horno)

Lugar: Area Producción

DESCRIPCION	○	⇒	D	□	▽	CANTIDAD	TIEMPO
Abre el horno	●						1'
Coloca las pilastras	●					3 pilastras	1'
Coge las figuras de la estantería	●					12 unidades	2'
Llenado del piso	●					36 unidades	2'
Colocación de planchas (divisiones)	●					1 plancha	1'
Llenado de todo el horno	●					500 unidades	20'
Se cierra el horno	●						1'
Encendido de máquina	●						1'
Quemada			●			500 unidades	6 horas
Se saca las figuras del horno	●					500 unidades	15'
Se verifica que estén bien				●		500 unidades	5'
Se coloca en jabas	●					500 unidades	15'
Se traslada al área de empaque		●				500 unidades	5'

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Verónica Parreño

3.3.3.3 PRODUCTOS TERMINADOS: Los productos terminados que se obtienen son en base a los pedidos solicitados en las tres áreas; pero por lo general se obtiene diariamente 1000 recuerdos, 50



juegos completos de accesorios de baño y 100 dispensadores diariamente.

DIAGRAMA No. 12 DE SECUENCIA DE TRABAJO

RESUMEN

○ Operación	4
⇒ Transporte	1
D Espera	0
□ Inspección	1
▽ Almacenamiento	0
TOTAL ACTIVIDADES	6
TOTAL TIEMPO	18 minutos

Actividad: **EMPAQUE**
Lugar: Area Empacado

DESCRIPCION	○	⇒	D	□	▽	CANTIDAD	TIEMPO
Se coge las jabas que vienen del área de decoración en oro	●					500 unidades	5'
Contado del número de piezas	●					500 unidades	5'
Revisión de fallas				●		1 unidad	1'
Envoltura en papel	●					1 unidad	1'
Se coloca en las jabas	●					1 unidad	1'
Traslada a bodega	●	●				500 unidades	5'

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Verónica Parreño

DIAGRAMA No. 13 DE SECUENCIA DE TRABAJO



RESUMEN

○ Operación	6
⇒ Transporte	0
D Espera	0
□ Inspección	1
▽ Almacenamiento	0
TOTAL ACTIVIDADES	7
TOTAL TIEMPO	22 minutos

Actividad: EMBODEGADO

Lugar: Area Bodega

DESCRIPCION	○	⇒	D	□	▽	CANTIDAD	TIEMPO
Se coge las jabas que vienen del área de empaque	●					500 unidades	5'
Contado del número de piezas	●					500 unidades	5'
Verificación de la cantidad enviada				●		500 unidades	2'
Colocar la cantidad recibida en la hoja de ingresos	●						3'
Enfundado de las piezas	●					25 unidades	5'
Colocación en las estanterías	●					25 unidades	2'
Venta	●						

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Verónica Parreño



3.3.4 EN EL ÁREA DE COMERCIALIZACIÓN

3.3.4.1 EN LA SECCIÓN COMPRAS

La siguiente información se obtuvo de la entrevista realizada la Gerente de la empresa, la misma que se muestra en el cuadro No. 55 y son:

**CUADRO No. 55
RECUERDOS**

PRODUCTO	EMPRESA	SECTOR
Arcilla	Minas Propias	Loja Cuenca Guaranda Visaguallí
Varios (Caolín Feldespato Cílice Cilicato de Sodio Borax Goma CMC Pigmentos	Holanda - Ecuador	Ambato
Pintura, Pinceles	Duncan	Quito

Elaborado por: Verónica Parreño

Fuente: Datos proporcionados por Departamento Contabilidad Cerámica Novel 3

ACCESARIOS PARA BAÑO

PRODUCTO	EMPRESA	SECTOR
Arcilla	Minas Propias	Loja Cuenca Guaranda Visaguallí
Varios (Caolín Feldespato Cílice Cilicato de Sodio Borax Goma CMC Pigmentos	Holanda - Ecuador	Ambato
Pintura, Pinceles	Duncan	Quito
Cartones	Ondutec	Cuenca
Silicona	Promesa	Guayaquil
Tubos colaxibles	Fadesa	Quito
Aluminio	Cedal	Latacunga

Elaborado por: Verónica Parreño

Fuente: Datos proporcionados por Departamento Contabilidad Cerámica Novel 3



DISPENSADORES

PRODUCTO	EMPRESA	SECTOR
Arcilla	Minas Propias	Loja Cuenca Guaranda Visaguallí
Varios (Caolín Feldespató Cílice Cilicato de Sodio Borax Goma CMC Pigmentos	Holanda - Ecuador Esfel del Ecuador Ceramicarma	Ambato Cuenca Quito
Pintura, Pinceles	Duncan	Quito
	Otros	Miami
		Alemania

Elaborado por: Verónica Parreño

Fuente: Datos proporcionados por Departamento Contabilidad Cerámica Novel 3

Los costos de transporte son asumidos por Cerámica Novel 3, a todos los proveedores se realiza los pagos de contado.

3.3.4.2 EN LA SECCION VENTAS

La información que se presenta en el cuadro No. 56 se obtuvo del departamento de contabilidad y ventas a través de la entrevista realizada a las dos responsables de dichas áreas, dándonos a conocer el lugar donde se encuentran los principales clientes de cerámica, como también el nivel socio económico y los influenciadores de las personas que adquieren dicho producto.

El sistema de venta es al por mayor y menor, cuando la venta se realiza fuera de la ciudad, se carga a la compra total el costo de transporte, por ejemplo: Se vende a Quito 100 recuerdos Angel Musical al costo que es de \$38.08 incluido el IVA según la lista de precios se le subiría el valor de transporte de \$1,40 (valor que cobra



el bus por carga Latacunga - Quito); por lo que los cien recuerdos Angel le saldría por un costo de 39.48 dólares.

$$100(\text{recuerdos}) * \$0.34(\text{c/u}) = \$34$$

$$\$34 * 12\% (\text{IVA}) = \$4.08$$

$$\$34 + \$4.08 \text{ IVA} = \$38.08$$

$$\$38.08 + \$1.4 (\text{bus Latacunga - Quito}) = \$39.48$$

\$39.48 es el costo que tendría que pagar una vendedora que se encuentre en Quito , en el caso de enviarle mercadería desde Latacunga.

CUADRO No. 56

VENTAS DE CERAMICA REALIZADA A NIVEL NACIONAL

PRODUCTO	CANAL DE DISTRIBUCION	SEGMENTO OBJETIVO	AREAS COBERTURA	NIVEL SOCIOECONOMICO	INFLUENCIADOS
RECUERDOS	MAYORISTA MINORISTA	HOGARES	IPIALES QUITO AMBATO RIOBAMBA LATACUNGA GUAYAQUIL PORTOVIEJO	CLASE MEDIA Y BAJA	<ul style="list-style-type: none"> • ASOCIACION DE PADRES DE FAMILIA DE COLEGIOS Y ESCUELAS • DIRECTORES DE COLEGIOS Y ESCUELAS • PARROCOS DE LAS IGLESIAS • SINDICATO DE CHOFERES • COOPERATIVAS DE TAXIS



DISPENSADORES	EMPRESAS PROCESADORAS Y COMERCIALIZADORAS DE AGUA COMISARIATOS, SUPERMERCADOS PUNTOS DE VENTA VARIOS	OFICINAS EMPRESAS HOSPITALES CLINICAS RESTAURANTES INSTITUCIONES EDUCATIVAS HOGARES FARMACIAS	ESMERALDAS GUAYAS LOS RIOS MANABI EL ORO QUITO RIOBAMBA AMBATO MACHACHI	CLASE MEDIA Y ALTA	• VENDEDOR ESDE LAS EMPRESAS DE AGUA
JARRAS PUBLICITARIOS	EMPRESAS DE PUBLICIDAD	HOTELES CLINICAS RESTAURANTES BANCOS	LATACUNGA	CLASE MEDIA ALTA	AGENCIA DE PUBLICIDAD
ACCESORIOS PARA EL BAÑO	ALMACENES	HOGARES HOTELES CLINICAS RESTAURANTS BANCOS INSTITUCIONES EDUCATIVAS	LATACUNGA AMBATO RIOBAMBA GUARANDA	CLASE MEDIA ALTA	ALMACENES QUE VENDEN BAÑOS

Elaborado por: Verónica Parreño

Fuente: Datos proporcionados por Departamento Contabilidad Cerámica Novel 3

NOTA: La empresa ofrece créditos a sus clientes, este no cobra ningún recargo adicional, muchas de las ocasiones deje el pedido a domicilio.



CAPITULO IV

MANUAL ORGANICO - FUNCIONAL

4.1 INTRODUCCION

Los manuales organizacionales son instrumentos de gran valor para todas las organizaciones, ya que en ellos se encuentran los lineamientos fundamentales para la buena conducción de una empresa.

Se considera necesario que uno de los proyectos inmediatos que se deben emprender en toda empresa, es la preparación de un manual de organización que permita dar a conocer o aclarar los objetivos, las políticas a seguir, la estructura y funciones, las técnicas, métodos y sistemas para el desarrollo propio de las funciones empresariales.

Estos manuales exponen con detalle la estructura de la empresa y señalan los puestos y la relación que existe entre ellos para el logro de sus objetivos, explican la jerarquía, los grados de autoridad y responsabilidad; las funciones y actividades de los órganos de la empresa.

El manual de organización, está diseñado de tal forma que permita a todos los colaboradores de Cerámica Novel 3 identificar correctamente cada una de las áreas, secciones, departamentos en que se encuentra dividido la



empresa y los caminos que se deben seguir para acceder a cualquiera de ellos.

El organigrama estructural de la empresa, permite visualizar cada una de las líneas de autoridad, responsabilidad y descentralización; niveles administrativos, jerárquicos y canales de comunicación e información. Todos estos elementos se encuentran claramente descritos y explicados en forma que no permita ni de lugar a interpretaciones equivocadas.

El manual organizacional será un instrumento facilitador e impulsor de los cambios que se producirán en el futuro de la empresa., servirá así mismo de base para las reestructuraciones parcial o total que se presenten en la organización.

4.2 NIVELES ORGANIZACIONALES

En Cerámica Novel 3 se ha identificado los siguientes niveles organizacionales:

- Nivel Ejecutivo
- Nivel Auxiliar
- Nivel Directivo
- Nivel Operativo

En esta estructura organizacional el primer nivel es el Ejecutivo, el mismo que está representado por el Gerente General, este orienta, planifica, ejecuta, organiza y dirige; este nivel cuenta con un área de apoyo como es el nivel auxiliar representado por la secretaría y con cada uno de los departamentos que conforman el segundo nivel estructural denominado nivel directivo, concluyendo con el nivel operativo que es aquel que transforma, materializa o ejecuta las actividades.



4.3 CANALES DE INFORMACION Y COMUNICACION

Queda definido como canales de comunicación a las líneas de autoridad que descienden desde la Gerencia y se desplazan por toda la organización hasta llegar a los niveles operativos de la empresa.

La Gerencia y los niveles directivos están enlazados ascendente y descendentemente, por lo tanto obligados a seguir la misma secuencia para la emisión o recepción de información y comunicación internas de la planta.

De la misma manera se identifica una comunicación horizontal, corriendo paralelos entre cada uno de los departamentos, ayudando a la comunicación interdepartamental, siempre que se respeten las líneas de autoridad y los niveles jerárquicos.

4.4 MANUAL ORGANICO

El análisis que se presenta a continuación se obtuvo del estudio realizado en Cerámica Novel 3 a través del análisis de puestos, por medio de entrevistas, encuestas a los responsables de cada área y mediante la utilización de documentos llamados "descripción de puestos", como se pudo observar en el capítulo 3.

GERENCIA GENERAL

OBJETIVOS

- Efectuar estudios sobre la mejor utilización del espacio físico disponible, garantizando la agilidad en los trámites administrativos y evitando el entorpecimiento en las actividades que realiza el personal.
- Reducir costos y gastos de producción



- Mejorar permanentemente la calidad del servicio al cliente.
- Organizar, planificar las actividades de la empresa en coordinación con sus colaboradores inmediatos, delegando funciones a los jefes departamentales
- Velar por el cumplimiento de los presupuestos establecidos.

POLITICAS

- Diseñar planes dirigidos a la mejor utilización del espacio físico
- Determinar los puntos críticos de mayor incidencia en los costos de producción.
- Optimizar la utilización de los recursos disponibles
- Capacitar al personal y concientizarlos de la necesidad del cambio y de la utilización de técnicas modernas que posibiliten el mejor desempeño de sus funciones en sus respectivos puestos de trabajo y en su relación con los clientes.
- Actualizar los manuales administrativos dependiendo los cambios y las necesidades existentes.

ESTRUCTURA

La Gerencia es el primer nivel administrativo y jerárquico, a ella se reportan directamente todos los departamentos que existe, éstos son:

- Departamento Comercial
- Departamento de Producción
- Departamento Administrativo

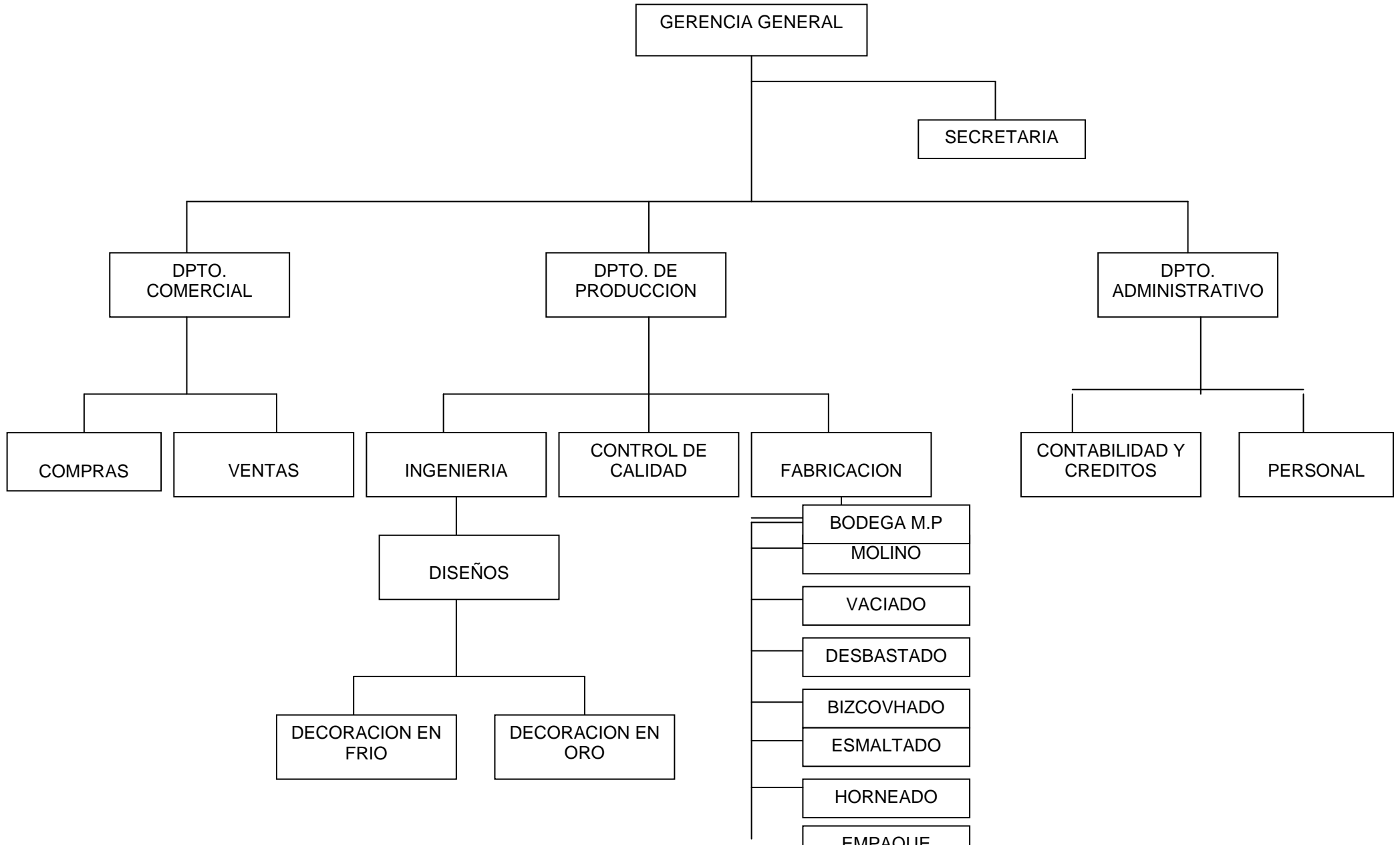
Bajo la autoridad de línea de la Gerencia se encuentra el área auxiliar (secretaría), la misma que no tiene autoridad de línea, pero es un nivel de apoyo a las labores ejecutivas, asesoras y operacionales



CERAMICA NOVEL 3

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL

CERAMICA NOVEL 3





CERAMICA NOVEL 3

Elaborado por: Verónica Parreño



La estructura propuesta de Cerámica Novel 3 es lineo - funcional, la división de los departamentos es funcional, por procesos y productos; las líneas de información son verticales, descendentes y ascendentes; las conexiones de autoridad se divide en conexiones jerárquicas y conexiones funcionales; las conexiones jerárquicas se refiere a la comunicación que se desarrolla entre el gerente y los diferentes departamentos de la empresa, los mismos que van de sentido vertical; las conexiones funcionales se refiere a las comunicaciones internas en la empresa, que tienen lugar entre las distintas unidades de la misma y tienen sentido horizontal.

Por lo tanto se puede manifestar que la estructura orgánica de Cerámica Novel 3 es de tipo vertical, dividida en departamentos y por lo tanto cada área tendrá su jefe inmediato, siendo esto positivo para la empresa porque permite mantenerse informado tanto a la máxima autoridad como a los obreros que en ésta laboran, al tener cada departamento su propio jefe, ayudará a que se conozca y se resuelva problemas con agilidad y rapidez..

DEPARTAMENTO COMERCIAL

OBJETIVOS

- Aprovisionar oportunamente a cada una de las áreas con los insumos, materia prima, equipo de oficina, maquinaria, etc, para su eficaz funcionamiento.
- Negociar con los proveedores para obtener materia prima e insumos a bajos costos
- Comercializar y distribuir correcta y oportunamente los productos elaborados por Cerámica Novel 3



POLITICAS

- Establecer programas de revisión de stocks de máximos y mínimos a comprarse y producirse
- Minimizar costos a través de una buena decisión de compra
- Alcanzar el mayor número de ventas

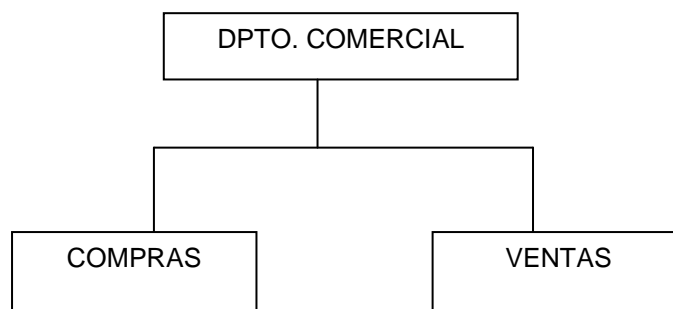
ESTRUCTURA

La estructura del departamento comercial se halla organizada de la siguiente manera:

- Compras
- Ventas

DEPARTAMENTO COMERCIAL

CERAMICA NOVEL 3



Elaborado por: Verónica Parreño



DEPARTAMENTO DE PRODUCCION

OBJETIVOS

- Elaborar los productos dentro de las normas de calidad y en volumen acorde a las demandas del mercado
- Analizar y aplicar las técnicas necesarias para la elaboración de los productos (Recuerdos, accesorios para el baño, Dispensadores).
- Informar diariamente el cumplimiento del trabajo
- Medir el rendimiento del personal en los puestos de trabajo.

POLITICAS

- Seguir estrictamente las normas de producción y calidad establecidas en Cerámica Novel 3
- Elaborar cronogramas de actividades de la ejecución de los productos.
- Diseñar diarios de producción y controles diarios de figuras rotas en la que conste el nombre, cantidad de productos elaborados con el fin de conocer el rendimiento de trabajo.

ESTRUCTURA

El departamento de producción se halla configurada de la siguiente manera:

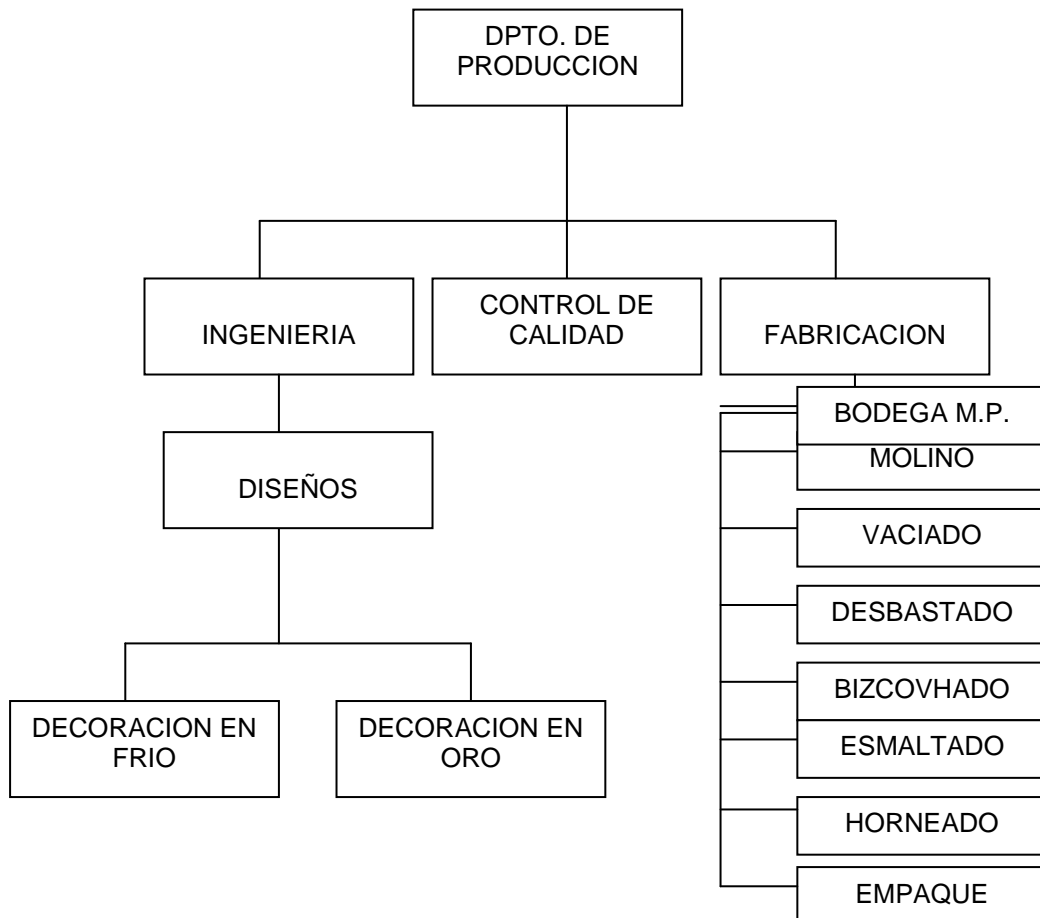
- Ingeniería compuesto por las siguientes unidades:
 - ✓ Diseños y esta a su vez por
 - Decoración en frío
 - Decoración en oro
- Control de Calidad



- Fabricación cuenta con:

- ✓ Molino
- ✓ Vaciado
- ✓ Desbastado
- ✓ Bizcochado
- ✓ Esmaltado
- ✓ Hornos
- ✓ Empaque

**DEPARTAMENTO DE PRODUCCION
CERAMICA NOVEL 3**





DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO

OBJETIVOS

- ✓ Retribuir al personal de acuerdo al trabajo que realicen
- ✓ Establecer buenas condiciones de seguridad e higiene industrial
- ✓ Desarrollar actividades sociales, culturales y deportivas
- ✓ Reconocer la fidelidad al trabajo y la antigüedad en el servicio
- ✓ Elegir el personal a trabajar en especial el administrativo en base a concurso de merecimientos
- ✓ Motivar al personal para que haya una mayor producción en la empresa

POLITICAS

- ✓ Diseñar sistemas de remuneración que garanticen un pago justo a los empleados dependiendo también del tiempo y de su esfuerzo para realizar las actividades.
- ✓ Elaborar sistemas que garantice la seguridad en la planta.
- ✓ Incentivar la formación de grupos sociales, culturales y deportivos entre los colaboradores de la empresa, para que tengan actividades propias en algún momento del año.
- ✓ Elegir al personal idóneo para que desarrolle las actividades de la empresa

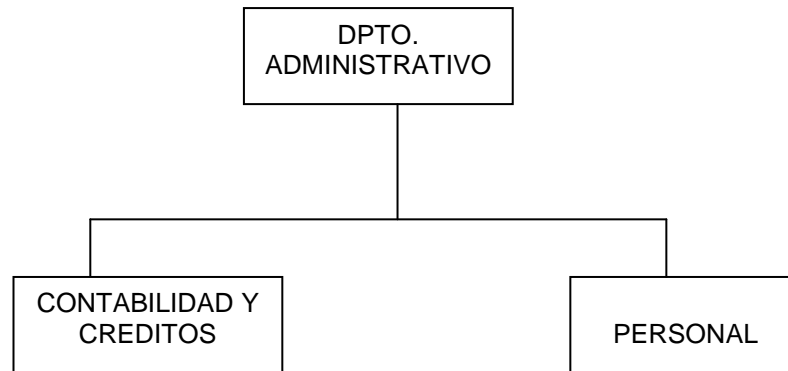
ESTRUCTURA

El Departamento Administrativo se encuentra estructurado de la siguiente manera:

- Contabilidad
- Créditos
- Personal



DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO
CERAMICA NOVEL 3



Elaborado por: Verónica Parreño

4.5 MANUAL DE FUNCIONES GENERALES

GERENCIA GENERAL

FUNCIONES GENERALES

La Gerencia General es responsable de tomar decisiones sobre las actividades básicas, además planea, orienta y dirige en relación a:

- Vigilar el cumplimiento de las actividades encomendadas a los departamentos bajo su mando
- Controlar el cumplimiento de los planes y programas establecidos para la ejecución de las actividades.
- Controlar los insumos y recursos humanos, financieros y materiales que deben intervenir en la ejecución de los planes y programas de compras, ventas y producción.



- Innovar constante los modelos dependiendo de las necesidades del mercado
- Mantener contacto continuo con los jefes departamentales.

ACTIVIDADES ESPECIFICAS

- Supervisar el desarrollo de las actividades de todos los departamentos
- Organizar todos los recursos humanos y materiales que intervienen en el proceso de producción
- Crear nuevos modelos dependiendo la temporada y las necesidades de los clientes metas
- Motivar a todos los empleados para la correcta ejecución de las tareas

Area de Apoyo Administrativo de la Gerencia General

SECRETARIA

Es la unidad encargada de apoyar al nivel ejecutivo para desarrollar de mejor manera las actividades empresariales. Sus funciones más importantes se presentan a continuación:

- Procesar la correspondencia
- Coordinar con la Gerencia las citas, entrevistas, llamadas telefónicas y visitas
- Coordinar con el departamento de ventas las actividades de atención al cliente
- Recibir y emitir las llamadas telefónicas
- Copiar y transcribir dictados de la Gerencia, contratos, adquisiciones.
- Archivar y actualizar la documentación existente
- Elaborar y remitir periódicamente los informes a la Gerencia General



DEPARTAMENTO COMERCIAL

FUNCIONES GENERALES

El Departamento Comercial es responsable de planificar, dirigir, organizar, coordinar y controlar las actividades comerciales relacionadas con:

- La adquisición de materia prima e insumos necesarios para la elaboración de cerámica
- El servicio de venta y post - venta de la cerámica a nivel provincial y nacional
- Ampliar los nichos de mercado existentes hasta la actualidad
- Buscar proveedores acorde a las necesidades de la empresa y con precios competitivos
- Elabora el presupuesto anual de operaciones del departamento de comercialización para ser aprobado por la gerencia general.

ACTIVIDADES ESPECIFICAS

- Vigilar el cumplimiento de las actividades en el departamento de compras y ventas
- Motivar a los colaboradores encargados de las ventas, con el fin de que den un trato amable a los clientes.
- Mantener una buena relación comercial con los proveedores nacionales y extranjeros.
- Coordinar con secretaría acerca de las actividades relacionadas con la atención al cliente.



COMPRAS

Es responsabilidad principal del departamento de compras:

- Controlar las negociaciones así como comprar materia prima y maquinaria con la previa autorización del gerente general.
- Planificar, ejecutar y controlar las relaciones directas con proveedores, de manera que permita mantener un adecuado y oportuno abastecimiento, de insumos, equipos, repuestos, maquinaria, etc.
- Realizar requisiciones de compras.
- Recibir y despachar materiales.
- Llevar control de ingresos y egresos de materia prima
- Colaborar con el departamento de producción y contabilidad facilitando información en cuanto a las compras realizadas y stocks existentes.

VENTAS

Es responsabilidad del departamento de ventas:

- Planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades del personal, referentes al proceso de venta, tales como la determinación de precios competitivos
- Elaborar y formular planes operativos para captar mayor número de clientes
- Diseñar rutas de venta y distribución
- Dirigir, organizar y supervisar las operaciones de ventas, además de las estrategias de comercialización y desarrollo del área.
- Mantener un stock suficiente para el normal desarrollo de las actividades
- La venta misma de los productos una vez comercializados.



DEPARTAMENTO DE PRODUCCION

FUNCIONES GENERALES

El departamento de producción es responsable por la planificación, dirección y control de las actividades operacionales de la planta de producción, como también de:

- Cumplir las actividades en base a las necesidades de la empresa y con observación a la programación establecida.
- Efectuar un seguimiento documentado del programa mensual de producción, cuyo informe será entregado a la Gerencia
- Revisar y firmar las requisiciones de materiales e insumos solicitados por alguna área de fabricación.
- Revisar y autorizar el ingreso a bodega de los materiales adquiridos previa confirmación de la correcta calidad del material

ACTIVIDADES ESPECIFICAS

- Supervisar y controlar la producción en todas las áreas, en especial en molinos, vaciado y desbastado para que estas cumplan con las especificaciones técnicas del producto que esté elaborando.
- Verificar el cumplimiento del plan de producción establecido tomando en cuenta la provisión oportuna de insumos y recursos necesarios, por parte de las áreas involucradas.

INGENIERIA

- Elaborar los moldes o modelos nuevos a ser utilizados en la producción de cerámica dependiendo las necesidades de los clientes y de la empresa
- Facilitar al área de vaciado y desbastado los nuevos moldes a utilizar



DISEÑOS

- Diseñar, desarrollar e implantar los nuevos modelos de acuerdo a las necesidades y requerimientos de los clientes y de la empresa.
- Innovar constantemente nuevos modelos

CONTROL DE CALIDAD

- Inspeccionar y vigilar las distintas fases de producción tanto por lo que se refiere a las materias primas como en cuanto se refiere a la elaboración.
- Coordinar y supervisar al personal la elaboración de los productos en cada una de las áreas o departamentos.
- Solucionar con la mayor rapidez y eficiencia los problemas que se presenten en cualquier área.
- Reportar a la Gerencia cualquier inconveniente que exista en la empresa y que no se pueda solucionar.

FABRICACION

La función principal de este departamento es la transformación de los productos para su posterior venta, en este departamento existe algunas áreas como son:

BODEGA

- Recibir, despachar, contabilizar y mantener estricto control de los ingresos del producto terminado, materia prima y más insumos y materiales de almacenamiento que a él llegan.
- Entregar materiales de acuerdo a las órdenes de requisición.
- Realizar las tomas físicas del producto terminado
- Tener al día los kárdex de producto terminado y materiales.



- Informar al departamento de producción los resultados de las constataciones físicas realizadas
- Coordinar con el departamento de producción y con Gerencia los stocks de materia prima, insumos, productos terminados máximos y mínimos necesarios

MOLINO

- Recibir la materia prima en bruto y transformarle en barbotina lista para la elaboración de la cerámica
- Utilizar las cantidades exactas de materiales para la elaboración de barbotina
- Trasladar al departamento de vaciado para su posterior elaboración

VACIADO Y DESBASTADO

- Recibir del área de molino la barbotina, batir y colocar en los moldes para su posterior elaboración
- Desbastar la arcilla sobrante y colocar en las mesas de secado
- Recibir del área de diseño los nuevos modelos a implantarse.
- Realizar un registro diario de las figuras elaboradas en los kárdex o en el registro del control diario de existencias

BIZCOCHADO

- Quitar el exceso de material a la cerámica
- Lijar la cerámica para que quede lisa
- Enviar al área de esmaltado sin ninguna falla
- Realizar un registro diario de las figuras elaboradas en los kárdex o en el registro del control diario de existencias



ESMALTADO

- Esmaltar cada una de las cerámicas para posteriormente enviar a los hornos
- Asegurarse que cada figura se encuentre completamente esmaltado
- Adquirir de bodega el esmalte y registrar en kárdex el número de figuras elaboradas por día

HORNEADO

- Colocar en el horno las figuras que son recibidas del área de esmaltado
- Controlar la temperatura del horno para que no se quemen las figuras
- Colocar y sacar cuidadosamente cada figura de el horno
- Enviar al área de empaque para su posterior venta
- Realizar un registro diario de las figuras elaboradas en los kárdex o en el registro del control diario de existencias

EMPAQUE

- Recibir del área de horneado las figuras para su empaque
- Empacar cuidadosamente cada una de las cerámicas elaboradas
- Enviar al departamento de ventas para ser exhibidas y vendidas
- Registrar el número de piezas recibidas y enviadas en el registro del control diario de existencias.

DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO

FUNCIONES GENERALES

El departamento administrativo es responsable de planificar, dirigir, coordinar y controlar las actividades relacionadas con:



- Asegurar higiene y seguridad industrial que permita cubrir el riesgo siempre latente de accidentes laborales
- Planificar y elaborar los planes operativos para cada una de las áreas o departamentos que se encuentran bajo su autoridad
- Dirigir la ejecución de las actividades y tareas encaminadas al logro de las metas previstas en los planes de trabajo
- Supervisar todas las tareas asignadas a las unidades bajo su directa autoridad
- Preparar manuales administrativos, y elaborar aquellos que considere necesario.

FUNCIONES ESPECIFICAS

- Poner en práctica todas las medidas encaminadas a mejorar las comunicaciones de la empresa y las relaciones con el personal.
- Examinar las propuestas de aumento salarial, procedentes de los departamentos de la empresa.
- Realizar las actividades necesarias para la admisión, traslado, incentivos y otros que sean de su incumbencia.

CONTABILIDAD

Reporta directamente a la Gerencia General la situación financiera de la empresa, ésta se ubica dentro del departamento administrativo, el mismo que carece de línea de autoridad directa sobre el resto de la estructura organizacional.

Las funciones y tareas que son de responsabilidad de esta unidad, se resumen en las siguientes:

- Planificar, organizar y dirigir las actividades contables que se desarrollen en Cerámica Novel 3



- Elaborar, registrar y archivar toda la información contable que se produce de las actividades normales de la empresa (ventas), basándose en los PCGA (Principio de Contabilidad Generalmente Aceptados)
- Controlar el movimiento económico que se produce de las ventas
- Realizar periódicamente un control de inventarios de los recursos materiales y financieros de la organización
- Coordinar con bodega y llevar kárdex de materias primas y productos terminados
- Preparar el presupuesto para cada departamento y ponerlo a consideración de la Gerencia para su aprobación
- Efectuar los trámites correspondientes para el pago de los servicios básicos de la empresa como son luz, agua, teléfono, impuestos, etc.
- Llevar libro bancos
- Revisar los informes contables, financieros y de recursos materiales e informar a la Gerencia
- Emitir Balances Generales y Estados de Resultados semestralmente de las actividades de la empresa.
- Asigna crédito en compras de productos a los clientes mayoristas de acuerdo a un análisis pormenorizado de cada uno.
- Establece las políticas de crédito, monto y otras condiciones para las diferentes categorías de clientes de la compañía.

PERSONAL

Sus funciones son:

- Elaborar y actualizar los manuales administrativos
- Formular los objetivos y políticas de personal
- Vigilar que las políticas y normas de personal se lleven a cabo
- Seleccionar al personal nuevo a incorporarse en la empresa



- Mantener siempre informado al personal
- Mantener la colaboración mediante incentivos
- Diseñar políticas que permitan la convivencia pacífica, respetuosa de las personas que laboran en la compañía.
- Desarrollar al recurso humano para alcanzar la excelencia, manteniendo relaciones creativas entre todo el personal
- Promover un ambiente de trabajo saludable y seguro, estableciendo sistemas de comunicación efectiva, a todos los niveles.



CAPITULO V

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

5.1 INTRODUCCION

Los manuales de procedimientos muestran los pasos a seguir en la elaboración de un producto; como también la secuencia desde que ingresa la materia prima hasta la venta; generalmente contienen un texto que señala las políticas y procedimientos a seguir en la ejecución de un trabajo, con ilustraciones en base a diagramas, cuadros y dibujos para aclarar los datos.

Es un manual de contenido múltiple que trata acerca de los principios y técnicas de una actividad determinada. Se elabora como fuente básica de referencia para el órgano responsable de la actividad y como información general para todo el personal interesado en esa actividad.

En la actualización y elaboración de los procedimientos y de los manuales deben intervenir las personas involucradas en las actividades empresariales.

5.2 OBJETIVOS DEL MANUAL

- Dotar a la empresa de un instrumento administrativo idóneo y fácil de utilizar, estandarizando métodos y procedimientos de trabajo logrando agilidad en las operaciones



- Detallar las actividades que se dan dentro de un procedimiento determinado, el personal involucrado en el proceso y su intervención en cada paso.
- Contribuir con una información clara acerca de los procesos, las políticas, documentos y diagramas de flujo que intervienen en el desarrollo de las actividades de la empresa.

5.3 NORMA DE ACTUALIZACION

Como respuesta a las diferentes y variables condiciones tanto externas como internas a la empresa es necesario mantener el presente manual actualizado; para este efecto se realizarán revisiones periódicas, programadas y no programadas, las mismas que estarán a cargo de la Gerencia y del Departamento Administrativo (Jefe de Personal), es importante destacar que los responsables de mantener el sistema actualizado son sus usuarios.



5.4 DESCRIPCION DE PROCEDIMIENTOS

SISTEMA DE COMPRA - VENTA

Página 1 de 10

DEPARTAMENTO: COMERCIAL

SECCION: COMPRAS

NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO: Compra de Materia Prima e Insumos

Fecha de elaboración: 10 de abril del 2002

a) OBJETIVO:

Describir detalladamente el proceso de compra de materia prima e insumos.

b) AREAS QUE INTERVIENEN:

Las áreas que intervienen son las siguientes:

- Gerencia
- Contabilidad
- Departamento de Compras
- Control de Calidad
- Bodega Materia Prima

c) DOCUMENTOS QUE INTERVIENEN

Intervienen los siguientes documentos:

- Lista de reposición de mercadería
- Kárdex
- Solicitud de reposición de mercadería



- Confirmación de pedido
- Proforma
- Factura
- Comprobante de ingreso de mercadería

d) POLITICAS:

- Es responsabilidad directa del departamento de compras el velar por el estricto cumplimiento del procedimiento establecido
- El presente procedimiento rige para las compras que se realizan a los proveedores nacionales y extranjeros.
- Es responsabilidad del jefe de compras revisar los insumos o materia prima que recibe del proveedor, si cumple con las especificaciones enviará al proveedor a Contabilidad para su cancelación, caso contrario devolverá los materiales
- El jefe de compras deberá enviar a bodega el comprobante de ingreso de mercadería para que reciba los insumos y firme a conformidad.
- El jefe de compras podrá autorizar la adquisición hasta el valor de \$2000 dólares.

e) DESCRIPCION DEL PROCEDIMIENTO:

RESPONSABLE	PÁSO	DESCRIPCION
Bodeguero de materia prima o insumos	1	Revisa la necesidad de materia prima o insumos en base al kárdex
	2	Elabora lista de reposición de mercadería original y 1 copia; la original envía al departamento de compras y la copia archiva.



Jefe de compras	3	Recibe y analiza la lista de reposición original de mercadería; si se encuentra a conformidad, envía a Gerencia caso contrario devuelve a bodega de materia prima
Gerente	5	Recibe, analiza, aprueba o desaprueba la lista de reposición de mercadería.
	6	Aprobada o no envía al jefe de compras
Jefe de compras	7	Recibe de Gerencia la lista de reposición de mercadería y archiva
	8	Si está aprobada solicita a proveedores proforma, elabora dos solicitudes de reposición de mercadería; original envía al proveedor y copia archiva, en caso contrario se acaba en ese momento el proceso
Proveedor	9	Recibe solicitud de reposición
	10	Elabora proforma, la original envía a la empresa y la copia archiva
Jefe de compras	11	Recibe proforma de insumos o materia prima
	12	Analiza datos recibidos
	13	Elabora confirmación de pedido una original y copia; la copia archiva y la original envía a proveedor
Proveedor	14	Recibe confirmación de pedido
	15	Envía los insumos o materia prima y la factura
Jefe de compras y Control de Calidad	16	Recibe los insumos o materia prima y factura; verifica que la adquisición esté conforme al pedido, si esta a conformidad envía el Jefe de Compras a Contabilidad la factura para la cancelación; elabora el

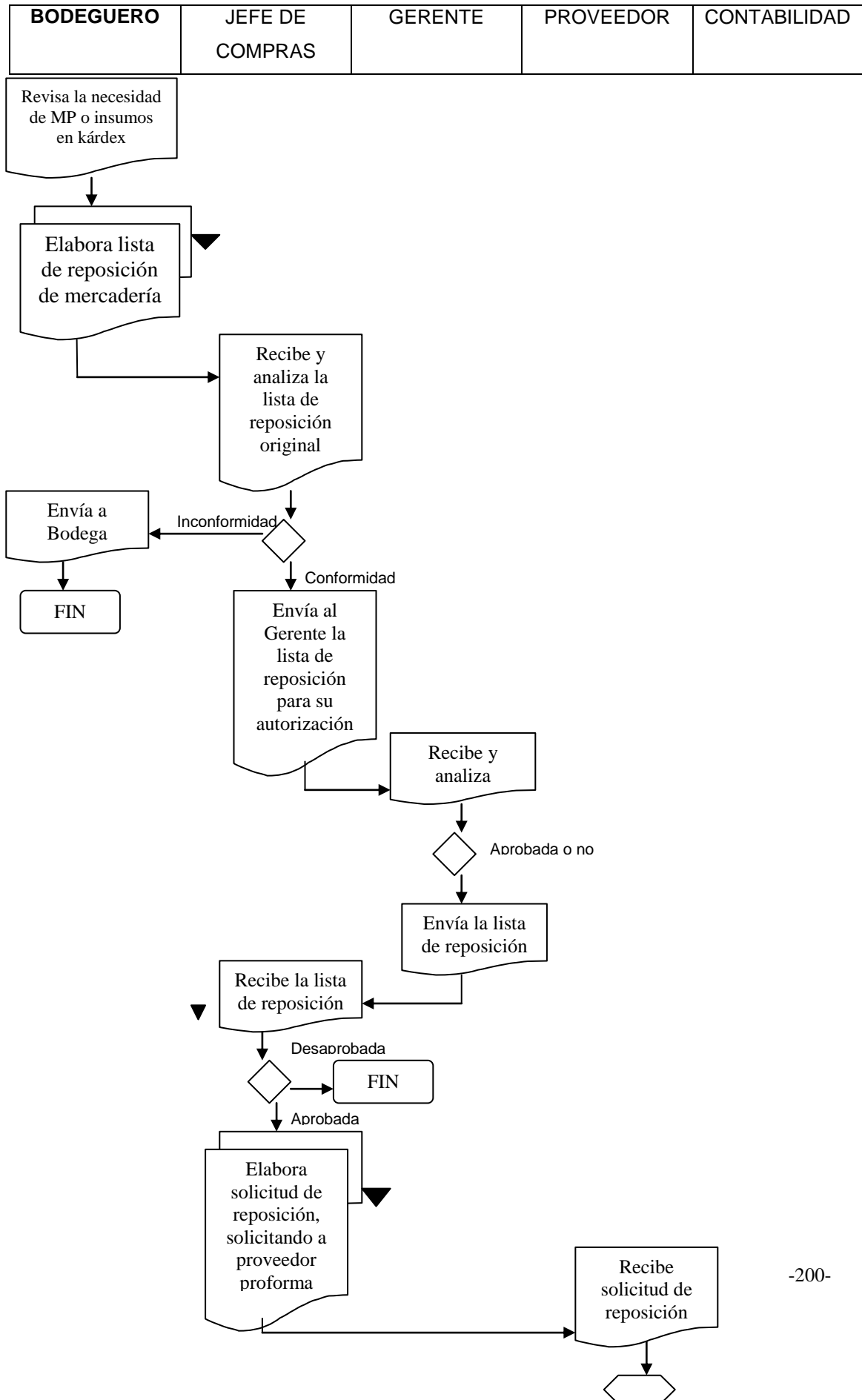


		comprobante de ingreso de mercadería un original y una copia, el original y la copia envía a bodega, si no se encuentra a conformidad envía al proveedor
Contador	17	Recibe la factura, tramita el pago, archiva la factura y cancela al proveedor
Bodeguero de materia prima o insumos	18	Recibe el original y la copia del comprobante de ingreso de mercadería y los insumos o materia prima
	19	Revisa insumos
	20	Si recibe los materiales de acuerdo a la descripción del comprobante de ingreso, escribe el nombre de la persona que recibe, firma, y coloca la fecha de recepción en el comprobante original de ingreso de mercadería y envía el original al jefe de compras y la copia archiva, caso contrario elabora un reporte de novedades y envía al jefe de compras el reporte y los insumos
	21	Almacena la materia prima o insumos
Jefe de compras	22	Recibe el comprobante de ingreso de mercadería archiva e ingresa datos a la computadora

Elaborado por: Verónica Parreño

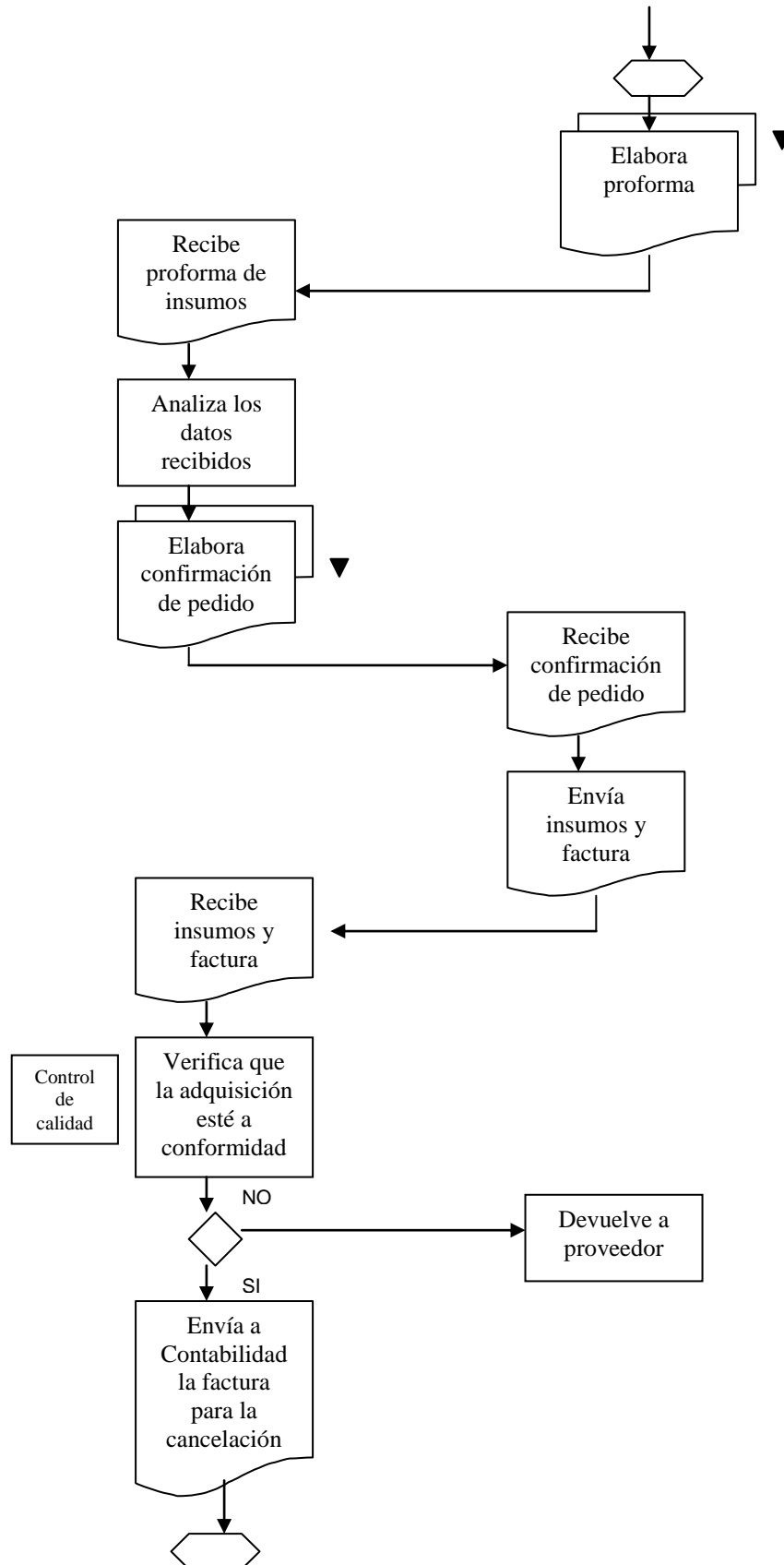


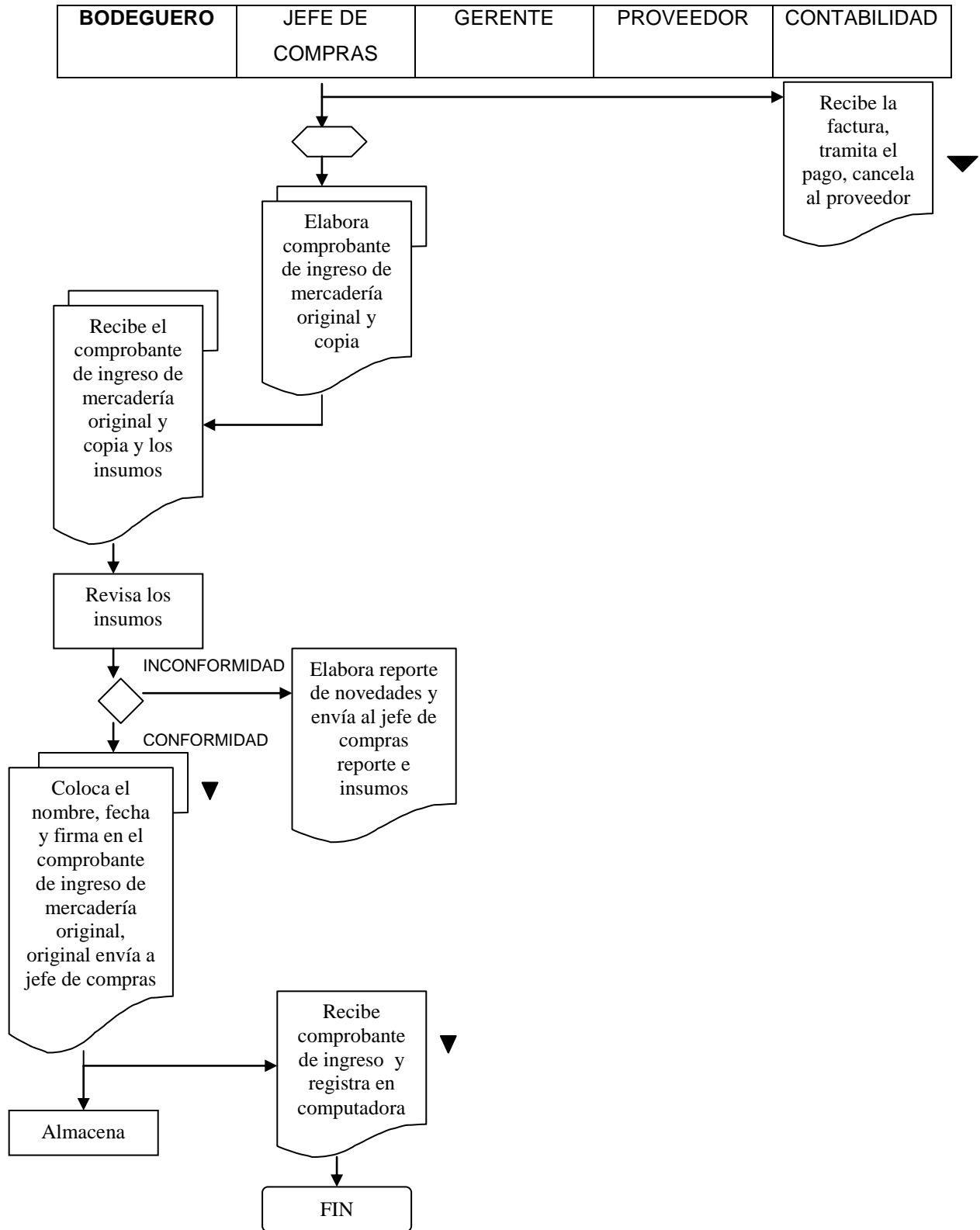
DIAGRAMA No. 1





CONTROL DE CALIDAD	JEFE DE COMPRAS	GERENTE	PROVEEDOR	CONTABILIDAD
---------------------------	------------------------	----------------	------------------	---------------------





Elaborado por: Verónica Parreño









SECCION VENTAS

Página 1 de 9

DEPARTAMENTO: COMERCIAL

SECCION: VENTAS

NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO: Venta y devolución de Cerámica

Fecha de elaboración: 10 de abril del 2002

a) OBJETIVO:

Describir detalladamente los pasos que se siguen desde el momento en que se toma el pedido, hasta que es recibido o devuelto por el cliente la cerámica

b) AREAS QUE INTERVIENEN:

Las áreas que intervienen son las siguientes:

- Departamento de Ventas
- Contabilidad
- Control de calidad

c) DOCUMENTOS QUE INTERVIENEN

Intervienen los siguientes documentos:

- Kárdex
- Factura
- Nota de pedido de mercadería
- Nota de crédito

d) POLITICAS:

- Es responsabilidad directa del departamento de ventas el velar por el estricto cumplimiento del procedimiento establecido



- Toda venta a crédito deberá estar respaldado por un cheque pos - fechado, el mismo que deberá cubrir el valor total de la venta.
- El tiempo de crédito no será mayor a un mes
- El departamento de ventas es responsable de la eficiente recuperación del crédito
- No se podrá despachar un nuevo pedido mientras el cliente no haya pagado la totalidad de lo adeudado
- En el caso de haber devoluciones, el tiempo máximo para esto será de tres días después de la venta, se registrará en el kárdex el ingreso de la mercadería, se informará a Contabilidad y se realizará una nota de crédito
- La persona encargada de llevar la mercadería al sitio final (chofer) será el responsable de que ésta llegue correctamente, si por descuido de éste sucediese algo se le cargará el costo de la mercadería al responsable (chofer)

e) DESCRIPCION DEL PROCEDIMIENTO:

RESPONSABLE	PÁSO	DESCRIPCION
VENTA AL CONTADO		
Cliente	1	Solicita cerámica
Jefe de ventas	2	Verifica en la computadora si existe lo solicitado
	3	Si existe, elabora factura, una original y dos copias, cobra el dinero al cliente; la factura original da al cliente, la una copia archiva, registra el egreso en el kárdex y en la computadora y la otra al finalizar el día envía a Contabilidad junto con el dinero para su respectivo registro; si no existe la mercadería solicita a producción que elabore a través de la nota de pedido de mercadería una original y una copia; copia archiva y original envía a producción



VENTA A CREDITO		
Jefe de ventas	3	Elabora factura, una original y dos copias, recibe el cheque post - fechado del cliente; entrega la factura original al cliente, la una copia archiva, registra el egreso en el kárdex y en la computadora y la otra al finalizar el día envía a Contabilidad junto con el cheque para su respectivo registro; si no existe la mercadería solicita a producción que elabore, a través de la nota de pedido de mercadería
	4	Recibe de Contabilidad al finalizar el día la nota de débito por la venta a crédito

DEVOLUCIONES		
Cliente	1	Devuelve mercadería
Jefe de ventas y control de calidad	2	Recibe; verifica en la factura la fecha de compra y que se encuentre en buen estado la mercadería. Si ha pasado los tres días o no se encuentra en buen estado la mercadería no se recibe y por lo tanto se entregará al cliente
	3	Si se encuentra en buen estado o es devuelto en el transcurso de los tres días elabora nota de crédito, una original y una copia; la original envía a Contabilidad para que realice los trámites necesarios y devuelva el dinero al cliente y la otra archiva.
	4	Ingresa en el kárdex y en la computadora el número de unidades recibidas



DIAGRAMA No. 2

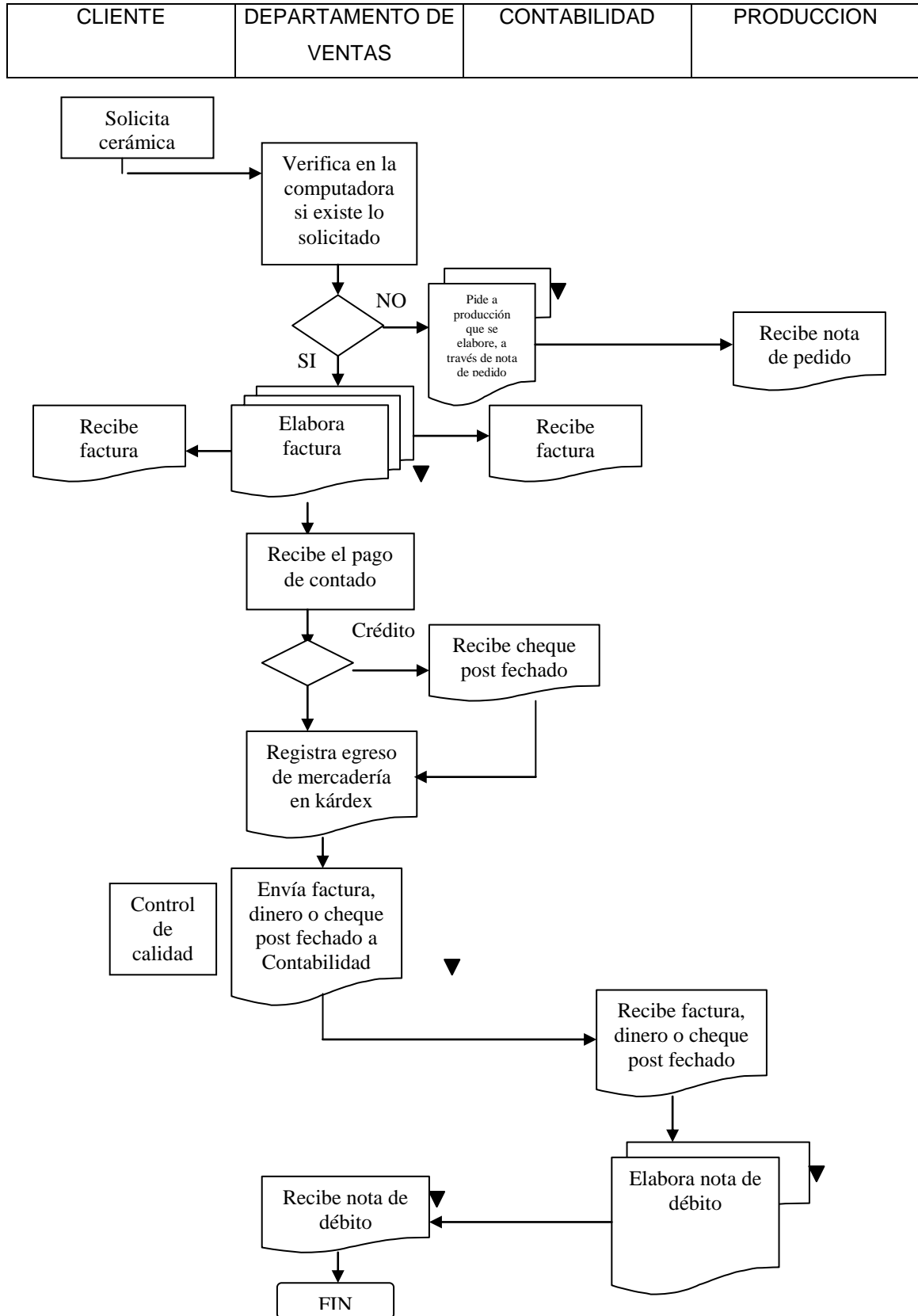
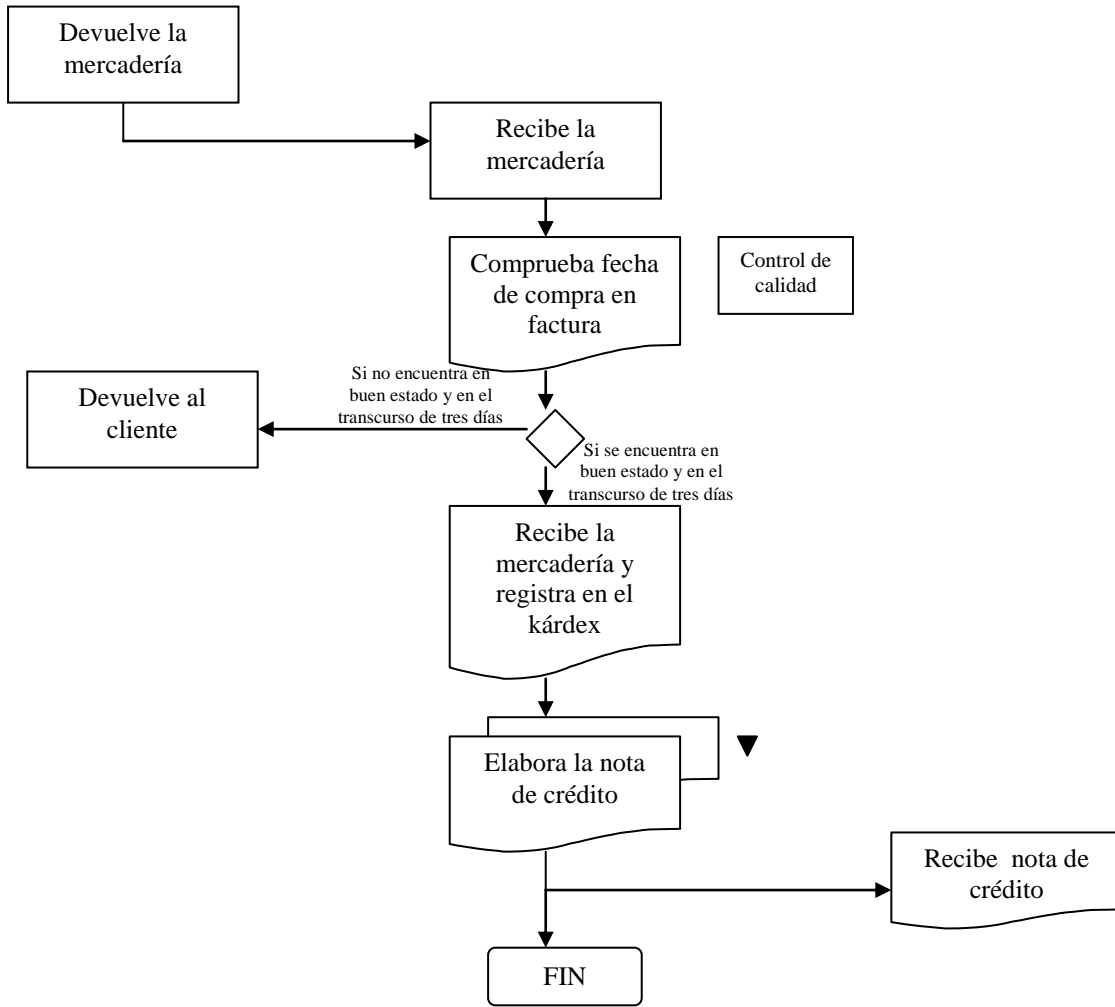




DIAGRAMA No. 3

DEVOLUCION

CLIENTE	JEFE DE VENTAS	CONTROL DE CALIDAD	CONTABILIDAD
---------	----------------	--------------------	--------------



Elaborado por: Verónica Parreño







Dentro del departamento de ventas también se puede manifestar que es necesario crear un modelo de servicio al cliente puesto que puede constituir para la empresa una herramienta eficaz la misma que busca eliminar contratiempos, dudas e incomodidades en las cuales pudiera incurrir el cliente y cubrir las expectativas y necesidades que estos poseen alcanzando así la satisfacción total del cliente y mejorando la imagen institucional.

El Modelo esta estructurado en las siguientes fases:

1. Definir las necesidades y percepciones del cliente.
2. Crear una estrategia de Servicio y definir sus actividades.
3. Evaluar la aplicación de las estrategias

1.- Definir las necesidades y percepciones del cliente: Partiendo de que el cliente es la razón de ser de la empresa y el único que define la existencia de la misma, toda organización debe impulsar sus actividades basándose en las expectativas y necesidades del cliente, para ello se puede utilizar varias herramientas de la investigación de mercados como son: las entrevistas, las encuestas, llamadas telefónicas entre otras. Basándonos en la encuesta realizada a los clientes externos en el capítulo 3 específicamente en la siguiente pregunta; ¿Qué producto adicional le gustaría recibir? se define que las principales expectativas de los clientes de Cerámica Novel 3 son las siguientes:

- Mayor surtido de productos (recuerdos)
- Nuevos modelos de recuerdos
- Catálogos
- Medios juegos de baño
- Línea completas de accesorios para el baño
- Nuevos modelos y diseños de dispensadores



2.- Crear una estrategia de servicio y definir sus actividades: Para solucionar y cubrir las expectativas de los clientes es necesario formular varias estrategias de servicio al cliente, las mismas que deben estar orientadas a innovar actividades y procesos de la empresa enmarcándolos dentro de los siguientes parámetros:

- El área de diseño deberá elaborar los modelos en base a las entrevistas o encuestas o los clientes nuevos modelos en las diferentes líneas existentes en la empresa
- La empresa debe facilitar catálogos que permitan a los clientes mayoristas ver los modelos, tamaños, precios de las cerámicas
- Elaborar medios juegos de baño, ya que la calidad de acuerdo a las encuestas es muy buena y tiene gran acogida, sin dejar a un lado los precios menores a los de la competencia, por lo que se debería invertir más en esta línea.

Cada estrategia tendrá sus actividades que se crearán de acuerdo a una respectiva planificación; determinando los recursos que serán necesarios para alcanzar los objetivos

3.- Evaluar la aplicación de las estrategias: Cualquier proyecto que se ponga en práctica puede sufrir modificaciones por lo tanto es necesario evaluarlo cada determinado período de tiempo, esta evaluación se la puede realizar con el personal de la empresa y los clientes mediante encuestas, diálogos. De tal manera que se pueda tomar medidas correctivas tomando en cuenta la opinión de los clientes y de las personas administrativas que formaron parte de la aplicación de la estrategia. También se debe efectuar un análisis semanal del nivel de ventas que se haya alcanzado con el propósito de conocer si se están o no cumpliendo los objetivos del departamento de ventas en referencia a los objetivos organizacionales que pretende la empresa.



SISTEMA DE ALMACENAMIENTO

Página 1 de 8

DEPARTAMENTO: BODEGA MATERIA PRIMA

SECCION: BODEGA

NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO: Almacenamiento y pedido de materia prima

Fecha de elaboración: 10 de abril del 2002

a) OBJETIVO:

Describir detalladamente los pasos que se siguen desde el momento que el departamento de compras envía a bodega la materia prima para su almacenamiento hasta que es solicitada por alguna área

b) AREAS QUE INTERVIENEN:

Las áreas que intervienen son las siguientes:

- Bodega
- Departamento de compras
- Control de calidad
- Departamento de producción

c) DOCUMENTOS QUE INTERVIENEN

Intervienen los siguientes documentos:

- Comprobante de ingreso de mercadería
- Comprobante de egreso de mercadería
- Kárdex
- Hoja de reporte de novedades
- Lista de reposición de mercadería



d) POLITICAS:

- Es responsabilidad directa de bodega el velar por el estricto cumplimiento del procedimiento establecido.
- Es responsabilidad del bodeguero constatar que la materia prima o insumos que recibe sea igual a la que consta en el comprobante de ingreso de mercadería que es entregada por el departamento de compras
- Cuando entregue materia prima o insumos a algún departamento, en el comprobante de egreso de mercadería deberá hacer firmar y poner la fecha de recepción.

e) DESCRIPCION DEL PROCEDIMIENTO:

RESPONSABLE	PÁSO	DESCRIPCION
Compras	1	Envía a bodega la materia prima o insumos adquiridos y comprobante original y copia de ingreso de mercadería
Bodega	2	Recibe el producto constatando que las cantidades y descripción de los productos que recibe del departamento de compras sean iguales a los que manifiesta el comprobante de ingreso de mercadería.
	3	Si recibe los materiales de acuerdo a la descripción del comprobante de ingreso, escribe el nombre de la persona que recibe, firma, y coloca la fecha de recepción en el comprobante original, envía el original al jefe de compras y la copia archiva, caso contrario elabora un reporte de novedades y envía al jefe de compras el reporte y los insumos
	4	Almacena la materia prima o insumos y registra en el kárdex y archiva



PEDIDO DE INSUMOS O MATERIALES A BODEGA		
Departamento de producción	1	Solicita insumos a través de nota de pedido de mercadería original y copia; original envía a bodega y copia archiva
Bodega	2	Recibe la nota de pedido original y comprueba que haya en inventario el material o producto solicitado
	3	Si hay elabora comprobante de egreso de mercadería original y copia; el original envía al departamento que solicite y la copia archiva; en caso de no existir solicita al departamento de compras a través de una lista de reposición de mercadería, original envía a compras y copia archiva
	4	Llena en el kárdex el egreso de mercadería
	5	Envía la mercadería o insumos al departamento que solicite, hace firmar la copia del comprobante de egreso de mercadería y archiva

Elaborado por: Verónica Parreño



DIAGRAMA No. 4

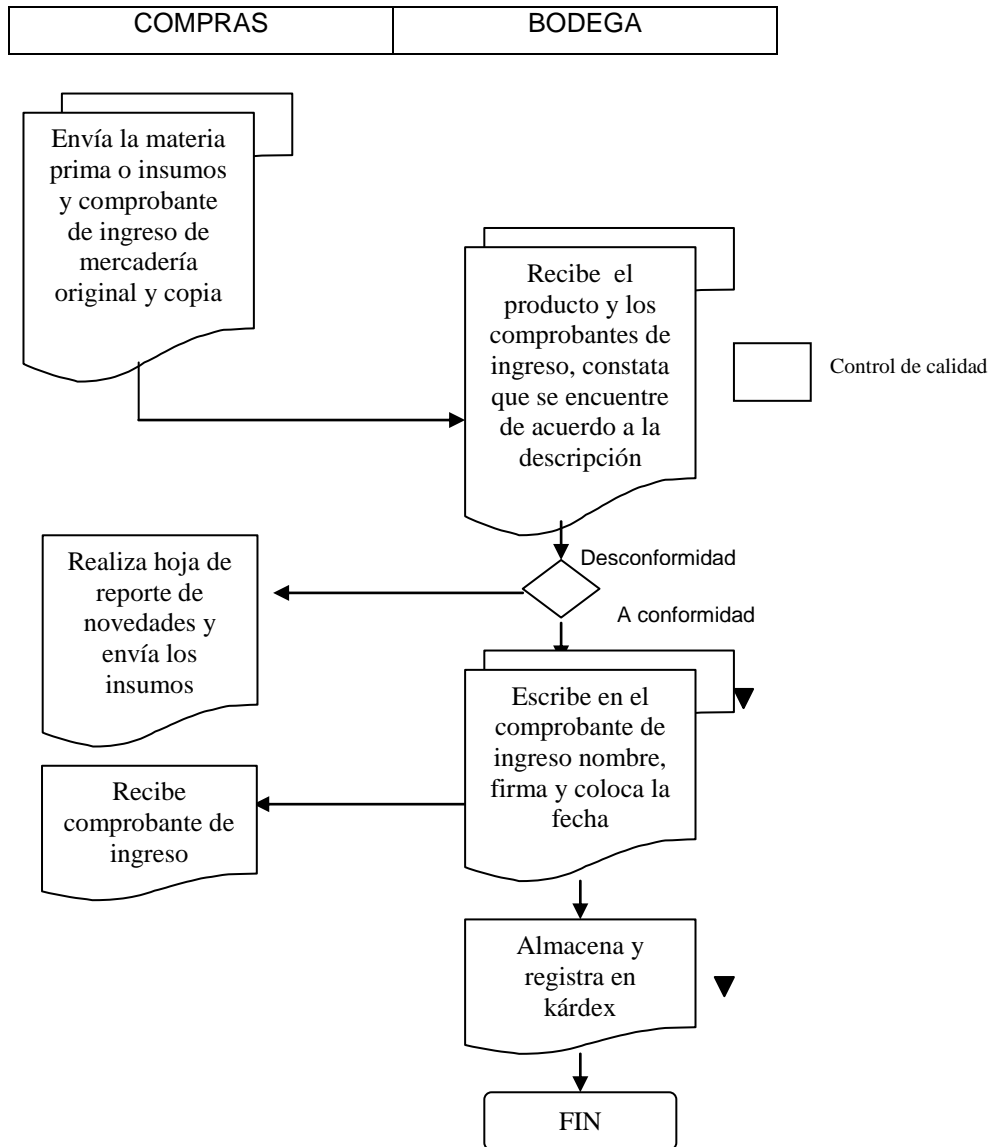
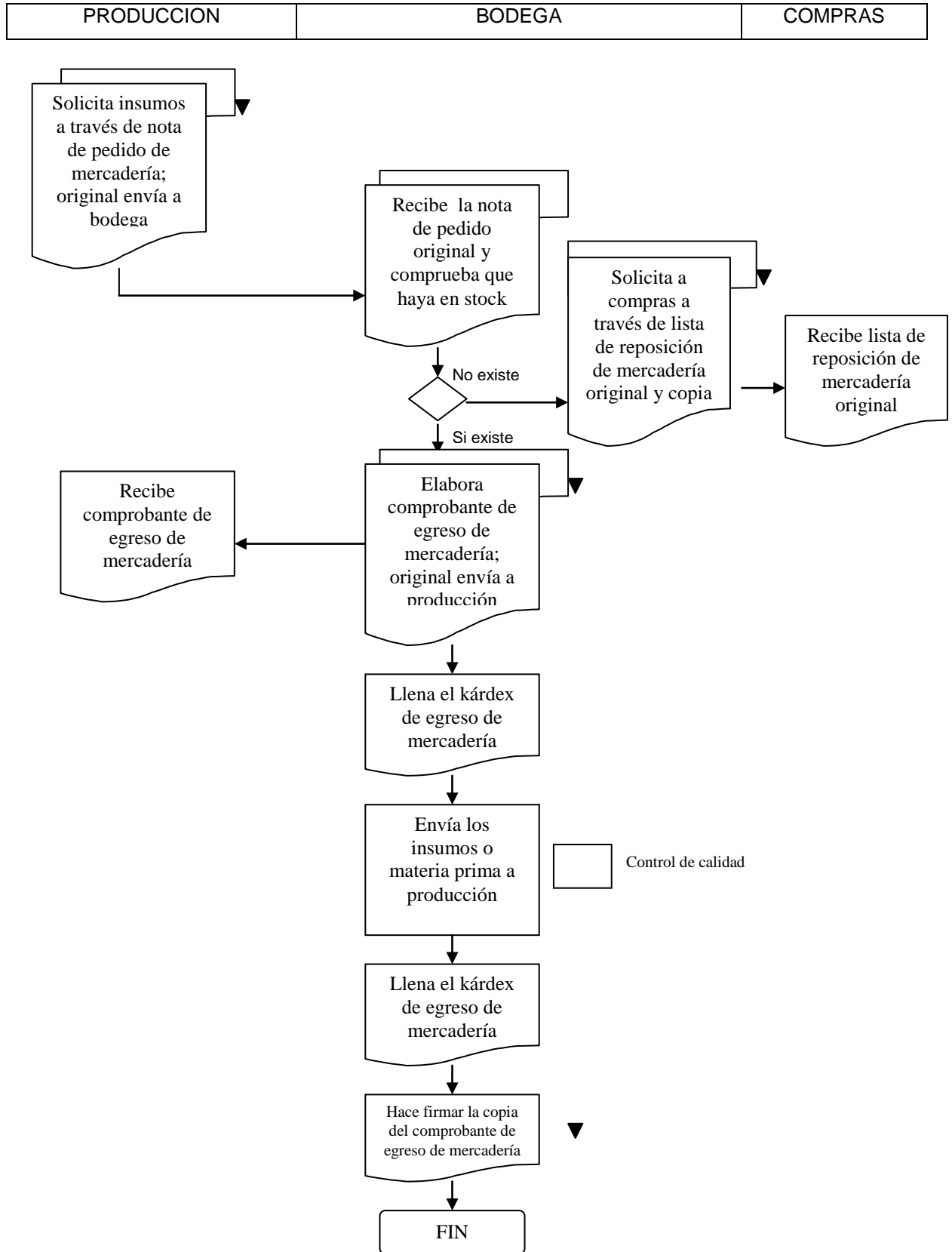




DIAGRAMA No. 5











SISTEMA DE CONTABILIDAD

Página 1 de 10

DEPARTAMENTO: ADMINISTRATIVO

SECCION: CONTABILIDAD

NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO: Recepción de dinero, documentos y cancelación de dinero.

Fecha de elaboración: 10 de abril del 2002

a) OBJETIVO:

Describir detalladamente las actividades que se realiza en el departamento de contabilidad tanto en las compras como ventas de productos

b) AREAS QUE INTERVIENEN:

Las áreas que intervienen son las siguientes:

- Gerencia
- Contabilidad
- Departamento de compras
- Departamento de ventas
- Control de calidad

c) DOCUMENTOS QUE INTERVIENEN

Intervienen los siguientes documentos:

- Factura
- Comprobante de ingreso de caja
- Comprobante de egreso de caja
- Nota de débito
- Nota de crédito



d) POLITICAS:

- Es responsabilidad directa del departamento de contabilidad el velar por el estricto cumplimiento del procedimiento establecido.
- Al finalizar el día de labores recibirá del departamento de ventas las facturas y dinero o cheque que haya recibido de las actividades propias de la empresa.
- Al día siguiente de recibir el dinero se deberá depositar dichos valores en la cuenta de ahorros del banco.
- En el transcurso de seis meses se deberá presentar un informe detallado de la situación financiera de la empresa al Gerente
- Pagará los servicios básicos adeudados, para lo cual elaborará un cheque con previa autorización del Gerente y registrará en el comprobante de egreso y en el libro mayor.

e) DESCRIPCION DEL PROCEDIMIENTO:

RESPONSABLE	PÁSO	DESCRIPCION
COMPRAS		
Jefe de compras	1	Recibe mercadería de los proveedores
	2	Envía una copia de la factura a contabilidad
Contadora	3	Recibe copia de factura de compra
	4	Revisa la factura
	5	Elabora el cheque y el comprobante de egreso de caja
	6	Traslado el cheque y el comprobante de egreso donde el Gerente para que firme
Gerente	7	Recibe el cheque y el comprobante de egreso, analiza y firma



Contadora	8	Si firma el cheque y el comprobante de egreso el Gerente, la contadora paga al proveedor, mayoriza en libro bancos y hace firmar en el comprobante de egreso al proveedor en el espacio de beneficiario, caso contrario cancela posteriormente al proveedor
	9	Archiva la factura y el comprobante de egreso
VENTAS		
Jefe de Ventas	10	Vende el producto
	11	Recibe el dinero o cheque post fechado
	12	Al finalizar el día envía el dinero o cheques post fechados y la copia de las facturas a contabilidad
Contabilidad	13	Recibe la copia de la factura, cheque post fechado o dinero
VENTA AL CONTADO	14	Realiza el comprobante de ingreso de caja
	15	Registra en el diario y en el mayor de caja o bancos según sea el caso, archiva la factura y el comprobante de ingreso de caja, guarda el dinero y al siguiente día deposita en la cuenta de ahorros del banco
VENTA A CREDITO	16	Elabora nota de débito, la original se envía al departamento de ventas y la copia se archiva conjuntamente con el cheque.
DEVOLUCION		
Cliente	1	Devuelve mercadería



Jefe de ventas y control de calidad	2	Recibe, comprueba en la factura la fecha de compra y verifica que se encuentre en buen estado
	3	Elabora nota de crédito, una original y una copia; la original envía a Contabilidad y la otra archiva.
Contabilidad	4	Recibe la nota de crédito original, elabora un comprobante de egreso de caja, hace firmar al Gerente el comprobante de egreso y el cheque; registra en el diario y en el mayor de caja, devuelve el dinero al cliente y hace firmar en el campo de beneficiario del comprobante de egreso
	5	Archiva la nota de crédito y el comprobante de egreso

Elaborado por: Verónica Parreño



DIAGRAMA No. 6

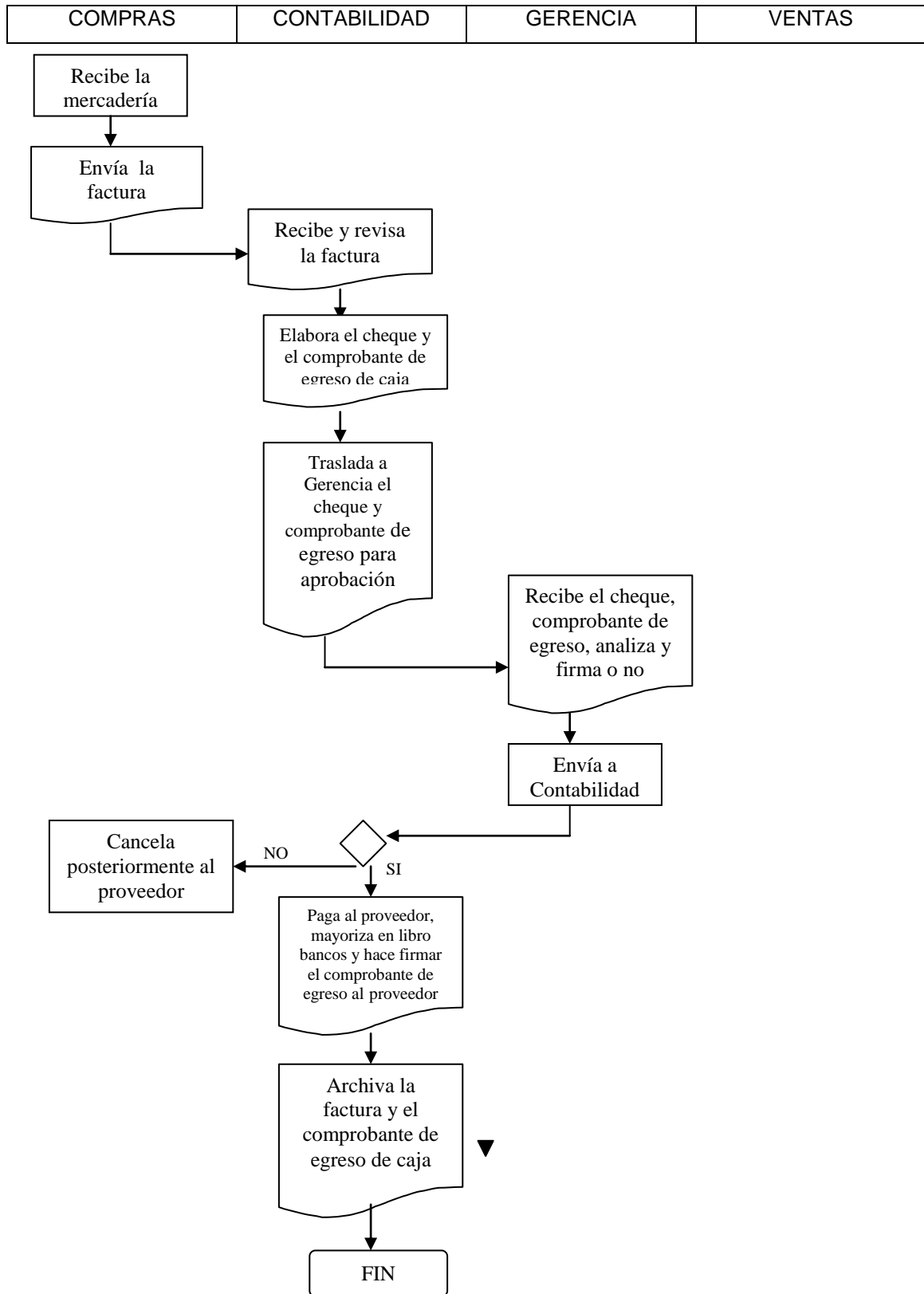




DIAGRAMA No. 7

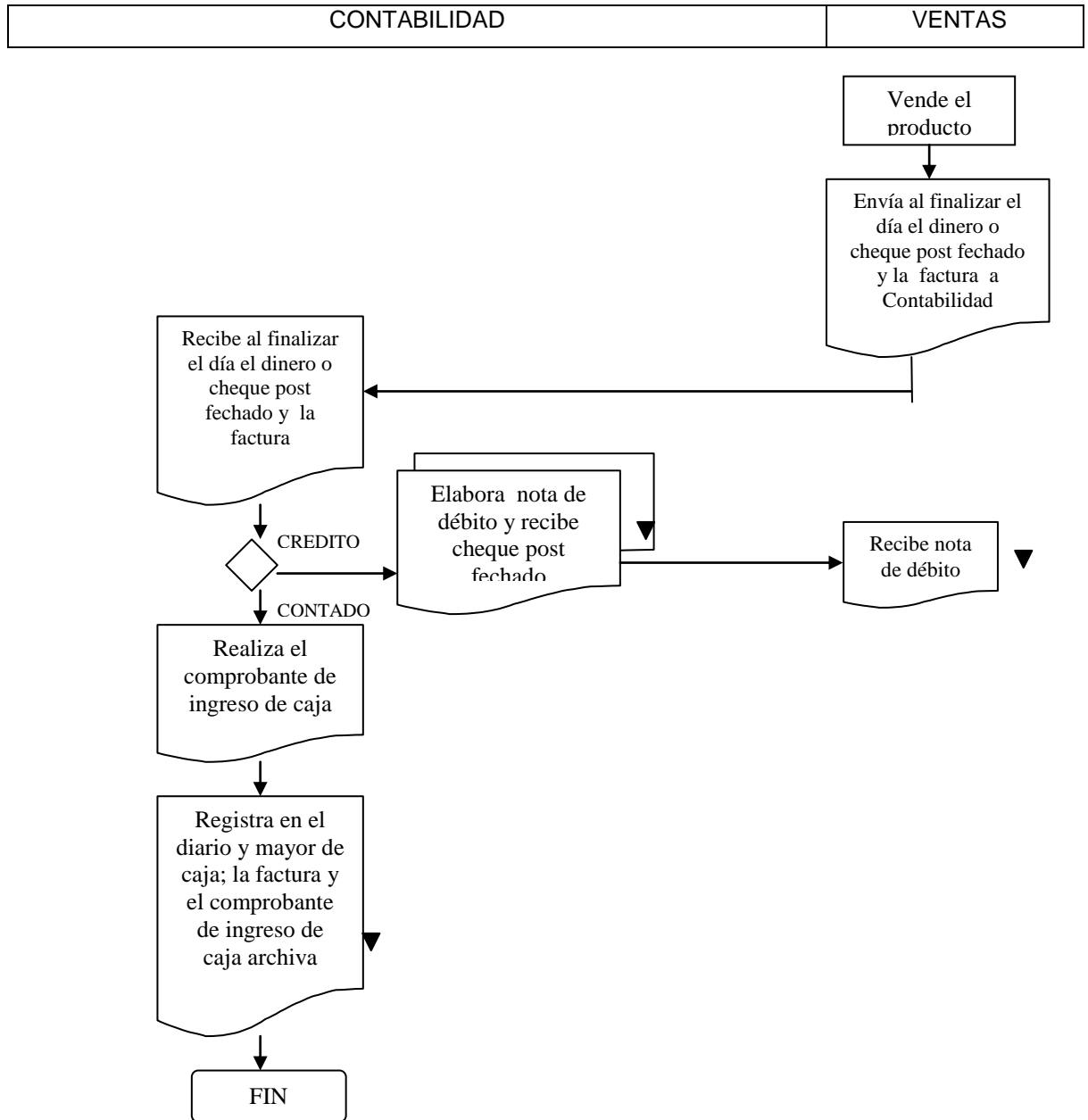
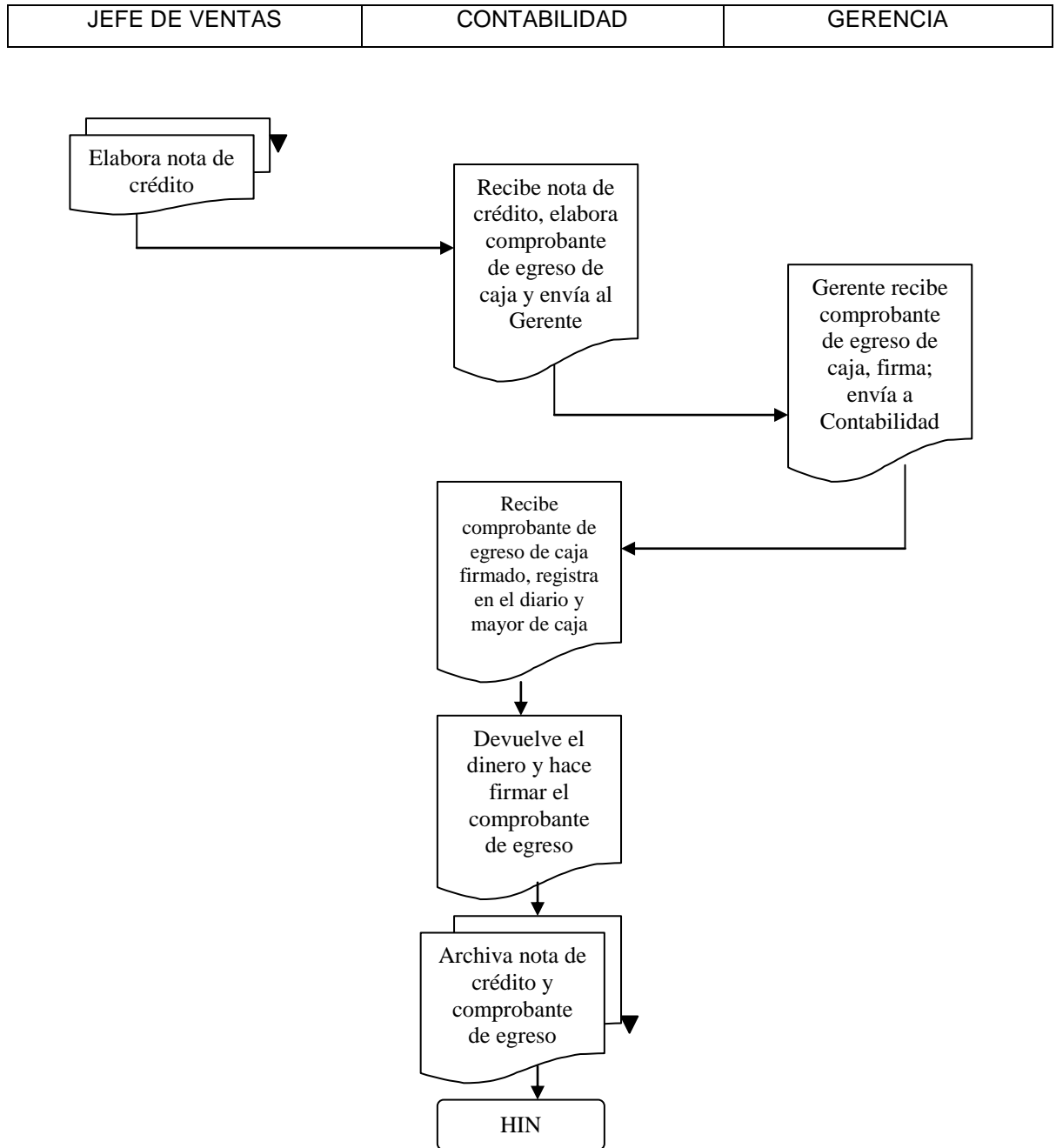




DIAGRAMA No. 8

DEVOLUCION



Elaborado por: Verónica Parreño









SISTEMA DE RECURSOS HUMANOS

Página 1 de 20

DEPARTAMENTO: ADMINISTRATIVO

SECCION: PERSONAL

NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO: Reclutamiento

Fecha de elaboración: 10 de abril del 2002

ANTECEDENTES

Esta a cargo del departamento de personal impulsar la formación de un equipo humano, comprometido con la búsqueda de la excelencia profesional y la mejora continua, con la finalidad de lograr una eficiente productividad, a través de un óptimo clima laboral que permita el desarrollo industrial y el cumplimiento de la responsabilidad de la Empresa. En esta área debe existir una adecuada planeación del Recurso Humano con lo que se conseguirá obtener resultados favorables para el desarrollo tanto del empleado como de la organización.

Uno de los pasos iniciales a darse en el momento en que se surge una vacante, o se crea un nuevo puesto de trabajo en una empresa, es el de buscar y atraer solicitantes de empleo que se encuentren capacitados para desempeñar adecuadamente una labor determinada. Cerámica Novel 3, basándose en la calidad y competitividad de los productos deberá aplicar un adecuado proceso de reclutamiento de personal.

Es importante señalar que dentro de este proceso la empresa debe dividir los requerimientos de empleados en dos niveles que son:

- ✓ Mandos medios
- ✓ Personal operativo de planta.

Página 2 de 20

-233-

**a) OBJETIVO**

- Establecer procedimientos en el subsistema de reclutamiento con la finalidad de buscar a los candidatos cuyos perfiles correspondan a las descripciones de los puestos vacantes.

b) AREAS QUE INTERVIENEN

- Jefe de personal
- Gerencia
- Departamentos empresariales

c) DOCUMENTO QUE INTERVIENE

- Hoja de requerimiento de personal
- Solicitud de empleo

d) POLITICAS

- Es responsabilidad directa del Jefe de Personal, velar por el estricto cumplimiento del procedimiento establecido.
- En primera instancia, en caso de presentarse una vacante, se debe recurrir como fuente interna a la empresa, para propender a la promoción del recurso humano ya existente. En segunda instancia se recurrirá a las fuentes externas de reclutamiento.
- El Jefe de Personal es el encargado de la organización general de la empresa, y en tal razón se reserva el derecho de: aceptar las solicitudes de requerimientos de personal, establecer prioridades para los procesos, declarar inválido un proceso de selección, cambiar de denominación, eliminar cargos existentes o formular creaciones de cargos.



e) DESCRIPCION DEL PROCEDIMIENTO

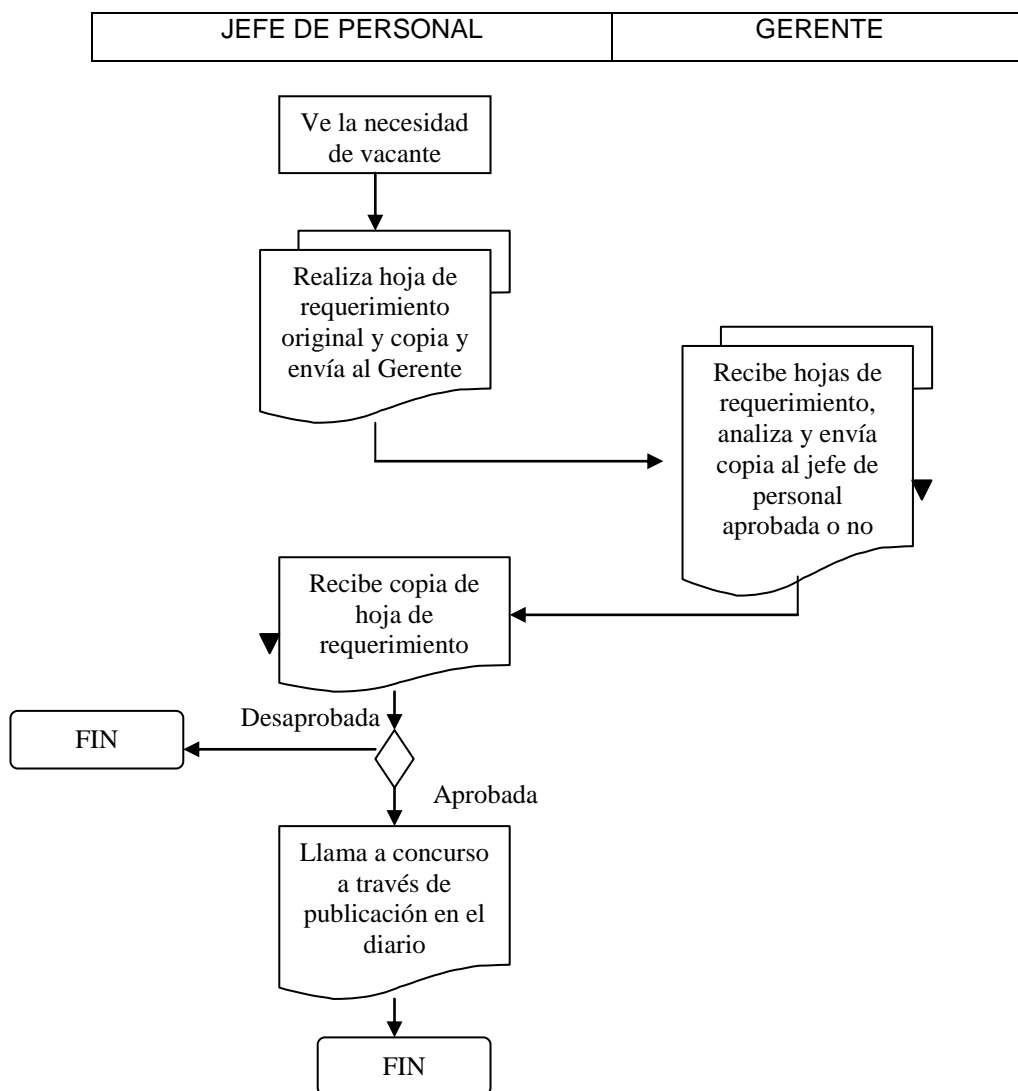
RESPONSABLE	PASO	DESCRIPCION
Jefe de personal	1	Ve la necesidad de una vacante o se crea una nueva área en la empresa
	2	Dependiendo del nivel que pertenezca el requerimiento, el jefe de personal presentará la hoja de requerimiento de personal, una original y una copia; original y copia da al Gerente
Gerente	3	Recibe, analiza, aprueba o desaprueba dicho requerimiento
	4	Envía la copia de la hoja de requerimiento al Jefe de personal, original archiva
Jefe de personal	5	Recibe la copia de la hoja de requerimiento; aprobada o no archiva, si está aprobada llama a concurso estudiando primero la posibilidad de realizar una promoción interna o si no se recurre a fuentes externas; en caso de no estar aprobada por el Gerente en ese momento se acaba el proceso



FUENTES EXTERNAS	6	Publicará en el diario de la localidad la necesidad de vacante indicando el perfil profesional requerido
------------------	---	--

Elaborado por: Verónica Parreño

DIAGRAMA No. 9



Elaborado por: Verónica Parreño





DEPARTAMENTO: ADMINISTRATIVO

SECCION: PERSONAL

NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO: Selección

Fecha de elaboración: 10 de abril del 2002

ANTECEDENTES

Posterior al reclutamiento de personal se efectúa su selección, en la misma que se analizarán las habilidades y capacidades de los solicitantes a fin de escoger a la persona que se considere como la más adecuada para el desempeño actual de un determinado puesto así como un desarrollo futuro tanto personal como de la organización.

a) OBJETIVO

- Establecer el procedimiento en el sistema de Selección, el cual tendrá como finalidad seleccionar a la persona que más se aproxime a las necesidades

b) AREAS QUE INTERVIENEN

- Departamento de personal
- Gerencia

c) DOCUMENTOS QUE INTERVIENEN

- Cuadro evaluatorio de candidatos
- Contrato de trabajo
- Banco de preguntas



d) POLITICAS

- El jefe de personal es el responsable del estricto cumplimiento del procedimiento establecido.
- Es responsabilidad del jefe de personal realizar el primer filtro de los candidatos a ocupar la vacante y elaborar el banco de preguntas el mismo que será aprobado por el Gerente.
- Se deberá registrar en el cuadro evaluatorio de candidatos los resultados obtenidos de las personas a ocupara la vacante.

e) DESCRIPCION DEL PROCEDIMIENTO

RESPONSABLE	PASO	DESCRIPCION
Jefe de personal	1	Recepta carpetas
	2	Realiza un primer filtro considerando aspectos como el perfil del cargo, requisitos mínimos, requerimiento de la empresa, entre otros
	3	Elabora un banco de preguntas y entrega las carpetas al Gerente
Gerente	4	Recibe las carpetas y realiza un segundo filtro y elige los postulantes que participarán en el proceso de selección, revisa el banco de pregunta
Jefe de personal	6	Si el banco de preguntas está aprobado convoca a los seleccionados para la entrevista caso contrario

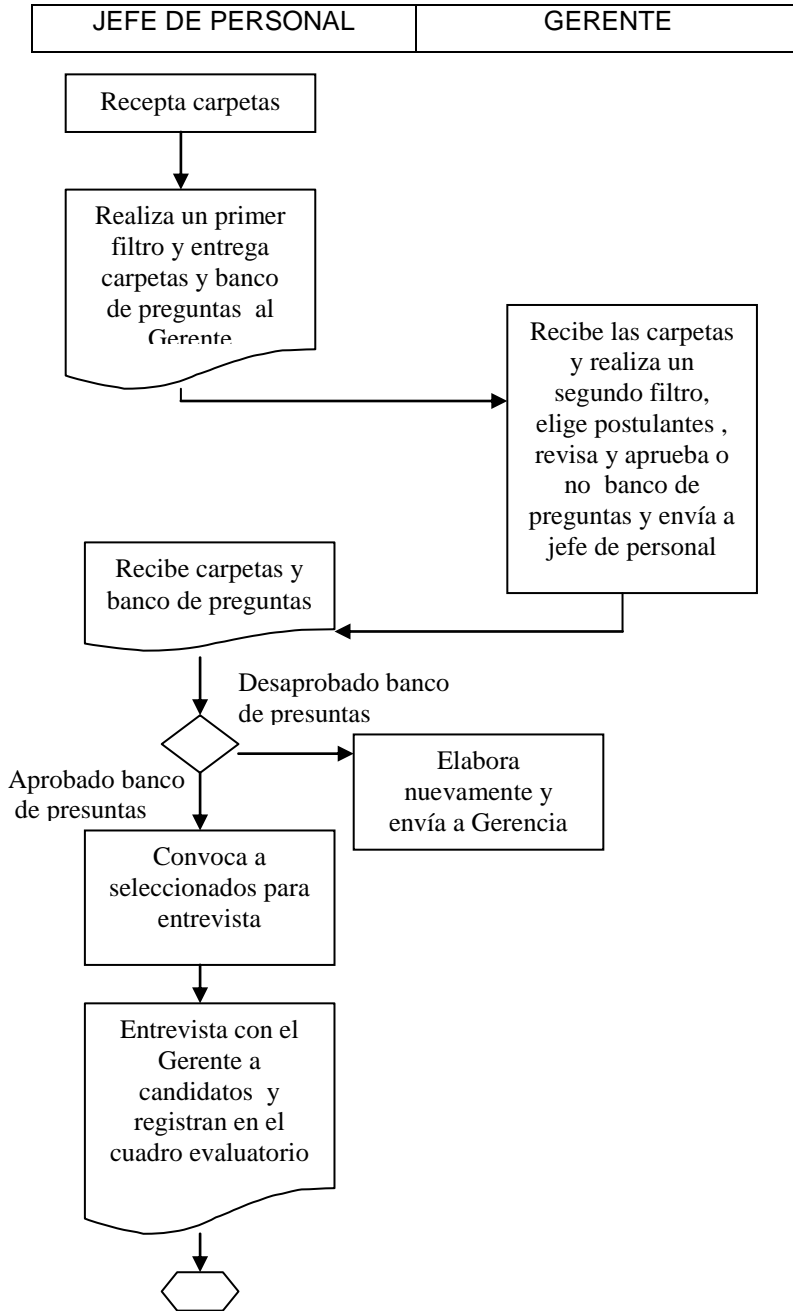


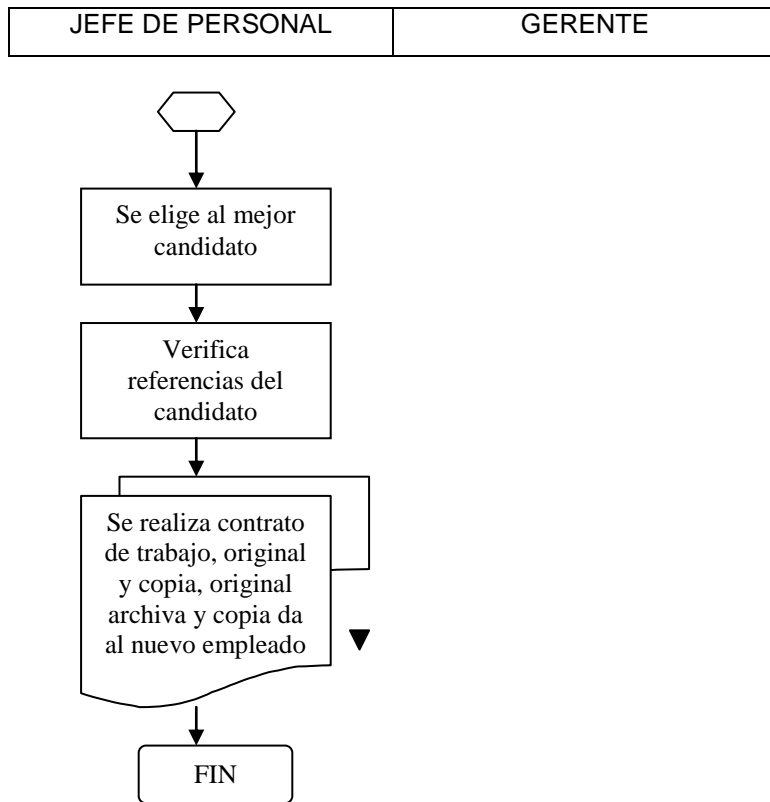
		modifica las preguntas y envía nuevamente al Gerente para su aprobación
Jefe de personal y Gerente	7	Entrevistan a los candidatos aplicándoles el banco de preguntas, evalúan factores como habilidades básicas, características personales, conocimientos técnicos relacionados con la función a desempeñar y registra en el cuadro evaluatorio de candidatos
	8	Se elige al mejor candidato
Jefe de personal	9 10	Verifica las referencias del candidato seleccionado Se realiza el contrato de trabajo un original y una copia; original se queda en la empresa y se archiva, copia se le dará al empleado

Elaborado por: Verónica Parreño



DIAGRAMA No. 10





Elaborado por: Verónica Parreño









DEPARTAMENTO: ADMINISTRATIVO

SECCION: PERSONAL

NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO: Inducción

Fecha de elaboración: 10 de abril del 2002

a) OBJETIVO

- Dar a conocer el procedimiento de inducción, con el fin de lograr una rápida incorporación del empleado en su lugar de trabajo como en el resto de la organización.

b) AREAS QUE INTERVIENEN

- Jefe de Personal

c) POLITICAS

- Presentar al nuevo empleado a su Jefe inmediato
- Dar a conocer toda la información necesaria como los objetivos de la empresa, sus políticas y procedimientos, las actividades que va a realizar, etc.
- El trabajador realizará un recorrido general, por toda la empresa, en el mismo que se le dará a conocer las actividades y procesos que realiza cada área, para dicho efecto se tomará en cuenta la especialización, posición y área asignada al trabajador.
- Facilitar un manual administrativo a los nuevos empleados, los mismos que deberán contener información como:

✓ Visión y Misión de Cerámica Novel 3



- ✓ Reseña histórica de la empresa
 - ✓ Estructura organizacional.
 - ✓ Valores y Políticas de la empresa
 - ✓ Productos de la empresa.
 - ✓ Funciones y Procesos de cada departamento, etc
-
- Facilitar un reglamento interno de trabajo, éste se le entregará al empleado, detallándose las políticas y reglas en las que se basa la empresa para la administración de su personal.
 - Facilitar un reglamento de seguridad e higiene de trabajo, el cual se lo entregará al trabajador, este contiene las leyes, políticas que maneja la empresa con el fin de evitar peligros o riesgos en el trabajo.



DEPARTAMENTO: ADMINISTRATIVO

SECCION: PERSONAL

NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO: Control de asistencia y actividades recreativas

Fecha de elaboración: 10 de abril del 2002

a) OBJETIVO

- Detallar el procedimiento para controlar la correcta asistencia de todos los empleados de la empresa y describir las actividades recreativas que se desarrollarán en el transcurso del año

b) AREAS QUE INTERVIENEN

- Jefe de personal

c) DOCUMENTOS QUE INTERVIENEN

- Tarjeta de reloj

d) DESCRIPCION DEL PROCEDIMIENTO

El control de asistencia se efectúa teniendo como base un horario de trabajo, el mismo que se encuentra previamente establecido, bajo parámetros legales, y que además serán justos tanto para los empleados como para la organización, contando para esto con sistemas eficientes y adecuados que permitan llevar acabo dicho control.

La empresa desarrolla sus actividades bajo los siguientes horarios de trabajo: de 08h00 a 13h00 y de 13h30 a 17h00



Para realizar el control de asistencia de los empleados basándose en los horarios anotados anteriormente, se marca el ingreso del empleado a sus labores en una tarjeta de reloj, la misma que se inserta en un reloj electrónico que se encuentra ubicado en el departamento de ventas de la empresa. Cabe mencionar que el empleado conoce que debe ingresar a sus labores con la debida anticipación para iniciar el trabajo en las horas señaladas.

La empresa establecerá un margen de gracia por retrasos ocasionales de 10 minutos, pasado este tiempo el empleado podrá ingresar a sus labores por decisión del Jefe de Personal al cual dará a conocer los motivos de su retraso, si sucediese tres veces el mismo acontecimiento se dará al empleado un memo de llamada la atención, si volviese a suceder por dos ocasiones más se despedirá al trabajador. En caso de inasistencia justificada se realizará el mismo procedimiento que en el caso de atraso, y también el trabajador tendrá que reponer los días no laborados o se le descontará de su sueldo; por dos inasistencias injustificadas se despedirá al trabajador.





DEPARTAMENTO: ADMINISTRATIVO

SECCION: PERSONAL

NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO: Actividades recreativas

Fecha de elaboración: 10 de abril del 2002

a) OBJETIVO

- Describir las actividades recreativas que se desarrollarán en el transcurso del año

b) AREAS QUE INTERVIENEN

- Jefe de personal

c) DESCRIPCION DEL PROCEDIMIENTO

Surgen como resolución a las peticiones realizadas por los trabajadores como por ejemplo: los distintos programas o festividades, así como instalaciones para su esparcimiento, o cualquier actividad de distracción, que además permitirá socializar e integrar a todo el Recurso Humano con el que cuenta una organización.

La empresa deberá organizar y ejecutar actividades recreativas para la distracción y esparcimiento de sus empleados, las mismas que se dan a conocer a través de las distintas carteleras que se encontrarán ubicadas en todas las áreas de la empresa, entre estas actividades podemos citar:

- *Campeonatos internos de fútbol y básquet.*- Los mismos que se realizarán una vez al año y con la participación de todos los trabajadores



- *Festejo navideño.*- Este evento se llevará a cabo mediante la realización de un programa en las instalaciones de la empresa, al mismo que acudirán todos los empleados con sus respectivas familias
- *Cumpleaños.*- En este se realizará la entrega de una tarjeta de felicitaciones por parte de la empresa al cumpleaños(a), además del festejo que nazca de la iniciativa de sus compañeros de trabajo.
- *Paseos.*- Una vez al año la empresa organizará un paseo, a un lugar que previamente se acordará con los empleados, con el afán de proporcionarles unos días de distracción y descanso, los gastos de transporte y hospedaje estarán a cargo de la empresa.



SISTEMA DE PRODUCCION

Página 1 de 6

DEPARTAMENTO: INGENIERIA

SECCION: DISEÑO

NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO: Diseño de productos

Fecha de elaboración: 10 de abril del 2002

a) OBJETIVO:

Describir detalladamente los pasos que se siguen para el diseño de productos.

b) AREAS QUE INTERVIENEN:

Las áreas que intervienen son las siguientes:

- Diseño
- Bodega
- Control de calidad
- Departamento de compras

c) DOCUMENTOS QUE INTERVIENEN

Intervienen los siguientes documentos:

- Solicitud de material
- Comprobante de egreso de mercadería
- Kárdex
- Control diario de diseño

d) POLITICAS:

- Es responsabilidad directa del departamento de ingeniería el velar por el estricto cumplimiento del procedimiento establecido.



- El presente procedimiento rige para los diseños a realizarse en el departamento de ingeniería
- El departamento de diseño deberá firmar el comprobante de egreso de mercadería que recibirá de bodega
- Una vez elaborado los moldes deberá registrar en el control diario de diseño

e) DESCRIPCION DEL PROCEDIMIENTO:

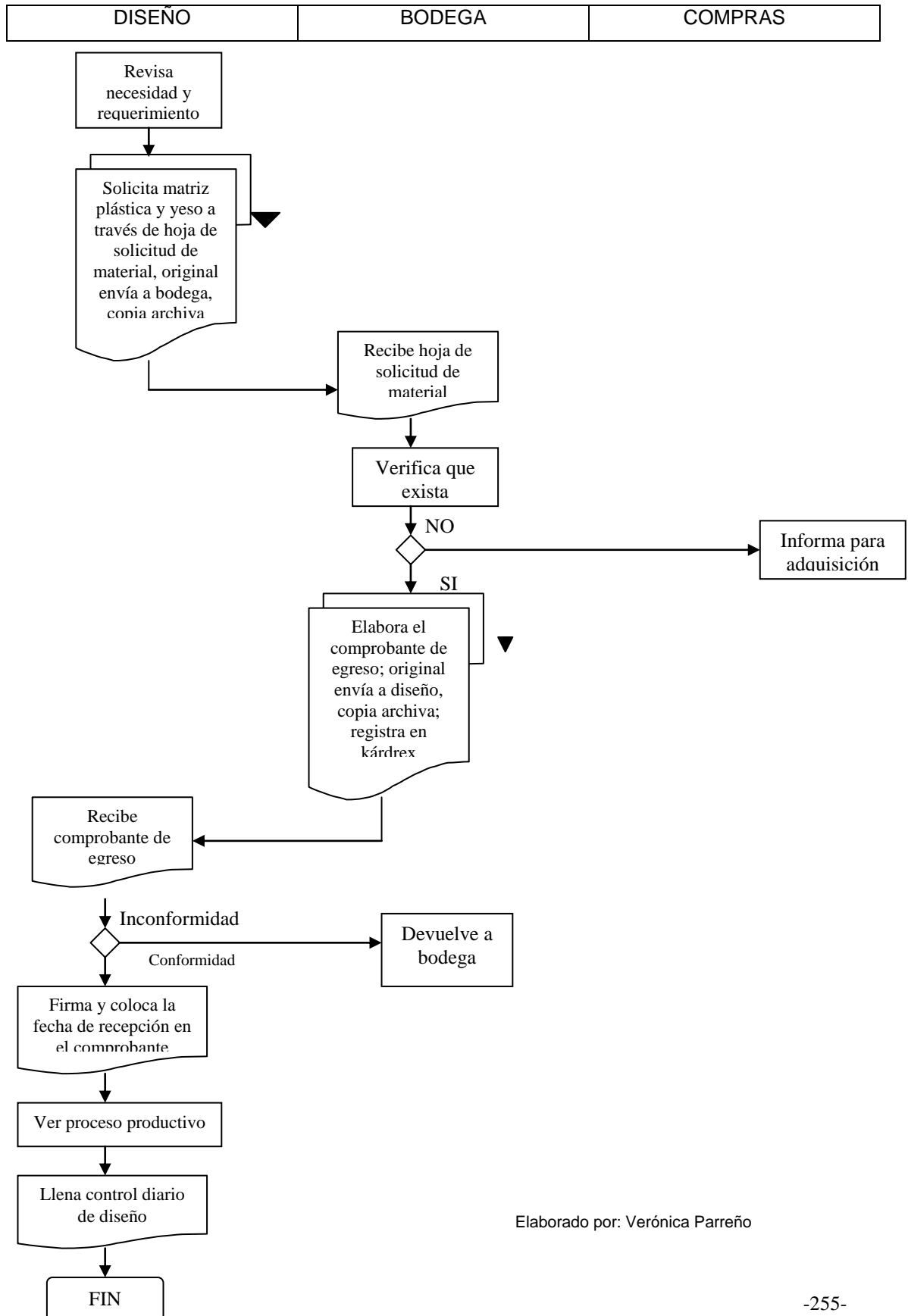
PROCEDIMIENTO ADMINISTRATIVO

RESPONSABLE	PÁSO	DESCRIPCION
Diseño	1	Revisa necesidad y requerimiento
	2	Solicita matriz plástica y yeso a bodega a través de hoja de solicitud de material, una original y una copia; la original envía a bodega y la copia archiva
Bodega	3	Recibe la hoja original de solicitud de material
	4	Verifica que exista lo solicitado
	5	Si existe llena la salida en el kárdex y elabora el comprobante de egreso de mercadería un original y una copia; el original envía a diseño y la copia archiva; en caso contrario informa a compras para su adquisición.
Diseño	6	Recibe la copia del comprobante de egreso, si se encuentra a conformidad firma y coloca la fecha de recepción y adquiere la matriz y el yeso
	7	Ver proceso productivo
	8	Se llena control diario de diseño

Elaborado por: Verónica Parreño



DIAGRAMA No. 11



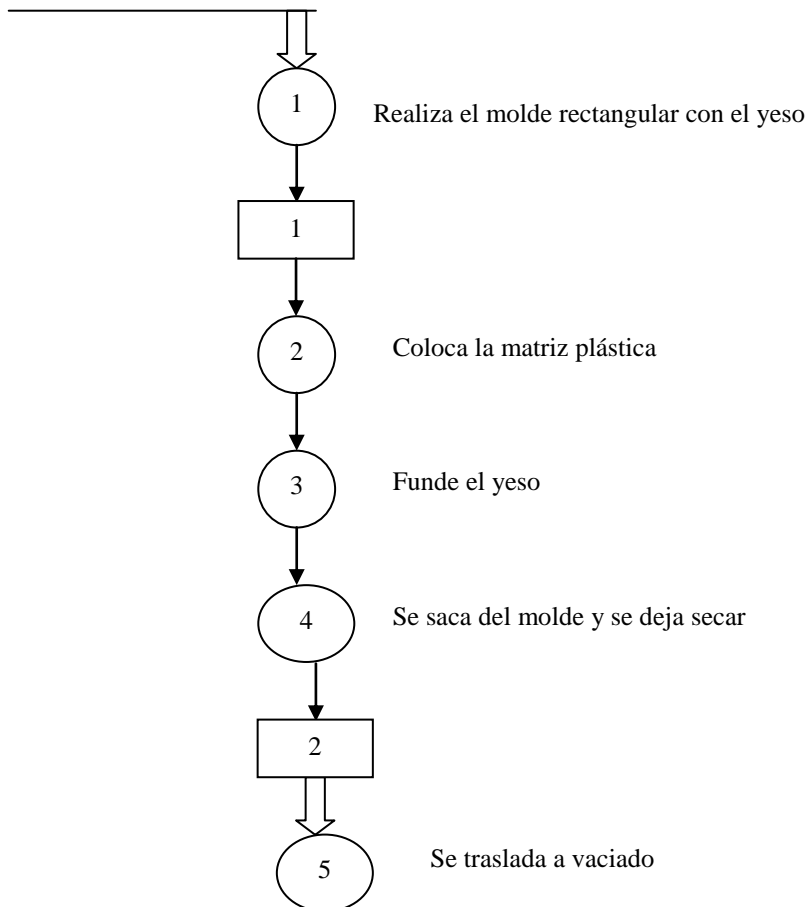
Elaborado por: Verónica Parreño



DIAGRAMA DE PROCESO No. 1

PROCESO PRODUCTIVO PARA EL DISEÑO

Adquiere de bodega yeso y matriz plástica



Elaborado por: Verónica Parreño







SISTEMA DE PRODUCCION

Página 1 de 5

DEPARTAMENTO: INGENIERIA

SECCION: DECORACION EN FRIO

NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO: Decoración de productos

Fecha de elaboración: 10 de abril del 2002

a) OBJETIVO:

Describir detalladamente los pasos que se siguen desde el momento en que se recibe la cerámica de los hornos bizcocho hasta el momento del empaque.

b) AREAS QUE INTERVIENEN:

Las áreas que intervienen son las siguientes:

- Hornos Bizcocho
- Decoración en frío
- Empaque

c) DOCUMENTOS QUE INTERVIENEN

Intervienen los siguientes documentos:

- Control diario de decorado en frío
- Hoja de recepción de cerámica del área de hornos

d) POLITICAS:

- Es responsabilidad directa del área de decoración en frío el velar por el estricto cumplimiento del procedimiento establecido



- El presente procedimiento rige para los diseños a realizarse en el área de decoración en frío
- El responsable del área de decoración en frío deberá firmar la hoja de recepción de cerámica si se encuentra a conformidad
- Una vez elaborado los productos deberá llenar el control diario de decoración en frío

e) DESCRIPCION DEL PROCEDIMIENTO:

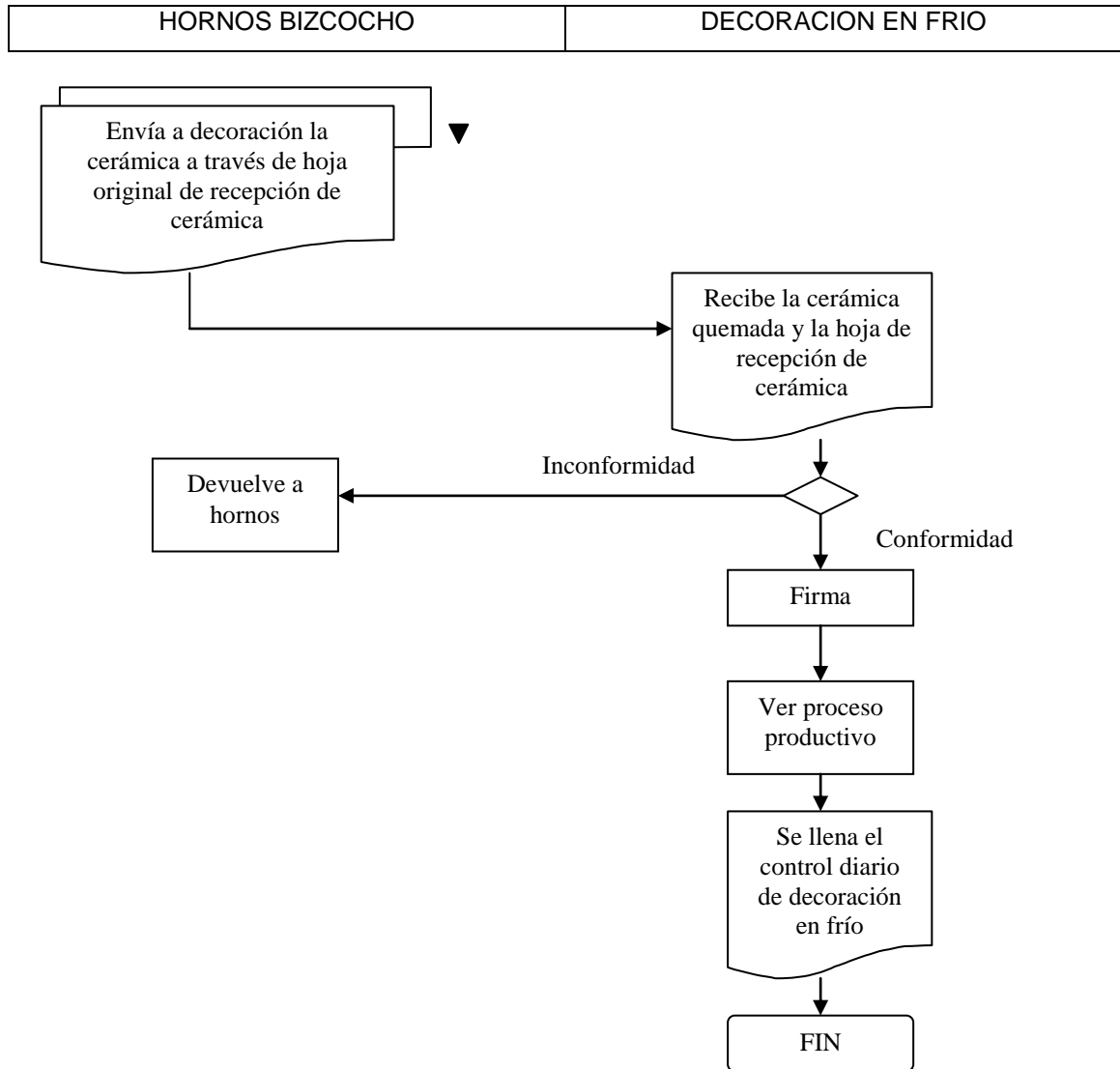
PROCESO ADMINISTRATIVO

RESPONSABLE	PÁSO	DESCRIPCION
Hornos Bizcocho	1	Envía a decoración la cerámica obtenida a través la hoja de recepción de cerámica original y una copia; la original envía a decoración en frío y la copia archiva
Decoración en frío	2	Recibe del área de hornos la cerámica quemada y la hoja de recepción de cerámica, si está a conformidad con lo detallado firma, caso contrario devuelve a hornos
	3	Ver proceso productivo
	4	Se llena el control diario de decorado en frío

Elaborado por: Verónica Parreño



DIAGRAMA No. 12



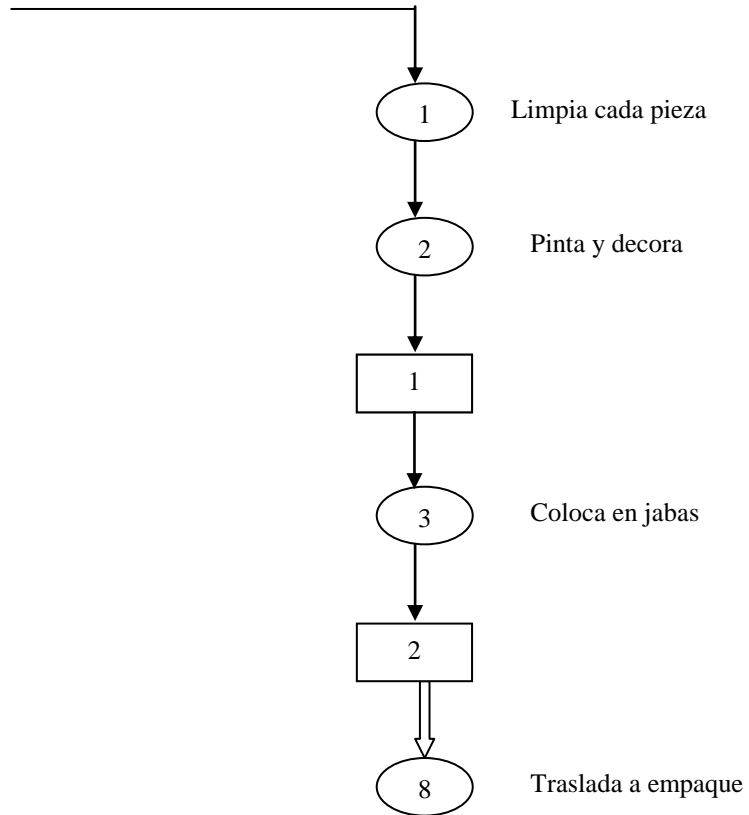
Elaborado por: Verónica Parreño



DIAGRAMA DE PROCESOS No. 2

PROCESO PRODUCTIVO DECORACION EN FRIO

Decoración en oro recibe la cerámica quemada de hornos bizcocho



Elaborado por: Verónica Parreño





SISTEMA DE PRODUCCION

Página 1 de 5

DEPARTAMENTO: INGENIERIA

SECCION: DECORACION EN ORO

NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO: Decoración de productos

Fecha de elaboración: 10 de abril del 2002

a) OBJETIVO:

Describir detalladamente los pasos que se siguen desde el momento en que se recibe la cerámica de los hornos bizcocho hasta el momento del empaque.

b) AREAS QUE INTERVIENEN:

Las áreas que intervienen son las siguientes:

- Hornos bizcocho
- Hornos oro
- Decoración en oro
- Empaque

c) DOCUMENTOS QUE INTERVIENEN

Intervienen los siguientes documentos:

- Control diario de decorado en oro
- Hoja de recepción de cerámica del área de hornos

d) POLITICAS:

- Es responsabilidad directa del área de decoración en oro el velar por el estricto cumplimiento del procedimiento establecido



- El presente procedimiento rige para los diseños a realizarse en el área de decoración en oro
- El responsable del área de decoración en oro deberá firmar la hoja de recepción de cerámica si se encuentra a conformidad
- Una vez elaborado los productos deberá llenar el control diario de decoración en oro y hornos oro

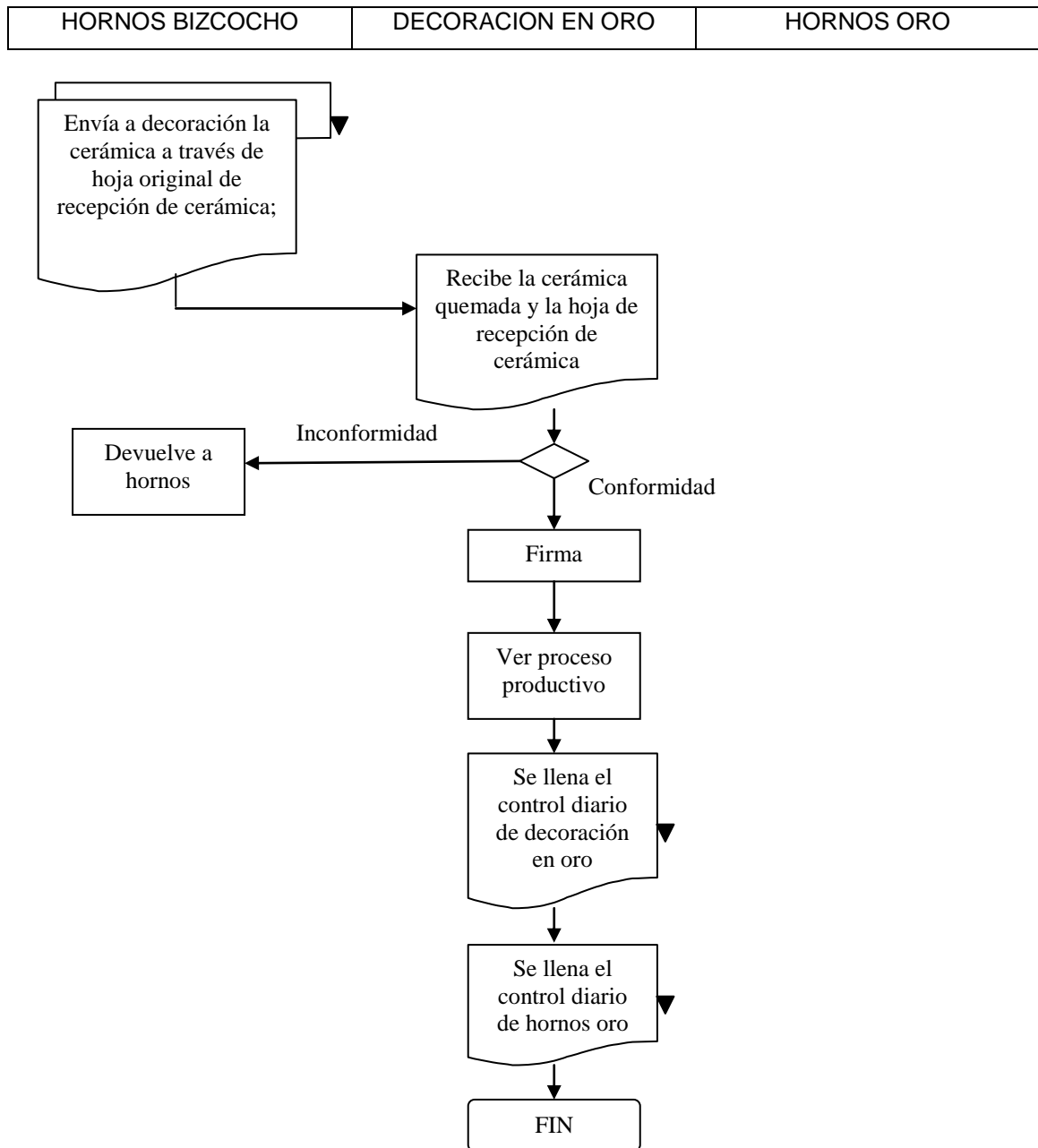
e) DESCRIPCION DEL PROCEDIMIENTO:

PROCEDIMIENTO ADMINISTRATIVO

RESPONSABLE	PÁSO	DESCRIPCION
Hornos Bizcocho	1	Envía a decoración la cerámica obtenida a través la hoja de recepción de cerámica original y una copia; la original envía a decoración en oro y la copia archiva
Decoración en oro	2	Recibe del área de hornos la cerámica quemada y la hoja de recepción de cerámica, si está a conformidad con lo detallado firma, caso contrario devuelve a hornos bizcocho
	3	Ver proceso productivo
	4	Se llena el control diario de decorado en oro
	5	Se llena el control diario de hornos oro



DIAGRAMA No. 13



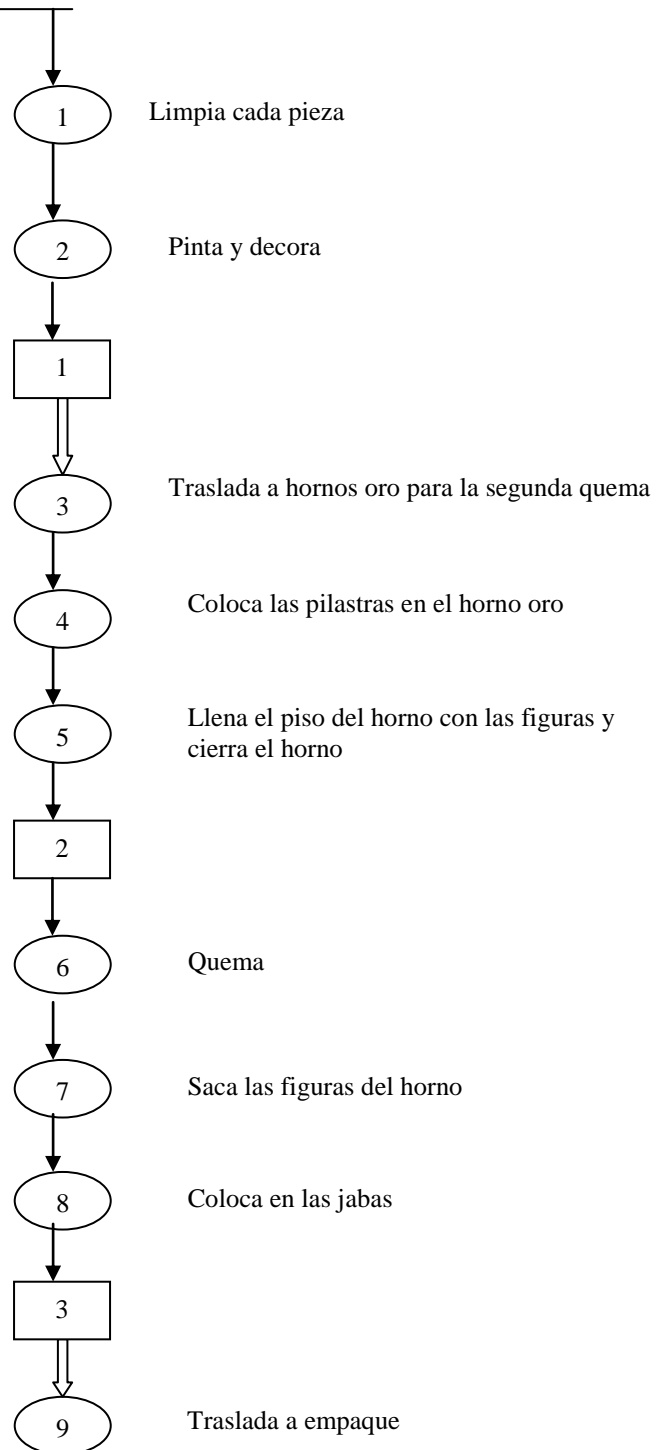
Elaborado por: Verónica Parreño



DIAGRAMA DE PROCESOS No. 3

PROCESO PRODUCTIVO

Decoración en oro recibe la cerámica quemada de
hornos bizcocho



Elaborado por: Verónica Parreño





SISTEMA DE PRODUCCION

Página 1 de 5

DEPARTAMENTO: FABRICACION

SECCION: MOLINO

NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO: Molido de materia prima

Fecha de elaboración: 10 de abril del 2002

a) OBJETIVO:

Describir detalladamente los pasos que se siguen para obtener la barbotina.

b) AREAS QUE INTERVIENEN:

Las áreas que intervienen son las siguientes:

- Molino
- Bodega
- Control de calidad

c) DOCUMENTOS QUE INTERVIENEN

Intervienen los siguientes documentos:

- Nota de pedido de mercadería
- Comprobante de egreso de mercadería
- Kárdex
- Control diario de molino

d) POLITICAS:

- Es responsabilidad directa del área de molino el velar por el estricto cumplimiento del procedimiento establecido.



- El responsable de molinos deberá solicitar a bodega la materia prima a través de una nota de pedido de mercadería.
- Una vez elaborado los productos deberá llenar el control diario de molino

e) DESCRIPCION DEL PROCEDIMIENTO:

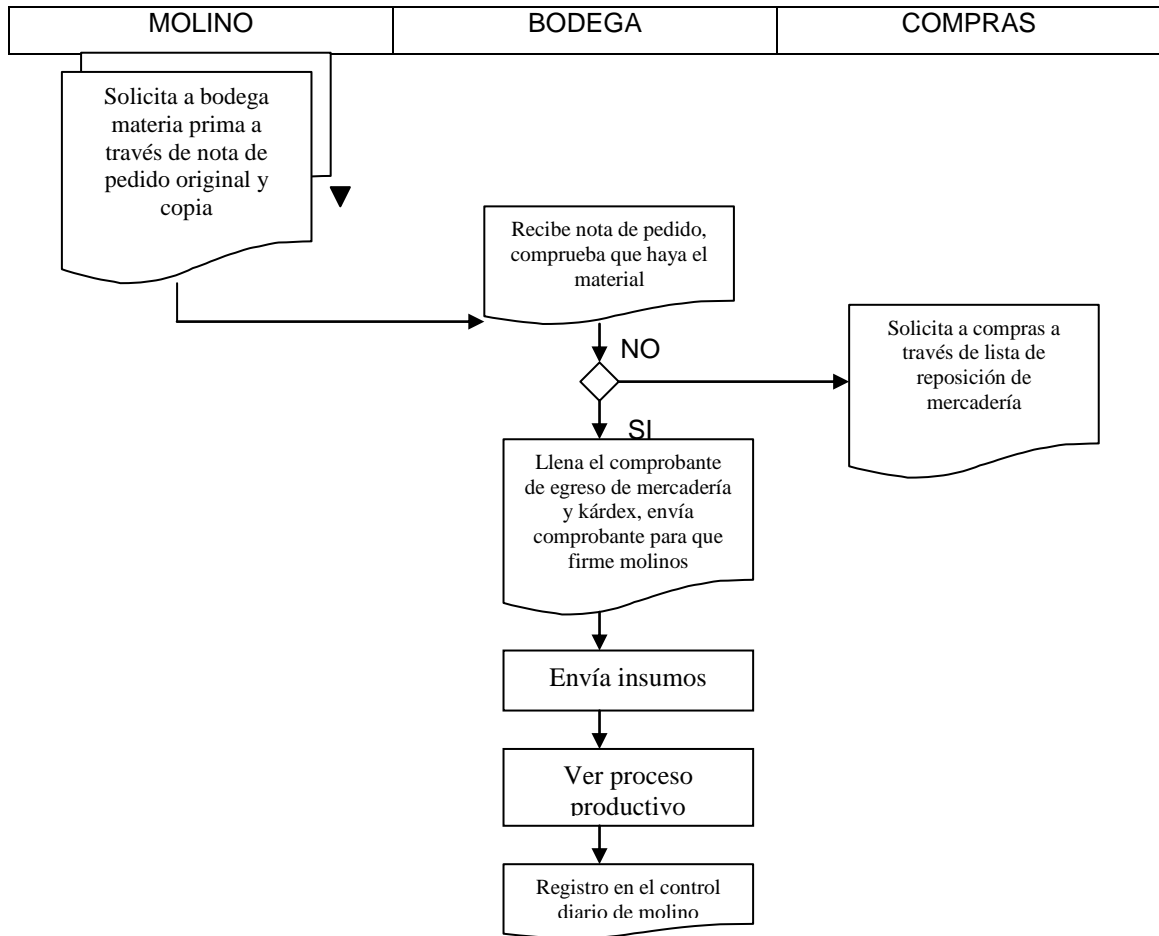
PROCESO ADMINISTRATIVO

RESPONSABLE	PÁSO	DESCRIPCION
Molino	1	Solicita a bodega el material para elaborar la barbotina a través de nota de pedido de mercadería una original y una copia; original envía a bodega y la copia archiva
Bodega	2	Recibe la nota de pedido de mercadería original y comprueba que haya en inventario el material solicitado
	3	Si existe llena el comprobante de egreso de mercadería y el kárdex; y envía los insumos y comprobante de egreso a molinos para que firme a molinos; caso contrario solicita a compras a través de lista de reposición de mercadería
	4	Ver proceso productivo
Molino	5	Registro en el control diario de molino

Elaborado por: Verónica Parreño



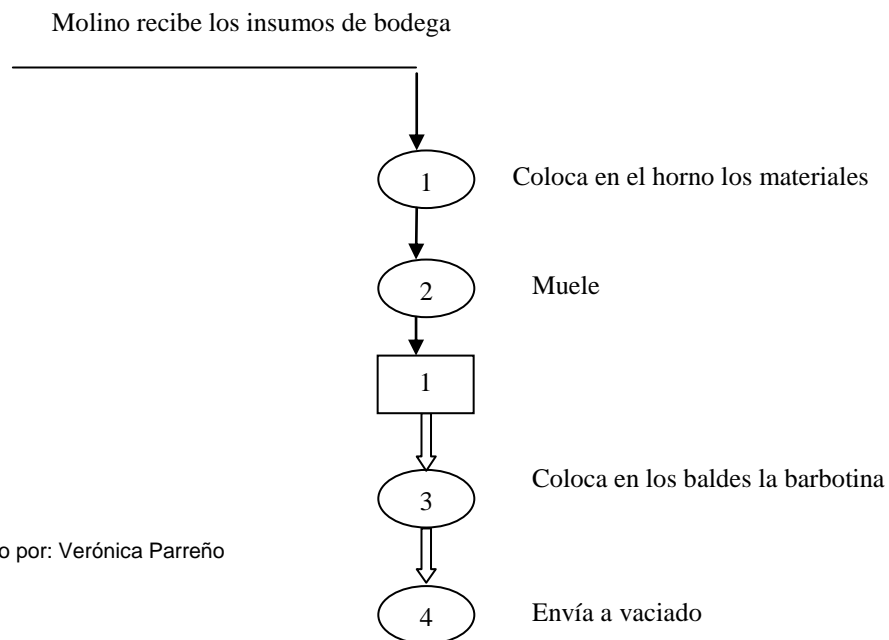
DIAGRAMA No. 14



Elaborado por: Verónica Parreño

DIAGRAMA No. 4

PROCESO PRODUCTIVO MOLINO



Elaborado por: Verónica Parreño







SISTEMA DE PRODUCCION

Página 1 de 4

DEPARTAMENTO: FABRICACION

SECCION: VACIADO

NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO: VACIADO DE BARBOTINA

Fecha de elaboración: 10 de abril del 2002

a) OBJETIVO:

Describir detalladamente las actividades que se realizan en el área de vaciado

b) AREAS QUE INTERVIENEN:

Las áreas que intervienen son las siguientes:

- Molino
- Vaciado
- Diseño

c) DOCUMENTOS QUE INTERVIENEN

Intervienen los siguientes documentos:

- Control diario de vaciado
- Hoja de recepción de material

d) POLITICAS:

- Es responsabilidad directa del área de vaciado el velar por el estricto cumplimiento del procedimiento establecido.



- El momento de recibir la barbotina el responsable de vaciado deberá firmar en la hoja de recepción de material y registrar la cantidad de barbotina recibida
- Una vez elaborado los productos deberá llenar el control diario de vaciado

e) DESCRIPCION DEL PROCEDIMIENTO:

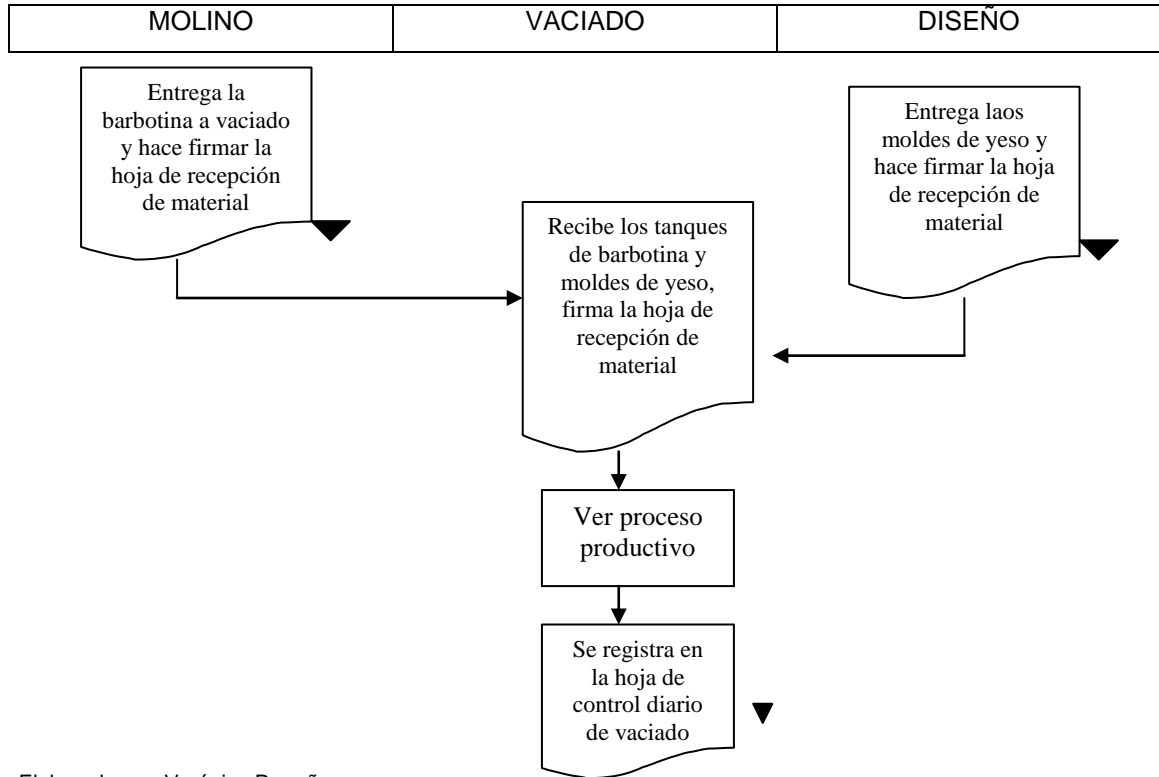
PROCEDIMIENTO ADMINISTRATIVO

RESPONSABLE	PÁSO	DESCRIPCION
Molino	1	Entrega la barbotina al área de vaciado, hace firmar la hoja de recepción de material, para posteriormente archivar
Vaciado	2	Recibe los tanques de barbotina, firma la hoja de recepción de material
Diseño	3	Entrega los moldes de yeso y hace firmar la hoja de recepción de material
Vaciado	4	Recibe los moldes del área de diseño y firma la hoja de recepción de material
	5	Ver proceso productivo
	6	Se registra en la hoja de control diario de vaciado el número de figuras elaboradas y se archiva

Elaborado por: Verónica Parreño



DIAGRAMA No. 15

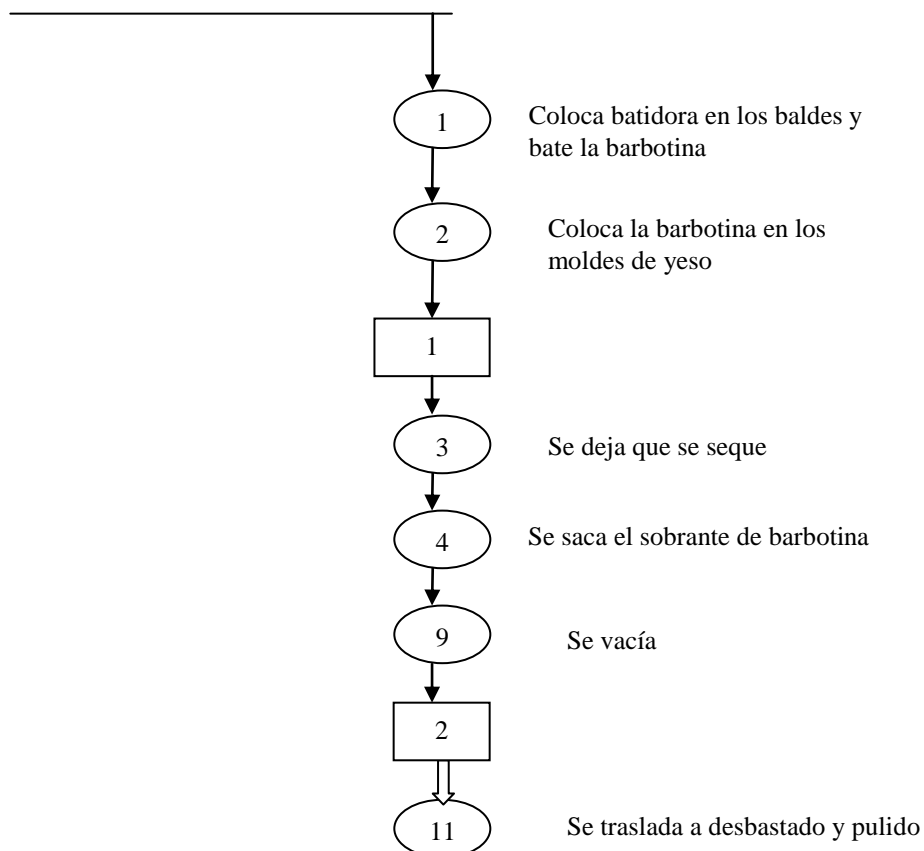


Elaborado por: Verónica Parreño

DIAGRAMA DE PROCESOS No. 5

PROCESO PRODUCTIVO

Vaciado recibe la barbotina de molino





Elaborado por: Verónica Parreño



SISTEMA DE PRODUCCION

Página 1 de 4

DEPARTAMENTO: FABRICACION

SECCION: DESBASTADO Y PULIDO

NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO: Desbastado y pulido de figuras

Fecha de elaboración: 10 de abril del 2002

a) OBJETIVO:

Describir detalladamente las actividades que se realizan en el área de desbastado y pulido

b) AREAS QUE INTERVIENEN:

Las áreas que intervienen son las siguientes:

- Vaciado
- Desbastado
- Control de calidad

c) DOCUMENTOS QUE INTERVIENEN

Intervienen los siguientes documentos:

- Control diario de desbastado
- Hoja de recepción de figuras elaboradas

d) POLITICAS:

- Es responsabilidad directa del área de desbastado y pulido el velar por el estricto cumplimiento del procedimiento establecido.



- El momento de recibir las figuras de vaciado el responsable de desbastado y pulido deberá firmar en la hoja de recepción de material y registrar la cantidad de figuras recibidas
- Una vez elaborado los productos deberá llenar el control diario de desbastado y pulido

e) DESCRIPCION DEL PROCEDIMIENTO:

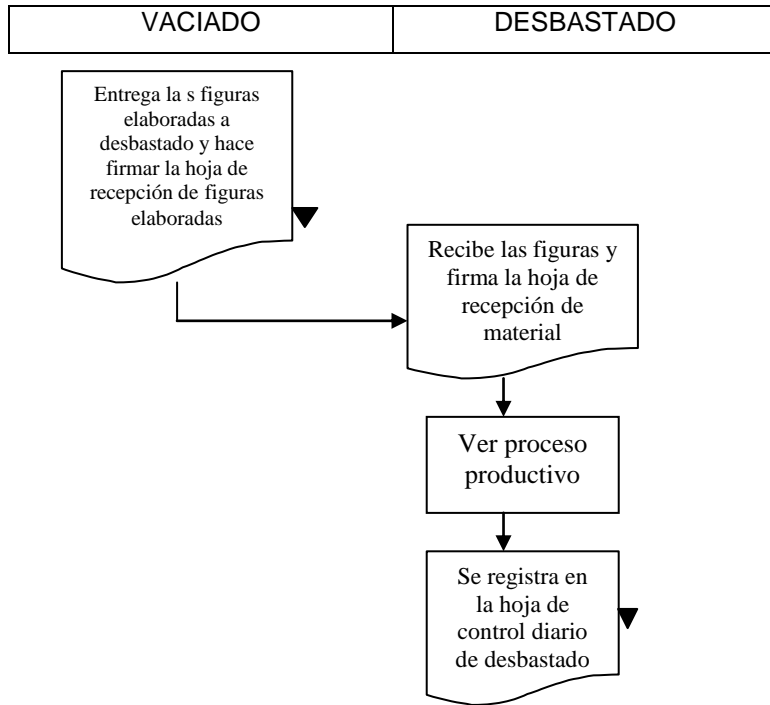
PROCEDIMIENTO ADMINISTRATIVO

RESPONSABLE	PÁSO	DESCRIPCION
Vaciado	1	Entrega las figuras elaboradas y hace firmar la hoja de recepción de figuras elaboradas
Desbastado	2	Firma la hoja de recepción de figuras y recibe las figuras elaboradas
	3	Ver proceso productivo
	4	Llena la hoja de control diario de desbastado

Elaborado por: Verónica Parreño



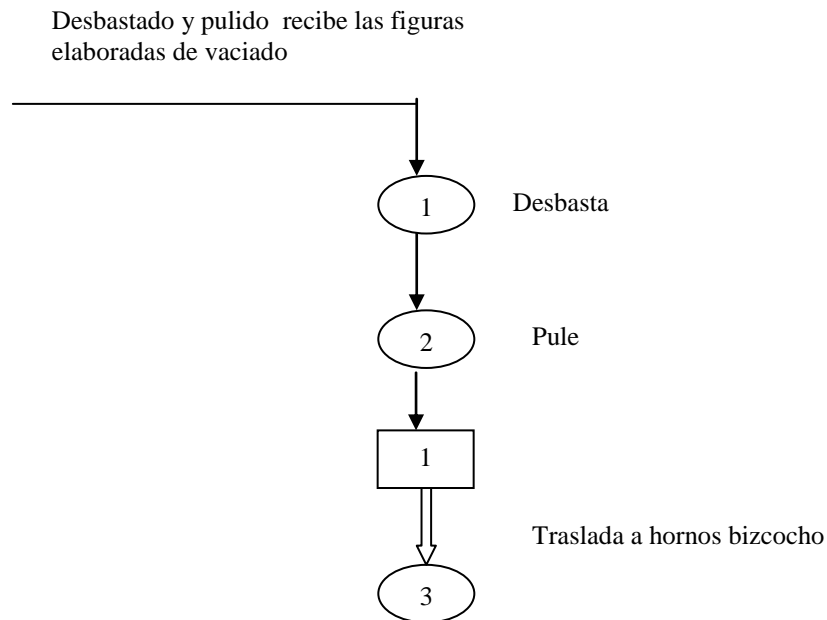
DIAGRAMA No. 16



Elaborado por: Verónica Parreño

DIAGRAMA DE PROCESOS No. 6

PROCESO PRODUCTIVO DESBASTADO Y PULIDO



Elaborado por: Verónica Parreño





SISTEMA DE PRODUCCION

Página 1 de 4

DEPARTAMENTO: FABRICACION

SECCION: HORNOS BIZCOCHO

NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO: Horneado de figuras

Fecha de elaboración: 10 de abril del 2002

a) OBJETIVO:

Describir detalladamente las actividades que se realizan en el área de hornos bizcocho

b) AREAS QUE INTERVIENEN:

Las áreas que intervienen son las siguientes:

- Desbastado
- Hornos bizcocho
- Control de calidad

c) DOCUMENTOS QUE INTERVIENEN

Intervienen los siguientes documentos:

- Control diario de hornos bizcocho
- Hoja de recepción de figuras elaboradas

d) POLITICAS:

- Es responsabilidad directa del área de hornos bizcocho el velar por el estricto cumplimiento del procedimiento establecido.



- El momento de recibir las figuras de desbastado y pulido el responsable de hornos bizcocho deberá firmar en la hoja de recepción de material y registrar la cantidad de figuras recibidas
- Una vez elaborado los productos deberá llenar el control diario de hornos bizcocho

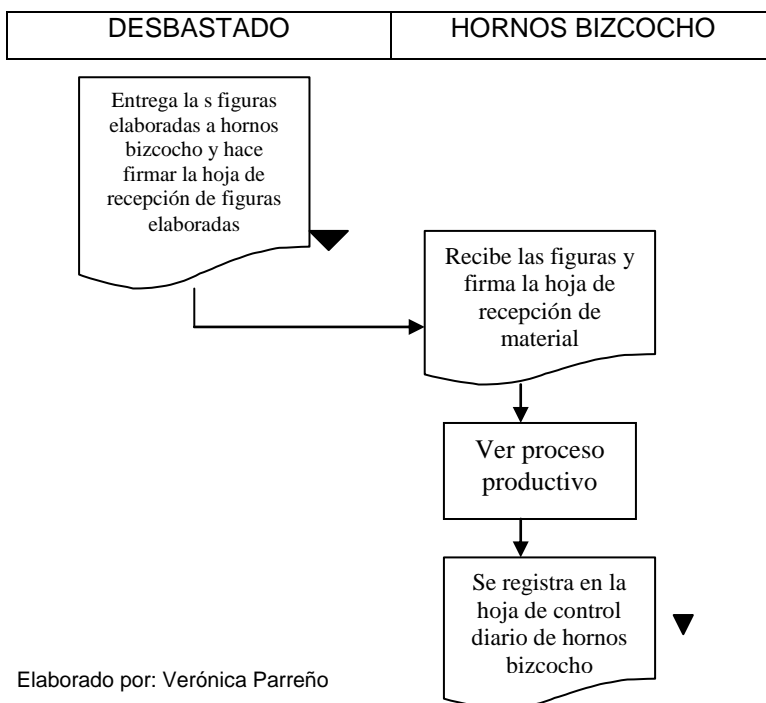
e) DESCRIPCION DEL PROCEDIMIENTO:

PROCEDIMIENTO ADMINISTRATIVO

RESPONSABLE	PÁSO	DESCRIPCION
Desbastado	1	Entrega las figuras elaboradas y hace firmar en la hoja de recepción de material
Hornos bizcocho	2	Recibe las figuras y firma la hoja de recepción de figuras
	3	Ver proceso productivo
	4	Llena la hoja de control diario de hornos

Elaborado por: Verónica Parreño

DIAGRAMA No. 17

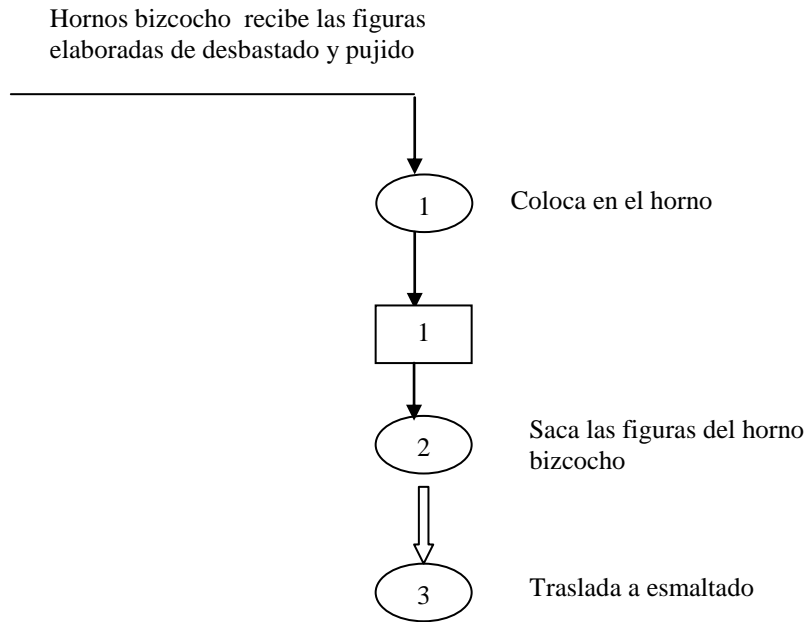


Elaborado por: Verónica Parreño



DIAGRAMA DE PROCESOS No. 7

PROCESO PRODUCTIVO



Elaborado por: Verónica Parreño





SISTEMA DE PRODUCCION

Página 1 de 4

DEPARTAMENTO: FABRICACION

SECCION: ESMALTADO

NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO: Esmaltado de figuras

Fecha de elaboración: 10 de abril del 2002

a) OBJETIVO:

Describir detalladamente las actividades que se realizan en el área de esmaltado

b) AREAS QUE INTERVIENEN:

Las áreas que intervienen son las siguientes:

- Hornos bizcocho
- Esmaltado
- Control de calidad

c) DOCUMENTOS QUE INTERVIENEN

Intervienen los siguientes documentos:

- Control diario de hornos bizcocho
- Hoja de recepción de figuras elaboradas

d) POLITICAS:

- Es responsabilidad directa del área de esmaltado el velar por el estricto cumplimiento del procedimiento establecido.



- El momento de recibir las figuras de hornos el responsable de esmaltado deberá firmar en la hoja de recepción de material y registrar la cantidad de figuras recibidas
- Una vez elaborado los productos deberá llenar el control diario de esmaltado

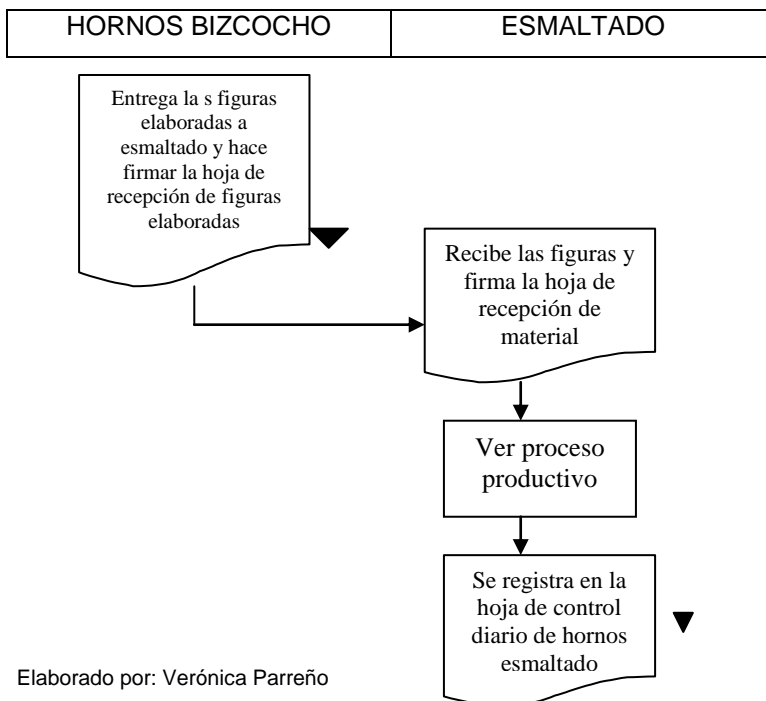
e) DESCRIPCION DEL PROCEDIMIENTO:

PROCEDIMEINTO ADMINISTRATIVO

RESPONSABLE	PÁSO	DESCRIPCION
Hornos bizcocho	1	Entrega las figuras elaboradas y hace firmar en la hoja de recepción de material
Esmaltado	2	Recibe las figuras y firma la hoja de recepción de figuras
	3	Ver proceso productivo
	4	Llena la hoja de control diario de esmaltado

Elaborado por: Verónica Parreño

DIAGRAMA No. 18

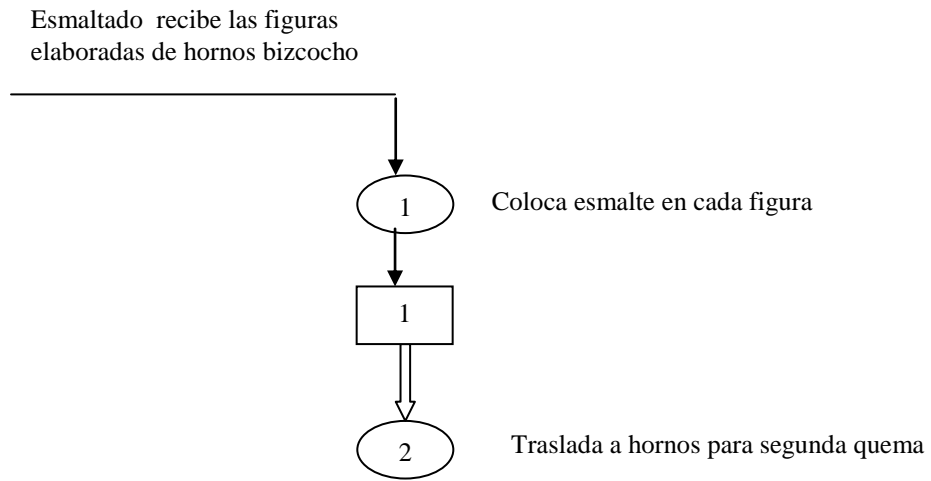


Elaborado por: Verónica Parreño



DIAGRAMA DE PROCESOS No. 8

PROCESO PRODUCTIVO ESMALTADO



Elaborado por: Verónica Parreño





SISTEMA DE PRODUCCION

Página 1 de 4

DEPARTAMENTO: FABRICACION

SECCION: EMPAQUE

NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO: Empaque de figuras

Fecha de elaboración: 10 de abril del 2002

a) OBJETIVO:

Describir detalladamente las actividades que se realizan en el área de empaque

.

b) AREAS QUE INTERVIENEN:

Las áreas que intervienen son las siguientes:

- Hornos oro
- Empaque
- Control de calidad
- Departamento de Ventas

c) DOCUMENTOS QUE INTERVIENEN

Intervienen los siguientes documentos:

- Control diario de hornos bizcocho
- Hoja de recepción de figuras elaboradas

d) POLITICAS:

- Es responsabilidad directa del área de empaque el velar por el estricto cumplimiento del procedimiento establecido.



- El momento de recibir las figuras de hornos oro el responsable de empaque deberá firmar en la hoja de recepción de material y registrar la cantidad de figuras recibidas
- Una vez empacado los productos deberá llenar el control diario de empaque

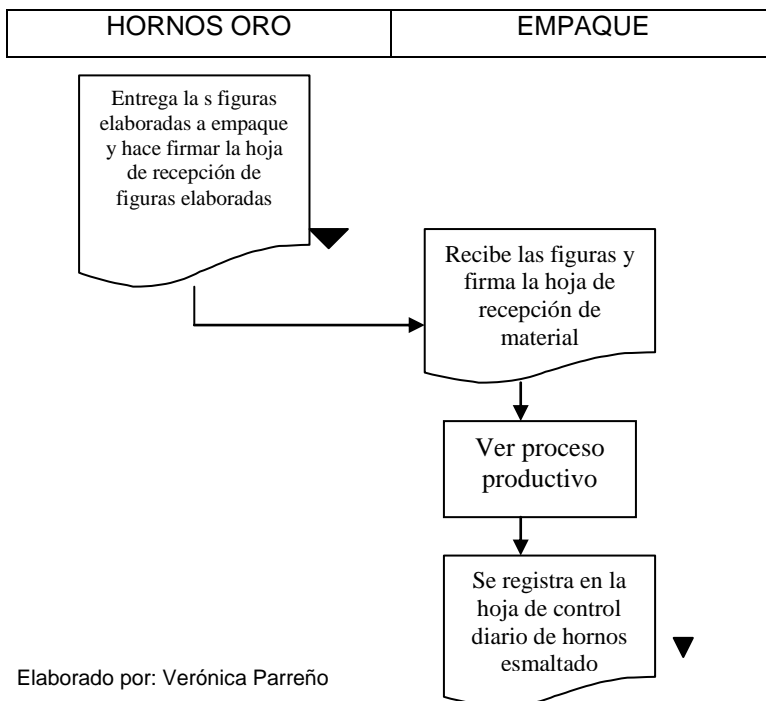
e) DESCRIPCION DEL PROCEDIMIENTO:

PROCEDIMIENTO ADMINISTRATIVO

RESPONSABLE	PÁSO	DESCRIPCION
Hornos oro	1	Entrega las figuras elaboradas y hace firmar en la hoja de recepción de material
Empaque	2	Recibe las figuras y firma la hoja de recepción de figuras
	3	Ver proceso productivo
	4	Llena la hoja de control diario de empaque

Elaborado por: Verónica Parreño

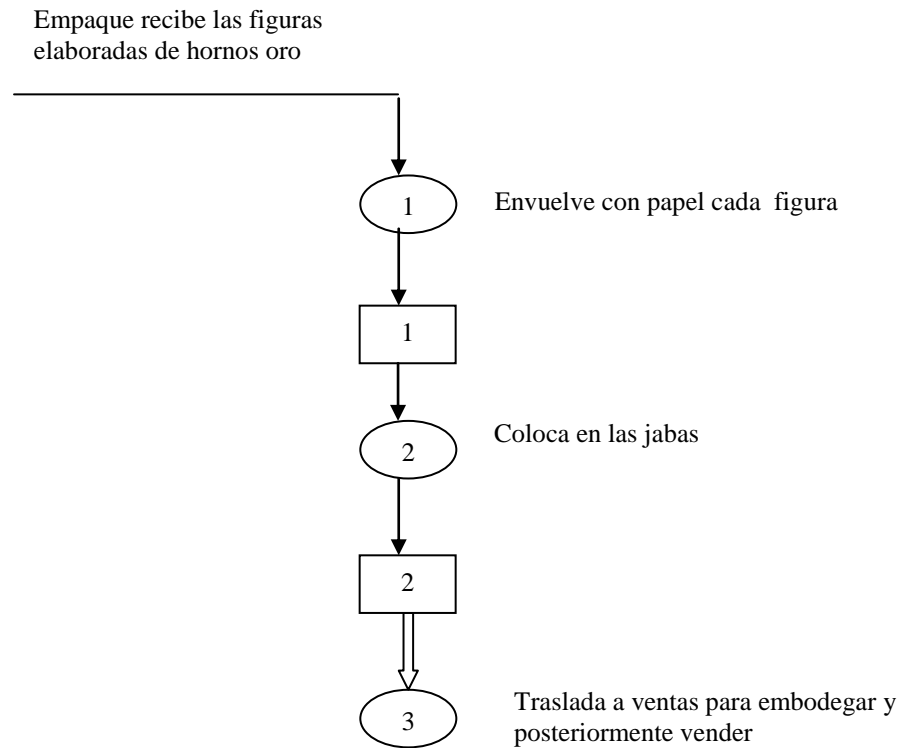
DIAGRAMA No. 19



Elaborado por: Verónica Parreño



DIAGRAMA No. 9

PROCESO PRODUCTIVO

Elaborado por: Verónica Parreño





CAPITULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 CONCLUSIONES

- Cerámica Novel 3 es una empresa familiar que trabaja constantemente para proveer a sus clientes piezas de cerámica (recuerdos, accesorios para el baño, dispensadores), contribuyendo también con la provincia y el país a través de las fuentes de empleo proporcionadas a muchas familias cotopaxenses.
- El proceso productivo con el que actualmente se desarrolla Cerámica Novel 3 requiere de un cambio, ya que con el actual proceso existe muchos desperdicios y por lo tanto pérdida de tiempo y de recursos tanto materiales como humanos.
- No existe un adecuado seguimiento en la producción; las unidades producidas no son registradas en documento alguno.
- No se ha establecido cantidades máximas y mínimas de producción, por lo que cada área de fabricación elabora la cantidad que estima conveniente.
- El manejo de inventarios y el análisis de stock se lo lleva sin ningún tipo de parámetros que respalde el correcto número de productos a ser adquiridos.



- No existe manuales administrativos ni de procesos, provocando que el nuevo personal desconozca a un inicio los procesos que debe seguir para la elaboración correcta de la cerámica.
- Se carece de un departamento de personal y jefe en cada área.
- No existe un adecuado programa de reclutamiento y selección de personal, tendiente a elegir a las personas idóneas a ocupar las vacantes, en especial en los puestos administrativos.
- El servicio al cliente que Cerámica Novel 3 brinda carece de un servicio post venta factor determinante en la satisfacción y fidelidad de los clientes.
- La capacitación y motivación de los empleados tanto administrativos como operativos debe ser considerado como parte primordial para la creación de una cultura operacional a fin de lograr mayor compromiso y resultados.
- No se ha dado ninguna capacitación a los empleados por parte del Gerente, haciéndose necesario que se desarrolle al personal con nuevas técnicas a ser empleadas, la misma que se reflejará en mayores ventas.
- Inexistencia de una debida cultura de reciclaje.
- El área designada para la fabricación de accesorios para baño, no cumple con los requerimientos necesarios para una buena producción, debido a que el espacio es muy pequeño, el color actualmente es plomo y se encuentra ahí los hornos para quemar la cerámica, lo cual encierra el calor, por lo que se hace necesario cambiar de tonalidad para que haya mayor ventilación.



- La Gerencia no se encuentra ubicado en un lugar estratégico (tercer piso)
- Los manuales administrativos y de procesos propuestos, constituyen un instrumento que permiten cumplir una gestión adecuada, es decir aplicar los pasos necesarios para la elaboración de la cerámica, permitiendo alcanzar los objetivos y metas establecidos por Gerencia.

6.2 RECOMENDACIONES

- Adoptar el presente manual administrativo y de procesos, como documento matriz, con la cual se logrará tener una mejor planeación, organización, dirección, control, coordinación y ejecución de procesos, logrando alcanzar una mejor producción.
- Es importante que Cerámica Novel 3 establezca objetivos específicos, los mismos que lograrán medir su participación con respecto al año anterior, siendo este un parámetro para alcanzar mejores resultados.
- La ejecución de un servicio post venta permitirá mantener un diálogo directo con los clientes de la empresa; debido a que las necesidades, gustos y preferencias de los consumidores cambian constantemente, el servicio post venta permitirá tomar mejores decisiones en función de lo que quiere nuestro cliente.
- Se debe establecer el departamento de personal el mismo que serviría para detectar necesidades o simplemente conocer o despejar inquietudes concernientes a la empresa, o proceso productivo de la misma.



- Es importante la necesidad de impartir cursos como el de talento humano, el mismo que permitirá explorar y explotar las habilidades del personal que labora en la dependencia.
- El inicio de procesos de reciclaje permitirá el incremento de ingresos, ya que las cerámicas que sufran desperfectos serán utilizadas para la decoración de locales.
- La gerencia es uno de los departamentos principales la misma que debe estar situada en el segundo piso, ya que permitirá un mejor control de las diferentes actividades que desarrolla la empresa
 - Es conveniente que se establezca una oficina en un lugar más comercial para que la gente pueda acudir y comprar; como también al abrir una oficina se haría conocer más la empresa a nivel de Latacunga y de la Provincia.
 - Se debe tener otro tipo de estructura, dividida en áreas, permitiendo que exista una mayor y mejor relación entre todos los miembros de la empresa.
- Es importante mantener un registro diario de las unidades producidas en cada área productiva para evaluar el desempeño de los trabajadores, de tal forma que el jefe de personal y Gerente pueda conocer el grado de eficiencia de los mismos.
- Es importante considerar que el desarrollo de una empresa debe ir de la mano con sus planes, programas y procedimientos, por tal razón se deberá efectuar análisis y evaluaciones periódicas de los nuevos procedimientos, con la finalidad de mantener actualizado el presente manual.



6.3 GLOSARIO

- ARCILLA.-** Roca sedimentaria formada por caolín mezclado con detritus de otros minerales
- BARBOTINA.-** Pasta que se prepara para encolar dos piezas del mismo objeto, después del moldeado y antes del bizcocho. La pasta está formada por arcilla del mismo tipo con la que se fabrica el objeto y se vuelve más líquida por la acción del agua
- BIZCOCHO.-** Recibe este nombre a la etapa del proceso en la cual la pieza cruda en cerámica que es sometida a la primera cocción. Viene de la palabra francesa Biscui.
- CERAMICA.-** Con esta palabra se define a toda producción en arcilla moldeada, cocida y esmaltada, decorada a gran fuego o a fuego lento.
- FELDESPATO.-** Silicato doble de aluminio y potasio (o sodio de calcio) empleado en las pastas cerámicas
- MOLDEADO.-** Primera fase de la moldeación de una pieza de cerámica que puede ser llevada al término manualmente
- PASTA.-** Amalgama de uno o varios tipos de arcilla con agua de cuyo trabajo se obtiene la masa necesaria para moldear una pieza
- PIRITA.-** Mezcla de distintos materiales con las que se prepara el vidrio.
- REFRACTORIO.-** Tipo de masa que resiste temperaturas elevadas
- VIDRIADO.-** Mezclado a fundentes básicos, sirve para cubrir el bizcocho de una capa transparente y vidriosa



































































BIBLIOGRAFIA

1. <http://www.elprisma.com/nuevo/mas-visitado.asp?page=540>
2. <http://pp.terra.com.mx/-rjaguado/entre.htm/>
3. <http://www.bancomundial.org/recopilacion.html>
4. <http://www.universidadabierta.edu.mx/SerEst/AdEmpresas/Administracion%20IV/HernandezJaurezJorge.htm>
5. <http://members.es.tripod.de/administracion/menus.gtm>
6. <http://orbita.starmedia.com/-unamosapuntos/lindex.htm>
7. <http://pagina.de/unamosapuntos>
8. <http://unamosapuntos.tripod.com/>
9. <http://ww.latinstats.com/cgiOrbita.starmedia.com/%7Eunamosapuntos/asmoncalidad/admoncalidad.htm>
10. Documentos@gestiopolis.com
11. ROSEMBERG J.M; Diccionario de Administración y Finanzas
12. FRANKLIN BENJAMIN, Organización de Empresas
13. L. BITTEL; enciclopedia del Management, Colección Océano
14. GOMEZ CEJA GUILLERMO; Planeación y Organización de Empresas



15. PHILIP KOTLER / GARY ARMSTRONG; Fundamentos de Mercadotecnia,
Segunda Edición

16. DICCIONARIO DE MARKETING Y VENTAS; Enciclopedia, Edición 1999



INDICE DE ANEXOS

	CONTENIDO	PAGINA
ANEXO No. 1	GUIA DE RECOPIACION DE INFORMACION	299
ANEXO No. 2	TECNICAS DE ANALISIS ASMINISTRATIVO	301
ANEXO No. 3	CURSOGRAMA SINOPTICO DEL PROCESO	305
ANEXO No. 4	CURSOGRAMA ANALITICO	306
ANEXO No. 5	DIAGRAMA BIMANUAL	307
ANEXO No. 6	DIAGRAMA DE ACTIVIDADES MULTIPLES	308
ANEXZO No.7	DIAGRAMA DE RECORRIDO	309
ANEXO No. 8	GRAFICO DE TRAYECTORIA	310
ANEXO No. 9	DIAGRAMA DE BLOQUE	311
ANEXO No. 10	DIAGRAMA DE DETALLE	312
ANEXO No. 11	DIAGRAMA DE FORMATO VERTICAL	313
ANEXO No. 12	DIAGRAMA DE FORMATO HORIZONTAL	314
ANEXO No. 13	DIAGRAMA DE FORMA TABULAR	315
ANEXO No. 14	DIAGRAMA DE FORMATO ARQUITECTONICO	316
ANEXO No. 15	DIAGRAMA DE FORMA	317
ANEXO No. 16	DIAGRAMA CON DISEÑO ASISTIDO POR LA COMPUTADORA	318
CUADRO No. 17	SIMBOLOS DE LA NORMA ANSI Y ASME PARA ELABORAR DIAGRAMAS DE FLUJO	319
CUADRO No. 18	CUESTIONARIO DEL FODA	322
CUADRO No. 19	CUESTIONARIO DIRIGIDO A CLIENTES INTERNOS	324
CUADRO No. 20	CUESTIONARIO DIRIGIDO A CLIENTES EXTERNOS	328
CUADRO No. 21	PROCESO PRODUCTIVO	330

INDICE DE DIAGRAMAS

	CONTENIDO	PAGINA
DIAGRAMA No. 1	ELABORACION DE BARBOTINA	151
DIAGRAMA No. 2	REVISION DE MOLIDA	152
DIAGRAMA No. 3	DISEÑO	153
DIAGRAMA No. 4	CERIGRAFIA	154
DIAGRAMA No. 5	VACIADO	158
DIAGRAMA No. 6	DESBASTADO Y PULIDO	159
DIAGRAMA No. 7	SECADO	160
DIAGRAMA No. 8	HORNEADO	161
DIAGRAMA No. 9	DECORACION EN ORO	162
DIAGRAMA No. 10	DECORACION EN FRIO	163
DIAGRAMA No. 11	HORNO ORO	164
DIAGRAMA No. 12	EMPAQUE	165
DIAGRAMA No. 13	EMBODEGADO	166

INDICE DE CUADROS

	CONTENIDO	PAGINA
CUADRO No. 1	VENTA DE RECUERDOS POR ZONAS	24
CUADRO No. 2	VENTA DE DISPENSADORES POR ZONAS	25
CUADRO No. 3	VENTA DE ACCESORIOS PARA EL BAÑO POR ZONAS	26
CUADRO No. 4	PASOS NECESARIOS PARA REALIZAR UNA CORRECTA PLANEACION	34
CUADRO No. 5	CLASIFICACION DE LOS MANUALES ADMINISTRATIVOS	51
CUADRO No. 6	PROCESO PARA ELABORAR LOS MANUALES ADMINISTRATIVOS	53
CUADRO No. 7	CLASIFICACION DE LOS DIAGRAMAS	76
CUADRO No. 8	MATRIZ DE FACTORES INTERNOS	87
CUADRO No. 9	MATRIZ DE FACTORES EXTERNOS	91
CUADRO No. 10	PORCENTAJE VENTA DE RECUERDOS	98
CUADRO No. 11	PORCENTAJE VENTA DE DISPENSADORES POR ZONAS	100
CUADRO No. 12	PORCENTAJE VENTA DE ACCESORIOS PARA EL BAÑO	101
CUADRO No. 13	PRINCIPALES COMPETIDORES DE CERAMICA NOVEL 3	102
CUADRO No. 14	CUADRO DE DISTRIBUCION DEL TRABAJO	105
CUADRO No. 15	CUANTOS AÑOS TIENE	107
CUADRO No. 16	CUAL ES EL SEXO	108
CUADRO No. 17	CUAL ES SU ESTADO CIVIL	109
CUADRO No. 18	CUAL ES EL NUMERO DE HIJOS	110
CUADRO No. 19	QUE PUESTO DESEMPEÑA EN LA EMPRESA	111
CUADRO No. 20	CUAL ES EL NIVEL DE EDUCACION	112
CUADRO No. 21	EN QUE LUGAR VIVE	112
CUADRO No. 22	QUE TIEMPO TRABAJA EN LA EMPRESA	113
CUADRO No. 23	SE SIENTE IDENTIFICADO CON LA EMPRESA	115
CUADRO No. 24	SE SIENTE IDENTIFICADO CON LA EMPRESA, POR QUE	116
CUADRO No. 25	COMO SE SIENTE EN SU PUESTO DE TRABAJO	117
CUADRO No. 26	LA REALACION LABORAL CON SUS SUPERIORES EN LA EMPRESA ES	118
CUADRO No. 27	LA REALACION LABORAL CON SUS COMPAÑEROS DE TRABAJO ES	119
CUADRO No. 28	CONSIDERA QUE LA EMPRESA SE INTERESA POR EL BIENESTAR DE SUS TRABAJADORES	120
CUADRO No. 29	SE CONSIDERA SATISFECHO DE TRABAJAR EN ESTA EMPRESA	121
CUADRO No. 30	ESTA SATISFECHO CON EL SALARIO QUE RECIBE	121
CUADRO No. 31	A RECIBIDO CURSO DE CAPACITACION	122
CUADRO No. 32	CUAL ES EL MOTIVO	123
CUADRO No. 33	CONOCE LAS POLITICAS DE PERSONAL	124

CUADRO No. 34	LE FACILITARON ALGUN MANUAL	125
CUADRO No. 35	LOS MATERIALES QUE UTILIZA SON LOS MAS ADECUADOS	125
CUADRO No. 36	COMO CONSIDERA LAS MEDIDAS DE HIGIENE Y SEGURIDAD INDUSTRIAL	126
CUADRO No. 37	TOMA DECISIONES PROPIAS	127
CUADRO No. 38	QUE PORCENTAJE DE DAÑOS TIENE	128
CUADRO No.39	CUAL ES LA CAUSA PARA QUE ESTO OCURRA	129
CUADRO No. 40	CUAL ES EL ESTADO CIVIL - ESTA SATISFECHO CON EL SALARIO	130
CUADRO No. 41	CUAL ES EL TIPO DE ESTABLECIMIENTO	134
CUADRO No. 42	TIEMPO QUE TRABAJA LA EMPRESA CON CERAMICA NOVEL 3	135
CUADRO No. 43	QUE PORCENTAJE DE ACEPTACION TIENE EL PRODUCTO CON RELACION A LA COMPETENCIA	136
CUADRO No. 44	LA CALIDAD DEL PRODUCTO LE PARECE	137
CUADRO No. 45	EL PRECIO DE LOS PRODUCTOS LE PARECE	138
CUADRO No. 46	EN RELACION A OTRAS CERAMICAS LA CALIDAD DE CERAMICA NOVEL 3 LE PARECE	139
CUADRO No. 47	LA EMPRESA LE OFRECE CREDITO A USTED	140
CUADRO No. 48	CUANTOS DIAS LE OFFRECE CREDITO	141
CUADRO No. 49	EN QUE PORCENTAJE LE SUBE EL PRECIO LA EMPRESA CUANDO LE DA CREDITO	142
CUADRO No. 50	LA ATENCION QUE BRINDA EL PERSONAL DE CERAMICA NOVEL 3 LE PARECE	143
CUADRO No. 51	EN CUANTOS DIAS DESPUES DE REALIZAR EL PEDIDO LE ENTREGAN LOS OLCITADO	144
CUADRO No. 52	LA ENTREGA ES CORRECTA Y DE ACUERDO AL PEDIDO	145
CUADRO No. 53	QUE PRODUCTOS LE GUSTARIA QUE LE BRINDE CERAMICA NOVEL 3	146
CUADRO No. 54	MAQUINARIA UTILIZADA PARA LA ELABORACION DE CERAMICA	157
CUADRO No.55	PROVEEDORES RECUERDOS	167
CUADRO No. 56	VENTA DE CERAMICA REALIZADA A NIVEL NACIONAL	169

INDICE GRAFICOS

	CONTENIDO	PAGINA
GRAFICO No. 1	ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL CERAMICA NOVEL 3	11
GRAFICO No. 2	VENTA DE RECUERDOS POR ZONAS	24
GRAFICO No. 3	VENTA DE DISPENSADORES POR ZONAS	25
GRAFICO No. 4	VENTA DE ACCESORIOS PARA EL BAÑO POR ZONAS	26
GRAFICO No. 5	ETAPAS DE LA METODOLOGIA PARA EL DESARROLLO DE ESTUDIOS ORGANIZACIONALES	29
GRAFICO No. 6	EVOLUCION DE UNA IDEA	31
GRAFICO No. 7	LINEAMIENTOS PARA ORIENTAR LA INVESTIGACION	37
GRAFICO No.8	GRAFICA DE GANTT PARA ELABORAR EL MANUAL	58
GRAFICO No. 9	ORGANIGRAMA GENERAL	65
GRAFICO No.10	ORGANIGRAMA ESPECIFICO	65
GRAFICO No.11	ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DE CERAMICA NOVEL 3	94
GRAFICO No.12	ORGANIGRAMA FUNCIONAL DE CERAMICA NOVEL 3	95
GRAFICO No.13	DISTRIBUCION FISICA	96
GRAFICO No.14	PORCENTAJE DE VENTA DE RECURDOS POR ZONAS	99
GRAFICO No.15	PORCENTAJE VENTA DE DISPENSADORES	100
GRAFICO No.16	PORCENTAJE VENTA DE ACCESORIOS PARA EL BAÑO	101
GRAFICO No.17	CUANTOS AÑOS TIENE	107
GRAFICO No.18	CUAL ES EL SEXO	108
GRAFICO No.19	CUAL ES SU ESTADO CIVIL	109
GRAFICO No.20	CUAL ES EL NUMERO DE HIJOS	110
GRAFICO No.21	QUE PUESTO DESEMPEÑA EN LA EMPRESA	111
GRAFICO No.22	CUAL ES EL NIVEL DE EDUCACION	112
GRAFICO No.23	EN QUE LUGAR VIVE	113
GRAFICO No.24	QUE TIEMPO TRABAJA EN AL EMPRESA	114
GRAFICO No.25	SE SIENTE IDENTIFICADO CON LA EMPRESA	115
GRAFICO No.26	SE SIENTE IDENTIFICADO CON LA EMPRESA, PR QUE	116
GRAFICO No.27	COMO SE SIENTE EN SU PUESTO DE TRABAJO	117
GRAFICO No.28	LA REALACION LABORAL CON SUS SUPERIORES EN LA EMPRESA ES	118
GRAFICO No.29	LA REALCION LABORAL CON SUS COMPAÑEROS DE TRABAJO ES	119
GRAFICO No.30	CONSIDERA QUE LA EMPRESA SE INTERESA POR EL BIENESTAR DE SUS TRABAJADORES	120
GRAFICO No.31	SE CONSIDERA SATISFECHO DE TRABAJAR EN ESTA EMPRESA	121

GRAFICO No.32	ESTA SATISFECHO CON EL SALARIO QUE RECIBE	122
GRAFICO No.33	A RECIBIDO CURSO DE CAPACITACION	122
GRAFICO No.34	CUAL ES EL MOTIVO	123
GRAFICO No.35	CONOCE LAS POLITICAS DE PERSONAL	124
GRAFICO No.36	LE FACILITARON ALGUN MANUAL	125
GRAFICO No.37	LOS MATERIALES QUE UTILIZA SON LOS MAS ADECUADOS	126
GRAFICO No.38	COMO CONSIDERA LAS MEDIDAS DE HIGIENE Y SEGURIDAD INDUSTRIAL	126
GRAFICO No.39	TOMA DECISIONES PROPIAS	127
GRAFICO No.40	QUE PORCENTAJE DE DAÑOS TIENE	128
GRAFICO No.41	CUAL ES LA CAUSA PARA QUE ESTO OCURRA	129
GRAFICO No.42	CUAL ES EL TIPO DE ESTABLECIMIENTO	134
GRAFICO No.43	TIEMPO QUE TRABAJA LA EMPRESA CON CERAMICA NOVEL 3	135
GRAFICO No.44	QUE PORCENTAJE DE ACEPTACION TIENE EL PRODUCTO CON RELACION A LA COMPETENCIA	136
GRAFICO No.45	LA CALIDAD DEL PRODUCTO LE PARECE	137
GRAFICO No.46	EL PRECIO DE LOS PRODUCTOS LE PARECE	138
GRAFICO No.47	EN RELACION A OTRAS CERAMICAS LA CALIDAD DE CERAMICA NOVEL 3 LE PARECE	139
GRAFICO No.48	LA EMPRESA LE OFRECE CREDITO A USTED	140
GRAFICO No.49	CUANTOS DIAS LE OFFRECE CREDITO	141
GRAFICO No.50	EN QUE PORCENTAJE LE SUBE EL PRECIO LA EMPRESA CUANDO LE DA CREDITO	142
GRAFICO No.51	LA ATENCION QUE BRINDA EL PERSONAL DE CERAMICA NOVEL 3 LE PARECE	143
GRAFICO No.52	EN CUANTOS DIAS DESPUES DE REALIZAR EL PEDIDO LE ENTREGAN LOS OLCITADO	144
GRAFICO No.53	LA ENTREGA ES CORRECTA Y DE ACUERDO AL PEDIDO	145
GRAFICO No.54	SECUENCIA DE TRABAJO Y DISTRIBUCION FISICA PARA LA ELABORACION DE CERAMICA	156

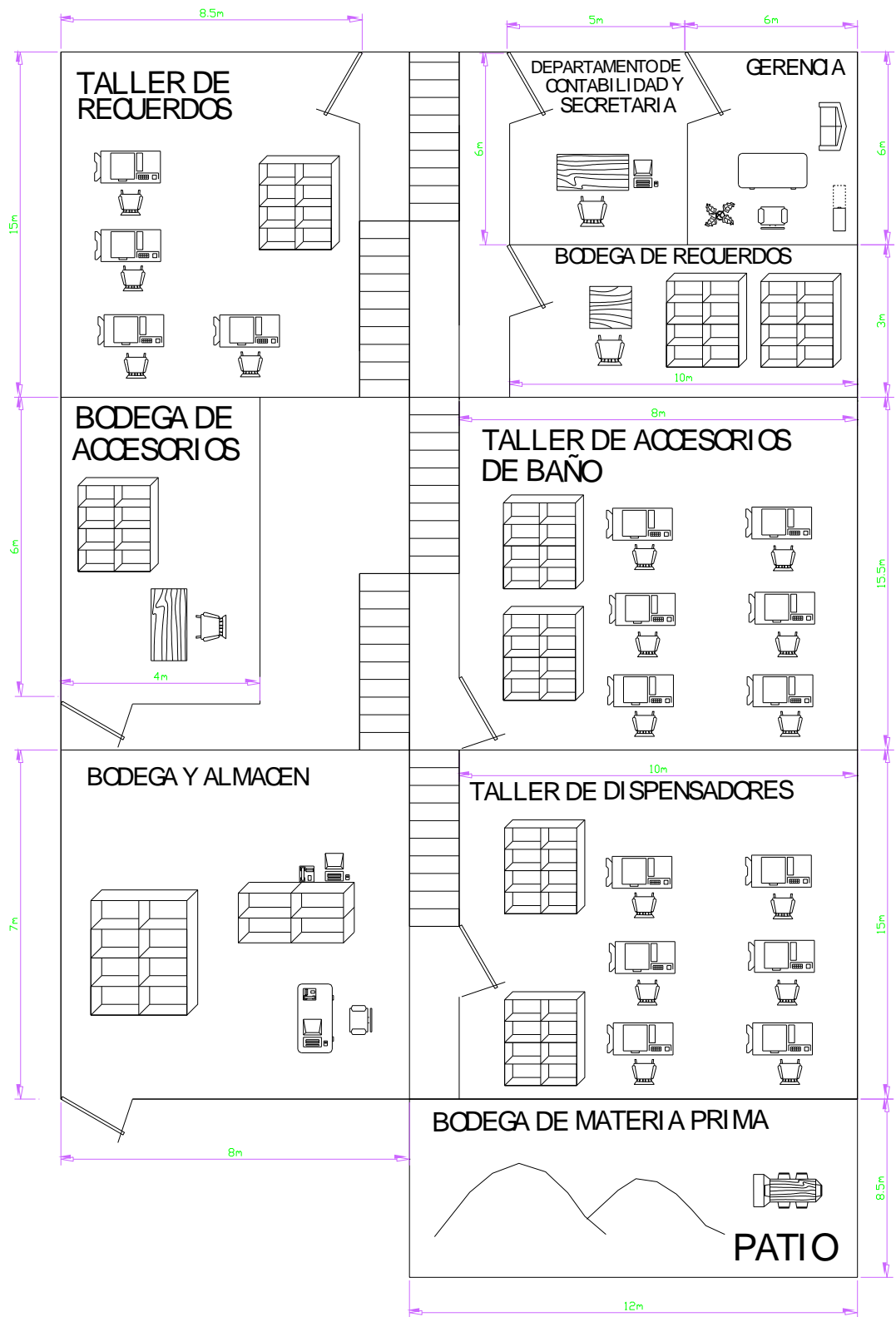
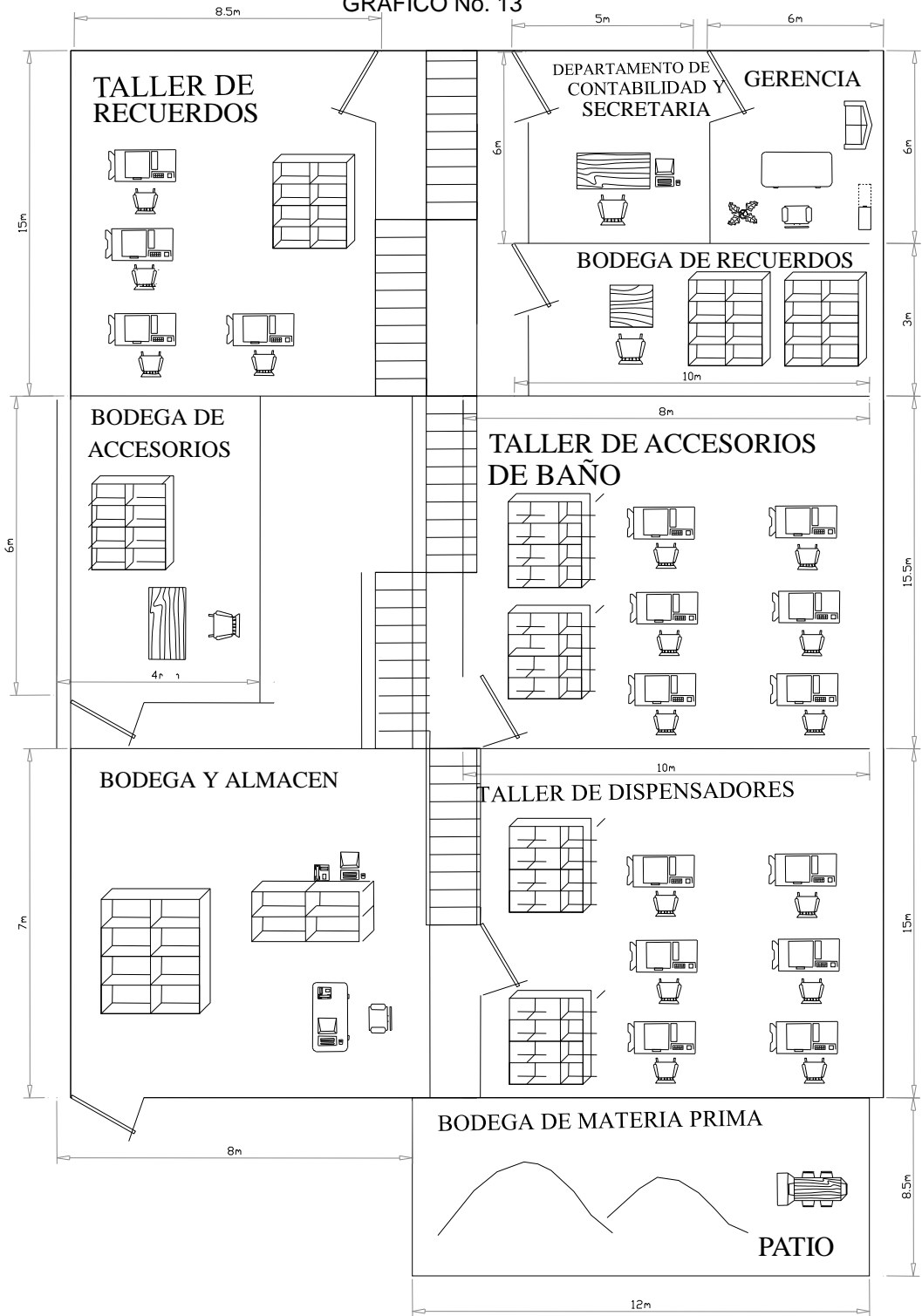
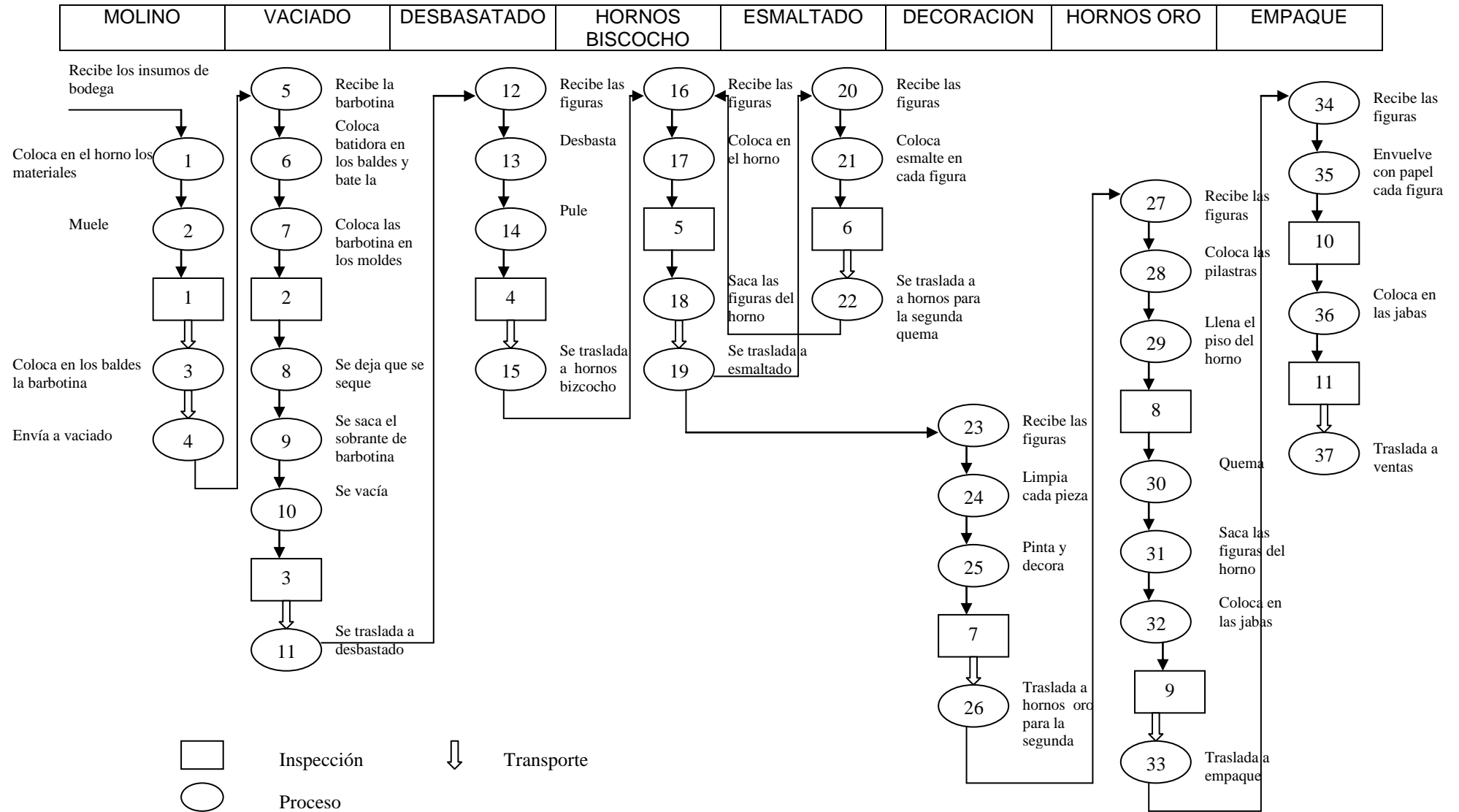


GRAFICO No. 13





Elaborado por: Verónica Parreño

No. de Encuesta:

Fecha: _____

Empresa Cerámica Novel 3

ENCUESTA DIRIGIDA A CLIENTES INTERNOS

Esta encuesta tiene por objeto conocer sus puntos de vista en relación con su empresa y su trabajo, los que serán de gran utilidad para corregir y mejorar las fallas que puedan existir, de preferencia no coloque su nombre, ni firma, pues deseamos que nos exprese su opinión con toda libertad y franqueza; toda la información suministrada será estrictamente confidencial.

Su cooperación meditada y franca, y sus sugerencias serán de gran valor para la empresa y para usted mismo.

CUESTIONARIO

DATOS DE IDENTIFICACION

EDAD: SEXO: M F
ESTADO CIVIL: Casado Soltero Divorciado Viudo

NUMERO DE HIJOS

PUESTO DE TRABAJO QUE DESEMPEÑA EN LA EMPRESA: _____

NIVEL DE EDUCACION: Primaria Secundaria Universitaria

LUGAR DONDE VIVE:

Latacunga	<input type="text"/>
Pujilí	<input type="text"/>
Salcedo	<input type="text"/>
Saquisilí	<input type="text"/>
Otros	<input type="text"/>

QUE TIEMPO TRABAJA EN ESTA EMPRESA: Años Meses

DATOS DE CLARIFICACION

1. Se siente identificado con la empresa

SI NO

Por qué? _____

2. Cómo se siente en su puesto de trabajo?

1. No me gusta
2. Me parece bien
3. No me satisface del todo
4. Me agrada mucho

3. La relación laboral con sus superiores en la empresa es:

EXCELENTE BUENA MALA

4. La relación laboral con sus compañeros de trabajo es:

EXCELENTE BUENA MALA

5. Considera usted que la empresa se interesa por el bienestar de sus trabajadores?

SI NO

Por qué? _____

6. Se considera satisfecho de trabajar en esta empresa?

SI NO

Por qué? _____

7. Está satisfecho con el salario que percibe?

SI NO

Por qué? _____

8. A recibido cursos de capacitación?

SI NO

Cuál? _____

9. En caso de que su respuesta fuera negativa a la pregunta anterior. Cuál es el motivo?

10. Conoce las políticas de personal?

SI NO

Cuál? _____

11. El momento que ingresó por primera vez a la empresa le dieron algún manual para que realice sus actividades?

SI NO

12. Los materiales e instrumentos que utiliza en la elaboración del producto son los adecuados?

MAQUINARIA

	BUENO	MALO
Molino de bolas		
Tamizadora		
Mesas para baseado		
Pulidora		
Horno UNIK		
Horno 1132		
Horno 1029		
Cámara de esmalte por aspersión		
Horno 820		
Batidora		
Cámara de vidriado		
Tornos		
Matricería en resina o caucho		

MATERIALES

	BUENO	MALO
Arcilla (Blanca, negra, roja)		
Caolín		
Carbonato de Calcio		
Feldespato		
Cuarzo		
Cílice		
Dalco		
Cilicatos		
Blanqueadores o Pacificantes		
Vidrios o Fritas		
Ventolita		
Gomas		
Estabilizantes		
Oro líquido		
Calcamonías		
Cilicato de Sodio		
Borax		
Pigmentos		
Tubos colaxibles		
Aluminio		
Pintura		
Pinceles		
Cartones		
Silicona		

13. Qué sugerencias podría dar en cuanto a la innovación del equipo de trabajo?

14. Cómo considera las medidas de higiene y seguridad

EXCELENTES BUENAS MALAS

15. En la elaboración de los productos que usted realiza toma decisiones propias?

SI NO

16. En la elaboración de los productos que usted realiza que porcentaje de daños tiene?

10% 20% 30% 40% o más %

17.Cuál es la causa para que esto ocurra?

**APRECIAMOS SU TIEMPO
MUCHAS GRACIAS POR SU COOPERACION**

No. de Encuesta:

Fecha: _____

Empresa Cerámica Novel 3

ENCUESTA DIRIGIDA A CLIENTES EXTERNOS

Esta encuesta tiene por objeto conocer el posicionamiento, calidad y créditos que la empresa brinda a sus clientes, los que serán de gran utilidad para corregir y mejorar las fallas que puedan existir, de preferencia no coloque su nombre, ni firma, pues deseamos que nos exprese su opinión con toda libertad y franqueza; toda la información suministrada será estrictamente confidencial.

Su cooperación meditada y franca, y sus sugerencias serán de gran valor para la empresa y para usted mismo.

CUESTIONARIO

DATOS DE IDENTIFICACION

TIPO DE ESTABLECIMIENTO

CIUDAD:

TIEMPO QUE TRABAJA SU ESTABLECIMIENTO CON ESTA EMPRESA:

Años

Meses

DATOS DE CLARIFICACION

1. Qué porcentaje de aceptación tiene este producto con relación a otro tipo de:

Recuerdos %

Accesorios para el Baño %

Botellones %

2. La calidad del producto le parece:

EXCELENTE

BUENA

MALA

3. El precio de los productos le parece:

MUY COSTOSO

COSTOSO

NORMAL

4. En relación a otras cerámicas, la calidad de Cerámica Novel 3 le parece:

EXCELENTE

BUENA

MALA

5. La empresa le ofrece crédito a usted?

SI

NO

Cuántos días?

7

15

30

60

90

más

6. En qué porcentaje le sube el precio la empresa cuándo le da crédito?

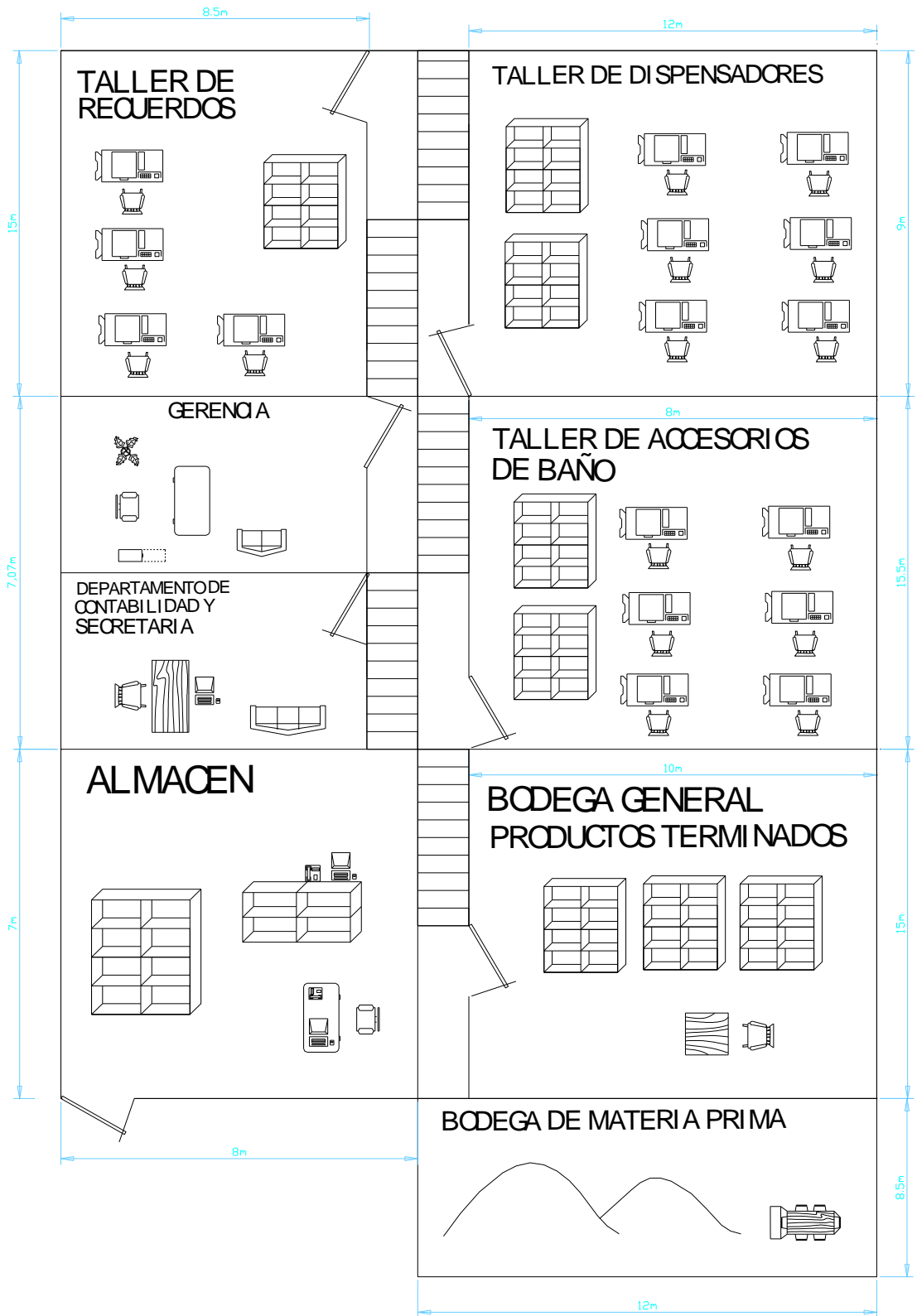
10% 15% 20% 30% 50% más

7. La atención que brinda el personal de Cerámica Novel 3 le parece?

EXCELENTE BUENA MALA

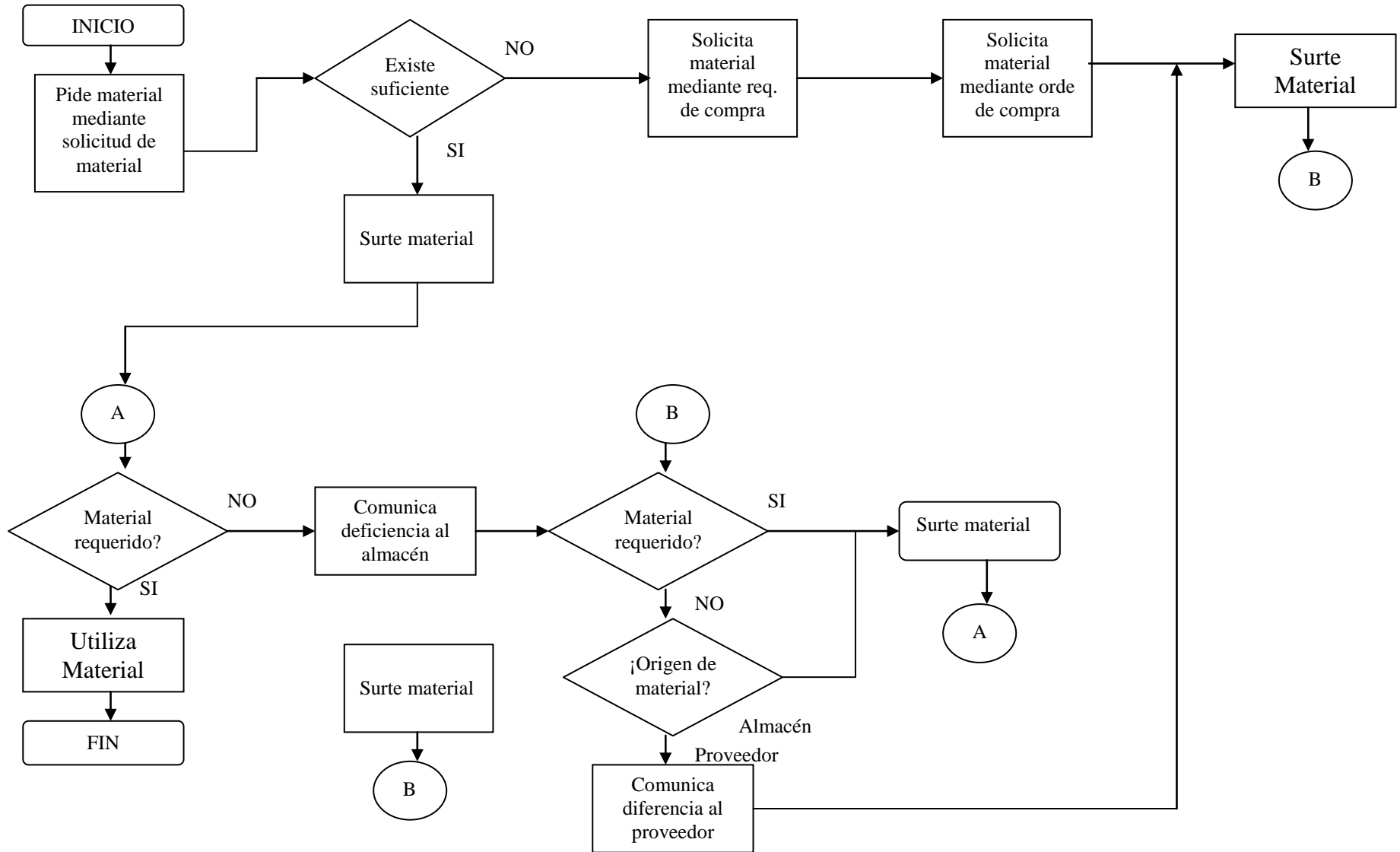
8. Qué productos le gustaría le brinde Cerámica Novel 3?

**APRECIAMOS SU TIEMPO
MUCHAS GRACIAS POR SU COOPERACION**



ANEXO No. 13

DIAGRAMA DE FORMA TABULAR



**ANEXO No. 8
GRAFICO DE TRAYECTORIA**

PUESTOS DE SALIDA



PUESTOS

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
2	○								○
3		○	○	○			○	○	
4						○			○
5									○
6			○				○		
7			○						○
8			○					○	
9				○					
10		○		○		○		○	

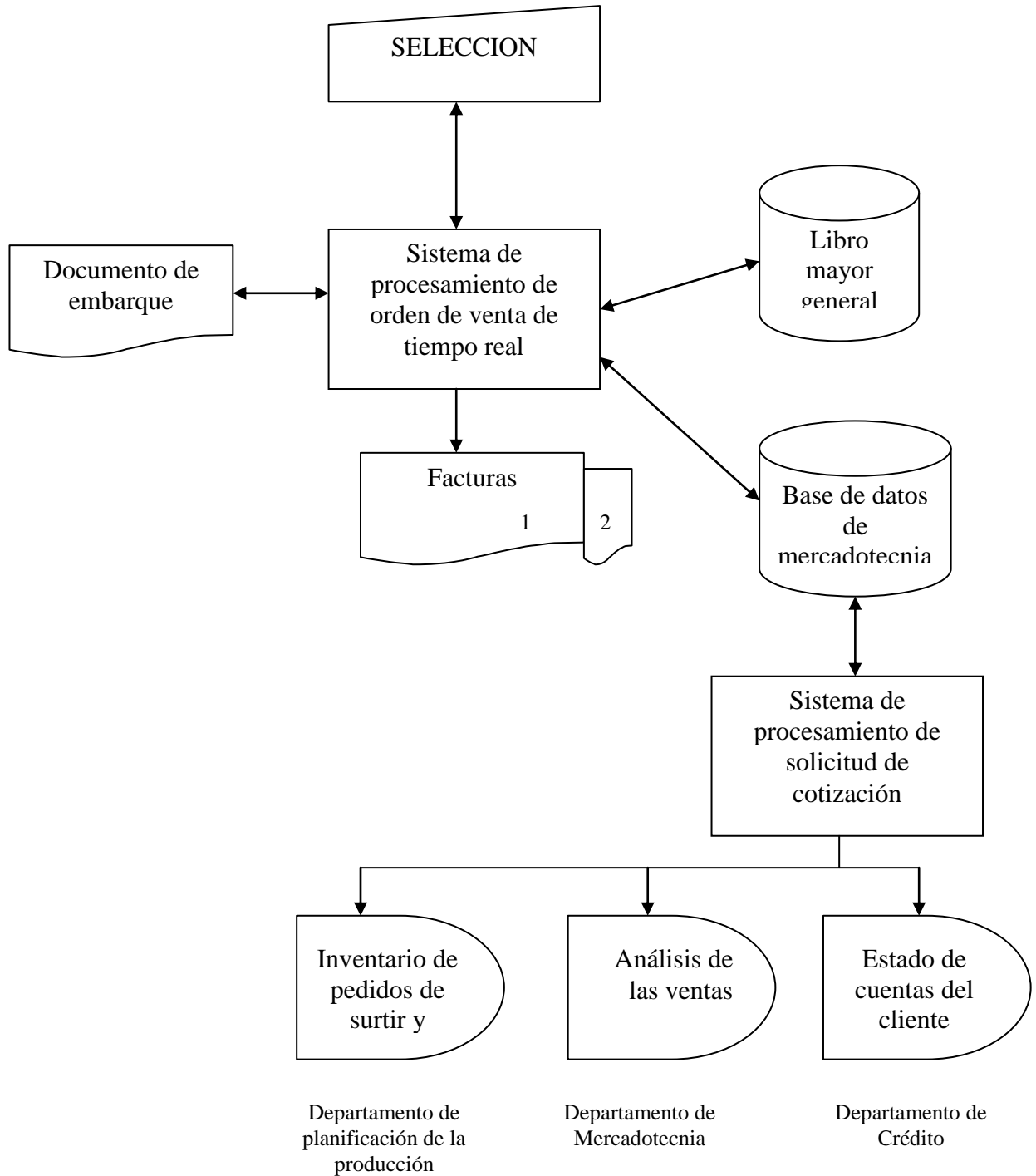
2	10	2	3	6	5	4	3	7	5
RESUMEN DE SALIDAS DE LOS PUESTOS									
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

						5			6
2	3								
			4						
1									7
			10					8	
						9			

PLANO ESQUEMATICO DE LA
OFICINA

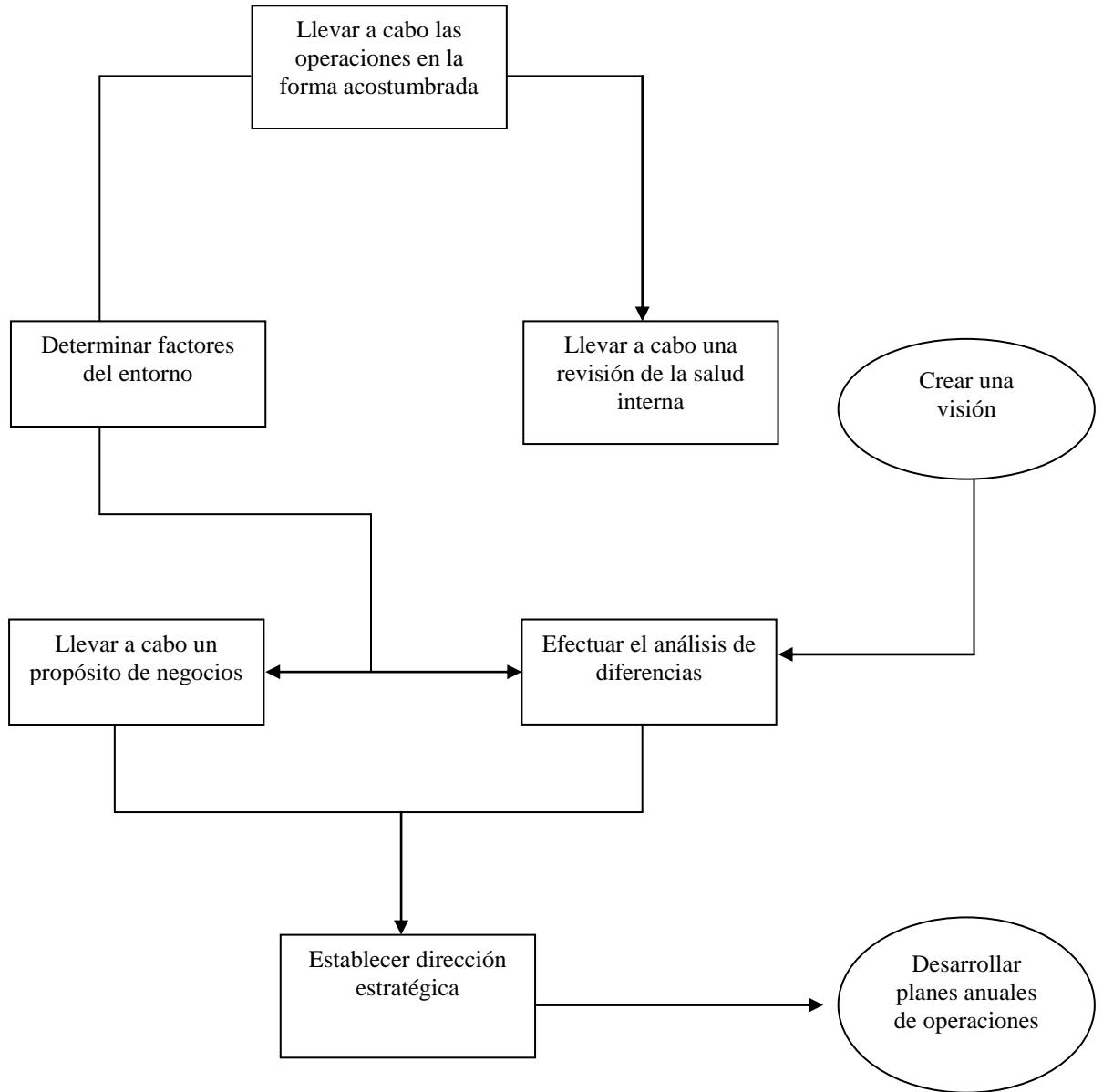
ANEXO No. 16

DIAGRAMA CON DISEÑO ASISTIDO POR COMPUTADORA



ANEXO No. 11

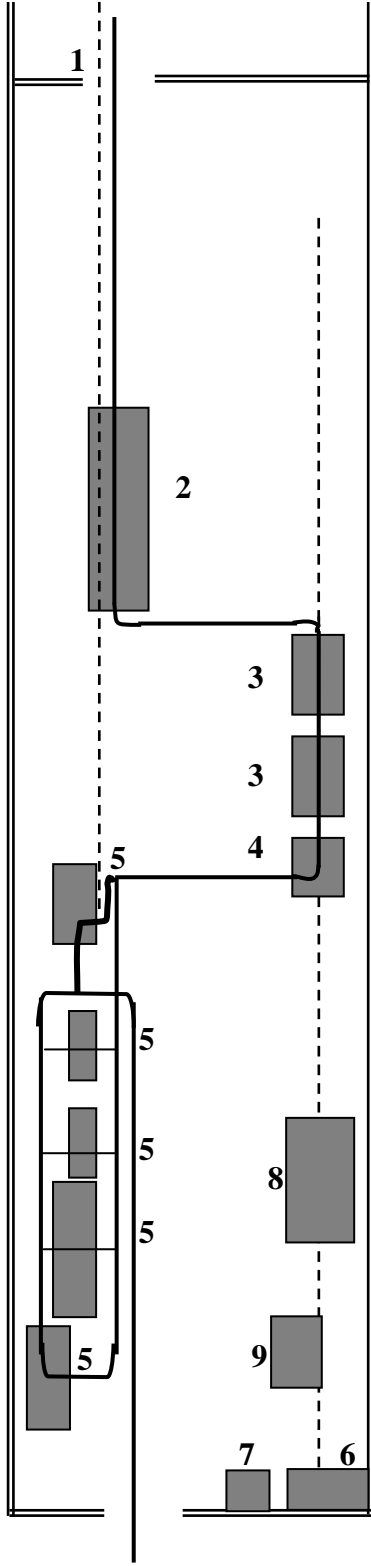
DIAGRAMA DE FORMATO VERTICAL



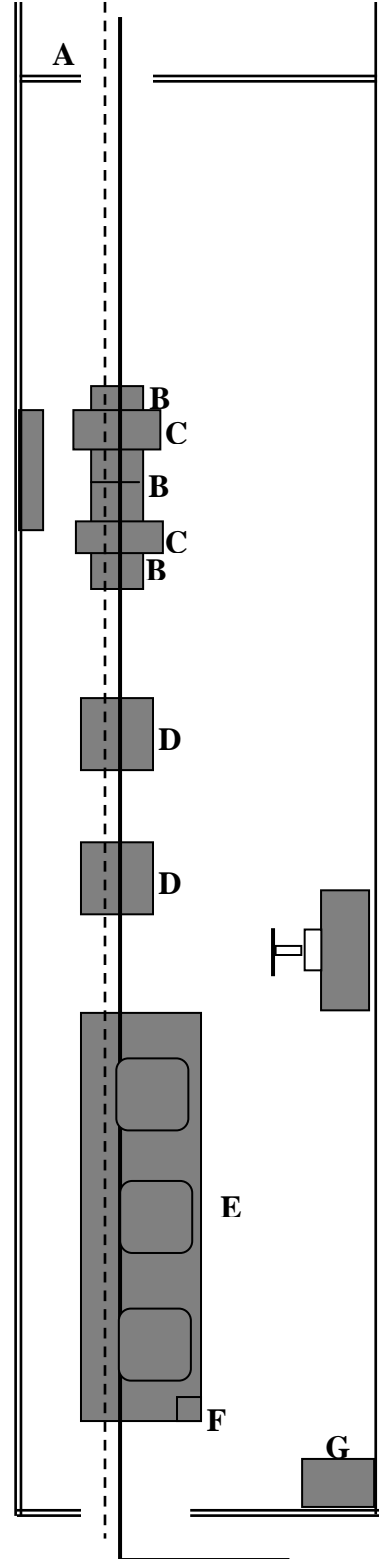
ANEXO No. 7

DIAGRAMA DE RECORRIDO O CIRCUITO

MÉTODO EMPLEADO



MÉTODO PROPUESTO



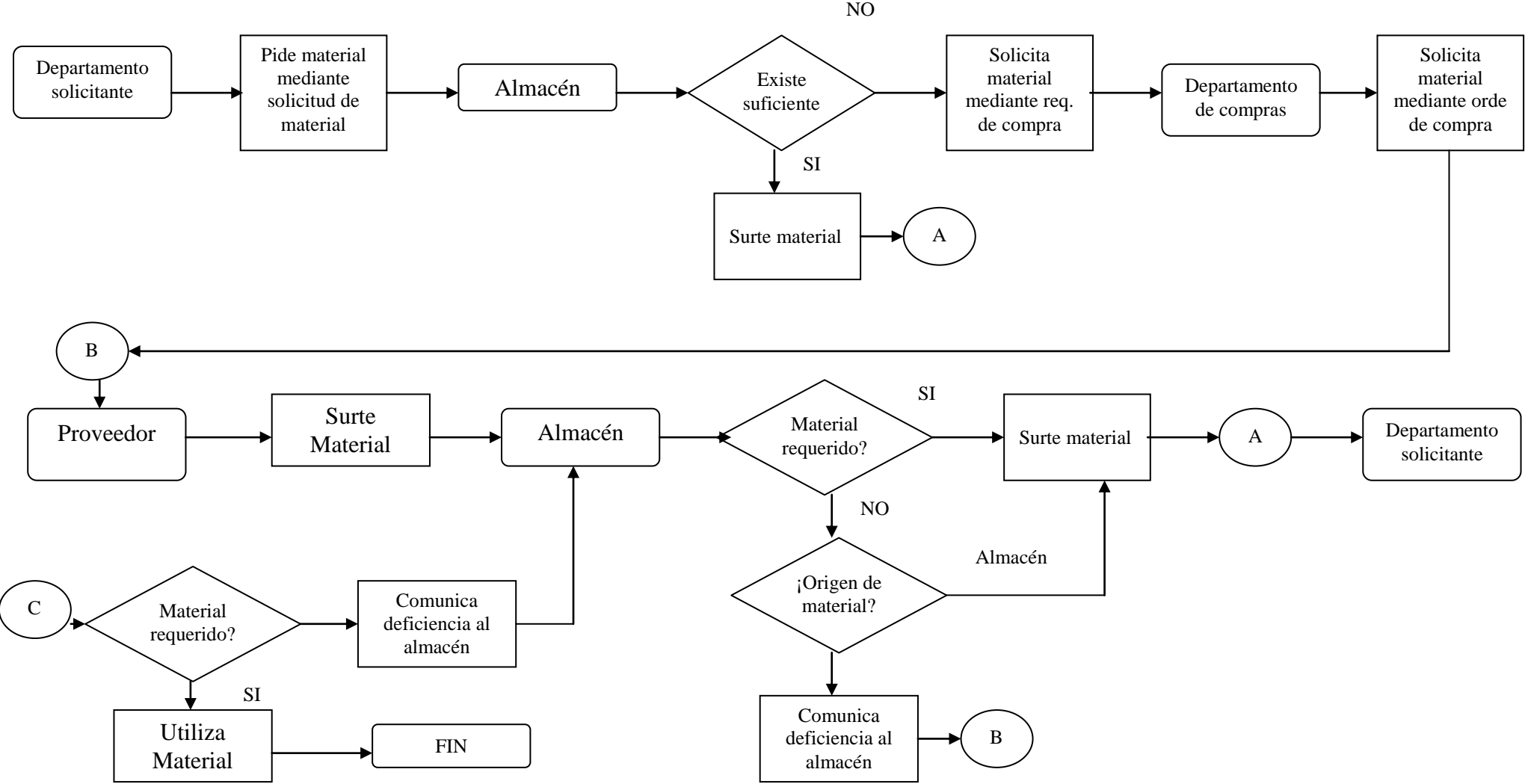
Método empleado:

- 1= Almacén
- 2= Desmontaje
- 3= Desengrasado
- 4= Enfriamiento
- 5= Limpieza
- 6= Armario
- 7= Armario de Herramientas
- 8= Lavado de parafina
- 9= Jefe de Equipo
- Grúa monocarril

Método propuesto:



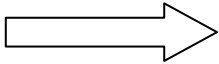

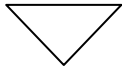
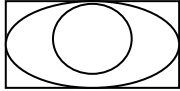
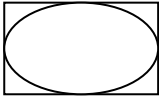
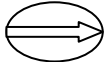

- A= Almacén
- B= Desmontaje
- C= Jaula
- D= Desengrase
- E= Limpieza
- F= Motor
- G= Armario
- H= Jefe de Equipo
- I= Banco
- Grúa monocarril

**ANEXO No. 12
DIAGRAMA DE FORMATO HORIZONTAL**


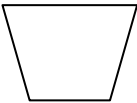







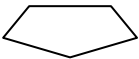




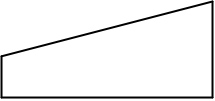
ANEXO No. 17

SIMBOLOS DE LA NORMA ANSI Y ASME PARA ELABORAR DIAGRAMAS DE FLUJO

SIMBOLO	REPRESENTA
	<i>Operación:</i> Indica las principales fases del proceso, método o procedimiento
	<i>Inspección:</i> Indica que se verifica la cantidad o calidad de algo
	<i>Desplazamiento o Transporte:</i> Indica el movimiento de los trabajadores, material o equipo de un lugar a otro.
	<i>Depósito provisional o espera:</i> Indica demora en el desarrollo de los hechos
	<i>Almacenamiento permanente:</i> Indica el depósito de un documento o información dentro de un archivo o un objeto cualquiera en un almacén
	<i>Origen de una forma o documento:</i> Indica el hecho de elaborar una forma o producir un informe
	<i>Decisión o autorización de un documento:</i> Representa el acto de tomar una decisión o bien el momento de efectuar una autorización
	<i>Entrevistas:</i> Indica el desarrollo de una entrevista entre dos o más personas
	<i>Destrucción de un documento:</i> Indica el hecho de destruir un documento o parte de él o bien la existencia de un archivo muerto.

SIMBOLOS DE LA NORMA PARA ELABORAR DIAGRAMAS DE FLUJO

SIMBOLO	REPRESENTA
	<i>Terminal:</i> Indica el inicio o la terminación del flujo, puede ser acción o lugar; además se usa para indicar una unidad administrativa o persona que recibe o proporciona información.
	<i>Disparador:</i> Indica el inicio de un procedimiento, conteniendo el nombre de éste o el nombre de la unidad administrativa donde se inicia.
	<i>Operación:</i> Representa la realización de una operación o actividad relativa a un procedimiento.
	<i>Decisión o Alternativa:</i> indica un punto dentro del flujo en que son posibles varios caminos.
	<i>Documento:</i> Representa cualquier tipo de documento que entre, se utilice o salga del procedimiento
	<i>Archivo:</i> Representa un archivo común y corriente de oficina
	<i>Nota aclaratoria:</i> No es parte del diagrama de flujo si no más bien es un elemento que se adiciona a una operación o actividad para dar una explicación de ella.
	<i>Línea de Comunicación:</i> Representa la transmisión de información de un lugar a otro mediante líneas telefónicas, de radio, etc.
	<i>Conector:</i> Representa una conexión o enlace de una parte del diagrama de flujo con otra parte lejana del mismo.
	<i>Conector de página:</i> Representa una conexión o enlace con otra hoja diferente, en la que continúa el diagrama de flujo.

	<p><i>Tarjeta perforada:</i> Representa cualquier tipo de tarjeta perforada, que se utilice en el procedimiento.</p>
	<p><i>Cinta perforada:</i> Representa cualquier cinta perforada, que se utilice en el procedimiento.</p>
	<p><i>Teclado en línea:</i> Representa el uso de un dispositivo en línea para proporcionar información a una computadora electrónica u obtenida de ella.</p>

Elaborado por: Verónica Parreño
Fuente: Franklin Benjamín, op.cit, pág No. 195

Cerámica Novel 3

CONTRATO DE TRABAJO No.

En Latacunga, adel mes de..... Del 200... por una parte representada por el Sr. Raúl Guevara Gerente de Cerámica Novel 3 y por otra el Sr(a)(rita)..... a quien se le denominará en adelante (la)(el CONTRATADO, convienen en celebrar el presente contrato, de acuerdo a las siguientes cláusulas:

PRIMERA:

Contratará los servicios.....
Para trabajar en:.....
En calidad de:.....

SEGUNDA:

La persona contratada se compromete a trabajarhoras diarias de acuerdo al horario que le imponga la Empresa

TERCERA:

Cerámica Novel 3 pagará a la persona contratada los siguientes rubros:

Sueldo Básico Inicial.....
Bonificación por responsabilidad.....
Bonificación por antigüedad.....
Subsidio familiar.....
Décimo tercer sueldo.....
Décimo cuarto sueldo.....
Décimo quinto sueldo.....

CUARTA:

El contrato tendrá derecho a vacaciones anuales.....

QUINTA:

Este contrato termina el , sin embargo Cerámica Novel 3 podrá dar por terminado aún antes de ese tiempo por indisciplina, deficiencia en el trabajo, mala conducta o por cualquier otra causa de orden legal o institucional, para tal efecto el contratado se da por notificado desde su inscripción.

Para constancia firman las partes, en un original y una copia de igual tenor.

CONTRATADO

GERENTE

ANEXO No. 20

CUESTIONARIO CLIENTES EXTERNOS

Empresa Cerámica Novel 3

No. de Encuesta:

Fecha: _____

ENCUESTA DIRIGIDA A CLIENTES EXTERNOS

Esta encuesta tiene por objeto conocer el posicionamiento, calidad y créditos que la empresa brinda a sus clientes, los que serán de gran utilidad para corregir y mejorar las fallas que puedan existir, de preferencia no coloque su nombre, ni firma, pues deseamos que nos exprese su opinión con toda libertad y franqueza; toda la información suministrada será estrictamente confidencial.

Su cooperación meditada y franca, y sus sugerencias serán de gran valor para la empresa y para usted mismo.

CUESTIONARIO

DATOS DE IDENTIFICACION

TIPO DE ESTABLECIMIENTO

CIUDAD:

TIEMPO QUE TRABAJA SU ESTABLECIMIENTO CON ESTA EMPRESA:

Años

Meses

DATOS DE CLARIFICACION

1. Qué porcentaje de aceptación tiene este producto con relación a otro tipo de:

Recuerdos %

Accesorios para el Baño %

Dispensadores %

2. La calidad del producto le parece:

EXCELENTE

BUENA

MALA

3. El precio de los productos le parece:

MUY COSTOSO COSTOSO NORMAL

4. En relación a otras cerámicas, la calidad de Cerámica Novel 3 le parece:

EXCELENTE BUENA MALA

5. La empresa le ofrece crédito a usted?

SI NO

Cuántos días?

7 15 30 60 90 más

6. En qué porcentaje le sube el precio la empresa cuándo le da crédito?

0% 10% 15% 20% 30% más

7. La atención que brinda el personal de Cerámica Novel 3 le parece?

EXCELENTE BUENA MALA

8. En cuántos días después de realizar le entregan el producto solicitado?

1-5 6-10 11-15 1 5-30 más días

9. La entrega es correcta y de acuerdo al pedido solicitado?

SI NO

10. Qué productos le gustaría le brinde Cerámica Novel 3?

**APRECIAMOS SU TIEMPO
MUCHAS GRACIAS POR SU COOPERACION**

ANEXO No. 1

GUÍA DE RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN

PARAMETRO	FACTORES	ELEMENTOS
1.- Normativo	1.1 Leyes	1.1.1 Código de trabajo 1.1.2 Seguro Social 1.1.3 Impuesto a la Renta 1.1.4 Otras Leyes
	1.2 Objetivos	1.2.1 Generales 1.2.2 Específicos
	1.3 Políticas	1.3.1 Generales 1.3.2 Específicas
	1.4 Normas	1.4.1 Reglamentos 1.4.2 Manuales 1.4.3 Instructivos 1.4.4 Procedimientos 1.4.5 Circulares
2.- Organización	2.1 Estructura	2.1.1 Orgánica 2.1.2 Funcional 2.1.3 De personal
	2.2 Proceso de decisión	2.2.1 Externa 2.2.2 Interna
	2.3 Supervisión	2.3.1 Externa 2.3.2 Interna
	2.4 Control	2.4.1 Previo 2.4.2 Concurrente 2.4.3 Posterior
3.- Recursos	3.1 Humanos	3.1.1 Reclutamiento y Selección 3.1.2 Clasificación y Valoración 3.1.3 Capacitación y entrenamien 3.1.4 Incentivos
	3.2 Financieros	3.2.1 Impuestos 3.2.2 Tasas 3.2.3 Contribuciones 3.2.4 Créditos 3.2.5 Ventas
	3.3 Materiales	3.3.1 Espacio Físico 3.3.2 Suministros

		3.3.3 Equipos
4.- Procedimientos	4.1 Administración Financiera	4.1.1 Sistema Contable 4.1.2 Código de cuentas 4.1.3 Análisis presupuestario
	4.2 Administración de bienes	4.2.1 Registro de bienes 4.2.2 Adquisición de bienes 4.2.3 Control de stock
	4.3 Administración de Servicios	4.3.1 Seguridad 4.3.2 Mantenimiento 4.3.3 Transporte
5.- Servicio - Producto	5.1 Finanzas	5.1.1 Balances 5.1.2 Informes
	5.2 Bienes	5.2.1 Inventarios
	5.3 Recursos Humanos	2.3.1 Clasificación de puestos 5.3.2 Escalafón

Elaborado por: Verónica Parreño

Fuente: Planeación y Organización de Empresas de Guillermo Gómez Ceja

ANEXO No. 2

TECNICAS DE ANALISIS ADMINISTRATIVO

Organizacionales

Nombre de la Técnica	Aplicación
Administración por objetivos	Proceso a través del cual los niveles de decisión de una organización identifican objetivos comunes, definen áreas de responsabilidad en términos de resultados esperados y usan esos objetivos como guías para su operación.
Análisis de sistemas	Proceso de clasificación e interpretación de hechos, diagnóstico de problemas y empleo de la información para recomendar mejoras a un sistema.
Análisis de costo - beneficio	Estudio para determinar la forma menos costosa de alcanzar un objetivo u obtener el mayor valor posible de acuerdo con la inversión realizada.
Análisis de estructuras	Examen detallado de la estructura de una organización para conocer sus componentes, características representativas y comportamiento, con el fin de optimizar su funcionamiento.
Arbol de decisiones	Enfoque que visualiza los riesgos y las probabilidades de una situación como incertidumbre o acontecimientos fortuitos, al trazar en forma de un "árbol" los puntos de decisión, los sucesos aleatorios y las alternativas que existen en los diversos cursos de acción.
Auditoría administrativa	Examen completo y constructivo de la estructura de una organización, de sus medios de operación, empleo de recursos, métodos de control y proceso de toma de decisiones

Autoevaluación	Proceso a través del cual los integrantes de una organización identifican, valoran y comparan sus avances en relación con las metas y objetivos preestablecidos durante un periodo específico
Control total de calidad	Método orientado a elevar en forma permanente la calidad de los procesos, productos y servicios de una organización, previendo el error y haciendo un hábito la mejora constante, con el propósito de satisfacer las necesidades y expectativas de clientes y/o usuarios.
Estudio de factibilidad	Análisis que permite precisar la situación y alternativa de cambio para un producto, proyecto, sistema y/o servicio de una organización tomando en cuenta su medio ambiente
Estudio de viabilidad	Investigación tendiente a determinar los beneficios cuantitativos y cualitativos a corto, mediano y largo plazo, considerando factores tales como la oportunidad, exactitud, precisión y costo de la información a obtenerse, y sobre todo, el efecto que ella tiene en los distintos niveles jerárquicos.
Benchmarking	Proceso sistemático y continuo de evaluación de los productos, servicios y procesos de trabajo de las organizaciones que son reconocidas como líderes en su campo, con el fin de realizar mejoras en la organización.
Desarrollo organizacional	Proceso planeado para aplicar modificaciones culturales y estructurales en una organización en forma sistemática para mejorar su funcionamiento en todos los niveles.
Reingeniería organizacional	Proceso a través del cual las organizaciones rediseñan sus sistemas de información, de organización, formas de trabajar en equipo y los medios por los que dialogan entre sí y con los

	clientes o usuarios, para elevar sustancialmente su desempeño.
Reorganización	Revisión y/o ajuste de una organización con el propósito de hacerla más funcional y productiva.

Cuantitativas

Nombre de la Técnica	Aplicación
Análisis de series de tiempos	Interpretación de las variaciones de los volúmenes de hechos, costos, producción, rotación de personal, etc., en periodos iguales y subdivididas en unidades de tiempo homogéneas.
Correlación	Determinación del grado de influencia o repercusión mutua entre dos o más variables
Modelos de inventario	Especificación de cuándo y qué cantidad de inventarios deben tenerse.
Modelos integrados de producción	Reducir el costo con respecto a la fuerza de trabajo, la producción y los inventarios
Muestreo	Sirve para inferir información acerca de un universo de estudio, a partir del estudio de una parte representativa del mismo.
Números índices	Para medir con respecto a una base inicial las fluctuaciones de volumen de operaciones, errores, costos, ausencias y otras variables en un periodo determinado con fines de control, comprobando la validez y confiabilidad de la información.
Programación dinámica	Se emplea para resolver problemas que poseen varias fases interrelacionadas, donde

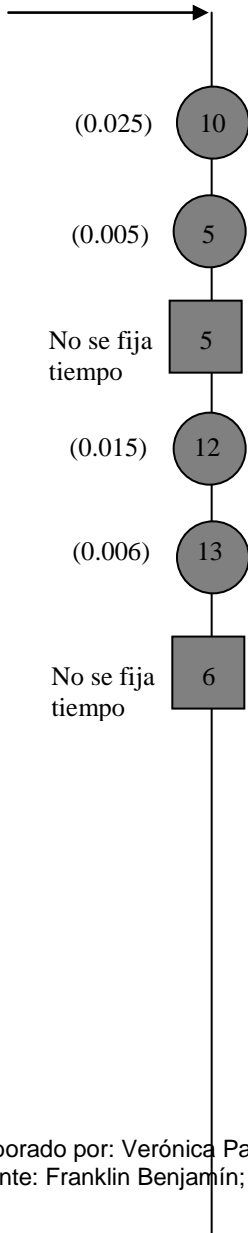
	se debe adoptar una decisión adecuada para cada una de éstas, sin perder de vista el objetivo último que se pretende alcanzar; sólo cuando el efecto de cada decisión se ha determinado, se toma una decisión final.
Programación lineal	Asignación de recursos escasos de una manera óptima en relación con un objetivo; generalmente, su finalidad es minimizar costos y maximizar beneficios.
Simulación	Esta técnica se utiliza para imitar una operación o un método antes de su ejecución real, reproduciendo situaciones difíciles o incosteables de experimentar en la práctica.
Teoría de colas o de líneas de espera	Optimización de distribuciones en condiciones de aglomeración, en la que se cuidan los puntos de estrangulamiento o tiempos de espera, esto es, las demoras verificadas en algún punto de servicio.
Teoría de los grafos	De ésta se derivan las técnicas de planeación y programación por redes (CPM, PERT, etc.). Tanto el PERT (Program Evaluation Review Technique) como el CPM (Critical Path Method) y el Ramps (Resource allocation and multi project scheduling) son diagramas que buscan identificar la trayectoria crítica para planear y programar en forma gráfica y cuantitativa la secuencia coordinada para llevar a cabo un proyecto.
Teoría de las decisiones	Selección del mejor curso de acción cuando la información se da en forma probable.
Teoría de los juegos	Determinación de la estrategia óptima en una situación de competencia.

ANEXO No. 3

CURSOGRAMA SINOPTICO DEL PROCESPO

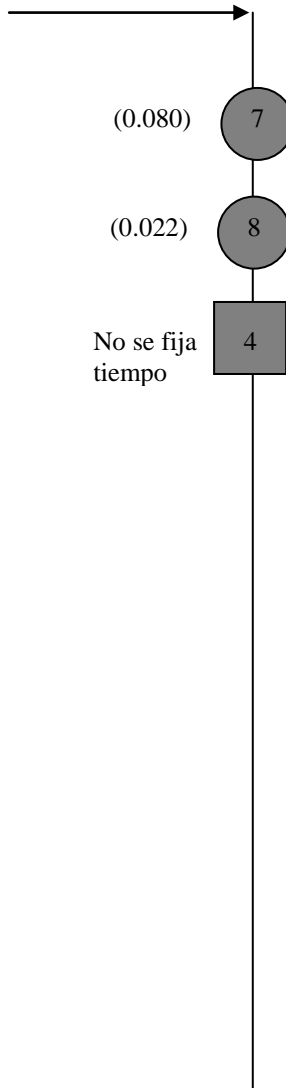
PERNETE DE TOPE

5 mm de diámetro
Acero BSS 3214



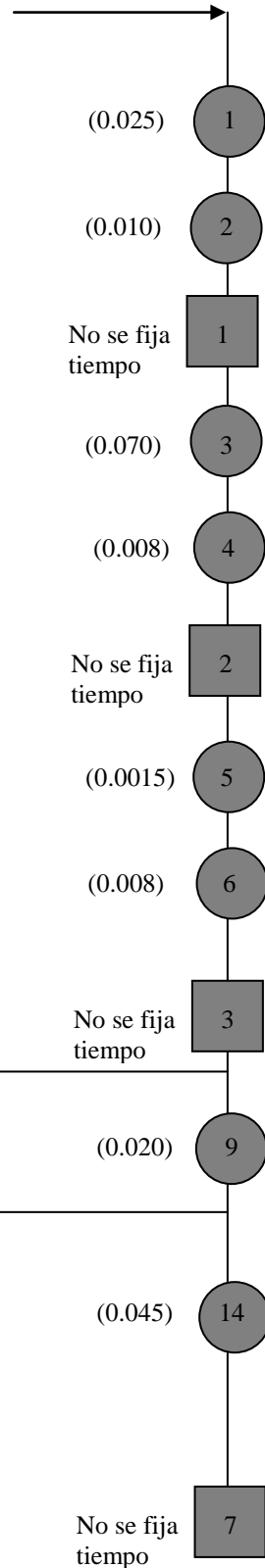
PERNETE DE TOPE

5 mm de diámetro
Acero BSS 3214



PERNETE DE TOPE

5 mm de diámetro
Acero BSS 3214



Elaborado por: Verónica Parreño
Fuente: Franklin Benjamín; op, cit, pág No. 204

ANEXO No. 4

CURSOGRAMA ANALITICO

CURSOGRAMA ANALÍTICO		Material:		
Diagrama núm. 2 Hoja núm. 1		Resumen		
Objeto	Actividad	Actual	pro	
Motores de autobús usados	Operación ○		4	3
	Transporte ◊	21	15	6
	Espera □	3	2	1
	Inspección ◻	1	-	1
	Almacenamiento ▽	1	1	1
Método propuesto	Distancia (metros)		238.5	150
88.5				
Lugar de desengrase	Tiempo (min. nombre)	----	----	----
Operarios	Costo			
Ficha núm. 1234	Mano de obra			
571	Material			
Compuesto por:				
Aprobado por:	Fecha	Total	----	----

Descripción	Cant-dad	Distancia (m)	Tiempo (min)	Símbolo		Observaciones
Almacenamiento en local de motores usados						
Motor recogido						
Transportado hasta trailer de desmonte						Grúa
Descargado		55				Eléctrico
Desmontando						Monocarril
Transportado hasta la jaula de desengrase						
Colocado en la jaula		1				A mano
Transportado hasta desengrasadora						Grúa
Colocado en desengrasadora		1.5				
Desengrase						
Secado de desengrasado						
Transportado de desengrasadora						
Descargado en tierra		4.5				
Dejado enfriar						
Transportado hasta bancos de limpieza						
Limpiadas todas las piezas		6				
Recogidas todas las piezas en bandejas especiales						
Esperar transporte		6				
Bandejas y bloque de los cilindros cargados en un						
carillo						
Transportados hasta el departamento de inspección de motores						
Bandejas deslizadas hasta bancos de inspección y bloques hasta plataforma		76				En carrillo
Total	150					

ANEXO No. 6

DIAGRAMA DE ACTIVIDADES MULTIPLES

Electricista
y ayudante

Ajustar
y ayudante

Montador

Obreros
Químicos

Quitar calentadores			
Reparación de trailer	Quitar calentadores Fijar accesorios		Inspeccionar o ajustar catalizador
Quitar la tapa			
	Inspeccionar o ajustar catalizador		
Colocar la Tapa			
Ajustar Tapa	Quitar accesorios		
Colocar calentadores			



Tiempo de trabajo

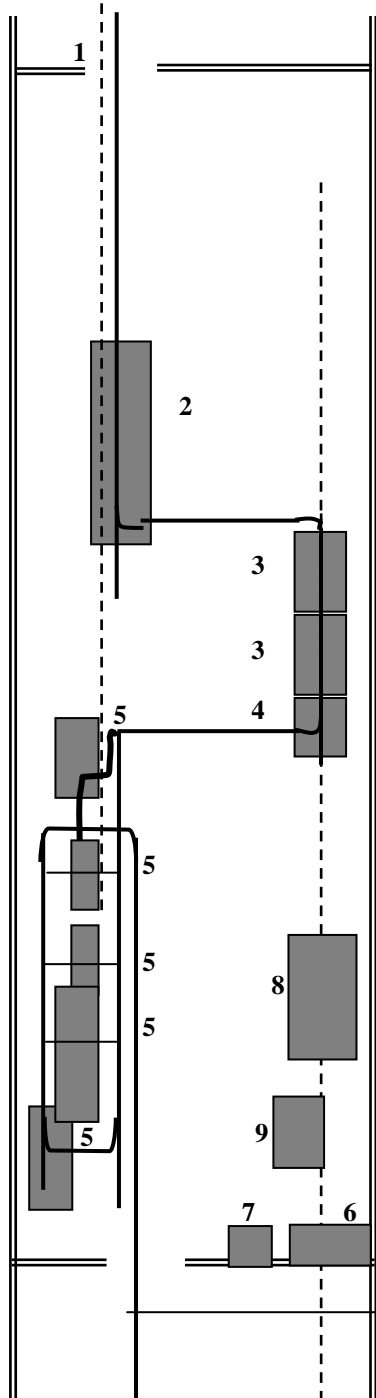


Tiempo improductivo

ANEXO No. 7

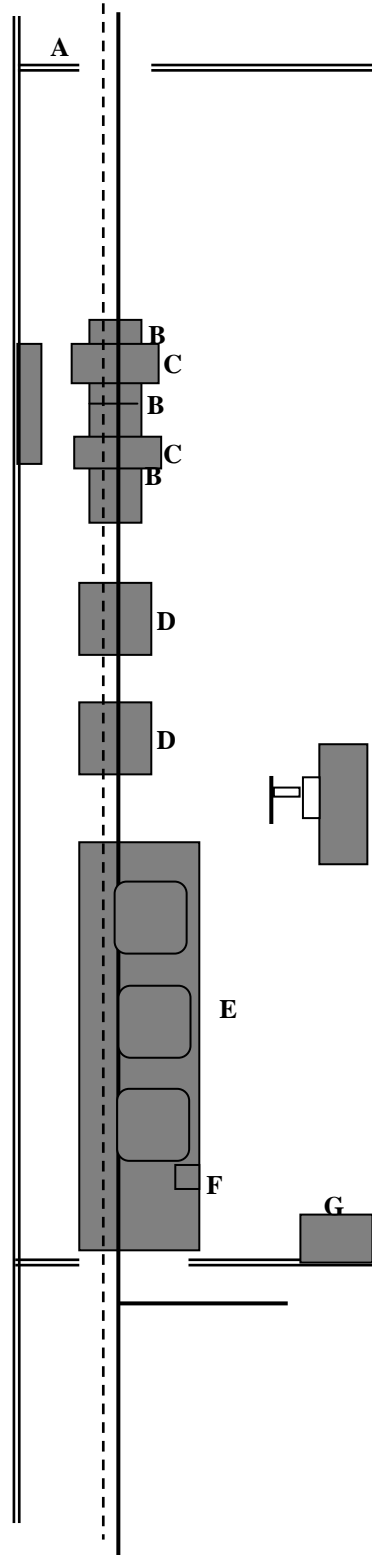
DIAGRAMA DE RECORRIDO O CIRCUITO

MÉTODO EMPLEADO



- Método empleado:
 1= Almacén
 2= Desmontaje
 3= Desengrasado
 4= Enfriamiento
 5= Limpieza
 6= Armario
 7= Armario de Herramientas
 8= Lavado de parafina
 9= Jefe de Equipo
 Grúa monorriel

MÉTODO PROPUESTO



- Método propuesto:
 A= Almacén
 B= Desmontaje
 C= Jaula
 D= Desengrase
 E= Limpieza
 F= Motor
 G= Armario
 H= Jefe de Equipo
 I= Banco
 Grúa monorriel

ANEXO No. 8 *
GRAFICO DE TRAYECTORIA**

PUESTOS DE SALIDA



PUESTOS

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
2	○								○
3		○	○	○			○	○	
4						○			○
5									○
6			○				○		
7			○						○
8			○					○	
9				○					
10		○		○		○		○	

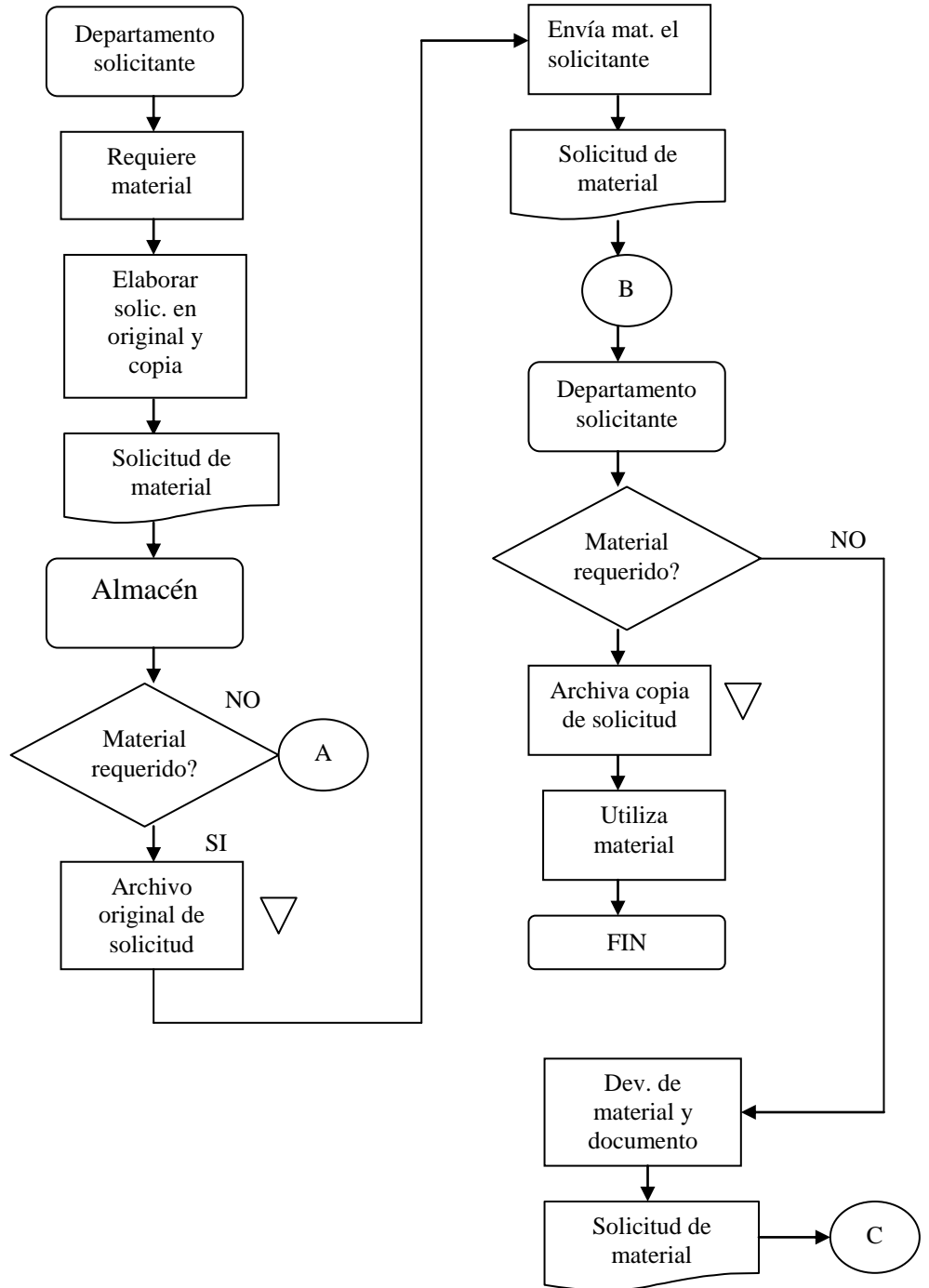
2	10	2	3	6	5	4	3	7	5
RESUMEN DE SALIDAS DE LOS PUESTOS									
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

					5				6
2	3								
				4					
1									7
		10				8			
				9					

PLANO ESQUEMATICO DE LA
OFICINA

ANEXO No. 10

DIAGRAMA DE DETALLE



ANEXO No. 11

DIAGRAMA DE FORMATO VERTICAL

