

**UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y FINANCIERAS**  
**CARRERA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS**



**P.E.T.A.E.N.G.**

**DISEÑO DE UN SISTEMA ADMINISTRATIVO Y DE CONTROL PARA LA  
MICROEMPRESA DE SUBLIMACION TEXTIL “MUNDO ANIME”**

**POSTULANTE: MAYK ROLANDO CHÁVEZ ESPINOZA**

**MODALIDAD DE TITULACIÓN: CURSO DE ACTUALIZACIÓN**

**LA PAZ BOLIVIA**

**2020**

### ***Dedicatoria***

*El presente trabajo lo dedico principalmente a Dios, por ser el inspirador y darnos fuerza para continuar en este proceso de obtener uno de los anhelos más deseados.*

*Mis padres Renato y María Exaltación, por darme la vida, quererme mucho, creer en mí y porque siempre me apoyaron. Gracias por darme una carrera para mi futuro.*

## **AGRADECIMIENTOS**

A Dios por darme la oportunidad de llegar a este momento y poder lograr una objetivo más. Así mismo le pido que ilumine mi camino para seguir cosechando más éxitos en mi vida profesional.

Mis padres por ser un pilar importante, por inculcarme principios y valores que hasta ahora los tengo, por su comprensión y apoyo incondicional durante los años de mi estudio.

De igual manera mis agradecimientos a la Universidad Mayor de San Andrés, en especial a la Carrera Administración de Empresas, a los docentes quienes con la enseñanza de sus valiosos conocimientos hicieron que pueda crecer día a día como profesional, gracias por su paciencia, dedicación, apoyo incondicional y amistad.

## INDICE

<b>I. ANTECEDENTES .....</b>	<b>2</b>
<b>1.1 Introducción.....</b>	<b>2</b>
<b>II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....</b>	<b>5</b>
<b>2.1 Identificación y formulación del problema .....</b>	<b>5</b>
<b>III. OBJETIVOS .....</b>	<b>5</b>
3.1 Objetivo General .....	5
3.2 Objetivos Específicos.....	5
<b>IV. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>6</b>
<b>4.1 Alcances de la Investigación .....</b>	<b>6</b>
4.1.1 Ámbito Temático .....	6
4.1.2 Ámbito Geográfico.....	7
4.1.3 Ámbito Temporal .....	7
<b>V. METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>7</b>
<b>VI. MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>10</b>
6.1 EMPRESA .....	10
6.1.1 Empresa según su tamaño .....	10
6.1.2 Empresas según el origen de su capital.....	11
6.1.3 Empresas según el tipo de actividad .....	12
6.1.4 Empresas según su ámbito de actividad.....	13
6.1.5 Empresas según el destino de sus beneficios .....	14
6.1.6 Empresas según su forma jurídica.....	14
6.2 MICROEMPRESA .....	15
6.2.1 Características de la microempresa.....	16
6.2.3 Desventajas de la microempresa .....	17
6.2.4 Tipos de microempresas.....	17
6.3 MICROEMPRESARIO .....	18
6.4 ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS.....	20
6.5 PROCESO ADMINISTRATIVO .....	21
6.5.2 Organización.....	22
6.5.3 Ejecución.....	22

6.5.4 Control.....	23
6.6 ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA.....	23
6.6.1 Eficacia y eficiencia en la estructura administrativa.....	24
6.6.2 Elementos de la estructura administrativa.....	24
6.7.1 Las principales posiciones jerárquicas de una empresa.....	25
6.8 ORGANIGRAMAS.....	27
6.8.1 Tipos de Organigramas. Los organigramas se clasifican en 5 tipos:.....	28
6.9 MANUALES.....	31
6.9.1 Características.....	31
6.9.2 Contenido de los Manuales Administrativos.....	32
6.9.3 Tipos de manuales administrativos.....	33
6.10 DIAGRAMAS DE FLUJO.....	39
6.10.1 Simbología de un diagrama de flujo.....	40
6.11 TALENTO HUMANO.....	40
6.11.1 Asignación y delimitación de funciones.....	42
6.11.2 Contratación.....	43
6.11.4 Capacitación de personal.....	46
6.12. MIX DE MARKETING: LAS 4 P'S DE MARKETING.....	46
<b>VII. MARCO PRÁCTICO.....</b>	<b>49</b>
<b>7.1 DESCRIPCIÓN DE LA MICROEMPRESA.....</b>	<b>49</b>
7.1.1 Antecedentes de la microempresa.....	49
7.1.2 Maquinaria.....	49
7.1.4 Diagnostico de la microempresa.....	52
7.2 Diseño del sistema administrativo y de control.....	53
7.2.1 Misión y visión.....	53
7.2.3 Políticas.....	54
7.2.4 Valores.....	55
7.2.5 Principios.....	55
7.2.6 Objetivos.....	56
7.2.7 Organigrama.....	56

7.2.8	Proceso administrativo.....	64
7.2.9	Diseño del formato para el registro de control de inventarios. ....	66
7.2.10	Manual de funciones y descripción de cargos.....	69
7.2.10.1	Objetivos del manual de funciones y descripción de cargos.....	69
7.2.11	Fases del proceso de selección de personal.....	79
7.2.12	Aplicación de las 4 P's de marketing.....	80
<b>7.3</b>	<b>Conclusiones .....</b>	<b>83</b>
<b>7.4</b>	<b>Recomendaciones .....</b>	<b>84</b>
	Bibliografía .....	85

## **RESUMEN EJECUTIVO**

En este trabajo se presentara un diseño de un sistema administrativo y de control para la microempresa de sublimación textil “Mundo Anime” la cual se trata de la transferencia de una impresión digital de muy alta definición a distintos tipos de objetos y de prendas, dentro de esta técnica se destaca especialmente la sublimación textil donde nosotros ofrecemos al mercado diferentes productos y artículos sublimados los cuales son poleras; chaquetas, mochilas de tela, barbijos, morales, tazas, tazas mágicas, termos, mouse pad.

La microempresa está conformada por cinco trabajadores incluyendo a su propietario que a su vez está encargado de efectuar las actividades de producción y distribución de los productos y artículos. Esta microempresa brinda a sus clientes diseños únicos y una buena calidad en sus productos con una variedad de modelos, colores y tamaños, las cuales se comercializan en un local que está ubicado en la plaza del estudiante en la galería ciudad local 3, también se comercializan por internet en su página de Facebook.

En cada una de las áreas funcionales se realizó un diagnóstico, seguido de un plan de mejoramiento en donde se aplica algunas implementaciones acorde con el presupuesto de la empresa.

# **DISEÑO DE UN SISTEMA ADMINISTRATIVO Y DE CONTROL PARA LA MICROEMPRESA DE SUBLIMACION TEXTIL “MUNDO ANIME”**

## **I. ANTECEDENTES**

### **1.1 Introducción.**

La personalización de productos diversos y de prendas, sea de manera promocional o personal en la moda, es una tendencia que se mantiene en crecimiento desde hace años. Hoy en día, la sublimación de tinta puede usarse para transferir imágenes o texto en excelente calidad fotográfica, en una gran diversidad de superficies, incluyendo tela, metal, cerámica y otros materiales. No obstante, una de las más populares es la sublimación de telas para la personalización de prendas.

La sublimación se trata de la transferencia de una impresión digital de muy alta definición a distintos tipos de objetos y de prendas. Dentro de esta técnica, se destaca especialmente la sublimación textil.

El proceso, en líneas generales, se compone del diseño de una pieza gráfica a través de una computadora, con programas específicos para el diseño. En general, se buscan programas de diseño profesional, para poder garantizar los mejores diseños que son los que luego serán trasladados a las prendas o a los objetos que se quieran personalizar. Es muy importante tener en cuenta que cuanto más personalizado sea el diseño, mayor será el valor agregado que acabará teniendo el trabajo, ya que, hoy en día, son cada vez más las personas que buscan que sus objetos y prendas se adecúen a sus personalidades, a sus creatividades, a sus ideas. Posteriormente, se debe imprimir el diseño realizado en un papel que es apto para la realización de la transferencia

de la imagen. En este punto, es muy importante tener en cuenta las diferentes partes que intervienen en este proceso: la impresora, la tinta y el papel que se va a usar.

Existen muchos tipos de insumos y materiales para esta técnica, en este caso vamos a dividir en dos partes, en los insumos necesarios para realizar la ejecución del sublimado y en los materiales donde podrán plasmarse dicha ejecución.

#### INSUMOS PARA LA EJECUCIÓN DE LA SUBLIMACIÓN.

- Tintas para la sublimación.- Son tintas especiales que se imprimen sobre papel de sublimación y posteriormente se activan mediante calor en la plancha transfer. Este proceso de activación es la sublimación (las tintas pasan de estado sólido a gaseoso penetrando en la superficie del producto sublimable).

- Papel de sublimación.- El papel de sublimación actúa como un transportador de la tinta hasta la superficie del objeto sublimable (textil, porcelana, aluminio, etc.) sobre el que vas a transferir el diseño, esta es básicamente su función, pero este proceso se realiza bajo determinados parámetros de temperatura y presión.

- Cinta térmica para sublimación.- La abrazadera de silicona es el accesorio que se utiliza para personalizar las tazas de cerámica que es útil en cualquier horno de sublimación.

#### MATERIALES DONDE SE PUEDE PLASMAR LA SUBLIMACIÓN.

- Textiles.- En este caso, este es un material más utilizado con esta técnica, claro está que no todos los materiales textiles sirven para la sublimación, para esto debe ser poliéster o contar con al menos un 75% del mismo.

- Tazas para sublimar.- Es una taza común y corriente con la diferencia que contiene una capa de polímero para que pueda retener la tinta de sublimación

- Llaveros para sublimar.- Estos pueden ser de cualquier material como madera, metal, acrílico, entre otros, lo que debe contener es un fondo blanco y una capa de polímero para la respectiva sublimación.

En este caso estos solo algunos materiales que se pueden utilizar para este fin, todo queda a la imaginación siempre y cuando el producto cuenta con una superficie de poliéster o polímero y su fondo sea blanco para mayor exposición de colores.

La microempresa de sublimación textil “Mundo Anime” tiene ya 6 años de experiencia en el mercado boliviano, diseñando e implementando el arte de la impresión digital, está ubicada en el departamento de La Paz, provincia Murillo específicamente en la ciudad de La Paz, zona de Miraflores entre las calles Haití y Jorge Sáenz N° 1026. Donde el propietario de la microempresa es el señor Mayk Rolando Chávez Espinoza.

En el desarrollo de esta investigación se pretende diseñar un sistema administrativo y de control para mejorar el desempeño de la microempresa de sublimación textil. En primera instancia se presenta un diagnóstico en las áreas administrativa, para conocer la situación actual de la microempresa, se construirá con un marco teórico para conocer mejor la dirección micro empresarial posteriormente se plantean unas estrategias en las áreas funcionales analizadas con el fin de que el gerente propietario pueda contar con acciones concretas que permitan mejorar el desempeño de la microempresa.

## **II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

### **2.1 Identificación y formulación del problema**

La microempresa en la actualidad no tiene estructurada el área administrativa, producción, mercadeo y financiera, lo cual se convierte en un obstáculo para su crecimiento y competitividad.

Lo anterior conlleva a la existencia de una serie de problemas como la ausencia de un sistema de administración y de control, perfiles de cargos y mucho menos con un manual de funciones en lo que al área administrativa se refiere.

La empresa no maneja inventarios ni ejerce controles de materia prima, producto en proceso y producto terminado, del mismo modo no aplica estrategias de mercadeo.

Por lo expuesto anteriormente, esta investigación pretende a partir del análisis externo e interno de la microempresa, establecer un sistema administrativo y de control en sus áreas funcionales con el fin de proyectar la empresa y en cierta medida asegurar su sostenimiento en el largo plazo.

## **III. OBJETIVOS**

### **3.1 Objetivo General**

Establecer un sistema administrativo y de control para el mejoramiento de las áreas administrativa, producción y mercadeo para la microempresa de sublimación textil “Mundo Anime”

### **3.2 Objetivos Específicos**

- Diseñar un sistema de control de materia prima, productos terminados, mano de obra.
- Realizar el diagnóstico en las áreas administrativa, producción y mercadeo de la microempresa de sublimación textil “Mundo Anime”.

- Formular y establecer un sistema administrativo en las áreas administrativa, producción y mercadeo de la microempresa de sublimación textil “Mundo Anime”.

#### **IV. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN**

Establecer un sistema administrativo y de control para la microempresa de sublimación textil “Mundo Anime” dará como resultado una serie de instrumentos y parámetros a tener en cuenta a la hora de reorganizar el área administrativa de producción, mercadeo y financiero, de manera que la estructura planteada garantice el funcionamiento adecuado al interior de la microempresa.

La presente investigación también busca una optimización en los recursos de la microempresa, teniendo en cuenta que debido a flujos erróneos de información, falta de claridad en las funciones y en general procedimientos inadecuados entorpecen el buen funcionamiento de los procesos, lo que hace que en la microempresa incurra en demoras y por tanto pérdidas de recursos. Por eso la importancia de esta investigación ya que al establecer el sistema administrativo le permitirá la optimización en la ejecución de sus procesos con el fin de incrementar la eficiencia y eficacia de la microempresa.

Se establecerá las propuestas que permitan tener una mejor organización en la elaboración de sus productos permitiendo así una óptima realización de sus actividades ya que con la aplicación de estos métodos se puede incrementar la productividad, además con las observaciones obtenidas en este estudio se pretende proponer tolerancia y tiempos estándar para de esa forma optimizar el proceso y aprovechar al máximo la capacidad del personal.

#### **4.1 Alcances de la Investigación**

##### **4.1.1 Ámbito Temático**

El establecer un sistema administrativo para la microempresa de sublimación textil “Mundo Anime” dará cuenta de las características estructurales que presentan este tipo de empresas y así

mismo propondrá una mejora a esta, de manera que se optimicen los recursos y sobretodo que los proyectos a ejecutar se desarrollen sin contratiempos.

Conjunto a los factores anteriormente mencionados, el estudio contará con la identificación de fortalezas y debilidades con el fin de llevar a cabo un análisis arduo para obtener como consecuencia el planteamiento de estrategias, financieras y administrativas, tal que se garantice la permanencia de la microempresa en el mercado.

#### 4.1.2 Ámbito Geográfico

La presente investigación se realizara dentro de la misma microempresa de sublimación textil “Mundo Anime” que está ubicada en el departamento de La Paz, provincia Murillo específicamente en la ciudad de La Paz, zona de Miraflores entre las calles Haití y Jorge Sáenz N° 1026.

#### 4.1.3 Ámbito Temporal

La presente investigación se desarrollara durante las fechas establecidas por el curso de actualización P.E.T.A.E.N.G. 2020

**CUADRO 1. GRAFICA DE GANTT**

ACTIVIDAD	INICIO	FINAL	01/03/2020	02/03/2020	03/03/2020	04/03/2020	05/03/2020	06/03/2020	07/03/2020	08/03/2020	09/03/2020	10/03/2020	11/03/2020	12/03/2020	13/03/2020	14/03/2020	15/03/2020	16/03/2020
Elaboración del perfil	01/03/2020	06/03/2020	■	■	■	■	■	■										
Entrega del perfil	06/03/2020	06/03/2020						■										
Elaboración de la parte II del perfil	06/03/2020	16/03/2020						■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Entrega del trabajo final	16/03/2020	16/03/2020																■

### V. METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

El método de investigación que empleará será el exploratorio.

Una Investigación Exploratoria lo que trata es de abordar la primera fase de un estudio, y el objetivo del investigador será “explorar” un entorno, un problema, un servicio, la posibilidad de un producto con la idea previa de que, en general, no se conoce gran cosa sobre el mismo. Por

tanto, no se trata de una investigación que vaya a arrojar unas conclusiones exactas sobre el objeto del estudio, sino de una primera aproximación, puesto que no hay antecedentes de estudio para que un investigador se pueda basar en ellos, la información habrá que buscarla casi partiendo de cero. Una de las definiciones más utilizadas para la investigación exploratoria es la de “primera aproximación” que un investigador puede abordar sobre el objeto de su estudio, con el fin de poder recabar información general del mismo: características, comportamiento, aspecto, ubicación, etc. Este tipo de investigaciones resultan muy útiles, ya que nos permitirán tener un primer acercamiento o una primera idea sobre el tema a estudiar, serán de gran ayuda para que nos familiaricemos con el mismo. Estas investigaciones son, por tanto, importantes, para establecer un primer paso en el camino que debemos tomar posteriormente, ya que carecerán de conclusiones definitivas sobre el estudio de un determinado producto o servicio. Pero son muy útiles para fundamentar bien la toma de decisiones de los directivos en un futuro (Marketing Enquest, 2018).

El tipo de investigación que se aplicará es descriptivo.

La investigación descriptiva es la que se utiliza, tal como el nombre lo dice, para describir la realidad de situaciones, eventos, personas, grupos o comunidades que se estén abordando y que se pretenda analizar. En este tipo de investigación la cuestión no va mucho más allá del nivel descriptivo; ya que consiste en plantear lo más relevante de un hecho o situación concreta. De todas formas, la investigación descriptiva no consiste únicamente en acumular y procesar datos. El investigador debe definir su análisis y los procesos que involucrará el mismo. A grandes rasgos, las principales etapas a seguir en una investigación descriptiva son: examinar las características del tema a investigar, definirlo y formular hipótesis, seleccionar la técnica para la recolección de datos y las fuentes a consultar (universia, 2017).

Entre las técnicas de investigación que se aplicarán, son:

**La observación.** Es una técnica de investigación que consiste en observar personas, fenómenos, hechos, casos, objetos, acciones, situaciones, etc., con el fin de obtener determinada información necesaria para una investigación. Se suele utilizar principalmente para observar el comportamiento de los consumidores y, por lo general, al usar esta técnica, el observador se mantiene encubierto, es decir, los sujetos de estudio no son conscientes de su presencia. Podemos utilizar esta técnica de manera natural, por ejemplo, al observar conductas tal y como suceden en su medio natural, o en base a un plan estructurado, por ejemplo, al crear situaciones en donde podamos observar el comportamiento de los participantes. Para poder usar esta técnica, en primer lugar debemos determinar nuestro objetivo o razón de investigación y, en segundo lugar, determinar la información que vamos a recabar, la cual nos permita cumplir con nuestro objetivo (*slideshare, 2016*).

**La entrevista.** Es un hecho que consiste en un diálogo entablado entre dos o más personas, el entrevistador (el que hace las preguntas) y el entrevistado (el que responde las preguntas). Es una técnica o instrumento utilizado en diversos campos de la investigación. Una entrevista no es casual, sino que es un diálogo interesado con un acuerdo previo y expectativas por ambas partes. Otra definición sencilla sería la entrevista es la comunicación interpersonal establecida entre investigador y el sujeto de estudio a fin de obtener respuestas verbales a los interrogantes planteados sobre el tema propuesto. La Entrevista es una técnica para obtener datos que consiste en un dialogo entre dos personas: el investigador y el entrevistado, se realiza con el fin de obtener información de parte de este, que es, una persona entendida en la materia de la investigación (*slideshare, 2009*).

## **VI. MARCO TEÓRICO**

### **6.1 EMPRESA**

La empresa "es una organización social que utiliza una gran variedad de recursos para alcanzar determinados objetivos". Explicando este concepto, el autor menciona que la empresa "es una organización social por ser una asociación de personas para la explotación de un negocio y que tiene por fin un determinado objetivo, que puede ser el lucro o la atención de una necesidad social" (Chiavenato, 1993).

#### **6.1.1 Empresa según su tamaño**

Existen distintos criterios a partir de los que puede establecerse una clasificación de tipos de empresa. Uno de los criterios que podemos considerar es el tamaño de un negocio, el número de personas que componen su plantilla. A partir de esta premisa, surgen cuatro modelos de proyectos diferentes que enumeramos a continuación.

##### **- Una microempresa**

Una microempresa es un negocio que tiene un máximo aproximado de diez trabajadores en plantilla. Se trata de un micro negocio que puede ser administrado por un único profesional. Pese a que su nivel de facturación sea menor que el de otro tipo de negocios, conviene puntualizar que este tipo de proyectos tienen una gran influencia en la economía social al ser un medio de vida para los profesionales. Además, se trata de un tipo de negocio que puede tener potencial, es decir, una evolución de menos a más.

##### **- Las pequeñas empresas**

Las pequeñas empresas tienen un personal en plantilla de entre 11 y 49 trabajadores. Este tipo de negocio suele tener una tendencia de crecimiento más destacada que la de la microempresa.

Además, en su estructura organizacional también cuenta con una división del trabajo. En muchos casos, las pequeñas empresas son negocios familiares.

- **Medianas empresas**

En la clasificación de tipos de negocios en función del tamaño también encontramos los negocios medianos. Que ofrecen una mayor oferta de empleo al poder contratar entre 50 y 250 profesionales. Se trata de un tipo de empresa que tiene una mayor estructura a partir de departamentos diferenciados. Tanto las pequeñas como las medianas empresas tienen mucha fuerza en la economía.

- **Grandes empresas**

El número de personal en plantilla en las grandes empresas supera los 250 profesionales. Algunas empresas se desarrollan como multinacionales que tienen sede en distintos países del mundo. Se trata de negocios en expansión internacional (empresariados, 2016).

### **6.1.2 Empresas según el origen de su capital**

Las empresas también pueden clasificarse por el origen de sus fondos económico. Pueden ser de tres tipos.

- **Empresas públicas**

La empresa pública es aquella que cuenta con aportaciones estatales. En este caso, el Estado destina recursos económicos a dichas empresas con un fin social puesto que dichos proyectos cubren necesidades importantes. La empresa pública pertenece a la administración (central o local). El criterio del beneficio económico no es el prioritario para este tipo de empresa que tiene un valor más social. Estas empresas ofrecen servicios públicos. La motivación principal de las empresas públicas es la construcción del bien común por medio de entidades que tienen un carácter social. En muchos casos, son empresas que tienen esta naturaleza al no ser rentables en

la inversión privada. La influencia del sector público es evidente en campos tan importantes como la salud y la educación.

- **Empresa privada**

Las empresas privadas están regidas por emprendedores particulares. La empresa privada también debe cumplir con obligaciones estatales, por ejemplo, el pago de los impuestos, sin embargo, el capital de inversión no procede de fuentes públicas y las decisiones que toman los emprendedores no están condicionadas por un agente externo. Por otra parte, los emprendedores que crean un proyecto de estas características toman decisiones centradas en el beneficio. En el contexto de la empresa privada adquiere significado el valor de la competencia en el mercado que motiva a las marcas a mejorar la excelencia de sus productos o servicios.

- **Empresas mixtas**

Este tipo de proyecto muestra en su esencia una combinación de los dos tipos de empresas anteriores. Por ejemplo, este tipo de negocio cuenta con recursos públicos, sin embargo, la gestión interna es privada. Estos recursos públicos son importantes para llevar a cabo proyectos que, de otro modo, sería difícil realizar. Son empresas que en algunos casos se han ido privatizando (empresariados, 2017).

### **6.1.3 Empresas según el tipo de actividad**

Según el tipo de actividad al que se dediquen las empresas, estas pueden ser:

- **Empresas del sector primario**

Las empresas del sector primario transforman los **recursos** naturales en productos de venta. Este sector tiene una larga historia ya que el ser humano se ha provisto de los recursos de la naturaleza, por ejemplo, el cultivo de productos de la huerta, para disfrutar de su alimentación. Las empresas de este sector son muy importantes para potenciar la actividad económica de un

país gracias a acciones concretas como la exportación. En este sector se sitúa la ganadería, la pesca, la agricultura y la minería.

- **Empresas del sector secundario**

En este sector se contextualizan aquellas empresas que llevan a cabo la transformación de materias primas por medio de los más complejos procesos de producción y elaboración. El sector textil y la industria química se contextualizan en este punto. Esta transformación de las materias primas gracias a la creación de productos de satisfacción básica para la sociedad, es muy importante para la economía.

- **Empresas del sector terciario**

En este contexto se enmarca el sector servicios destinado a comercializar los productos obtenidos por medio del sector primario y secundario en torno a sectores tan importantes como el comercio, la alimentación, la educación, el turismo o el transporte. Estos servicios mejoran la calidad de vida de la sociedad ya que constituyen demandas importantes por parte de la población. Este es el sector más importante actualmente, y algunas de las técnicas de trabajo aplicadas en este contexto, han servido de actualización para los sectores previos (empresariados, 2017).

#### **6.1.4 Empresas según su ámbito de actividad**

Dependiendo del alcance geográfico de la empresa, estas se clasifican en:

- **Empresas Locales**

Aquellas que operan en un pueblo, ciudad o municipio.

- **Empresas Provinciales**

Aquellas que operan en el ámbito geográfico de una provincia o estado de un país.

- **Empresas Regionales**

Son aquellas cuyas ventas involucran a varias provincias o regiones

- **Empresas Nacionales**

Cuando sus ventas se realizan en prácticamente todo el territorio de un país o nación.

- **Empresas Multinacionales**

Cuando sus actividades se extienden a varios países y el destino de sus recursos puede ser cualquier país (Elio Z. R., 2003).

### **6.1.5 Empresas según el destino de sus beneficios**

Dependiendo del uso o destino de las ganancias generadas, las empresas pueden ser dos tipos.

- **Empresas con fines de lucro**

Cuyos excedentes pasan a poder de los propietarios, accionistas, etc.

- **Empresas sin fines de lucro**

En este caso los excedentes se vuelcan a la propia empresa para permitir su desarrollo (Elio Z. R., 2003).

### **6.1.6 Empresas según su forma jurídica**

La legislación de cada país regula las formas jurídicas que pueden adoptar las empresas para el desarrollo de su actividad. La elección de su forma jurídica condicionará la actividad, las obligaciones, los derechos y las responsabilidades de la empresa. En ese sentido, las empresas se clasifican en términos generales en:

- **Unipersonal**

El empresario o propietario, persona con capacidad legal para ejercer el comercio, responde de forma ilimitada con todo su patrimonio ante las personas que pudieran verse afectadas por el accionar de la empresa.

### **- Sociedad Colectiva**

En este tipo de empresas de propiedad de más de una persona, los socios responden también de forma ilimitada con su patrimonio, y existe participación en la dirección o gestión de la empresa.

### **- Cooperativas**

No poseen ánimo de lucro y son constituidas para satisfacer las necesidades o intereses socioeconómicos de los cooperativistas, quienes también son a la vez trabajadores, y en algunos casos también proveedores y clientes de la empresa.

### **- Comanditarias**

Poseen dos tipos de socios: a) los colectivos con la característica de la responsabilidad ilimitada, y los comanditarios cuya responsabilidad se limita a la aportación de capital efectuado.

### **- Sociedad de Responsabilidad Limitada**

Los socios propietarios de éstas empresas tienen la característica de asumir una responsabilidad de carácter limitada, respondiendo solo por capital o patrimonio que aportan a la empresa.

### **- Sociedad Anónima**

Tienen el carácter de la responsabilidad limitada al capital que aportan, pero poseen la alternativa de tener las puertas abiertas a cualquier persona que desee adquirir acciones de la empresa. Por este camino, estas empresas pueden realizar ampliaciones de capital, dentro de las normas que las regulan (Elio Z. R., 2003).

## **6.2 MICROEMPRESA**

Una micro empresa o microempresa es una empresa de tamaño pequeño. Su definición varía de acuerdo a cada país, aunque, en general, puede decirse que una microempresa cuenta con un

máximo de diez empleados y una facturación acotada. Por otra parte, el dueño de la microempresa suele trabajar en la misma.

La creación de una micro empresa puede ser el primer paso de un emprendedor a la hora de organizar un proyecto y llevarlo adelante. Al formalizar su actividad a través de una empresa, el emprendedor cuenta con la posibilidad de acceder al crédito, contar con aportes jubilatorios y disponer de una obra social, por ejemplo.

Es importante resaltar el hecho de que dentro del sector de la micro empresa nos encontramos con lo que se da en llamar microemprendimiento que no es más que la puesta en marcha de un negocio de aquella tipología donde el propio emprendedor es el dueño y administrador del mismo y en el que, además de haber llevado a cabo una baja inversión, no tiene empleados. El propietario e incluso sus familiares son los que ponen en pie y desarrollan aquella empresa (Merino., 2009).

### **6.2.1 Características de la microempresa**

Una pequeña empresa tiene ciertas características que la hacen estar dentro de esta categoría:

- La microempresa tiene un máximo de 6 empleados, sólo en algunos casos esta cifra se supera hasta un total de 10.
- El dueño se cuenta entre los trabajadores (aunque hay excepciones).
- Cuenta con una facturación limitada, es decir que no permite fácilmente un crecimiento.
- No inciden significativamente en la economía, ya sea de su ciudad o nacional.
- Se crean con relativa facilidad, dependiendo del país, ya que pueden comenzar desde las ventas de comida en el propio domicilio.

### **6.2.2 Ventajas de la microempresa**

- Lo principal es que se transforma en una fuente de ingresos, siendo un sustento.

- Al ser pequeña tiene la facilidad de ser modificada en caso de que la primera no funcione.
- Dependiendo del país, existen ayudas o concursos a los que se puede postular y así recibir ayuda del gobierno. O bien, dentro de los bancos se han creado diversos tipos de financiación para que quienes tienen proyectos para emprender, puedan acceder a ellos.
- Su estructura puede ser modificada fácilmente.
- Son generadores de empleo, aunque no a gran escala pero sí le brindan la posibilidad a alguien de tener un sueldo.
- Las decisiones se toman de forma rápida, ya que usualmente es el dueño quien tiene las riendas del negocio o bien un grupo reducido que llega a acuerdos rápidamente.

### **6.2.3 Desventajas de la microempresa**

- Tienen inconvenientes para conseguir créditos.
- Su tecnología o equipamiento suele ser escaso, limitado y poco evolucionado, por lo que requiere mayor esfuerzo de sus trabajadores.
- Los trabajadores pueden carecer de formación y especialización.
- Su producción tiende a ser limitada, en algunos casos para consumo inmediato que responde a las necesidades del contexto inmediato.
- Los trabajadores de la empresa no suelen tener demasiadas estructuras de jerarquía y están alejados de los modelos corporativos que caracterizan a las grandes empresas.

### **6.2.4 Tipos de microempresas**

Normalmente, las microempresas son propiedad y administración de los propios empresarios, donde a su vez trabajan ellos mismos o sus familiares. De hecho se encuentran dentro de la economía informal. Dentro de este tipo de negocios encontramos:

- Supervivencia. Se crean por necesidad económica y no cuentan con un capital base con el cual se manejen los costos de operaciones, si no que es de producción inmediata y acotada. Por ejemplo, vendedor ambulante.

- Expansión. Tienen un poco más de ingresos que el anterior. Sin embargo este dinero restante no es suficiente para desarrollar aún más la pyme.

- Transformación. Es más superior que las anteriores en cuanto a facturación se refiere, ya que el ingreso permite formar un capital y por lo tanto tiene mayores posibilidades de crecer (Raffino, Microempresa, 2020).

### **6.3 MICROEMPRESARIO**

Ser empresario es emprender por cuenta propia. Esto implica tomar decisiones, enfrentar riesgos y obtener beneficios de una actividad de la cual se es el principal responsable.

A los empresarios de pequeñas empresas se les conoce como microempresarios.

El éxito del emprendimiento depende del trabajo bien hecho, de ser ordenado con el dinero y atender en forma adecuada a los clientes. Por lo general las microempresas son familiares, por lo que necesitan organizarse ya que de ellas dependen varios miembros de una familia.

El emprendedor microempresario tiene algunas conductas empresariales que le ayudan a desempeñar su rol:

- Es un trabajador independiente.
- Es el principal responsable del éxito o fracaso de su negocio.
- Tiene iniciativa propia.
- Su objetivo personal es satisfacer sus necesidades y las de su familia.
- Identifica necesidades en las personas para ofrecerles productos o servicios.
- Está dispuesto a asumir riesgos para lograr sus metas.

- Se compromete con sus ideas y proyectos.
- Genera recursos y riqueza.
- Llega con sus productos o servicios a sus clientes.
- Tiene la capacidad de obtener beneficio económico de sus acciones.

Así mismo, el microempresario desempeña varias funciones:

- **En la familia** provee el sustento. Es ejemplo de emprendimiento, responsabilidad y liderazgo. Paga los gastos del hogar. Enseña el oficio a su familia, amigos y empleados.
- **En la economía** aporta a la sociedad. Crea bienes y servicios. Produce riqueza. Genera y brinda empleo. Da ejemplo de autonomía y autosuficiencia. Estimula al desarrollo de programas de crédito y capacitación para apoyar y hacer crecer la microempresa.

Para llevar adelante su empresa es importante que fije una meta de negocio hacia la cual se dirigirán todos sus esfuerzos. Fijarse una meta o un objetivo es aclarar una intención, es el punto futuro a donde busca llegar.

Las metas se definen de acuerdo a valores, creencias y visión. Los valores guían nuestros pasos y definen nuestra conducta como personas. Las creencias son una especie de “mapa” que tenemos en la mente sobre la realidad, que lo vamos construyendo desde niños. La visión es cómo nos gustaría estar en el futuro (cuidatufuturo, 2008).

## 6.4 ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

La administración de empresas es una actividad destinada a organizar los recursos empresariales, humanos y materiales, en vistas a la consecución de sus objetivos. Para ello se elabora un plan estratégico en miras a la misión o fin a largo plazo que la organización se propone. Para planificar se deben tomar en cuenta las fortalezas y debilidades del emprendimiento, y su relación con otras empresas, en cuanto a su posicionamiento relativo, para lo que se requiere una investigación del mercado del que se trate. Quien se ocupa de administrar la empresa debe producir con el mínimo costo el máximo beneficio, siendo sus claves de acción, la eficiencia, la eficacia, la organización, la investigación, las ideas innovadoras y la toma de decisiones.

Modernamente el ambiente cambiante y altamente competitivo en que las empresas desarrollan su existencia, obliga para subsistir y crecer, que los administradores de empresas estén permanentemente informados de las nuevas necesidades de los usuarios o consumidores, de las normas legales vigentes, de los avances tecnológicos, de los cambios en la competencia, para ir organizando y reorganizando sus propios recursos, a través de la estructura empresarial y de las estrategias o caminos escogidos para alcanzar sus fines **(DeConceptos, 2010)**.

De este modo, la administración persigue cuatro objetivos puntuales que mencionamos a continuación:

- Planificación. Entendida como la estructuración conceptual de los elementos de la organización, teniendo en cuenta la misión que se desea cumplir y una visión del futuro de la empresa u organización.
- Organización. Se trata de la coordinación y sincronización de las partes de la empresa, para establecer sus tareas y secuencias de realización de las mismas.

- Dirección. Las labores necesarias para la conducción y el liderazgo de la organización, considerando aspectos tácticos, operativos o estratégicos.

- Control. Entendido como la posibilidad de diagnosticar el funcionamiento de la organización y retroalimentar al sistema con esa información, para solventar sus necesidades y su funcionamiento.

## **6.5 PROCESO ADMINISTRATIVO**

El proceso administrativo es un conjunto de funciones administrativas que buscan aprovechar al máximo cada uno de los recursos de una empresa de forma correcta, rápida y eficaz. El proceso administrativo se compone de 4 funciones elementales: planeación, organización, ejecución o dirección y control. A continuación, explicamos cada etapa del proceso.

**6.5.1 Planeación.** La planeación es la primera etapa que debe ejercer el cuerpo administrativo de una empresa. Aquí es donde serán previstos los objetivos y metas que deberá cumplir la empresa y los métodos a llevar a cabo. La relación entre el personal trabajador y el personal administrativo debe tener un carácter en común de modo tal que puedan complementarse el uno con el otro para el funcionamiento correcto de la empresa y el cumplimiento de sus objetivos. Se desarrolla un plan que contenga objetivamente las diferentes actividades futuras que se van a realizar; dicho plan deberá implementarse con una visualización previa tomando en cuenta cada característica.

Algunas de las actividades más importantes de la planeación son:

- Predefinir los objetivos y metas que quieran lograrse durante un tiempo determinado.
- Pronosticar.
- Establecer una estrategia con sus correspondientes métodos y técnicas a llevar a cabo.
- Accionar frente a problemas futuros.

**6.5.2 Organización.** Luego de la planeación de los objetivos y actividades futuras a realizar para lograr las metas propuestas, el siguiente paso es distribuir cada actividad a los diferentes grupos de trabajos que componen a una empresa.

Está fuertemente relacionado con las aptitudes físicas e intelectuales de cada trabajador y con los recursos físicos que posee la empresa. La finalidad de la organización es aquel objetivo asignado a cada actividad de la empresa para que pueda ser cumplido con el mínimo de los gastos y a su vez con un grado de satisfacción máximo en cada empleado.

Algunas de las actividades más importantes de la organización son:

- Hacer una selección detallada de los trabajadores indicados para el puesto indicado.
- Subdividir cada tarea en unidades operativa.
- Seleccionar una autoridad administrativa para cada sector.
- Proporcionar de materiales y recursos útiles a cada sector.

**6.5.3 Ejecución.** Aquí es necesaria la figura de un gerente capaz de dirigir, tomar decisiones, instruir y ayudar a los diferentes sectores laborales. En la ejecución se busca dar el primer paso en la realización de las actividades designadas a cada grupo de trabajo y que los mismos continúen realizando dichas actividades de manera periódica y eficaz. Cada grupo trabajador está regido por normas y medidas que mejoran su funcionamiento.

Algunas de las actividades más importantes de la ejecución son:

- Ofrecer un carácter motivador al personal.
- Recompensar a cada empleado con el sueldo correspondiente.
- Estar atento a las necesidades de cada trabajador.
- Mantener una comunicación estable entre todos los sectores.

**6.5.4 Control.** Esta última función tiene el papel de garantizar que la empresa está encaminada por el rumbo del éxito. Si bien cada función anteriormente nombrada puede ser realizada al pie de la letra, eso no garantizará que la entidad se incline hacia un camino económico positivo.

El control es una tarea administrativa, la cual debe ser ejercida con profesionalidad y de forma transparente. El control de las actividades que se desarrollan en una empresa sirve para analizar los puntos altos y los puntos bajos de las mismas.

Luego de obtener los resultados correspondientes, se harán factibles las diferentes modificaciones que tendrán que llevarse a cabo para corregir aquellos puntos bajos.

Algunas de las actividades más importantes del control son:

- Comparar los resultados obtenidos con los planes previamente hechos.
- Evaluar y analizar los resultados obtenidos.
- Iniciar las acciones de corrección correspondientes (Raffino, Proceso administrativo, 2020).

## **6.6 ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA**

La estructura administrativa es el "sistema de relaciones formales que se establecen en el interior de una organización/empresa para que ésta alcance sus objetivos de conservación, productivos y económicos". Una organización es un grupo humano deliberadamente constituido en torno a tareas comunes y en función de la obtención de metas específicas. Para poder alcanzar los propósitos propuestos, partiendo, en la casi totalidad de los casos, de recursos limitados, resulta necesaria la construcción de un esquema o modelo, que permita la interrelación e interacción de sus elementos. La estructura será entonces, la herramienta que le permita a la organización alcanzar sus objetivos. Permite lograr una determinada disposición de sus recursos,

facilita la realización de las actividades y coordinación de su funcionamiento. De esta manera, puede realizarse el esfuerzo coordinado que lleve a la obtención de objetivos, definiendo las relaciones y aspectos más o menos estables de la organización.

**6.6.1 Eficacia y eficiencia en la estructura administrativa.** A través del diseño de la estructura de la organización se busca el logro de un adecuado grado de eficacia y eficiencia. La estructura formal es un elemento fundamental para proporcionar un ambiente interno adecuado, en el que las actividades que desarrollan sus miembros contribuyen al logro de los objetivos. Una estructura es eficiente si permite esa consecución con el mínimo de costo o evitando consecuencias imprevistas para la organización.

**6.6.2 Elementos de la estructura administrativa.** Los elementos de la estructura administrativa consisten en la especificación de las tareas a realizar en cada posición de trabajo y agrupamiento de las tareas similares y/o relacionadas en departamentos, los que a su vez serán ordenados en unidades mayores que los contengan, de acuerdo a su especialización, similitud o vinculación de procesos y funciones. A este proceso se lo denomina departamentalización.

Fijación de los mecanismos de coordinación de las personas entre sí, por un lado y de las unidades o departamentos, por el otro. Existen tres mecanismos de coordinación:

- Adaptación mutua, o comunicación informal: Se logra a través del conocimiento de lo que cada uno debe hacer dentro de una lógica de decisiones programadas.
- Supervisión directa: surge como consecuencia directa de la autoridad que establecerá y controlará qué, quién, cómo, cuándo y dónde debe hacerse algo.
- Formalización o normalización: consiste en estandarizar actividades o atributos respecto de un proceso, producto o resultado. Se plasma a través de instrumentos como los manuales, los circuitos administrativos, etc.

- Determinación del sistema de autoridad: A través de éste se consolidarán: Los niveles jerárquicos, los procesos de toma de decisiones, las asignaciones de atribuciones (misiones y funciones) y los alcances de las responsabilidades (monografías).

## **6.7 NIVELES ADMINISTRATIVOS**

Para que una empresa pueda coordinarse de manera efectiva suele ser necesario que exista una cierta organización interna, que permita tener un objetivo común y que todos sus miembros actúen de manera coordinada y en la misma dirección, además de tomar decisiones respecto a su funcionamiento, gestión y proyección.

Si bien existen diversas alternativas, una de la más habitual pasa por la creación de una estructura jerárquica, en la cual diferentes posiciones representen distintos papeles que puedan llevar a cabo un número y tipo concreto de tareas.

Cuando hablamos de una jerarquía en la empresa estamos haciendo referencia a la existencia de una estructura u organización de ésta en la cual se establece una ordenación de la posición ocupada por cada uno de los componentes de ésta. A nivel empresarial, la existencia de una jerarquía implica la creación de puestos con diferentes funciones a nivel organizativo, en el que cada uno de los miembros de la compañía tiene un rango determinado que le coloca en una posición de superioridad o inferioridad a nivel de funciones, responsabilidades y liderazgo. En base a esto podemos entender el concepto de posición jerárquica como el lugar o puesto que ocupa cada individuo dentro de la jerarquía organizacional de la empresa o corporación, algo que influye directamente en sus funciones y situación en la organización.

### **6.7.1 Las principales posiciones jerárquicas de una empresa.**

Antes de entrar a valorar las distintas posiciones jerárquicas que podemos encontrar en una empresa hay que tener en cuenta que no existe una única manera de estructurar una organización

de este tipo, existiendo diversos tipos de configuración en el cual el poder puede estar repartido de maneras muy distintas. Así, podemos encontrar diferentes maneras de organizar el funcionamiento y tomar las decisiones, que pueden ir desde una repartición horizontal del poder (como por ejemplo las cooperativas) a una jerarquización muy vertical y marcada, con más o menos puestos intermedios. De este modo es posible que las posiciones jerárquicas que indicamos a continuación no estén presentes en todas ellas o que los diferentes roles y puestos puedan aglutinarse en una misma persona.

A continuación las principales posiciones jerárquicas que aparecen en la mayoría de organizaciones:

- **Director ejecutivo/general.** Recibe el nombre de director ejecutivo, director general o Chief Executive Officer (el conocido CEO) a la posición más alta dentro de la empresa, la cual tiene máxima autoridad sobre ella y cuya principal función es la de administrar la empresa en su conjunto. Se trataría del encargado de poner en marcha las diferentes acciones a realizar para alcanzar las metas de la compañía. Se trata del puesto de máximo liderazgo, tomando decisiones a nivel estratégico y en lo referente a las políticas y manera de organizarse de la compañía.

- **Presidente y vicepresidente.** La segunda máxima autoridad de la empresa descansa en la figura del presidente de ésta, a menudo confundido por el director general. El presidente se encarga de mantener la dirección general y establecer los objetivos y estrategias generales de la empresa, así como de representar legalmente a ésta. Los vicepresidentes son figuras de apoyo al presidente, las cuales en caso de necesidad pueden llegar a asumir sus funciones y los cuales pueden servir también como asesores de este.

- **Directores de departamento.** Dentro aún de los puestos directivos y directamente por debajo del director general podemos encontrar a los directores de las diversas áreas sobre las que

se constituye una empresa. Estos directores son los encargados de dirigir y elaborar las estrategias que va a seguir la empresa en lo que respecta a su ámbito de actuación, de los cuales son sus máximos responsables. Ejemplos de ello los encontramos en los puestos de director operaciones, director financiero o director de comunicaciones.

- **Gerentes y jefes.** Los gerentes son los principales puestos intermedios de los que cuenta una empresa. Su función es la de dirigir y coordinar a los trabajadores de una determinada sección con el fin de llevar a cabo las actividades planteadas por los mandos superiores. Tienen potestad para tomar decisiones a nivel técnico.

- **Supervisores.** El puesto de supervisor entraría dentro ya del nivel operacional de la empresa, estando dedicados directamente a la gestión de la actividad realizada por los trabajadores. Este puesto se encarga de coordinar y (tal y como nos dice su nombre) supervisar el trabajo y la situación de los empleados, contribuyendo a la buena realización de la actividad y a valorar las necesidades y situación laboral de sus empleados.

- **Operarios.** Se considera al nivel operativo el nivel más básico dentro de la jerarquía de la organización y empresa, la cual está compuesta por los diferentes operarios y profesionales que desempeñan la labor rutinaria y llevan a cabo las tareas y operaciones que los puestos superiores les indican cómo su labor específica. Se trata de la posición jerárquica más habitual y la que lleva a cabo la tarea propuesta por la empresa de manera directa (Ebner, 2008).

## **6.8 ORGANIGRAMAS**

Los organigramas son la representación gráfica de la estructura orgánica de una empresa u organización que refleja, en forma esquemática, la posición de las áreas que la integran, sus niveles jerárquicos, líneas de autoridad y de asesoría (Fleitman Jack, 2000).

Por consiguiente, los organigramas son de suma importancia y utilidad para empresas, entidades productivas, comerciales, administrativas, políticas, etc., y todos aquellos que participan en su diseño y elaboración tienen la necesidad de conocer cuáles son los diferentes tipos de organigramas y qué características tiene cada uno de ellos.

#### **6.8.1 Tipos de Organigramas.** Los organigramas se clasifican en 5 tipos:

- **Por su naturaleza:** Este grupo se divide en tres tipos de organigramas:

- **Micro administrativos:** Corresponden a una sola organización, y pueden referirse a ella en forma global o mencionar alguna de las áreas que la conforman.
- **Macro administrativos:** Involucran a más de una organización.
- **Meso administrativos:** Consideran una o más organizaciones de un mismo sector de actividad o ramo específico. Cabe señalar que el término meso administrativo corresponde a una convención utilizada normalmente en el sector público, aunque también puede utilizarse en el sector privado (Enrique, Organización de Empresas, 2004).

- **Por su finalidad:** Este grupo se divide en cuatro tipos de organigramas:

- **Informativo:** Se denominan de este modo a los organigramas que se diseñan con el objetivo de ser puestos a disposición de todo público, es decir, como información accesible a personas no especializadas. Por ello, solo deben expresar las partes o unidades del modelo y sus relaciones de líneas y unidades asesoras, y ser graficados a nivel general cuando se trate de organizaciones de ciertas dimensiones.
- **Analítico:** Este tipo de organigrama tiene por finalidad el análisis de determinados aspectos del comportamiento organizacional, como también de cierto tipo de información que presentada en un organigrama permite la ventaja de la visión macro o

global de la misma, tales son los casos de análisis de un presupuesto, de la distribución de la planta de personal, de determinadas partidas de gastos, de remuneraciones, de relaciones informales, etc. Sus destinatarios son personas especializadas en el conocimiento de estos instrumentos y sus aplicaciones.

- **Formal:** Se define como tal cuando representa el modelo de funcionamiento planificado o formal de una organización, y cuenta con el instrumento escrito de su aprobación. Así por ejemplo, el organigrama de una Sociedad Anónima se considerará formal cuando el mismo haya sido aprobado por el Directorio de la S.A.
  - **Informal:** Se considera como tal, cuando representando su modelo planificado no cuenta todavía con el instrumento escrito de su aprobación (*Elio R. d., Introducción a la Administración de Organizaciones, 2003*).
- **Por su ámbito:** Este grupo se divide en dos tipos de organigramas:
- **Generales:** Contienen información representativa de una organización hasta determinado nivel jerárquico, según su magnitud y características. En el sector público pueden abarcar hasta el nivel de dirección general o su equivalente, en tanto que en el sector privado suelen hacerlo hasta el nivel de departamento u oficina.
  - **Específicos:** Muestran en forma particular la estructura de un área de la organización (Enrique, 2004).
- **Por su contenido:** Este grupo se divide en tres tipos de organigramas:
- **Integrales:** Son representaciones gráficas de todas las unidades administrativas de una organización y sus relaciones de jerarquía o dependencia. Conviene anotar que los organigramas generales e integrales son equivalentes.

- **Funcionales:** Incluyen las principales funciones que tienen asignadas, además de las unidades y sus interrelaciones. Este tipo de organigrama es de gran utilidad para capacitar al personal y presentar a la organización en forma general.
  - **De puestos, plazas y unidades:** Indican las necesidades en cuanto a puestos y el número de plazas existentes o necesarias para cada unidad consignada. También se incluyen los nombres de las personas que ocupan las plazas.
- **Por su presentación o disposición gráfica:** Este grupo se divide en cinco tipos de organigramas:
- **Verticales:** Presentan las unidades ramificadas de arriba abajo a partir del titular, en la parte superior, y desagregan los diferentes niveles jerárquicos en forma escalonada. Son los de uso más generalizado en la administración, por lo cual, los manuales de organización recomiendan su empleo.
  - **Horizontales:** Despliegan las unidades de izquierda a derecha y colocan al titular en el extremo izquierdo. Los niveles jerárquicos se ordenan en forma de columnas, en tanto que las relaciones entre las unidades se ordenan por líneas dispuestas horizontalmente.
  - **Mixtos:** Este tipo de organigrama utiliza combinaciones verticales y horizontales para ampliar las posibilidades de graficación. Se recomienda utilizarlos en el caso de organizaciones con un gran número de unidades en la base.
  - **De Bloque:** Son una variante de los verticales y tienen la particularidad de integrar un mayor número de unidades en espacios más reducidos. Por su cobertura, permiten que aparezcan unidades ubicadas en los últimos niveles jerárquicos.
  - **Circulares:** En este tipo de diseño gráfico, la unidad organizativa de mayor jerarquía se ubica en el centro de una serie de círculos concéntricos, cada uno de los cuales

representa un nivel distinto de autoridad, que decrece desde el centro hacia los extremos, y el último círculo, o sea el más extenso, indica el menor nivel de jerarquía de autoridad. Las unidades de igual jerarquía se ubican sobre un mismo círculo, y las relaciones jerárquicas están indicadas por las líneas que unen las figuras (Elio R. d., 2003).

## **6.9 MANUALES**

Se puede definir a un manual como “un registro inscrito de información e instrucciones que conciernen al empleado y pueden ser utilizados para orientar los esfuerzos de un empleado en una empresa (Terry, 1973)” o “un documento que contiene, en forma ordenada y sistemática, información y/o instrucciones sobre historia, organización política y procedimientos de una empresa, que se consideran necesarios para la mejor ejecución del trabajo (Galindo Munich, 1995)”.

### **6.9.1 Características**

De esta definición se pueden inferir algunas características respecto a los manuales administrativos:

- Se constituyen en documentos formales. Cada versión es un documento no modificable sin previa aprobación, que establece fehacientemente información confiable para el usuario. Al ser documentos formales, establecen situaciones de carácter relativamente permanente, sin perjuicio de las actualizaciones que periódicamente se realicen.
- Junto al formato tradicional en papel, cada vez se utilizan más formatos electrónicos y, en particular, la presentación de distintos manuales a través de páginas web y formatos multimedia que incluyen además de textos, audiovisuales.

- Reúnen información relevante para un usuario determinado, sobre un tema determinado. El usuario puede ser interno a la organización o externo: clientes, proveedores u otros interesados pueden hacer uso de éstos en su relacionamiento con la organización.
- Además de brindar información, los manuales con frecuencia brindan instrucciones para guiar la actuación de empleados y otras personas.
- La información e instrucciones recopiladas se presentan en forma ordenada y sistemática. Un manual ordena y sistematiza todas las disposiciones que contiene, permitiendo su rápida ubicación y relacionándolas en forma lógica.
- Se orientan al usuario, procurando asistirlo en la realización de su trabajo, para el caso de manuales orientados a los empleados o en su relacionamiento con la empresa para el caso de manuales dirigidos a usuarios externos a la organización (proveedores, clientes, usuarios).

### **6.9.2 Contenido de los Manuales Administrativos**

En términos generales, los manuales contienen, además de una carátula que los identifique, los siguientes capítulos:

- **Índice o tabla de contenido.**- Brinda una versión esquemática del contenido del manual, con referencia a la página donde se ubica la información. En manuales muy extensos, antes de cada sección, es conveniente incluir una tabla de contenido de esa sección, que reproduce el índice general. Los manuales en formato informático presentan ventajas en este sentido, ya que generalmente permiten el acceso a cada tema de acuerdo a múltiples criterios: alfabético, por tema, mediante el uso de hipervínculos.
- **Introducción o Antecedentes.**- Es un breve enunciado del objetivo o propósito del manual, su alcance, aplicabilidad y uso.

- **Glosario.-** Incluye el detalle de las siglas y abreviaturas utilizadas y las definiciones de términos importantes usados en el manual, especialmente en los casos que en lenguaje común pudieran tener otra acepción.
- **Cuerpo principal,-** El contenido y organización del cuerpo principal del manual depende de la temática del mismo.
- **Anexos.-** Se suele incluir como Anexo documentos cuya inclusión en el cuerpo principal del manual dificultaría la lectura. Por ejemplo, puede incluirse como anexo el marco normativo de la organización. No es recomendable incluir material de consulta que no esté específicamente relacionado con el manual.

### **6.9.3 Tipos de manuales administrativos**

Existen diversos tipos de manuales, según sea su contenido, alcance o destinatarios.

De acuerdo a su destinatario, se pueden encontrar:

- Manuales cuyos usuarios son miembros de la organización, como por ejemplo los manuales de procedimientos.
- Manuales destinados a usuarios externos a la organización: clientes, proveedores, público en general, como por ejemplo los manuales generales de la organización que se mencionan en este documento.

Con referencia al contenido, se pueden distinguir, entre otros:

- Manuales de Organización y Funciones.
- Manuales de Procedimientos.
- Manuales de Cargos.

Respecto a su alcance, se pueden distinguir:

- Manuales generales, que contienen información o instrucciones respecto a diversos tópicos o contenidos, como ejemplo los manuales de organización y funciones.
- Manuales específicos, que detallan información respecto a un área o tema específico, como por ejemplo un Manual de Compras.

Las distintas organizaciones elaboran manuales de acuerdo a sus necesidades y a los requerimientos de los usuarios. Respecto a un mismo tópico o contenido es posible encontrar enfoques y alcances diferentes de acuerdo a las especificidades de las distintas organizaciones.

#### ***6.9.3.1 Manuales de Organización y Funciones.***

Describen la organización formal y detallan la estructura organizativa, los órganos que la componen, sus niveles jerárquicos, las relaciones formales que los vinculan y las funciones y actividades asignadas a cada órgano. Estos manuales pueden ser generales, cuando describen a todos los órganos de la organización, o específicos, cuando describen los órganos que componen un área de la organización. Esto es frecuente en organizaciones de gran tamaño, que elaboran un manual general donde describen los órganos de mayor nivel y luego elaboran manuales específicos para cada área. Los manuales de organización y funciones presentan una visión de conjunto de la organización y determinan claramente las funciones y actividades asignadas a cada órgano. Contribuyen así a evitar la existencia de “zonas grises” en la cual la responsabilidad por el desarrollo de una actividad sea dudosa, asimismo facilitan el proceso de inducción del personal y sirven como instrumento de consulta.

#### ***6.9.3.2 Manual General de la Organización.***

Muchas organizaciones elaboran un Manual General de la Organización dirigido a usuarios externos, en el cual ponen en conocimiento de sus proveedores, clientes y otros interesados la

estructura e historia de su organización. Este manual tiene generalmente un grado menor de detalle que los manuales dirigidos a los usuarios internos (por ejemplo, que los manuales del empleado que se mencionan posteriormente) en lo que refiere a las funciones asignadas a los distintos órganos e incluyen información general sobre la organización. Actualmente es frecuente encontrar en Internet este tipo de manuales, cuyo contenido varía según la organización que se trate, el usuario a quien se dirige y los objetivos que se buscan.

#### ***6.9.3.3 Manual de Cargos.***

El manual de cargos contiene la descripción detallada de los cargos de una organización. Su utilidad se vincula a la planificación, reclutamiento, selección, capacitación y evaluación de recursos humanos. Para el personal, la descripción de cargos proporciona una referencia de cuales son sus tareas y responsabilidades, así como las pautas de evaluación de su labor. Al disponer de un manual de cargos, se facilitan los procesos de evaluación del desempeño, así como el reclutamiento y la selección de nuevo personal. Los manuales de cargos resultan útiles además para la realización de diversas actividades de gestión de personal. Por ejemplo, resultan útiles para la elaboración de los planes de capacitación, la evaluación de cargos o los planes de carrera.

#### ***6.9.3.4 Manuales de Procesos y de Procedimientos.***

Los manuales de procesos o de procedimientos describen en detalle los procesos o procedimientos que se realizan en una organización. Contribuyen a uniformizar la acción del personal, al establecimiento de medidas de calidad y facilitan la racionalización de los procesos. Según las características y necesidades de cada empresa es posible encontrar manuales que describen los procedimientos, los procesos o ambos. La inclusión de un diagrama de procedimientos o de un diagrama de procesos puede resultar útil en la medida que sintetiza

gráficamente los procedimientos detallados, pero en los casos en que los usuarios no están familiarizados en este tipo de presentación, su utilidad se ve disminuida. No se detalla en esta instancia los aspectos referidos a la utilidad de los diagramas de procedimientos ya que se trata dicho tema en otra unidad temática de la asignatura.

#### ***6.9.3.5 Manual de Calidad.***

El manual de la calidad es el documento principal del Sistema de Gestión de la Calidad y muestra un resumen de dicho sistema. Detalla la política de la calidad, la estructura de la organización y las principales disposiciones y actividades adoptadas para una gestión de la calidad eficiente, siguiendo las directrices de las normas utilizadas como modelo de referencia. Toda empresa que desee certificarse bajo las normas ISO debe contar con un manual de calidad. El manual de calidad constituye un documento que resume gran cantidad de información referida a la organización y que asume carácter público: muchas organizaciones entregan su manual a clientes, proveedores, socios, para que conozcan el funcionamiento de la organización.

Las normas ISO determinan asimismo la metodología para la elaboración de los manuales, establecen pautas para su actualización y aprobación y su metodología de elaboración. La existencia de un manual de calidad debidamente elaborado y aprobado es una condición imprescindible para que una empresa u organización se certifique bajo las normas ISO.

La presencia de manuales de carácter público debidamente aprobados, aseguran a los terceros que interactúan que existe un compromiso formal para realizar los procedimientos de determinada forma. En particular, aseguran que la dirección de la organización se ha comprometido a realizar determinados pasos y controles en la prestación de sus servicios o el desarrollo de sus productos.

### ***6.9.3.6 Manuales dirigidos a Clientes.***

Algunos manuales no están dirigidos a los miembros de la organización sino a sus clientes o usuarios. Estos manuales procuran orientar a los usuarios respecto a los servicios que les brinda la organización, o ayudarles en la realización de diversos procedimientos o trámites. Los beneficios que se derivan del uso de estos manuales se vinculan a brindar una mejor atención al cliente, disminuyendo las demoras, solucionando sus problemas y dudas.

Por ejemplo, las tarjetas de crédito internacionales acostumbran a ofrecer a sus clientes servicios adicionales, como ser un seguro médico a viajeros o la realización de llamadas telefónicas bonificadas. Al momento de otorgar el servicio, suelen entregar un pequeño manual en el que incluyen el reglamento de prestación de servicios, sus limitaciones, la forma de acceder a los mismos y realizar los trámites. En la medida que existe una fuerte tendencia hacia la simplificación de los trámites para los usuarios y a brindar a éstos múltiples opciones para realizarlos, estos manuales son cada vez más frecuentes. Generalmente, se ponen a disposición del público a través de Internet. En particular, se establecen dos tipos de documentos: un primer tipo orientado a ayudar en la realización de trámites en línea y otro que brinda instructivos que incluyen información respecto a las principales características y requisitos de la administración central y formularios de trámites para descargar.

El usuario accede así a guías de tramitación de diversa índole: desde la partida de nacimiento o la credencial cívica hasta la mensajería telefónica o la patente del perro. Además de poder acceder a diversas modalidades para algunos trámites – por ejemplo, el pago de facturas de servicios públicos- la gestión que debe realizarse resulta conocida y clara: se conocen sus requisitos, su costo, demora.

### ***6.9.3.7 Manual General del Empleado.***

Contiene información de interés para el empleado que se incorpora a la organización en referencia a su historia, políticas, objetivos, derechos y obligaciones de los empleados. Incluyen información general útil al personal de la organización, como puede ser el detalle de sucursales y filiales de la empresa, descripción de la planta física, organigrama general, las normas de disciplina, los criterios de calificación. Estos manuales resultan útiles para facilitar el entrenamiento inicial de los empleados y para establecer claramente las relaciones laborales. Su uso es frecuente en empresas grandes y medianas y, bajo la forma de reglamentos de personal, los encontramos también en la pequeña empresa.

### ***6.9.3.8 Manuales de Sistemas Computacionales.***

Buscan orientar al operador en el uso de los sistemas de computación y, por ende, en los procedimientos a realizar al utilizarlos. Su uso es cada vez mayor, por cuanto gran parte de los procedimientos se efectúan a través de sistemas computacionales, tanto en grandes empresas como también en empresas pequeñas. Generalmente, estos manuales se instalan como “ayuda” del propio sistema y permiten el desarrollo de aplicaciones interactivas, en las cuales se incluye y actualizan las preguntas o problemas más frecuentes. Los programas contables o de liquidación de sueldos utilizados habitualmente en nuestro país, brindan manuales en línea que pueden ser consultados en la página de las empresas proveedoras.

### ***6.9.3.9 Códigos de Conducta o Manuales de Ética.***

Los manuales de ética son códigos voluntarios de conducta que establecen compromisos voluntarios de una organización respecto a los terceros que interactúan con ella. Un código de conducta es una declaración formal que define los estándares para el comportamiento específico de una empresa con referencia a todos los terceros interesados que interactúan con ella:

empleados, clientes, consumidores, proveedores. Es un documento que establece las políticas, valores y principios que guían el comportamiento de una empresa con relación al desarrollo de sus recursos humanos, su gestión medioambiental y su interacción con clientes, proveedores, gobiernos y las comunidades con las cuales la empresa opera (Trías, 2009).

#### **6.10 DIAGRAMAS DE FLUJO.**

El diagrama de flujo o también diagrama de actividades es una manera de representar gráficamente un algoritmo o un proceso de alguna naturaleza, a través de una serie de pasos estructurados y vinculados que permiten su revisión como un todo.

La representación gráfica de estos procesos emplea, en los diagramas de flujo, una serie determinada de figuras geométricas que representan cada paso puntual del proceso que está siendo evaluado. Estas formas definidas de antemano se conectan entre sí a través de flechas y líneas que marcan la dirección del flujo y establecen el recorrido del proceso, como si de un mapa se tratara.

Hay cuatro tipos de diagrama de flujo en base al modo de su representación:

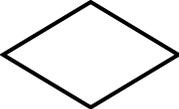
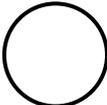
- **Horizontal.** Va de derecha a izquierda, según el orden de la lectura.
- **Vertical.** Va de arriba hacia abajo, como una lista ordenada.
- **Panorámico.** Permiten ver el proceso entero en una sola hoja, usando el modelo vertical y el horizontal.
- **Arquitectónico.** Representa un itinerario de trabajo o un área de trabajo.

Los diagramas de flujo son un mecanismo de control y descripción de procesos, que permiten una mayor organización, evaluación o replanteamiento de secuencias de actividades y procesos de distinta índole, dado que son versátiles y sencillos. Son empleados a menudo en disciplinas

como la programación, la informática, la economía, las finanzas, los procesos industriales e incluso la psicología cognitiva (Raffino., 2020).

### 6.10.1 Simbología de un diagrama de flujo.

**Cuadro 2. Símbolos de un Diagrama De Flujo**

SIMBOLO	NOMBRE	FUNCIÓN
	INICIO / FINAL	Este se utiliza para representar el inicio o el fin de un proceso.
	PROCESO	Este se utiliza para un proceso determinado, es el que se utiliza comúnmente para representar una instrucción
	ENTRADA / SALIDA	Este símbolo es utilizado para representar una entrada o salida de información.
	DECISIÓN	Este es utilizado para la toma de decisiones, para la indicación de operaciones lógicas o de comparación entre datos.
	CONECTOR	Este es utilizado para enlazar dos partes de un diagrama a través de un conector en la misma página del diagrama.
	CONTROL	Este es utilizado para la actividad de control.
	DOCUMENTO	Este es utilizado para representar uno o varios documentos según el caso que se requiera.

FUENTE: Elaboración propia

## 6.11 TALENTO HUMANO

Se puede definir el talento humano como aquella fuerza humana o aquellos colaboradores que influyen positivamente en el rendimiento empresarial y en la productividad de cualquier

organización. Los gestores del talento humano tratarán, en todo momento, de desarrollar e incorporar a su empresa a aquellos trabajadores que se considera que tienen más talento y que se espera que lleven a cabo un mejor desempeño de sus funciones. Son, en definitiva, una figura muy valiosa para potenciar el talento de los empleados.

Así, la gestión del talento humano se compone de una serie de herramientas y acciones encaminadas a reclutar, y posteriormente retener, al talento, es decir, a aquellos trabajadores que son más valorados por las organizaciones. Estas son algunas de esas acciones, las más utilizadas por los profesionales de los recursos humanos con la finalidad de aumentar el talento humano en la empresa:

- Búsqueda, atracción y reclutamiento de candidatos bien formados y capacitados para desarrollar las funciones del puesto de trabajo en cuestión.
- Gestionar y establecer nóminas competitivas, que atraigan y retengan a los mejores candidatos.
- Fomentar la formación y el desarrollo profesional de los empleados, poniendo a su disposición distintos cursos o la flexibilidad necesaria para llevarlos a cabo.
- Diseñar parámetros y formas de medir el desempeño y productividad de los trabajadores, con el objetivo de identificar a los más competitivos y aplicar medidas para motivar a los demás.
- Crear, actualizar y aplicar diferentes programas de captación de talento y retención del mismo, por parte de la empresa.
- Gestionar los ascensos o los cambios de localización más adecuados, así como la mejor forma de llevarlos a cabo para promover el bienestar de los trabajadores.

### 6.11.1 Asignación y delimitación de funciones.

- **Descripción de Cargos.** La descripción de Cargos es un documento que consiste en definir los objetivos y funciones que lo conforman y que lo diferencian de otros puestos de la organización. Importancia de la descripción del cargo permite a la Gestión de Talento Humano establecer políticas y estrategias dentro de los diferentes sub sistemas del recurso humano, tales como en selección, adiestramiento, desarrollo, evaluación, entre otros. Es de gran utilidad porque permite establecer la forma de estructura organizacional requerida para la organización. Proporciona gran cantidad de información sobre los cargos de la organización y de esta manera los procesos reduce los niveles de incertidumbre, por lo tanto el riesgo a errores son menores (es.slideshare, 2013).
- **Análisis de Cargos.** El análisis de cargos tiene que ver con los aspectos extrínsecos, es decir, con los requisitos que el cargo exige a su ocupante. Pretende estudiar y determinar todos los requisitos, las responsabilidades comprendidas y las condiciones que el cargo exige para poder desempeñarlo de manera adecuada. Este análisis es la base para la evaluación y la clasificación que se harán de los cargos para efectos de comparación. Se hace de vital importancia el análisis de cargos porque por medio de éste: se deduce, analiza y desarrolla datos ocupacionales relativos a los cargos, cualidades necesarias para ocupar los cargos y características del ocupante, que sirven de base para la orientación profesional, la evaluación de salarios, la utilización de trabajadores y otras prácticas de personal. Estudia cargos desempeñados en industrias, comercios y otras organizaciones y produce descripciones de elementos de los cargos y de los requisitos físicos e intelectuales que debe poseer el ocupante (ulasalle.edu.bo).

- **Especificaciones de cargo.** La especificación de un puesto de trabajo es la lista de los requerimientos humanos de un puesto, o sea la educación, capacidad, experiencia previa, personalidad, etc., necesarias para cubrir un puesto (Arnoletto).

### 6.11.2 Contratación.

Una de las decisiones más complicadas que deberás tomar como gerente de tu empresa, será la de contratar al personal adecuado para tu negocio. Saber elegir al candidato ideal es un proceso complicado, que requiere de experiencia y buen ojo, pero, sobre todo, de una adecuada planificación. De tus trabajadores dependerá, en gran medida, el éxito o fracaso de tu empresa, por eso, debes seleccionar con cuidado a los candidatos que mejor se adapten al perfil del puesto.

Para realizar un adecuado proceso de contratación de los trabajadores, es necesario cumplir con los siguientes pasos para el reclutamiento, selección y contratación de personal de una empresa:

- **Definición del puesto a cubrir.** Una de las claves para que tu proceso de selección tenga éxito es definir, con todo detalle, el perfil del puesto. Para ello, debes tener claro las características y necesidades del cargo, las funciones que tendrá que desarrollar el trabajador, las herramientas que necesita manejar, el horario que debe cubrir, las habilidades deseables y los conocimientos técnicos imprescindibles.
- **Reclutamiento.** Una vez definido el perfil, es el momento de buscar a un número considerable de candidatos para poder elegir al mejor. Esta búsqueda la puedes llevar a cabo a través de métodos y medios diversos. Cubrir el puesto vacante con un miembro de tu equipo. Una de las opciones que debes barajar es si el candidato ideal para cubrir ese puesto ya se encuentra entre los miembros de tu equipo y lo único que necesitas es reorganizar la estructura de la empresa. En ocasiones la opción más sencilla es la mejor. Pedir ayuda a tus trabajadores. La mayoría de las ofertas de

trabajo nunca llegan a ser publicadas porque las empresas se valen de los contactos de sus trabajadores. lo cierto es que no hay nadie mejor que ellos para recomendar a un candidato con el que les gustaría trabajar.

- **Presentación de los candidatos.** Este paso es necesario para no perder el tiempo realizando entrevistas a personas que no cumplen con el perfil. En primer lugar, deberás revisar todas las solicitudes y descartar aquellas que no cumplan los requisitos imprescindibles del perfil. Puedes simplificar el proceso y realizar un baremo para valorar de manera objetiva el resto de candidaturas. Para ello sólo anota los requisitos imprescindibles y valorables y valora a cada aspirante en función de éstos, seleccionando a aquellos que más puntuación han obtenido.
- **Técnicas de preselección y selección.** En función del puesto y del perfil buscado, puede ser necesario realizar alguna prueba que ayude a descartar o seleccionar a tus candidatos, como test psicotécnicos o de personalidad, ejercicios y pruebas que valoren los conocimientos técnicos de los aspirantes o dinámicas de grupo para comprobar cómo se manejan ante determinadas situaciones y en qué habilidades destaca cada uno. De entre todas las técnicas, la más importante es la entrevista personal, ya que te permite conocer de manera directa a cada persona. Para que la entrevista obtenga los resultados esperados, es preciso que el entrevistador tenga claro el perfil que busca y sea un buen observador. La entrevista tiene como fin conocer la idoneidad del candidato para el puesto, por lo que las preguntas deberían ir enfocadas a descubrir más sobre su perfil profesional y personal.
- **Toma de decisiones.** Suele ser el paso más complicado, especialmente cuando existen varios candidatos que cumplen con los requisitos deseados. En ocasiones, utilizar un

baremo para puntuar los conocimientos, destrezas, rasgos y otros datos de interés, puede ayudarte a tomar esta decisión de manera objetiva. Tomada la decisión es el momento de avisar a la persona seleccionada, pero también al resto de candidatos que han participado en el proceso de selección, para informarles del fin del proceso y agradecerles su participación. Los candidatos te lo agradecerán y la imagen de tu negocio se verá reforzada, pues demuestra que el capital humano realmente te importa.

- **Contratación.** En esta fase se preparan todos los papeles para formalizar el contrato y dar de alta al trabajador. Recuerda que si tus trabajadores no están afiliados a la Seguridad Social, deberás afiliarles. Esto es frecuente cuando se trata de su primer empleo. En el contrato deben reflejarse los datos de la empresa y el trabajador, el tipo de contrato, su duración, el cargo que va a realizar o el salario mínimo a percibir, entre otros datos. Además, deberás remitir una copia de este contrato al Servicio de Empleo Público Estatal en un plazo de diez días.
- **Seguimiento y control.** El proceso de contratación no finaliza con la formalización del contrato. Es necesario facilitar la adaptación del nuevo trabajador a la empresa y a su puesto de trabajo y verificar que se ha tomado la decisión acertada. Encontrar al candidato perfecto no es sencillo, por eso las empresas deberían considerar llevar a cabo estrategias para retener el talento entre en su equipo de trabajo (eaeprogramas.es, 2019).

### **6.11.3 Políticas salariales.**

El tema de pagos por salarios a los colaboradores de la empresa implica que, desde su constitución, se establezcan políticas y procedimientos que permitan la operación óptima de la compañía. Lo primero que debes entender es que la política salarial de una empresa es una

herramienta que utilizan las compañías para establecer lineamientos en relación a los sueldos y salarios que pagan a sus colaboradores.

Estas políticas salariales permiten que los colaboradores reciban una remuneración equilibrada de acuerdo al puesto en que se desempeña y las responsabilidades que implica, así como las fechas de pago. Para crear una política salarial eficiente y funcional debes considerar los siguientes puntos:

- Establecer los puestos de trabajo por áreas.
- Definir los topes hacia arriba o abajo del salario que percibirá el colaborador de acuerdo a su puesto de trabajo, las actividades y responsabilidades.
- Determinar, de acuerdo, a la capacidad económica de la organización y el mercado de trabajo los sueldos para el colaborador.
- Fijar las fechas de pago de los salarios de acuerdo a las áreas de trabajo (cofide, 2018).

#### **6.11.4 Capacitación de personal.**

La capacitación del personal es de gran importancia dentro de las organizaciones ya que este es el factor principal en el desempeño de los trabajadores, dentro de las empresas hay una poca contribución y respuesta positiva ante las necesidades de la empresa. Capacitación significa entrenar a la persona de acuerdo al área en la que se encuentre para prepararlo ante cualquier circunstancia que se pueda presentar a la hora de realizar su trabajo, esto nos llevara a crear personas autosuficientes.

#### **6.12. MIX DE MARKETING: LAS 4 P`S DE MARKETING**

La mezcla de mercadotecnia (en inglés: Marketing Mix) forma parte de un nivel táctico de la mercadotecnia, en el cual, las estrategias se transforman en programas concretos para que una empresa pueda llegar al mercado con un producto satisfactor de necesidades y/o deseos, a un

precio conveniente, con un mensaje apropiado y un sistema de distribución que coloque el producto en el lugar correcto y en el momento más oportuno.

Por ello, es indispensable que los mercadólogos conozcan qué es la mezcla de mercadotecnia y cuáles son las herramientas o variables (más conocidas como las 4 P's) que la conforman.

En síntesis, la mezcla de mercadotecnia es un conjunto de variables o herramientas controlables que se combinan para lograr un determinado resultado en el mercado meta, como influir positivamente en la demanda, generar ventas, entre otros.

Las 4 P's consisten en: Producto, Precio, Plaza (distribución) y Promoción.

- **Producto:** Es el conjunto de atributos tangibles o intangibles que la empresa ofrece al mercado meta. Un producto puede ser un bien tangible (p. ej.: un auto), intangible (p. ej.: un servicio de limpieza a domicilio), una idea (p. ej.: la propuesta de un partido político), una persona (p. ej.: un candidato a presidente) o un lugar (p. ej.: una reserva forestal). El "producto", tiene a su vez, su propia mezcla o mix de variables:

- ✓ Variedad
- ✓ Calidad
- ✓ Diseño
- ✓ Características
- ✓ Marca
- ✓ Envase
- ✓ Servicios
- ✓ Garantías

- **Precio:** Se entiende como la cantidad de dinero que los clientes tienen que pagar por un determinado producto o servicio. El precio representa la única variable de la

mezcla de mercadotecnia que genera ingresos para la empresa, el resto de las variables generan egresos. Sus variables son las siguientes:

- ✓ Precio de lista
  - ✓ Descuentos
  - ✓ Complementos
  - ✓ Periodo de pago
  - ✓ Condiciones de crédito
- **Plaza:** También conocida como Posición o Distribución, incluye todas aquellas actividades de la empresa que ponen el producto a disposición del mercado meta. Sus variables son las siguientes:
    - ✓ Canales
    - ✓ Cobertura
    - ✓ Ubicaciones
    - ✓ Inventario
    - ✓ Transporte
    - ✓ Logística
  - **Promoción:** Abarca una serie de actividades cuyo objetivo es: informar, persuadir y recordar las características, ventajas y beneficios del producto. Sus variables son las siguientes:
    - ✓ Publicidad
    - ✓ Venta Personal
    - ✓ Promoción de Ventas
    - ✓ Relaciones Públicas

- ✓ Tele mercadeo
- ✓ Propaganda

La mezcla de mercadotecnia es uno de los elementos tácticos más importantes de la mercadotecnia moderna y cuya clasificación de herramientas o variables (las 4 P's) se ha constituido durante muchos años en la estructura básica de diversos planes de marketing, tanto de grandes, medianas como de pequeñas empresas (Armstrong, 2003).

## **VII. MARCO PRÁCTICO**

### **7.1 DESCRIPCIÓN DE LA MICROEMPRESA**

#### **7.1.1 Antecedentes de la microempresa.**

La microempresa de sublimación textil “Mundo Anime” ubicada en la ciudad de La Paz en la zona de Miraflores entre las calles Haití y Jorge Sáenz, inicia sus actividades en el mes de Junio del año 2014, con más de 6 años de experiencia en el mercado boliviano, diseñando e implementando el arte de la impresión digital, realizamos el sublimado en telas (prendas de vestir), cerámica (tazas), metal (toma todo), mouse pad. Contamos con una sucursal en la ciudad de La Paz ubicada en la plaza del estudiante galería “Ciudad” local N° 3 donde exponemos nuestro producto terminado en alta calidad satisfaciendo las expectativas y necesidades de nuestros clientes.

La maquinaria con la que cuenta la microempresa su producción con:

#### **7.1.2 Maquinaria.**

La microempresa de sublimación cuenta con la siguiente maquinaria para la elaboración de sus productos.

**Cuadro 3. Maquinaria de la microempresa**

<b>MAQUINARIA</b>	<b>MARCA</b>	<b>CANTIDAD</b>
Impresora	Epson 1300	1
Plotter	Epson Surecolor F6070	1
Computadora	Intel i3	1
Plancha de sublimación	Avanta	1
Plancha térmica para tazas	Novac	1
Cortadora de tela	Jinthex JN RC-70	1
Recta	Jack F4	1
Recta	Toyota	1
overlock	Jack 5 hilos	1

FUENTE: Gerente propietario

### 7.1.3 Productos.

La microempresa de sublimación textil “Mundo Anime” tiene una gran variedad de productos:

**Cuadro 4. Productos**

<b>TIPO DE PRODUCTO</b>	<b>MATERIA PRIMA</b>	<b>IMAGEN DEL RODUCTO</b>
Chaquetas	Tela Prada Liso	

Poleras	Poliéster Microfibra	
Almohadas	Tela prada, cuadrilex	
Barbijos	Tela prada, cuadrilex	
Mochila de cordones	Tela prada, cuadrilex	
Morrales	Lona	
Mouse pad	Mouse pad, Espuma de pvc	
Tazas, Tazas Magicas	Tazas de cerámica	
Tomatodos	Termo de aluminio	

FUENTE: Gerente propietario

#### 7.1.4 Diagnóstico de la microempresa

Este diagnóstico es un estudio previo a toda planificación, proyecto o diseño y consiste en recopilar y tratar información relevante de la microempresa con el fin de comprender su funcionamiento, así como poder identificar las debilidades y fortalezas presentes en la organización.

##### Datos de la Microempresa

<b>Propietario:</b>	Mayk Chávez Espinoza
<b>Celular:</b>	762-74752
<b>Correo:</b>	maykzoids@gmail.com
<b>Razón social:</b>	Mundo Anime
<b>Actividad comercial:</b>	Producción y comercialización de poleras, chaquetas, mochilas, barbijos, mause pad, tazas sublimadas.
<b>Ubicación:</b>	Miraflores calle Haití esquina Jorge Sáenz N° 1026
<b>Dirección comercial:</b>	Plaza del estudiante Galería “Ciudad” local N° 3
<b>Número de empleados:</b>	En la microempresa contamos con 5 empleados incluyendo el propietario.

##### Falencias de la Microempresa

- No cuenta con misión, visión y objetivos estratégicos.
- No tiene un análisis FODA.
- El propietario realiza las actividades operativas y administrativas.
- No cuenta con un inventario.
- Mala distribución del trabajo.
- No cuenta con una organización interna.

## **7.2 Diseño del sistema administrativo y de control**

### **7.2.1 Misión y visión**

- **Misión:** Ofrecer al mercado boliviano una amplia gama de productos y servicios en sublimación de la más alta calidad satisfaciendo las expectativas y necesidades de nuestros clientes, a través de la innovación tecnología y el talento humano.
- **Visión:** Ser una microempresa líder en el mercado nacional en ofrecer nuestros productos en una alta calidad con precios competitivos y satisfacer las necesidades de los clientes convirtiéndonos en una importante opción en el mercado así generar el desarrollo económico y generar oportunidad de empleo.

### **7.2.2 Análisis FODA**

Realizando este análisis, buscaremos las principales fortalezas de la microempresa, pudiendo ser la calidad del producto, etc. Y por otro lado, conocer y reforzar las debilidades que pueden perjudicar el negocio de la microempresa. También buscaremos los factores externos que pueden afectar a nuestra organización, tanto de forma positiva como negativa.

Es necesario tener claros estos factores para poder anticiparnos y poder hacer frente a las amenazas y aprovechar las oportunidades. Así desarrollaremos una estrategia de negocio sólida y tomaremos decisiones teniendo en cuenta los factores más importantes.

Es importante que al finalizar el análisis sea sencillo y práctico para que todos puedan entender los resultados y tomar decisiones en base a ellos.

Utilizaremos una plantilla de análisis FODA con cuatro cuadros.

### Cuadro 5. Descripción del FODA

<p style="text-align: center;"><b>FORTALEZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Contamos con gran experiencia en el mercado.</li><li>- Nuestros productos están bien diferenciados en el mercado.</li><li>- Creamos mejores campañas de publicidad en Internet que la competencia.</li><li>- Ofrecemos precios competitivos.</li><li>- Ofrecemos diseños personalizados.</li></ul>	<p style="text-align: center;"><b>DEBILIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- No hay definida una dirección estratégica clara.</li><li>- Existen problemas operativos internos</li><li>- La microempresa no está registrada legalmente.</li></ul>
<p style="text-align: center;"><b>OPORTUNIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Podemos ampliar nuestra cartera de productos.</li><li>- Ampliación de su mercado.</li><li>- Tenemos la posibilidad de entrar en nuevos mercados</li><li>- Se observa un crecimiento rápido en el mercado.</li></ul>	<p style="text-align: center;"><b>AMENAZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Han aparecido nuevos competidores en el sector.</li><li>- El mercado empieza a dar síntomas de saturación.</li><li>- Precios bajos de la competencia.</li><li>- Importaciones de China.</li></ul>

FUENTE: Gerente propietario

#### 7.2.3 Políticas

Gracias a estas políticas, todos los miembros de la microempresa saben cómo tienen que actuar, qué hacer y qué no hacer, qué protocolos seguir en cada caso para evitar problemas con clientes y proveedores, o conflictos entre los empleados y sus superiores.

- Manejar precios siempre accesibles al consumidor.
- Fomentar valores a nuestros empleados para el mejoramiento de las relaciones laborales.

- Brindar trato justo y esmerado a todos los clientes en sus llamadas, en sus solicitudes y reclamos.
- Fomentar y aplicar el trabajo en equipo.
- Realizar todos los procesos y actividades con excelencia y calidad.
- Nuestros productos cumplen con todos los estándares de calidad.

#### 7.2.4 Valores

Están formados por todos esos principios éticos y profesionales sobre los cuales basamos todas las actividades dentro de la microempresa, que evidencian de una manera u otra, la identidad y espíritu de la misma.

- **Honestidad:** Esto tiene que ver con usar la verdad como herramienta para ganarse la confianza y credibilidad de los clientes.
- **Calidad:** Los productos deben cumplir con los parámetros establecidos y prometidos, que sólo pueden ser cercanos a la perfección.
- **Puntualidad:** No solo estamos hablando de ser respetuoso con los plazos de entrega de mercancía. También darle la importancia a la puntualidad a la hora de llegada y salida.
- **Lealtad:** Si nos mostramos leales y fieles con nuestro equipo y nuestros clientes, ellos nos devolverán esa fidelidad.
- **Adaptabilidad:** Las microempresas no pueden vivir de espaldas a los cambios que suceden a su alrededor y por ello uno de los valores más relevantes de nuestro tiempo es la adaptabilidad.

#### 7.2.5 Principios

Su importancia radica en que fija las metas y genera las herramientas para dar un crecimiento sostenido a la microempresa

- **La innovación:** Es la investigación constante y la inversión ideológica, técnica y humana necesaria para fabricar productos y servicios que se adelanten a los deseos de los consumidores o que, incluso, los provoquen.
- **Confianza:** Siempre se debe optar por generar un ambiente de confianza mutua entre tus trabajadores y tú. Debes mantener la fe en que tu personal realizará las tareas que le asignaste, sin la constante necesidad de revisar y volver a revisar su trabajo
- **Rentabilidad:** Uno de los principios de las microempresas menos difundidos, pero que siempre está presente en una empresa es la rentabilidad.
- **Eficacia:** Consiste en alcanzar las metas establecidas en la empresa.

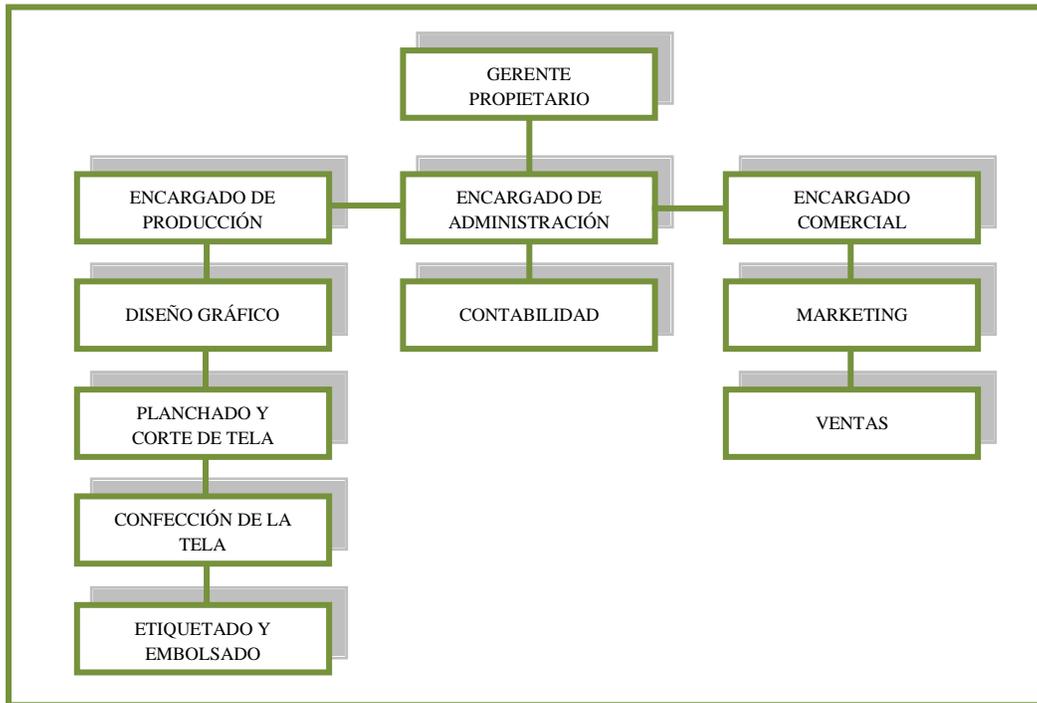
#### 7.2.6 Objetivos

- Imponer una tendencia de consumo novedosa, rentable y respetuosa del medio ambiente.
- Entregar a nuestros clientes productos de buena calidad.
- Convertirse en una marca reconocida en el mercado nacional.
- Capacitar al personal en todas las áreas, potenciando los valores de profesionalismo, calidad y servicio.
- Superar a la competencia en ventas dentro del mercado on-line a nivel nacional.

#### 7.2.7 Organigrama

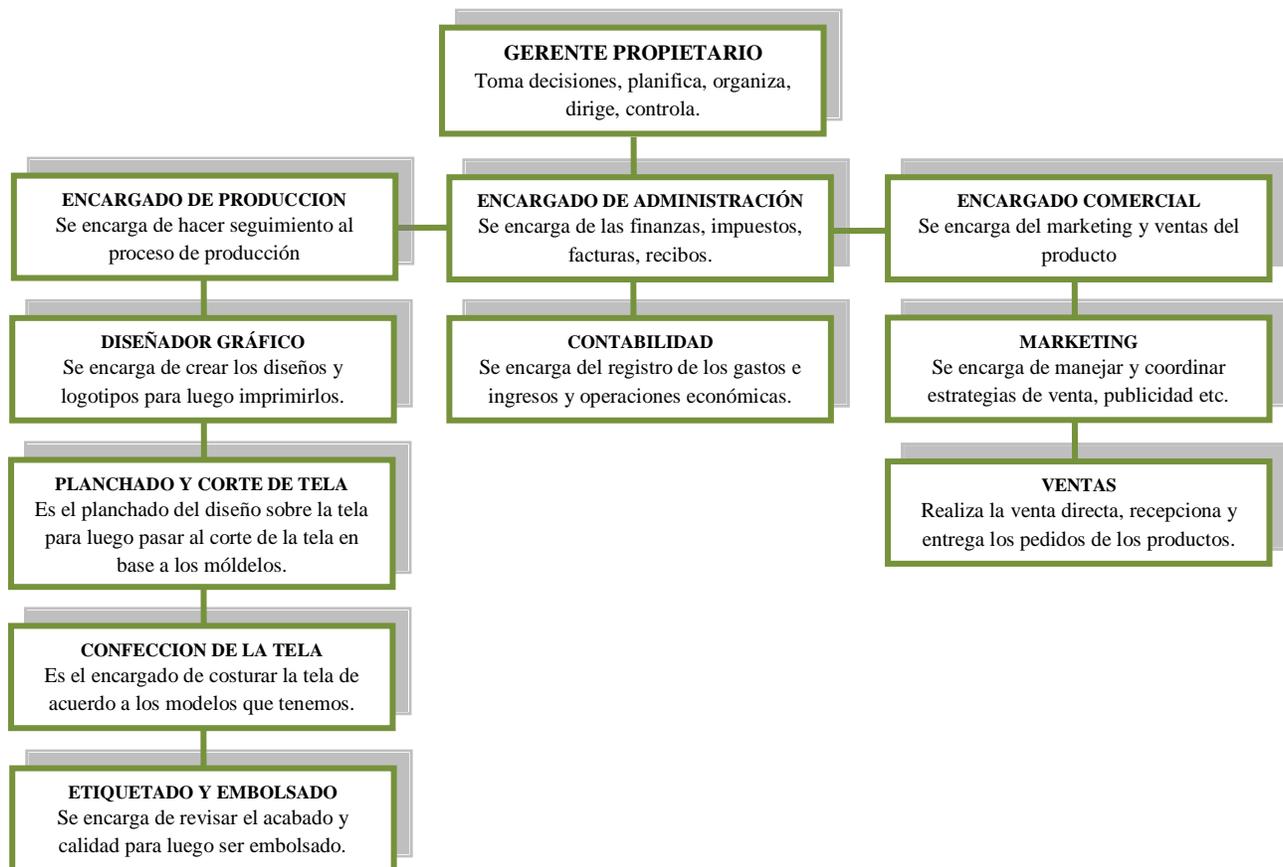
Por su naturaleza el tipo de organigrama que se desarrollara es micro administrativo corresponden a una sola organización, y pueden referirse a ella en forma global o mencionar alguna de las áreas que la conforman.

**Cuadro 6. Organigrama Estructural**



FUENTE: Elaboración propia

**Cuadro 7. Organigrama Funcional**



FUENTE: Elaboración propia

## 7.2.8 Diagrama de Flujo de procesos

### Proceso productivo de la microempresa de sublimación textil

#### “Mundo Anime” chaquetas y poleras

**Procedimiento:** Proceso de sublimación en tela para confeccionar chaquetas y poleras

**Objetivo:** Tener claro los pasos a seguir en la sublimación y confección.

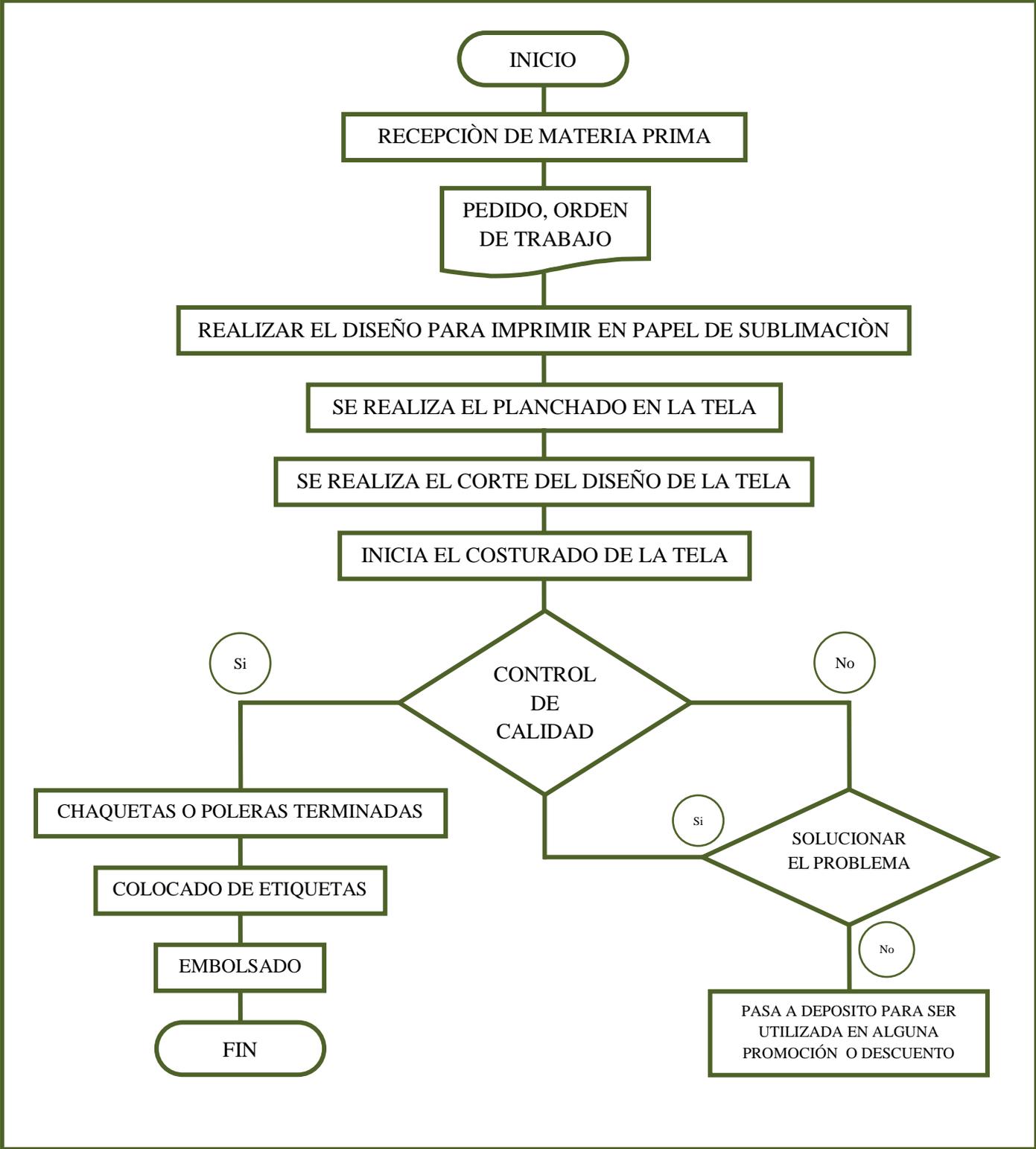
**Usuarios:** Todos los trabajadores

**Unidades:** Todas las áreas

#### Descripción del procedimiento

- El propietario realiza el pedido de la materia prima (tela) de depósito.
- Encargado de producción recibe la orden del pedido y el material.
- El diseñador gráfico se encarga a realizar el diseño para luego imprimirlo en papel de sublimación utilizando la impresora de sublimación.
- Luego pasa al encargado del planchado quien aplicar calor y presión con una plancha transfer para trasladar el diseño del papel a la tela a una temperatura de 200° C. en un tiempo de 60 segundos, siguiente paso es cortar el diseño de la tela.
- El encargado de la confección inicia con la costura con la máquina de coser overlok y recta de acuerdo al modelo del pedido.
- El encargado de producción hace la revisión final para etiquetarlo y embolsarlo.
- Fin del proceso.

**Diagrama de Flujo del Proceso Productivo de Chaquetas y poleras**



## **Proceso productivo de la microempresa de sublimación textil**

### **“Mundo Anime” barbijos, mochilas de tela, morrales**

**Procedimiento:** Proceso de sublimación en tela para confeccionar barbijos y mochilas de tela, lona se utiliza para confeccionar morrales.

**Objetivo:** Tener claro los pasos a seguir en la sublimación y confección.

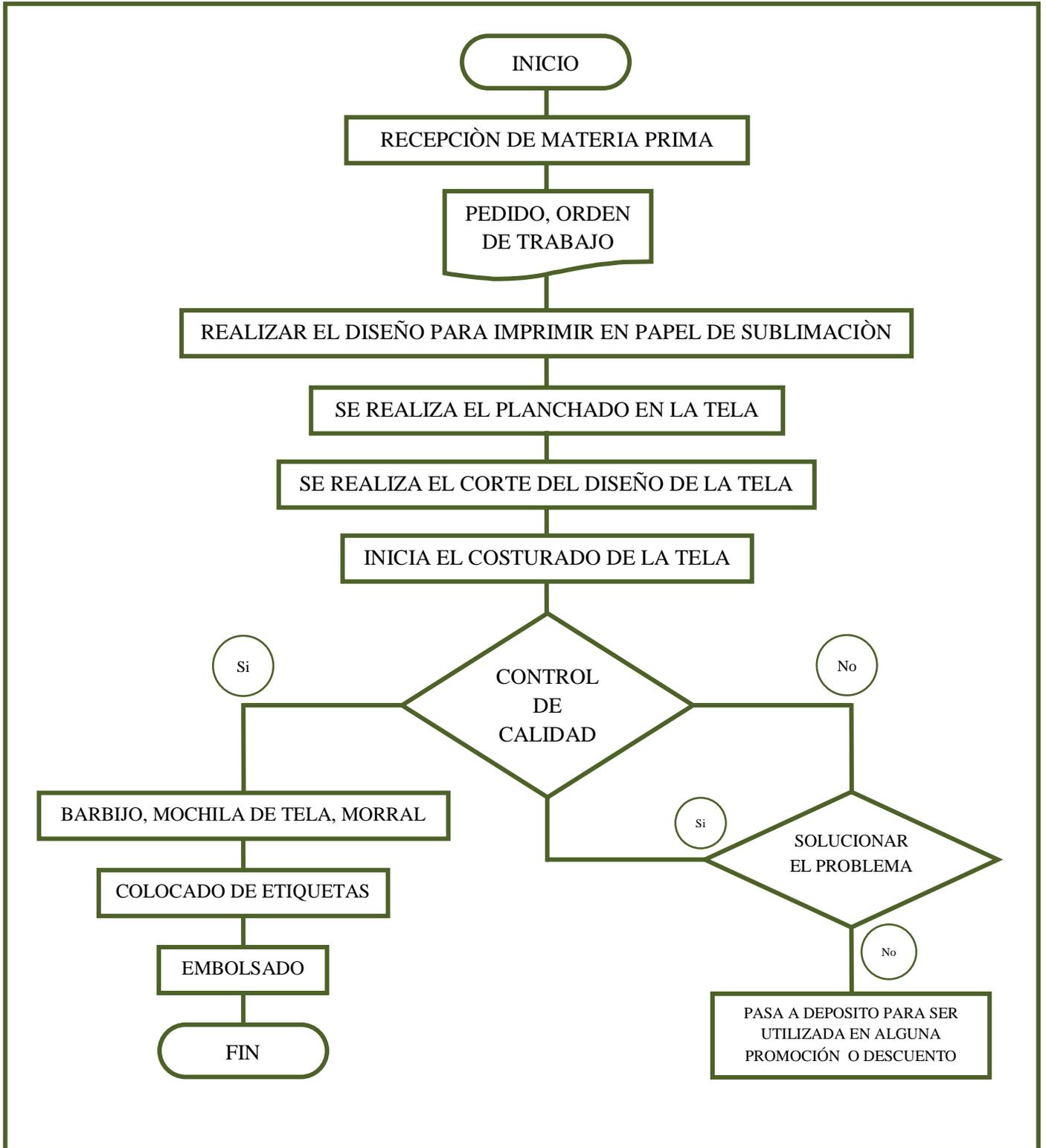
**Usuarios:** Todos los trabajadores

**Unidades:** Todas las áreas

### **Descripción del procedimiento**

- El propietario realiza el pedido de la materia prima (tela) y (lona) de depósito.
- Encargado de producción recibe la orden del pedido y los materiales.
- El diseñador gráfico se encarga a realizar el diseño para luego imprimirlo en papel de sublimación utilizando la impresora de sublimación.
- Luego pasa al encargado del planchado quien aplicar calor y presión con una plancha transfer para trasladar el diseño del papel a la tela y también a la lona a una temperatura de 200° C. en un tiempo de 60 segundos, siguiente paso es cortar el diseño de la tela.
- El encargado de la confección inicia con la costura con la máquina recta para realizar los barbijos la mochila de tela y por último el morral.
- El encargado de producción hace la revisión final para etiquetarlo y embolsarlo.
- Fin del proceso.

### Diagrama de Flujo del Proceso Productivo de barbijos, mochilas de tela, morrales



## Proceso productivo de la microempresa de sublimación textil

### “Mundo Anime” taza, termo (toma todo), mouse pad

**Procedimiento:** Proceso de sublimación en cerámica, aluminio y neopreno.

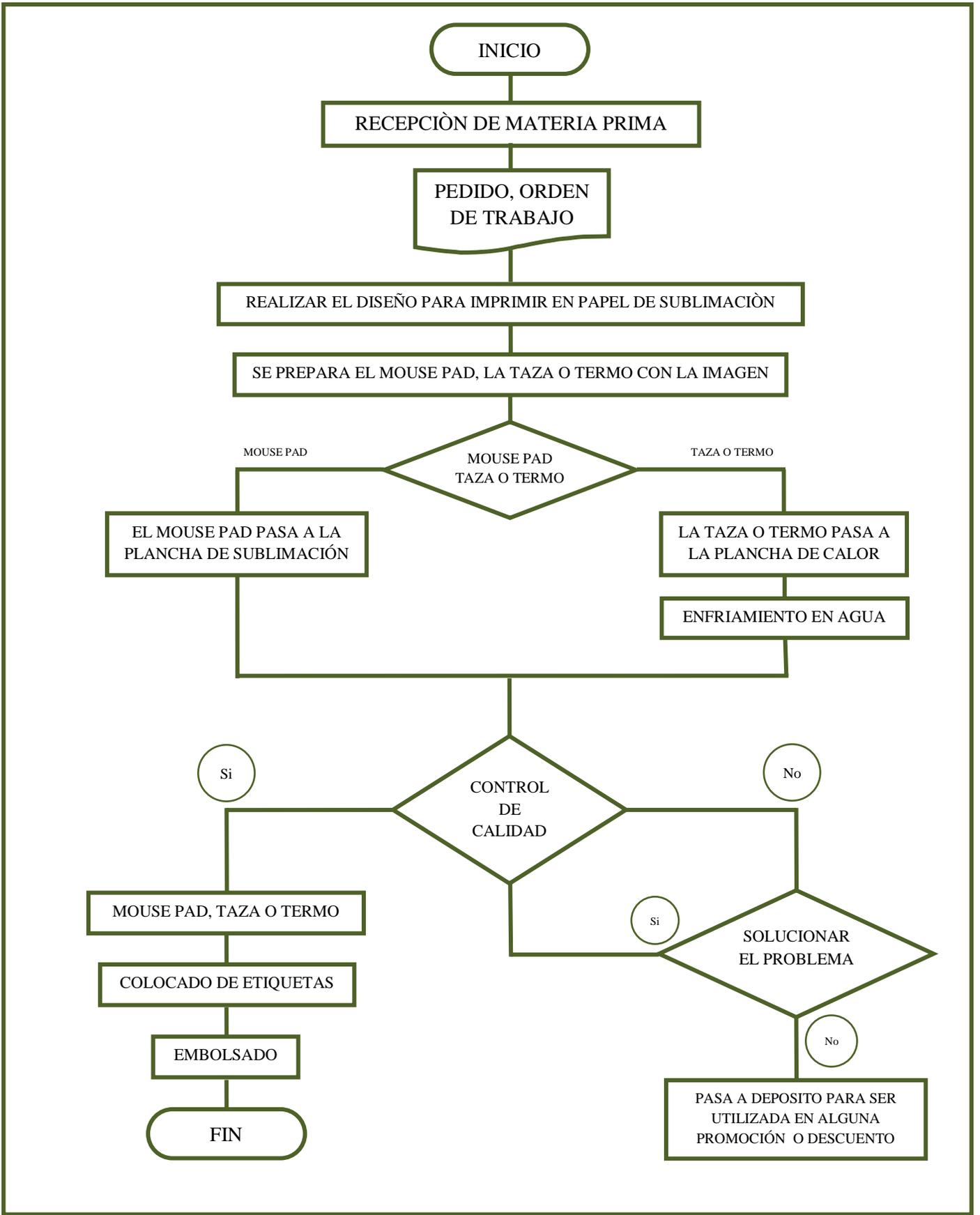
**Objetivo:** Tener claro los pasos a seguir en la sublimación.

**Usuarios:** Todos los trabajadores

**Unidades:** Todas las áreas

#### Descripción del procedimiento

- El propietario realiza el pedido de la materia prima de depósito.
- Encargado de producción recibe la orden del pedido y los materiales.
- El diseñador gráfico se encarga a realizar el diseño para luego imprimirlo en papel de sublimación utilizando la impresora de sublimación.
- Luego pasa al encargado del planchado quien acomoda la imagen a la taza con cinta adhesiva térmica hace lo mismo para el termo y con el mouse pad.
- La taza ya lista pasa a la plancha de calor de tazas a una temperatura de 380 ° C. en un tiempo de 180 segundos, luego pasa a un recipiente de agua para el enfriamiento y que tenga un acabado perfecto, para el termo es el mismo procedimiento.
- El mouse pad pasa a la plancha de sublimación a una temperatura de 190° C. en un tiempo de 120 segundos.
- El encargado de producción hace la revisión final para etiquetarlo y embolsarlo.
- Fin del proceso.



## **7.2.8 Proceso administrativo.**

**7.2.8.1 Planeación.** Para el gerente propietario de la microempresa y su grupo de empleados es importante decidir o estar identificado con los objetivos que se van a alcanzar. El siguiente paso es alcanzarlos. En esencia, se formula un plan o un patrón integrando predeterminando de las futuras actividades, esto requiere la facultad de prever, de visualizar, del propósito de ver hacia delante.

### ***Actividades importantes:***

- Aclarar, amplificar y determinar los objetivos de la microempresa.
- Establecer las condiciones y suposiciones bajo las cuales se hará el trabajo.
- Seleccionar y declarar las tareas para lograr los objetivos.
- Establecer políticas, procedimientos y métodos de desempeño.

**7.2.8.2 Organización.** Después de que la dirección y el formato de las acciones ya hayan sido determinadas, el paso siguiente para cumplir con el trabajo, será distribuir o señalar las necesarias actividades de trabajo entre los empleados e indicar la participación de cada uno de ellos. Esta distribución del trabajo esta guiado por la consideración de cosas tales como la naturaleza de las actividades componentes, los empleados y las instalaciones físicas disponibles.

### ***Actividades importantes:***

- Aclarar los requisitos del puesto.
- Seleccionar y colocar a los empleados en el puesto adecuado.
- Reunir los puestos operativos en unidades manejables y relacionadas.
- Proporcionar facilidades personales y otros recursos.

**7.2.8.3 Dirección.** Para llevar a cabo físicamente las actividades que resulten de los pasos de planeación y organización, es necesario que el gerente propietario tome medidas que inicien y continúen las acciones requeridas para que los empleados ejecuten la tarea. Entre las medidas comunes utilizadas están dirigir, instruir, ayudar a los empleados a mejorarse lo mismo que su trabajo mediante su propia creatividad.

***Actividades importantes:***

- Recompensar con reconocimiento y buena paga por un trabajo bien hecho.
- Motivar a los empleados.
- Satisfacer las necesidades de los empleados a través de esfuerzos en el trabajo.
- Conducir y retar a otros para que hagan su mejor esfuerzo.

**7.2.8.4 Control.** El gerente propietario ve conveniente comprobar o vigilar lo que se está haciendo para asegurar que el trabajo de otros está progresando en forma satisfactoria hacia el objetivo predeterminado. Establecer un buen plan, distribuir las actividades componentes requeridas para ese plan y la ejecución exitosa de cada empleado no asegura que la microempresa será un éxito. Pueden presentarse discrepancias, malas interpretaciones y obstáculos inesperados y habrán de ser comunicados con rapidez al gerente propietario para que se emprenda una acción correctiva.

***Actividades importantes:***

- Comparar los resultados con los planes generales.
- Evaluar los resultados contra los estándares de desempeño.
- Sugerir las acciones correctivas cuando sean necesarias.

### 7.2.9 Diseño del formato para el registro de control de inventarios.

Mediante las siguientes tablas se establecerá un acceso rápido al listado de productos, proveedores, clientes, ingresos y egresos y el stock o inventario actual.

A continuación es importante detallar el listado de productos que se encuentran almacenados en depósito para así conocer posteriormente que productos deben ser adquiridos para evitar que se agoten.

**Tabla 1. Listado de productos**

LISTADO DE PRODUCTOS		
Numero	Producto	Comentarios

FUENTE: Elaboración propia

De igual forma es necesario determinar los proveedores de cada uno de los materiales que se utilizan en el proceso de elaboración de todos los productos, estableciendo su número de celular, dirección y correo electrónico.

**Tabla 2. Listado de proveedores**

LISTADO DE PROVEEDORES			
Proveedor	Celular	Dirección	Correo electrónico

FUENTE: Elaboración propia

Se establece el listado de clientes con la finalidad de mantenerse en contacto con los mismos conociendo su información básica como por ejemplo número de teléfono, dirección y correo electrónico.

**Tabla 3. Listado de clientes**

<b>LISTADO DE CLIENTES</b>			
<b>Cliente</b>	<b>Celular</b>	<b>Dirección</b>	<b>Correo electrónico</b>

FUENTE: Elaboración propia

Se especifica la existencia mínima la cual nos indica el número de unidades mínimas que debe existir, la existencia actual la que establece el número de unidades disponibles con las cuales cuenta la microempresa y finalmente el estado en el que se encuentra el material teniendo tres opciones: material existente, solicitar material y agotado.

**Tabla 4. Inventario**

<b>STOCK</b>				
<b>Artículo / Producto</b>	<b>Unidad</b>	<b>Saldo inventario</b>		
		<b>Existencia mínima</b>	<b>Existencia actual</b>	<b>Estado</b>

FUENTE: Elaboración propia

En la siguiente tabla se detalla la fecha de compra, el No. de pedido, el artículo y/o producto, las entradas y salidas del inventario de cada uno de los materiales, identificando sus precios y estableciendo el saldo final del inventario.

**Tabla 5. Ingresos y egresos**

<b>INGRESOS Y EGRESOS</b>														
Codigo	Fecha de compra	Nº de pedido	Artículo / producto	Unidad	Proveedor	Entradas a inventario			Salidas de inventario			Saldo de inventario		
						Cantidad	Precio unitario	Precio total	Cantidad	Precio unitario	Precio total	Cantidad	Precio unitario	Precio total

FUENTE: Elaboración propia

Mediante estos registros es posible controlar el número de unidades que dispone la empresa evitando de esta forma la adquisición de materiales que se encuentran en stock, además permite disminuir el tiempo de entrega del producto debido a que ya se cuenta con materia prima e insumos en inventario y no es necesario esperar el tiempo de adquisición y entrega de los materiales.

#### **7.2.10 Manual de funciones y descripción de cargos**

El presente Manual, es el documento que presenta y determina las funciones y actividades que se deben asignar a cada puesto de trabajo, en las distintas unidades que conforman la estructura de la microempresa además de describir cada uno de los cargos, en cuanto a su responsabilidad y funciones, al mismo tiempo de señalar los grados de jerarquía y grados de autoridad de las distintas unidades. Siendo este documento solamente enunciativo de todas las tareas que desarrollan los empleados en la microempresa, no siendo en ningún momento limitativo para las actividades que deban desarrollar para el funcionamiento de la empresa.

##### **7.2.10.1 Objetivos del manual de funciones y descripción de cargos**

- Contribuir a mejorar los sistemas de información y control interno.
- Conocer los puestos de cada Unidad de trabajo.
- Determinar los perfiles de los ocupantes.
- Seleccionar el personal.
- Realizar la evaluación de desempeño.
- Establecer un sistema de sueldos y salarios.

	<b>MANUAL DE FUNCIONES Y DESCRIPCIÓN DE CARGOS</b>	IDENTIFICACIÓN: RRHH - 001
		REVISIÓN: 0
		AREA - ADM

**Cargo:** Gerente propietario

**Descripción General del Cargo:**

Responsable de planificar las tareas de la microempresa de organizar los recursos disponibles, dirigir el manejo administrativo, controlar y evaluar las actividades realizadas en función de los objetivos trazados por la microempresa con el fin de mejorar las alternativas relacionadas con la producción.

**Área de trabajo:**

Gerencia administrativa

**Dependencia Jerárquica:**

Ninguno

**Unidades bajo su mando.**

Área de producción

Área de ventas

**Formación Académica:**

Licenciatura en administración de empresas

**Conocimientos Generales requeridos:**

Conocimientos de Computación (Microsoft Office, Internet, etc.).

Conocimiento de Estadística básica.

**Conocimientos Técnicos Deseables:**

Tener conocimientos de los Sistemas de Administración y Control.

Conocimiento en áreas de producción y comercialización de productos.

**Competencias Generales:**

Capacidad de relación interpersonal

Capacidad de flexibilidad y adaptación en el entorno laboral

Iniciativa y proactividad

Capacidad de trabajo en equipo

Capacidad de resolución de conflictos

**Experiencia Laboral:**

2 años

	<b>MANUAL DE FUNCIONES Y DESCRIPCIÓN DE CARGOS</b>	IDENTIFICACIÓN: RRHH - 001
		REVISIÓN: 0
		AREA - VENTAS

**Cargo:** Dirección de ventas

**Descripción General del Cargo:**

Responsable de planificar, dirigir y coordinar el departamento de ventas de la microempresa, fijar las listas de precios, los porcentajes de descuento y los plazos de entrega, los presupuestos para campañas de promoción de ventas, los métodos de venta, y los incentivos y campañas especiales.

**Área de trabajo:**

Ventas

**Dependencia Jerárquica:**

Gerente propietario

**Unidades bajo su mando.**

Ninguno

**Formación Académica:**

Licenciatura en administración de empresas

**Conocimientos Generales requeridos:**

Conocimientos de Computación (Microsoft Office, Internet, etc.).

Conocimiento de Estadística básica.

**Conocimientos Técnicos Deseables:**

Tener conocimientos básicos de las áreas comerciales y de marketing.

**Competencias Generales:**

Capacidad de liderazgo.

Capacidad para trabajar en equipo.

Iniciativa.

Buena comunicación.

Habilidades organizativas y de planificación.

Responsabilidad.

**Experiencia Laboral:**

2 años

	<b>MANUAL DE FUNCIONES Y DESCRIPCIÓN DE CARGOS</b>	IDENTIFICACIÓN: RRHH - 001
		REVISIÓN: 0
		AREA - PRODUCCIÓN

**Cargo:** Dirección de producción

**Descripción General del Cargo:**

Responsable de elaborar y dirigir los planes de producción, la política de compras y logística de materias primas. Gestionar los recursos disponibles, determinando los procedimientos y los niveles de calidad para garantizar un producto competitivo. Planificar, dirigir y coordinar las actividades de producción de la microempresa, diseñando planes a corto, medio y largo plazo

**Área de trabajo:**

Producción

**Dependencia Jerárquica:**

Gerente propietario

**Unidades bajo su mando.**

Personal de producción

**Formación Académica:**

Bachiller o egresado de administración de empresas

**Conocimientos Generales requeridos:**

Conocimientos de Computación (Microsoft Office, Internet, etc.).

Aptitud para tomar decisiones.

La planificación y supervisión del trabajo de los empleados.

El control de stocks y la gestión de depósito.

**Conocimientos Técnicos Deseables:**

Manipula las maquinarias existentes (maquina de corte de tela, plancha sublimática).

Supervisar conocer y controlar las actividades de producción.

Responsable del control de calidad.

**Competencias Generales:**

Capacidad para priorizar tareas.

Capacidad para trabajar en equipo.

Iniciativa.

Aptitud para tomar decisiones.

Responsabilidad.

**Experiencia Laboral:**

2 años

	<b>MANUAL DE FUNCIONES Y DESCRIPCIÓN DE CARGOS</b>	IDENTIFICACIÓN: RRHH - 001
		REVISIÓN: 0
		AREA - PRODUCCIÓN

**Cargo:** Diseñador gráfico

**Descripción General del Cargo:**

Responsable de diseñar crear los gráficos, incluidos las ilustraciones, los logotipos, las composiciones y las fotos. Tener un talento creativo y una sólida capacidad para transformar los requisitos en diseño. Preparación de borradores y presentación de ideas.

**Área de trabajo:**

Producción

**Dependencia Jerárquica:**

Responsable de producción

**Formación Académica:**

Técnico superior en diseño gráfico

**Conocimientos Generales requeridos:**

Conocimientos de Computación paquetes de diseño gráfico (photoshop, Adobe Illustrator).

**Conocimientos Técnicos Deseables:**

Trabajar simultáneamente en más de 5 proyectos basados en la carga de trabajo.

**Competencias Generales:**

Tolerancia a la presión

Creatividad

Responsabilidad

**Experiencia Laboral:**

3 años

	<b>MANUAL DE FUNCIONES Y DESCRIPCIÓN DE CARGOS</b>	IDENTIFICACIÓN: RRHH - 001
		REVISIÓN: 0
		AREA - PRODUCCIÓN

**Cargo:** Operario de máquina de costura overlok

**Descripción General del Cargo:**

En este cargo su función principal es la de confeccionar prendas con el material que se le entrega, utilizando para ello máquinas de coser de diferentes tipos, conforme a los procesos de confección, realiza y termina prendas a mano, lubrica y prepara en su caso la maquinaria para mantenerla en buen estado.

**Área de trabajo:**

Producción

**Dependencia Jerárquica:**

Responsable de producción

**Formación Académica:**

Bachiller, Certificado de estudios de corte y confección

**Conocimientos Generales requeridos:**

Proceder a la confección de moldes, marcado, cortado y armado de las piezas.

**Conocimientos Técnicos Deseables:**

Mantener los equipos y materiales de trabajo en correctas condiciones de aseo y funcionamiento.

**Competencias Generales:**

Trabajar y relacionarse efectivamente con otras personas.

Responsabilidad.

**Experiencia Laboral:**

1 años en costura.

	<b>MANUAL DE FUNCIONES Y DESCRIPCIÓN DE CARGOS</b>	IDENTIFICACIÓN: RRHH - 001
		REVISIÓN: 0
		AREA - PRODUCCIÓN

**Cargo:** Operario de máquina de costura recta

**Descripción General del Cargo:**

En este cargo su función principal es la de confeccionar prendas con el material que se le entrega, utilizando para ello máquinas de coser de diferentes tipos, conforme a los procesos de confección, realiza y termina prendas a mano, lubrica y prepara en su caso la maquinaria para mantenerla en buen estado.

**Área de trabajo:**

Producción

**Dependencia Jerárquica:**

Responsable de producción

**Formación Académica:**

Bachiller, Certificado de estudios de corte y confección

**Conocimientos Generales requeridos:**

Proceder a la confección de moldes, marcado, cortado y armado de las piezas.

**Conocimientos Técnicos Deseables:**

Mantener los equipos y materiales de trabajo en correctas condiciones de aseo y funcionamiento.

**Competencias Generales:**

Trabajar y relacionarse efectivamente con otras personas.

Responsabilidad.

**Experiencia Laboral:**

1 años en costura.

### 7.2.11 Fases del proceso de selección de personal

- **Detección de necesidades:** Lo primero de todo hay que establecer es qué puestos tenemos que cubrir dentro de la microempresa y si nos hacen falta uno o varios trabajadores, o si por el contrario, podemos suplir algún vacío con nuestros propios trabajadores.
- **Definición del perfil del candidato:** Debemos establecer qué actividades deberá realizar, qué conocimientos técnicos ha de tener, experiencia, valores, capacidad de trabajo en equipo y trabajo bajo presión, niveles de estudio, idioma, etc.
- **Convocatoria:** La convocatoria se realizara mediante anuncios o avisos en periódicos para que se presenten posibles candidatos que cumplan con los requisitos que hemos establecido en las dos etapas anteriores. También se recolectará el currículum de cada postulante.
- **Preselección:** Una vez que recibimos la información de los candidatos bien en forma de currículum hacemos una primera selección. De esta forma el proceso será menos largo. La manera más común es basándose en el currículum de los candidatos. Por ejemplo, se debe tener en cuenta si la formación es la indicada al puesto que se ofrece.
- **Selección:** Finalmente se hace una entrevista de trabajo en profundidad a aquellos candidatos que hayan superado las distintas pruebas.
- **Contratación:** Es el momento de firmar el contrato con la persona seleccionada. En él se determinarán todas las condiciones: cargo que ocupará en la microempresa.
- **Incorporación al puesto:** Nuestro candidato comienza a trabajar en nuestra microempresa.

## **7.2.12 Aplicación de las 4 P's de marketing**

**7.2.12.1 Producto:** Las decisiones sobre el producto son de gran importancia, porque son las que crean los medios para satisfacer las necesidades del mercado. Estas decisiones deben mantenerse a largo plazo, e incluyen el diseño, la sublimación y la confección. Nuestro emprendimiento de crear una microempresa ofrecerá, como ya hemos dicho en numeradas ocasiones, chaquetas, poleras, mochilas de tela, morrales y una gran variedad de productos sublimados creadas exclusivamente por nosotros mismos. Los diseños son personalizados y exclusivos por nuestra microempresa, por tanto, creamos una marca nueva.

Por otra parte, comprobaremos que la confección y el tejido de nuestros productos sean excelentes, y cuyo proceso de sublimación sea profesional y nos garantice una calidad en el producto terminado.

Otros aspectos relacionados con el producto es el envase. El envase consistirá en una bolsa de plástico transparente con el logotipo de nuestra microempresa.

En lo referido al logotipo, este será representativo de nuestros productos y se utilizará como símbolo propio para la imagen corporativa de la microempresa. Estará presente en todos los servicios relacionados con nuestra imagen, como pueden ser bolsas, tarjetas, publicidad, secciones en la propia página de facebook, etc.

El logotipo y eslogan pensado para nuestra microempresa es “Mundo Anime”, con colores atrevidos y bipartido porque no es exclusivo de un género, tal y como muestra la figura 1:

**Figura 1. Logotipo de la microempresa**



**7.2.12.2 Precio:** Para establecer el precio de nuestros productos y artículos sublimados tendremos en cuenta a nuestra competencia o productos similares en el mercado los que presentan las empresas similares del mercado. Así estableceremos nuestros precios para que sean competitivos y atractivos para “atrapar” al consumidor, nos hemos orientado en el precio que se paga por la exclusividad de los productos en el mercado.

**7.2.12.3 Plaza:** Los punto de venta de nuestros productos y artículos tenemos dos opciones el primero es el local ubicado en pleno centro paceño exactamente en la plaza del estudiante galería ciudad local 3 donde exponemos nuestra gran variedad de productos, la segunda opción en nuestra página de Facebook, aquí los usuarios pueden conocer acerca de la microempresa, conocer toda la variedad de los productos que ofrecemos, las promociones, descuento, noticias, novedades, etc. El objetivo será lograr captar la atención de los clientes potenciales utilizando las redes sociales.

Un objetivo a mediano plazo será la posibilidad de que los clientes puedan comprar a través de una página web (carrito de compra). La compra virtual permitirá ampliar el alcance regional, ya que permitirá hacer llegar los productos a todo el país, seleccionando los diferentes métodos de envío con el costo respectivo en cada caso.

**7.2.12.4 Promoción:** Debemos poner especial atención a esta fase, ya que es fundamental para que nuestros productos y artículos se dé a conocer, sea identificable en el mercado y sea capaz de generar una gran demanda del consumidor final. Las acciones que llevaremos a cabo para atraer clientes y empezar a darnos a conocer en el mercado serán, por una parte, ofrecer distintos tipos de descuento. Consistirán en:

Descuento del 10% en todos los productos en determinadas fechas.

Sorteos de productos por nuestra página de Facebook.

Dichos descuentos y promociones después de un tiempo y en función del éxito que hayan tenido, se mantendrán, reducirán o eliminarán.

Para lograr una adecuada promoción de sus productos será necesario no sólo cubrir la necesidad del cliente, sino lograr una comunicación en ambos sentidos: motivar, transmitir, hablar, preocuparse por los clientes logrando hacerlos sentir cómodos, seguros y a gusto con la marca “Mundo Anime”. Nosotros buscamos que cada uno de nuestros clientes vea y sienta que el producto es para ellos. Destacando siempre la originalidad de los diseños y la calidad de la sublimación.

### **7.3 Conclusiones**

Se determino que la microempresa tenía una administración de manera empírica se basaba en la experiencia del propietario, a lo largo del tiempo se han fortalecido fomentando la innovación y la implementación de tecnología teniendo buenos resultados pero la falta de un sistema administrativo y de control hace que la microempresa tenga falencias de manera interna lo cual conlleva a no cumplir con los objetivos planeados. Por ese motivo fue necesario aplicar el diseño de un sistema administrativo y de control para la microempresa esto ayudara a que mejore los diversos procedimientos técnicos y operativos.

Algunas de las estrategias diseñadas y propuestas en el área administrativa correspondieron a definir el direccionamiento estratégico para la microempresa, así como el diseño del organigrama y el manual de funciones correspondiente.

El manejo del área de producción se enriqueció a través de la implementación de formatos de control de inventarios, la distribución del área de producción y los flujogramas de elaboración de los productos.

En cuanto al área de mercadeo y ventas, se ejecutaron algunas estrategias como promociones y descuentos en nuestro punto de venta como en nuestra página de Facebook así lograremos el reconocimiento de la marca y la atracción de nuevos clientes.

#### **7.4 Recomendaciones**

Se recomienda que la microempresa aplique el diseño de un sistema administrativo y de control para lograr una mayor eficiencia y eficacia así garantizar el logro de los objetivos.

Es necesario que todos los empleados de la microempresa estén comprometidos con los cambios a implementar, pues los beneficiados serán todos, ya que el crecimiento del negocio permitirá el mejoramiento de las condiciones laborales y personales.

La microempresa debe estar monitoreando constantemente los mercados a los que dirigirán su producto, pues las tendencias cambian constantemente y es necesario definir estrategias que respondan a las nuevas exigencias del sector.

También se recomienda a los empleados de la microempresa que deben procurar trabajar en equipo pues el impulso del trabajo en equipo, persigue un solo fin y objetivo, en donde lograr mayor competitividad, estabilidad y reconocimiento es lo más importante.

## Bibliografía

Armstrong, P. K. (2003). *Fundamentos de Marketing Sexta Edición*. MEXICO: PEARSON / PRENTICE HALL.

Arnoletto, E. J. (s.f.). *ADMINISTRACIÓN DE LA PRODUCCIÓN COMO VENTAJA COMPETITIVA*. Obtenido de eumed.net: <https://www.eumed.net/libros-gratis/2007b/299/56.htm>

Chiavenato, I. (1993). *Iniciación a la Organización y Técnica Comercial*. En Idalberto Chiavenato, *Iniciación a la Organización y Técnica Comercial* (pág. pagina 4). McGraw-Hill .

cofide. (2018). *Cómo establecer las políticas salariales en tu empresa*. Obtenido de cofide capacitacion empresarial: <https://www.cofide.mx/blog/como-establecer-las-politicas-salariales-en-tu-empresa>

cuidatufuturo. (2008). *Yo Mejoro Mi Negocio*. Obtenido de Cuida tu Futuro: <https://cuidatufuturo.com/sabes-microempresario-aqui-te-enseamos/>

DeConceptos. (2 de julio de 2010). *Concepto de administración de empresas*. Obtenido de DeConceptos: <https://deconceptos.com/ciencias-juridicas/administracion-de-empresas#top>

eaeprogramas.es. (2019). *Fases del proceso de contratación*. Obtenido de Busines school: <https://www.eaeprogramas.es/empresa-familiar/fases-del-proceso-de-contratacion>

Ebner, A. y. (2008). *The Institutions of the Market*. Oxford University Press. Obtenido de psicologiaymente: <https://psicologiaymente.com/organizaciones/posiciones-jerarquicas-en-empresa>

- Ebner, A. y. (2008). *The Institutions of the Market*. Oxford University Press. Obtenido de psicologiamente: <https://psicologiamente.com/organizaciones/posiciones-jerarquicas-en-empresa>
- Ebner, A. y. (2008). *The Institutions of the Market*. Oxford University Press. Obtenido de psicologiamente: <https://psicologiamente.com/organizaciones/posiciones-jerarquicas-en-empresa>
- Elio, R. d. (2003). *Introducción a la Administración de Organizaciones*. Maktub.
- Elio, R. d. (2003). *Introducción a la Administración de Organizaciones*. Editorial Maktub.
- Elio, Z. R. (2003). *Introducción a la Administración de Organizaciones*. Editorial Maktub.
- empresariados. (5 de abril de 2016). *Cuatro tipos de empresa según su tamaño*. Obtenido de Maite Nicuesa : <https://empresariados.com/cuatro-tipos-de-empresa-segun-su-tamano/>
- empresariados. (3 de octubre de 2017). *Tipos de empresa según su capital*. Obtenido de Maite Nicuesa: <https://empresariados.com/tipos-de-empresa-segun-su-capital/>
- empresariados. (10 de octubre de 2017). *Tres tipos de empresas según el tipo de actividad*. Obtenido de Maite Nicuesa: <https://empresariados.com/tres-tipos-de-empresas-segun-el-tipo-de-actividad/>
- Enrique, F. (2004). *Organización de Empresas*. Mc Graw.
- Enrique, F. (2004). *Organización de Empresas*. Mc Graw.
- es.slideshare. (22 de febrero de 2013). *Descripción de cargos*. Obtenido de es.slideshare: <https://es.slideshare.net/diplomados2/descripcin-de-cargos-16701139>
- Fleitman Jack, M.-H. (2000). *Negocios Exitosos*. En M.-H. de Fleitman Jack, *Negocios Exitosos* (pág. 246).
- Galindo Munich, M. G. (1995). *Fundamentos de Admón*. Mexico: Trillas.

Marketing E-nquest. (25 de septiembre de 2018). *Qué es y en qué consiste una Investigación Exploratoria*. Obtenido de e-nquest: <https://www.e-nquest.com/por-que-es-importante-investigacion-exploratoria/>

Merino., J. P. (2009). *Definición de micro empresa*. Obtenido de Definicion: <https://definicion.de/micro-empresa/>

monografias. (s.f.). *Escarlin Marrero*. Obtenido de monografias.com: <https://www.monografias.com/trabajos73/estructura-administrativa-desarrollo-organizacional/estructura-administrativa-desarrollo-organizacional.shtml>

Raffino, M. E. (3 de junio de 2020). *Microempresa*. Obtenido de Concepto.de: <https://concepto.de/microempresa/>

Raffino, M. E. (2 de junio de 2020). *Proceso administrativo*. Obtenido de Concepto: <https://concepto.de/proceso-administrativo/>

Raffino., M. E. (junio de 2020). *Diagrama de flujo*. Obtenido de Concepto.de: <https://concepto.de/diagrama-de-flujo/>

slideshare. (8 de octubre de 2009). *La Entrevista*. Obtenido de slideshare: <https://es.slideshare.net/guest5fe78d/la-entrevista-2167534>

slideshare. (20 de Abril de 2016). *La técnica de observación*. Obtenido de slideshare: <https://www.slideshare.net/VictorPeafielRosero/la-tcnica-de-observacin-61159897>

Terry, G. ( 1973). *Principios de Administración*. El Ateneo .

Trías, G. P. (mayo de 2009). *Los manuales*. Obtenido de aplicaciones: [https://aplicaciones.onsc.gub.uy/pmb/opac\\_css/doc\\_num.php?explnum\\_id=71](https://aplicaciones.onsc.gub.uy/pmb/opac_css/doc_num.php?explnum_id=71)

ulasalle.edu.bo. (s.f.). *Análisis y descripción de cargos*. Obtenido de ulasalle.edu.bo:

<http://www.ulasalle.edu.bo/es/images/ulasalle/postgrado/geastioncapitalhumano2016/modulo3/Analisis-y-descripcion-de-cargos.pdf>

universia. (4 de septiembre de 2017). *Tipos de investigación: Descriptiva, Exploratoria y*

*Explicativa*. Obtenido de universia:

<https://noticias.universia.cr/educacion/noticia/2017/09/04/1155475/tipos-investigacion-descriptiva-exploratoria-explicativa.html>

# ANEXOS

## Anexo 1. Tipos de maquinaria

- Impresora Epson L1300



- Plotter Epson Surecolor F6070



- Computadora i3



- Plancha de sublimación Avanta



- Plancha térmica para tazas



- Cortadora de tela



- Máquina de coser recta



- Máquina de coser Toyota

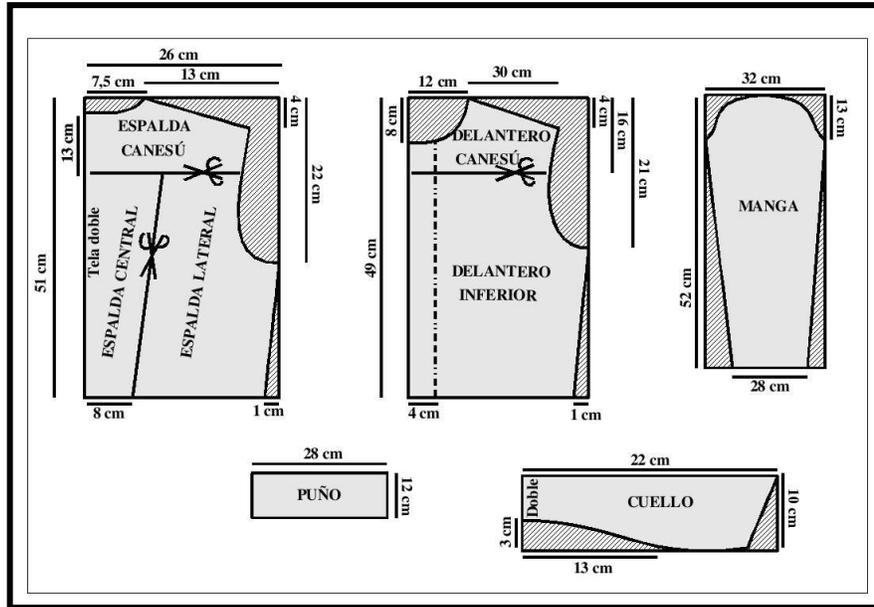


- Máquina de coser Overlock

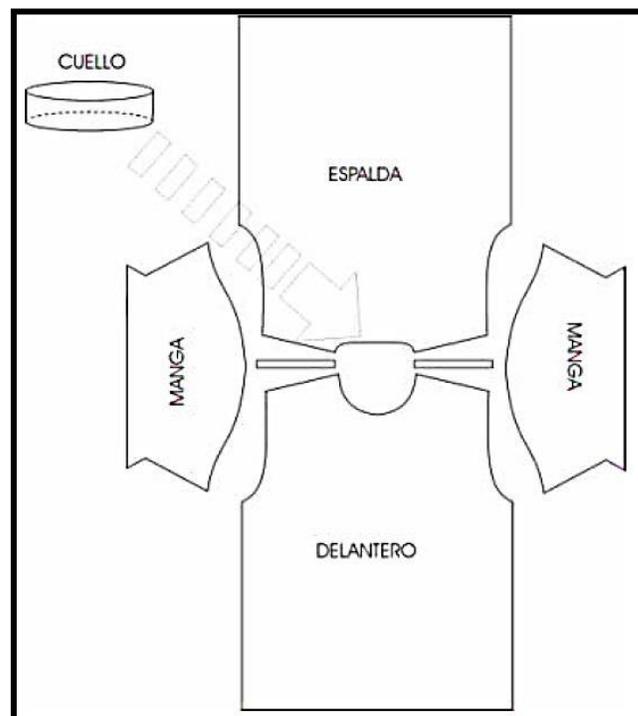


## Anexo 2. Moldes para confeccionar

- Chaquetas



- Poleras



- Barbijos

