



UTMACH

UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TÍTULO:

**METODO PARA EL MANEJO DE CONFLICTOS CON LOS PROVEEDORES Y
CLIENTES DEL TALLER INDUSTRIAL GAMBOA DE LA CIUDAD DE MACHALA**

**TRABAJO PRÁCTICO DEL EXAMEN COMPLEXIVO PREVIO A LA OBTENCIÓN
DEL TÍTULO DE INGENIERA COMERCIAL MENCIÓN EN ADMINISTRADOR DE
EMPRESAS**

AUTORA:

SILVA CASTRO KAREN GISELLA

MACHALA - OCTUBRE

MISIÓN

La Universidad Técnica de Machala es una institución de educación superior orientada a la docencia, a la investigación y a la vinculación con la sociedad, que forma y perfecciona profesionalmente en diversas áreas del conocimiento competentes emprendedores y comprometedores con el desarrollo en sus dimensiones económico, humana, sustentable, y científico-tecnológico para mejorar la producción en su área de influencia.

VISIÓN

Ser líder del desarrollo educativo, cultural, territorial, socio-económico, en la región y el país.

Av. Panamericana km 5 ½ Via machala Pasaje
2963362 – 2983365 – 3983363 – 2983364
www.utmachala.edu.ec

CESIÓN DE DERECHOS

Yo, SILVA CASTRO KAREN GISELLA, con C.I. 0706505724, estudiante de la carrera de ADMINISTRACION DE EMPRESAS de la UNIDAD ACADEMICA DE CIENCIAS EMPRESARIALES de la UNIVERSIDAD TÉCNICA DE MACHALA, en calidad de Autora del siguiente trabajo de titulación METODO PARA EL MANEJO DE CONFLICTOS CON LOS PROVEEDORES Y CLIENTES DEL TALLER INDUSTRIAL GAMBO DE LA CIUDAD DE MACHALA

- Declaro bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de mi autoría, que no ha sido previamente presentado para ningún grado o calificación profesional. En consecuencia, asumo la responsabilidad de la originalidad del mismo y el cuidado al remitente a las fuentes bibliográficas respectivas para fundamentar el contenido expuesto, asumiendo la responsabilidad frente a cualquier reclamo o demanda por parte de terceros de manera EXCLUSIVA.

- Cedo a la UNIVERSIDAD TÉCNICA DE MACHALA de forma NO EXCLUSIVA con referencia a la obra en formato digital los derechos de:

a) Incorporar la mencionada obra al repositorio digital institucional para su democratización a nivel mundial, respetando lo establecido por la Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional (CC BY-NC-SA 4.0), la ley de Propiedad Intelectual de Estado Ecuatoriano y el Reglamento Institucional.

b) Adecuar a cualquier formato o tecnología de uso en internet, así como incorporar cualquier sistema de seguridad para documentos electrónicos corrompiéndome como Autor(a) la responsabilidad de velar por dichas adaptaciones con la finalidad de que no se desnaturalice el contenido o sentido de la misma.

Machala, 29 de Octubre del 2015

SILVA CASTRO KAREN GISELLA
C.I. 0706505724

MÉTODO PARA EL MANEJO DE CONFLICTOS CON LOS PROVEEDORES Y CLIENTES DEL TALLER INDUSTRIAL GAMBOA DE LA CIUDAD DE MACHALA

AUTORA:
KAREN GISELLA SILVA CASTRO
070650572-4

RESUMEN

El mundo empresarial gira entorno a la economía, existe una varianza entre las empresas de antes y las de ahora que exigen más dinamismo desde su misma estructura, en el Taller Industrial Gamboa se aspira a mediano plazo lograr posicionarse como uno de los principales talleres de Machala, para ello debe de superarse las situaciones complejas que esporádicamente se dan en el transcurso laboral tanto con sus principales proveedores "DICOHIERRO" y "MAFRA" en cuanto a las particularidades propias de la entrega de materia prima así como con sus potenciales clientes como "DECORACIONES RICARDO's" y "FIESTAS EL FORTIN" que realizan montaje de escenarios para eventos sociales de considerables magnitudes y exigencias siendo complejo lograr levantar la información por parte de éstos por sus multiplicidades actividades considerando para ello las vivencias escasas en la que visitan el taller para acciones puntuales. Para el presente trabajo se ha escogido el método Según Roger Fisher y William Ury con Bruce M. Patton dándonos como resultado la disminución de conflictos dentro de la organización

Palabras clave: visión empresarial, innovación, negociación, centro de mediación, método bilateral.

ABSTRACT:

The business world revolves around the economy, there is a variance between the companies before and now demanding more dynamism since its very structure, in the Gamboa Industrial Workshop aims to achieve medium-term position as a leading workshops Machala for this purpose the complex situations that occur sporadically in both course work with its key suppliers "DICOHIERRO" and "MAFRA" as to the own particularities of the delivery of raw materials as well as their prospects as "must overcome DECORATIONS Ricardo's "and" PARTY THE FORTIN "performing stage construction for social events of considerable magnitude and complex demands being achieved lift the information from these activities for their multiplicities considering for it the encases experiences in visiting the workshop specific actions. As for the selected method for handling these conflicts it has been one of the methods specifically bilateral mediation therefore the need for the company to maintain business stability as their aspirations. For this work we have chosen the method Roger Fisher y William Ury con Bruce M. Patton giving as a result the reduction of conflict within the organization

Keywords: business vision, innovation, negotiation, mediation center, bilateral method.

1. INTRODUCCIÓN.-

1.1. Justificación

En el mundo empresarial se manejan varios escenarios, uno de ellos es en donde a la Empresa denominada Talleres Industriales Gamboa se le suministran de la materia prima por parte de sus proveedores como DICO-HIERRO y MAFRA así como otro escenario en el que ofertan al cliente como DECORACIONES RICARDO's y FIESTAS EL FORTIN un producto innovador pero, se prevé que para los momentos críticos con estas dos poblaciones a nivel externo de la empresa exista un protocolo a seguir en los situaciones complejas.

Las empresas deben estar preparadas debido a que el impacto socio-económico trae consigo la crisis, crisis por la cual está pasando el país, esto conlleva a un sin número de conflictos dentro de las organizaciones; con sus clientes, proveedores, trabajadores y los demás grupos de interés. A más de estar preparadas económicamente, deben tener conocimientos de qué tipo de método es el correcto para manejo estos tipos de conflictos para llevar a la empresa a tener una buena ración con sus stakeholder.

Por ello la necesidad de establecer el estudio sobre el Método para el manejo de conflictos con proveedores y clientes de Talleres Industriales Gamboa e institucionalizarlo con la finalidad de establecer el método propuesto por Fisher, Roger, Ury, William, Patton, Bruce.

Este proceso será beneficioso para ambas partes siendo eficaz y eficiente, minimizando costos y tiempo, todo acuerdo al que lleguen las partes será relacionado con lo que disponga las leyes, el código de trabajo y la ley del consumidor respetando.

1.2.

OBJETIVOS

1.2.1. Objetivo General:

Proponer el método acertado para la resolución de conflictos con proveedores y clientes de Talleres Industriales Gamboa.

1.2.2. Objetivos Específicos:

- Fundamentar científicamente la metodología para el manejo de conflictos.
- Identificar los conflictos más relevantes de Talleres Industriales Gamboa.
- Determinar el método acertado para el manejo de conflicto en Talleres Industriales Gamboa

1.3. ALCANCE

El trabajo se encamina a buscar el método apropiado para la solución de conflictos en el Taller Industrial Gamboa, para cumplir con el programa de titulación del examen complejo parte teórica para la obtención del título de ingeniera comercial con mención en administración de empresas

1.4 LIMITACIONES

Para la realización del siguiente trabajo de investigación no tuve restricción alguna al obtener los datos para que el presente informe sea realizado, ya que el gerente de la empresa Talleres Industriales Gamboa me brindo las condiciones e información necesaria para el desarrollo del mismo

Capítulo II

2. Negociación, Métodos, Empresa

La Negociación

Es el medio por el cual queremos lograr un acuerdo con otros, donde comunicaremos nuestro interés: comunes u opuesto. Tratando de llegar a un trato que satisfaga las necesidades de ambas partes

Analizando cuidadosamente estos intereses. Debido que en el caso de los intereses opuestos, pueden llevar a conflictos más graves. Si no estamos preparados para llevar a cabo una buena negociación.

Métodos de solución de conflictos

A. Según la ley de Arbitraje y Mediación

- Arbitraje

El Arbitraje es necesario para garantizar la estabilidad tanto de la empresa, su producción y la armonía entre trabajadores, proveedores, clientes y el equipo gerencial. Este método por medio de un tribunal de arbitraje. Este caso se da cuando los intereses no son resueltos de la mejor manera y las partes quedan insatisfechas. Por ellos es necesario para atenuar los conflictos pues caso contrario se desencadenaría una problemática aún mayor que puede perjudicar aún más a la empresa.

- Mediación

Según el tema de la Mediación se define como área de comunicación, que origina una buena relación de las partes.

Esta mediación sigue el proceso de en primera instancia redactar la solicitud directa de las partes, fijación de la fecha y hora para la audiencia, audiencia y acuerdos mutuos, en caso de negativa de una de las partes, éstos se sujetarán a la normativa que establece el Centro de Mediación de la Procuraduría General del Estado quien además designa el mediador respectivo conforme consta en el reglamento de funcionamiento del mismo Centro. Como nos afirma Solano (2007) “corresponde a su Presidente designar al profesional que asista como mediador para cada proceso, de aquellos que se encuentren registrado en la lista oficial de mediadores”

En cuanto al proceso de desarrollo de la audiencia de mediación según el reglamento de la Procuraduría General del Estado le corresponde al mediador las siguientes etapas: Etapa previa, etapa introductoria, etapa de desarrollo, actitud del mediador durante la audiencia, cierre; en lo referente al mediador tiene su propio proceso de intervención con técnicas para preguntar, etapa introductoria, identificación de la problemática, generar opciones, selección de opciones, desbalance del poder, impase, enfoque, clarificación, interrupción, miedo entre las partes.

- **Mediación comunitaria**

Según la Ley de Arbitraje y Mediación en el Art. 59 nos manifiesta que: Los centros de mediación que existan tendrá que ofrecer capacitaciones a los mediadores comunitarios respetando las peculiaridades socio-económicas, culturales y antropológicas pertenecientes a su comunidad y ellos a su vez ayudaran a la solución de conflictos gratuitamente para los que conforman la misma. Otro organismo de estado es El Concejo de la Judicatura quien también realizará centro de mediación comunitaria.

B. Según la Procuraduría General de Estado

- **Unilaterales**

En cuanto a los unilaterales son en los que “la solución proviene de la intervención directa de una sola de las partes interesadas en el conflicto, como puede ser la víctima o el afectado” según Solano (2007). Es decir que es planteado por una de las partes y ejemplificando pueden ser el paro, la huelga, entre otros.

- **Bilaterales**

En el caso de los métodos Bilaterales tenemos que “la solución al conflicto o controversia surgirá por el consenso de las partes involucradas mediante un acuerdo, que suele estar protegido por la ley” (Solano, 2007) en si cuando ambas partes llegan a acuerdos conjuntos y muestra de ellos es la mediación, negociación, conciliación, entre otros.

- **Exógenos**

Finalmente el método Exógeno donde “la solución va a ser determinada por un tercero totalmente ajeno e independiente a las partes del conflicto, como es el caso de la resolución administrativa, de la sentencia judicial, entre otros” (Solano, 2007), es decir ambas partes llegan a otra instancia independiente de ambos para que se determine el fallo.

C. Según Roger Fisher, William, Ury , Bruce M., Patton.

- **Separe las personas y el problema**

Es útil asentar del propio puesto de la mostrador y asumir a la horizonte el tratado, u otra objeto que exponga el conflicto (FISHER, ROGER; URY, WILLIAM; PATTON, BRUCE, 1991), es decir que la posición física en que se instale la negociación también es importante para poder destacar que el problema está registrado en un documento y que son las personas las que fundamentaran sus realidades que giran en torno al documento separando así a las personas del documento haciendo más viable la situación.

- **Concéntrese en los intereses, no en las posiciones**

“Piense en la historia de dos hombres que están peleando en una biblioteca. Uno de ellos quiere abrir la ventana y el otro quiere que la ventana se cierre. Discuten sobre qué tan

abierta debe quedar la ventana” (FISHER, ROGER; URY, WILLIAM; PATTON, BRUCE, 1991). En cuanto se debe partir desde los intereses de fondo de cada uno para poder encaminar la mediación, muchas veces equívocamente se considera la posición de los litigantes antes que su realidad de fondo siendo una estrategia voluntaria y/o involuntaria para hacer inclinar el fallo a su favor.

- **Invente opciones de mutuo beneficio**

“Si usted puede tener en cuenta estas necesidades básicas, aumentan las posibilidades de lograr un acuerdo y, si se logra, de que la otra parte lo cumpla” Fisher, et al (1991), en si nos oriente a que la mediación debe estar orientado a que cada uno de los litigantes satisfaga sus necesidades y entre los acuerdos estén también los compromisos que no significa ceder posiciones necesariamente sino dar más facilidades.

- **Insiste en que los criterios sean objetivos**

“Mientras usted se abstenga de sugerir que los intereses de la otra parte no son importantes o legítimos, usted puede presentar con gran énfasis la seriedad e importancia de sus preocupaciones” (FISHER, ROGER; URY, WILLIAM; PATTON, BRUCE, 1991), puesto que el éxito de la solución de conflictos es llegar al mutuo acuerdo y de darse el caso de sobredimensionar o dar la razón a los intereses de uno de ellos provocaría probablemente un cierre para la negociación de la otra parte

2.1. **La Empresa**

Talleres Industriales Gamboa, iniciándose hace diez años en un pequeño galpón detrás de la cámara de industrias de Machala por parte de su dueño Hernán Gamboa y que con cuidado en el toque final de cada producto se pudo abrir camino en la competitividad industrial de la Capital Orense, pero es a la actualidad en su nuevo local un taller de en su mayoría de artesanías metálicas donde se elaboran todo tipos de muebles en hierro y que tienen un gran porcentaje de productos de los cuales el 50% le corresponde a elementos para decorados de bodas como sillas coloniales, adaptadores de candelabros, soporte para velas, mesas de centro tipo colonial, entre otros y el restante 50% lo abarcan lo que son mueblería metálica como puertas, ventanas, pasamanos y estructuras metálicas de casas, es decir cubiertas y firman convenios con instituciones educativas como el colegio El Oro e Ismael Pérez Pazmiño donde realizan el mantenimiento de las cubiertas.

Lo que si se cuida mucho en Talleres Industriales Gamboa es el acabado de cada producto, “mantenemos mucho cuidado con el diseño de cada producto, pero lo primordial para nosotros es el acabado” (Berenfeld, 2015),

Pero estas empresas necesitan a más de sus trabajadores, también de sus proveedores para abastecerse de la materia prima y de sus clientes a quienes venden sus productos para mantenerse por un porcentaje de utilidades en equilibrio. Pero lo que sí es realmente necesario son la aplicación de buenas relaciones humanas, éstas deben de ser de cordialidad para un mejor ambiente de trabajo.

Entre los principales proveedores tenemos:

PROVEEDORES

Dicohierro
Mafra
Ferretería Álvarez
Ferretería femaeloro

Entre los principales clientes tenemos:

CLIENTES

Decoraciones Ricardo's
Fiesta el Portón
Av Decorados
Colegio El Oro

2.2. METODOLOGÍA

De acuerdo al estudio realizado se determinó que el mejor método para la solución de conflictos a considerarse es el propuesto por Fisher, Roger, Ury, William, Patton, Bruce. Se ha realizado visitas en la parte operativa de observación en cuanto al momento del pedido y llegada de la materia prima como en las visitas de los clientes para verificación del seguimiento del trabajo y entrevista directa con el propietario el Sr. Hernán Gamboa.

Para explicar una manera práctica la aplicación del método seleccionado resolveremos el problema analizado en la empresa Talleres Industriales Gamboa con los proveedores y clientes.

Los materiales que entrega el proveedor DicoHierro son los mismo que se encuentran en el mercado y que esta línea de producción se necesita darle al cliente diversidad de productos para que él elija el que más sea como de a su gusto por lo tanto el proveedor en este caso sería la persona y la innovación es el intangible que debe ser acorde al avance tecnológico de la globalización

Dado que el producto es un poco costoso la empresa tiene la necesidad de otorgar crédito a la empresa Decoraciones Ricardo's, pero este crédito no está siendo sustentado median una letra de cambio lo cual está conllevando a incrementar el índice de morosidad con los clientes

1. separar las personas del problema

Proveedor: Uno de los problemas mas importante con nuestro proveedor DicoHierro era la falta de innovación por parte del proveedor en su Materia Prima para la elaboración tanto de la sillas tipo reina y de las puertas de Rejas. Esta petición que se realizo por medio del dialogo debido a que por muchos años Dicohierro ha sido uno de los proveedores mas importante que entrega la materia prima a un buen precio y de excelente calidad.

Cientes: En el caso de nuestro cliente Decoraciones Ricardo's la falta de documentación para sustentar el crédito que el otorgamos por la compra de nuestro productos era el problema que tenía la empresa. Decoraciones Ricardo's es uno de los principales compradores de nuestros productos debido a esto la compra es de un monto considerable y por ello queremos tener la garantía que ayudara a cualquier inconveniente de ambas partes al momento del pago del crédito.

2. Concentrase en los intereses, no en las posiciones

Proveedor: cuando se llegó al acuerdo este fue beneficioso tanto para DicoHierro como para nuestra empresa. El interés de innovar y tener diversidad de materiales para hacer nuevos productos incremento las ventas de ambas partes.

Cientes: debido a que se presentaban algunos inconvenientes al momento del pago de la venta el interés es poder tener con un documento que permita cobrar por la vía judicial, en caso de algo defectuoso en los productos o de la mora en pagar el crédito. En este caso será la entrega de la Letra de Cambio.

3. Inventar opciones de mutuo beneficio

Proveedor: Al dialogar con DicoHierro llegamos a las diversas opciones que beneficiaran a ambas partes:

Poder contar con diversidad de productos que no tiene la competencia, la cual nos proveerá la materia prima de refinería fina DicoHierro.

Poder abaratar costos con los nuevos materiales que nos entrara DicoHierro.

Cliente: al momento de la entrega del documento (Letra de Cambio) que sirvió y servirá para la sustentar el pago o de cualquier inconveniente, y a más de eso brinda más opciones de mutuo benéfico como:

Poder programar un flujo de caja en el caso de los pagos de la deuda.

Poder contar con documentos legales de respaldo.

4. Insiste en que los criterios sean objetivos

Proveedor: Si en un caso se da que el proveedor no me satisface con nuevos modelos y materiales me veré obligado a importar.

Cliente: la única situación para poder otorgar un crédito es de que este firme una letra de cambio caso contrario deberá pagarlo en efectivo. Si el caso es más complejo se da el caso de juicio respecto a lo que imponga la ley.

Realizando los pasos anteriormente negociamos satisfactoriamente llegando a un mutuo acuerdo, donde nuestro Proveedor Dico-Hierro nos brindara una materia prima fina elegante para la realización de las sillas y nuestras puertas, para elaborar una variedad de diseños nuevos la cual serán vendidas a nuestro cliente Decoraciones Ricardo's,

facilitándole la forma de pago a Crédito, firmando la Letra de Cambia como garantía del pago futuro. La cual será debidamente registrada en el flujo de caja de acuerdo a los pagos que quedarán pactados al momento de la venta.

3. CONCLUSIONES

De acuerdo a la investigación realizada de este caso práctico y a la fundamentación teórica que se indicó en el marco teórico puedo concluir con lo siguiente:

- Se realizó la fundamentación científica propuesta por los autores Fisher, Roger, Ury, Patton, Bruce de la obra Si al acuerdo, que da el método en sus etapas estratégicas que busca la conciliación y llegar al mutuo acuerdo desde una posición de equidad ante la problemática.
- Se identificaron los conflictos más relevantes que se dan entre Talleres Industriales Gamboa para con los proveedores es la falta de innovación de los materiales para poder elaborar productos, y en el caso de los clientes la falta del documento legal (letra de cambio) que respalde el crédito otorgado.
- El método acertado que más se apega a las aspiraciones de Talleres Industriales Gamboa para la resolución de conflictos con sus proveedores y clientes es el propuesto por Fisher, Roger, Ury, Patton.

BIBLIOGRAFÍAS

- Anigstein, C. (Diciembre de 2011). ABORDAJE SOBRE LA NEGOCIACION COLECTIVA DURANTE LA CONVERTIBILIDAD. APORTES PARA INTERROGAR AL PRESENTE. *Nucleo Básico de revistas científicas Argentinas del CONICET*, 229- 245. Obtenido de http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1514-68712011000200016
- Anigstein, C. (2011). Abordajes sobre la negociación colectiva durante la convertibilidad. Aportes para interrogar al presente . *Núcleo Básico de Revistas Científicas Argentinas del CONICET*, 229-245. Obtenido de http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1514-68712011000200016
- Berenfeld, L. (20 de Octubre de 2015). Testimonio del proceso de elaboración de un producto. (K. Silva, Entrevistador)
- Cuevas, R. (2010). *Ética y responsabilidad social de la empresa: su concepción del hombre*. Obtenido de http://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-65682009000200015
- Estado, C. P. (9 de Marzo de 2009). *Instituto para el Ecodesarrollo Regional Amazonico*. Quito: eSilec Profesional. Obtenido de <http://www.desarrolloamazonico.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2014/05/LEY-DE-ARBITRAJE-Y-MEDIACION-act.pdf>
- FISHER, ROGER; URY, WILLIAM; PATTON, BRUCE. (1991). *Si de acuerdo*. Barcelona: grupo norma. Obtenido de <file:///C:/Users/claro/Downloads/si%20de%20acuerdo%20como%20negociar%20sin%20ceder%20fisher%20ury%20y%20patton%20pdf.pdf>
- Higuita, D. (Abril de 2010). Discurso dominante de la dirección: refuerzo negativo a las relaciones humanas. *Revista Innovar Journal*, 67-78. Obtenido de http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0121-50512010000100006&script=sci_arttext

- Mansilla, F. (Septiembre de 2012). *La mediación estratégica en los conflictos psicosociales en el trabajo*. Obtenido de http://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0465-546X2012000300002
- Mansilla, F. (2012). La mediación estratégica en los conflictos psicosociales en el trabajo. *Medicina y Seguridad del Trabajo*, 179-185. Obtenido de http://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0465-546X2012000300002
- Minoletti, A., Rojas, G., & Horvitz, M. (2012). *Salud mental en atención primaria en Chile: aprendizajes para Latinoamérica*. Obtenido de http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1414-462X2012000400006&script=sci_arttext
- OMS. (5 de diciembre de 2013). *Organizacion Mundial de la Salud*. Obtenido de Organizacion Mundial de la Salud: http://www.who.int/features/factfiles/mental_health/es/
- ORGANIZACIÓN MUNDIAL DE LA SALUD. (5 de Diciembre de 2013). *Organizacion Mundial de la Salud*. Obtenido de Organizacion Mundial de la Salud: http://www.who.int/features/factfiles/mental_health/es/
- Sáez, F., García, O., Palao, J., & y Rojo, P. (2010). *Gestión de la complejidad en la empresa*. Obtenido de <https://www.gsi.dit.upm.es/~fsaez/intl/capitulos/19%20-Gesti%F3n%20de%20la%20complejidad%20en%20la%20empresa.pdf>
- Sáez, L., Castro, L., & Díaz, C. (Junio de 2013). *Evaluación de la satisfacción de clientes respecto de la calidad de atención en la Feria Libre N° 2 de la comuna de Quinta Normal, Santiago de Chile*. Obtenido de http://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-34292013000200003
- Sánchez, A. (2005). *Las tendencias de la negociación colectiva*. Obtenido de Las tendencias de la negociación colectiva
- Solano, M. (2007). Método de Solución de Conflictos. En D. N. MEDIACIÓN, *Manual operativo del Centro de Mediación de la Procuraduría General del Estado*. Quito.
- Torres, C. A. (Agosto de 2014). Orientaciones para implementar una gestión basada en procesos. *Ingeniería Industrial*, 159-171. Obtenido de http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S1815-59362014000200005&script=sci_arttext

Torres, C., & De La Fuente, H. (2010). FACTORES DE ÉXITO EN PROVEEDORES DE BIENES MANUFACTURADOS DE LA SALMONICULTURA CHILEN. *Revista Chilena de Ingeniería*, 58-67. Obtenido de <http://www.scielo.cl/pdf/ingeniare/v17n1/art06.pdf>

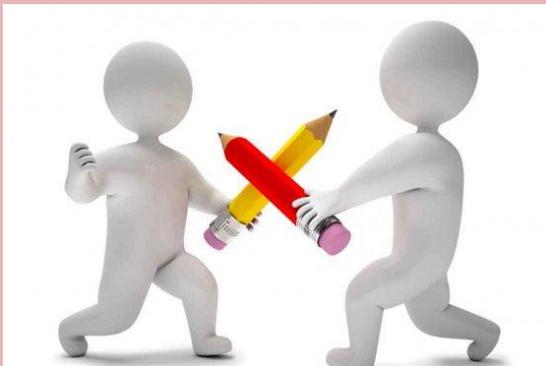
Ugarte, J. L. (Julio de 2013). EL CONCEPTO LEGAL DE EMPRESA Y EL DERECHO LABORAL: CÓMO SALIR DEL LABERINTO. *Revista Chilena de Derecho Privado*, 185-213. Obtenido de http://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0718-80722013000100005&script=sci_arttext

Yáñez, R., Arenas, M., & Ripoll, M. (27 de Octubre de 2010). *EL IMPACTO DE LAS RELACIONES INTERPERSONALES EN LA SATISFACCION PERSONAL*. Obtenido de <http://www.scielo.org.pe/pdf/liber/v16n2/a09v16n2.pdf>

Zapata, G., & Caldera, J. (Abril de 2010). La complejidad de las organizaciones: aproximación a un modelo teórico. *Revista de Ciencias Sociales*, 46-62. Obtenido de http://www.scielo.org.ve/scielo.php?pid=S1315-95182008000100005&script=sci_arttext

ANEXOS

SIN MEDIACIÓN



Paraliza la producción

Se fraccionan la relaciones con los proveedores y clientes

CON MEDIACIÓN



La producción se mantiene

Se mantiene la relaciones con los proveedores y clientes

Outlook.com - karen2_1109@hotmail.es - Mozilla Firefox

Outlook.com - karen2_110... D15916073 - tema de titulac... D15916073 - tema de titulac... f (4) Joselyn Delgado

Microsoft Corporation (US) https://col125.mail.live.com/?tid=cmS0LbnGt-5RGV-NidZ1x5yA2&fid=flinbox&paid=cmr_QLQ- Google

Problemas al cargar l... Más visitados Livia saca a Érica de s... Pestaña nueva Getting Started

Outlook.com Nuevo Responder Eliminar Archivar Correo no deseado Limpiar Mover a Categorías Karen Silva

Buscar en el correo

Fwd: [Urkund] 10% de similitud - karen2_1109@hotmail.es

----- Mensaje reenviado -----

De: <report@analysis.urkund.com>

Fecha: 29 de octubre de 2015, 13:22

Asunto: [Urkund] 10% de similitud - karen2_1109@hotmail.es

Para: ntapia@utmachala.edu.ec

Documento(s) entregado(s) por: karen2_1109@hotmail.es

Documento(s) recibido(s) el: 29/10/2015 19:13:00

Informe generado el 29/10/2015 19:22:58 por el servicio de análisis documental de Urkund.

Mensaje del depositante:

Documento : tema de titulacion karen silva castro.docx [D15916073]

Alrededor de 10% de este documento se compone de texto más o menos similar al contenido de 63 fuente(s) considerada(s) como la(s) más pertinente(s).

La más larga sección comportando similitudes, contiene 71 palabras y tiene un índice de similitud de 98% con su principal fuente.

© 2015 Microsoft Términos Privacidad y cookies Desarrolladores Español