



**UNIVERSIDAD ESTATAL
PENÍNSULA DE SANTA ELENA**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**“DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA EL ALMACÉN DE
REPUESTOS ELÉCTRICOS “MARCOS JR”, EN LA
PARROQUIA POSORJA, CANTÓN GUAYAQUIL,
PROVINCIA DEL GUAYAS, AÑO 2013.”**

TRABAJO DE TITULACIÓN

Previa a la obtención del Título de:

INGENIERO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

AUTOR: KARINA ESTEFANIA MEDINA VERA.

TUTOR: MARGARITA PALMA SAMANIEGO, MBA.

LA LIBERTAD – ECUADOR

2013

**UNIVERSIDAD ESTATAL
PENÍNSULA DE SANTA ELENA**

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

ESCUELA ADMINISTRACIÓN

CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**“DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA EL ALMACÉN DE
REPUESTOS ELÉCTRICOS “MARCOS JR”, EN LA
PARROQUIA POSORJA, CANTÓN GUAYAQUIL,
PROVINCIA DEL GUAYAS, AÑO 2013.”**

TRABAJO DE TITULACIÓN

Previa a la obtención del Título de:

INGENIERO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

AUTOR: KARINA ESTEFANIA MEDINA VERA

TUTOR: MARGARITA PALMA SAMANIEGO, MBA.

LA LIBERTAD – ECUADOR

2013

TRIBUNAL DE GRADO

Ing. Mercedes Freire Rendón, MSc.
DECANA DE FACULTAD
CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

Ing. Jairo Cedeño Pinoargote, MBA
DIRECTOR DE ESCUELA
DE ADMINISTRACIÓN

Ing. Margarita Palma Samaniego, MBA.
PROFESOR-TUTOR

Lcdo. Eduardo Pico Gutiérrez, MSc.
PROFESOR DE ÁREA

Ab. Milton Zambrano Coronado, MSc.
SECRETARIO GENERAL - PROCURADOR

La Libertad, Noviembre del 2013.

APROBACIÓN DEL TUTOR.

En mi calidad de Tutor del trabajo de investigación, “DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA EL ALMACÉN DE REPUESTOS ELÉCTRICOS “MARCOS JR”, EN LA PARROQUIA POSORJA, CANTÓN GUAYAQUIL, PROVINCIA DEL GUAYAS.”, elaborado por la Srta. Medina Vera Karina Estefania, egresado de la Carrera de Administración de Empresas, Escuela de Administración, Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Estatal Península de Santa Elena, previo a la obtención del Título de Ingeniera en Administración de Empresas, me permito declarar que luego de haber orientado, estudiado y revisado, la apruebo en todas sus partes.

Atentamente.

.....
Ing. Margarita Palma Samaniego, MBA.
TUTOR

DEDICATORIA

De manera especial esta tesis, está dedicada a las personas que contribuyeron con su apoyo incondicional en diferentes aspectos en mi vida.

A mis padres Marcos Medina, Dalila Vera, y a mi hermano, seres por los cuales he logrado llegar a esta etapa, pues con su incasable labor, merecen ser partícipes de lo que he podido alcanzar.

Karina Medina Vera.

AGRADECIMIENTO

A Dios, de manera especial por permitirme vivir y estar lleno de salud física y mental para poder culminar este proyecto.

También extendo mis agradecimientos a la Universidad Estatal Península de Santa Elena, institución que hizo posible mi formación académica, ética y profesional.

Quisiera agradecer a la administración del almacén Marcos Jr., y a todos sus colaboradores, ya que aportaron con la información necesaria, para realizar este proyecto de investigación.

Karina Medina Vera.

**UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**“DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA EL ALMACÉN DE REPUESTOS
ELÉCTRICOS “MARCOS JR”, EN LA PARROQUIA POSORJA,
CANTÓN GUAYAQUIL, PROVINCIA DEL GUAYAS, AÑO 2013.”**

Autor: Karina Estefania Medina Vera.

Tutor: Margarita Palma Samaniego, Mba

RESUMEN

La implementación de un diseño organizacional en el Almacén de repuestos eléctricos “Marcos Jr”, en la parroquia Posorja, se realizó tomando en consideración la aplicación de cada una de las fases de esta estrategia, desde el análisis ambiental, departamentalización, organigramas y asignación de funciones que representa la columna vertebral del modelo organizacional, en su implementación se utilizaron las siguientes técnicas de investigación: la observación, la encuesta, y la entrevista. Los objetivos alcanzados con el diseño organizacional tienen relación directa con la calidad total de la gestión administrativa, la optimización de los recursos en las labores realizadas. La conclusión de este proyecto es el modelo organizacional que es aplicable a las empresas que brindan este servicio las mismas que constituyen una herramienta y un soporte eficaz para el logro de los objetivos. La variedad del marco teórico facilita la comprensión y el uso de una serie de conceptos válidos para el entendimiento del trabajo. En cuanto a la metodología de la investigación, se utiliza un proyecto factible, acompañado de estrategias metodológicas, como el uso de encuestas sobre la base de una muestra, las entrevistas aplicadas a los directivos, personal administrativo-operativo y proveedores, aportan de manera significativa con la información requerida para este proyecto. El análisis de resultados permite tener una visión real del proyecto, el mismo propone alternativas de solución y toma de decisiones. El ambiente es propicio para implementar estas técnicas como objeto de la investigación, es pertinente realizar las respectivas conclusiones y recomendaciones las mismas, que deberían tomarse en cuenta para su pronta implementación y ejecución, este proyecto cumple con las necesidades que tiene el almacén de repuestos Marcos Jr., y es accesible a sus condiciones económicas pues se propone la ejecución del mismo en el menor tiempo posible. Palabras claves: Diseño organizacional, organigrama, funciones, servicio, eficiencia, eficacia, efectividad.

ÍNDICE

PORTADA	
CONTRAPORTADA	
APROBACION DEL TUTOR.....	ii
DEDICATORIA	iii
AGRADECIMIENTO.....	iv
TRIBUNAL DE GRADO.....	v
RESUMEN.....	vi
INTRODUCCIÓN	1
MARCO CONTEXTUAL	2
1. TEMA.	2
2. EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	2
2.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.	2
2.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	4
2.3 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA.	4
3. JUSTIFICACIÓN DEL TEMA.	4
4. OBJETIVOS.	6
4.1 OBJETIVO GENERAL.....	6
4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	6
5. HIPÓTESIS.....	7
CAPÍTULO I.....	10
MARCO TEÓRICO.....	10
1.1. ANTECEDENTES.....	10
1.2. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.	11
1.2.1. Concepto de Organización.	11
1.2.2. Importancia de las organizaciones.	12
1.2.3. Organización Formal e Informal.....	13
1.2.3.1. Organización Formal.	13
1.2.3.2. Organización Informal.....	15
1.2.4. Diagnóstico Organizacional.....	16
1.2.4.1. ¿Qué es el diagnóstico?.....	16
1.2.4.2. Concepto de diagnóstico organizacional.	17

1.2.5.3. Matriz de análisis del factor interno.....	18
1.2.5.4. Matriz de análisis del factor externo.....	19
1.2.5.5. Matriz FODA.....	20
1.2.5.6 Estrategias Organizacionales.....	21
1.2.5.6.1 Modelos de Estrategias Organizacionales.....	23
1.2.6. Diseño Organizacional.....	28
1.2.6.1. Concepto de Diseño Organizacional.....	28
1.2.6.2. Importancia del diseño organizacional.....	29
1.2.6.3. Visión Organizacional.....	30
1.2.6.4. Misión de la organización.....	30
Cuando hablamos de la misión de la organización, sencillamente nos referimos a la razón de ser, al propósito de la empresa u organización.....	30
1.2.6.5. Objetivo organizacional.....	31
1.2.6.6. Cultura organizacional.....	32
1.2.7 Definiciones de Estructura Organizacional.....	33
1.2.7.1. Tipos de estructura organizacional.....	35
1.2.7.2. Dimensiones del diseño organizacional.....	37
1.2.7.3. Políticas organizacionales.....	44
1.2.8. Modelos Organizacionales.....	45
1.2.8.1. Modelo elaborado por Ailed Labrada Sosa.....	46
1.2.8.2. Modelo basado en las teorías de Henry Mintzberg.....	48
1.2.8.3. Modelo de Richard Daft.....	51
1.3. ADMINISTRACIÓN EFECTIVA DEL ALMACÉN DE REPUESTOS MARCOS JR.....	61
1.3.1. Datos históricos.....	61
1.3.2. Gestión administrativa del almacén Marcos Jr.....	62
1.3.3. Recursos disponibles del almacén Marcos Jr.....	63
1.3.4. Materiales que ofrece el almacén Marcos Jr.....	64
1.3.5. Actividad Económica.....	66
1.4. MARCO LEGAL.....	66
CAPÍTULO II.....	74
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	74
2.1. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....	74

2.2. MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN.	75
2.3 TIPOS DE INVESTIGACIÓN.	75
2.4. MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN.....	77
2.4.1 Método inductivo.	77
2.4.2. Método deductivo.....	78
2.4.3 Método Analítico-Sintético.....	78
2.5 TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN.....	79
2.5.1 La Observación.	79
2.5.2 La Encuesta.	79
2.5.3. La Entrevista.	80
2.6. INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN.	80
2.7. POBLACIÓN Y MUESTRA.....	81
2.7.1 Población.....	81
2.7.2. Muestra.....	83
2.8 PROCEDIMIENTOS Y PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN. ...	84
3. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.....	86
3.1. ANÁLISIS DE RESULTADOS DE LAS ENTREVISTAS.	86
3.1.1. Análisis de resultados de las entrevistas a los directivos.	86
3.1.2. Análisis de entrevistas realizadas al personal administrativo.	90
3.1.3. Análisis de entrevistas realizadas al personal operativo.	93
3.1.4. Análisis de entrevistas realizadas a los proveedores.....	95
3.2 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA ENCUESTA APLICADA A LOS CLIENTES.	97
3.3. CONCLUSIONES.	112
3.4. RECOMENDACIONES.....	113
CAPÍTULO IV.....	114
DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA EL ALMACÉN DE REPUESTOS ELÉCTRICOS “MARCOS JR”, EN LA PARROQUIA POSORJA, CANTÓN GUAYAQUIL, PROVINCIA DEL GUAYAS. AÑO 2013.....	114
4.1. PRESENTACIÓN.....	114
4.2. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL ALMACÉN.	115
4.4. COMPONENTES DEL DISEÑO ORGANIZACIONAL.....	117
4.4.1. Análisis Situacional. FASE N°1.....	117

4.4.1.1. Análisis del entorno externo.....	117
4.4.1.2 Análisis de la situación interna.	118
4.4.1.3 Análisis FODA.....	119
4.4.2. Proyección Estratégica. FASE N° 2.	121
4.4.2.1. Misión	121
4.4.2.2. Visión	121
4.4.2.3. Objetivos	121
4.4.2.4. Metas	121
4.4.2.5. Estrategias	122
4.4.3. Proyección del diseño organizacional para el Almacén Marcos Jr.....	124
4.4.3.1. Estructura Orgánica.....	124
4.4.3.2. Departamentalización y Funciones.	125
4.4.3.3 Manual de descripción de puestos y funciones.	130
4.4.3.4. Sistemas de información y control.	150
4.4.3.5. Políticas establecidas para el Almacén de Repuestos Marcos Jr.	151
4.4.3.5.1. Políticas de ventas.	151
4.4.3.5.2. Políticas de compras.....	151
4.4.3.5.3 Políticas de atención al cliente.	152
4.4.3.5.4. Políticas de crédito y cobranzas.	152
4.4.3.5.5 Políticas de personal.....	153
4.4.3.5.6 Políticas de mercadeo y publicidad.....	153
4.4.4. Cultura Organizacional.	153
4.4.5. Resultados de efectividad. FASE N° 4.....	154
4.4.6. Presupuesto.	156
CONCLUSIONES.	159
RECOMENDACIONES.	160
BIBLIOGRAFÍA.	161
ABREVIATURAS	163
ANEXOS.....	164

ÍNDICE DE CUADROS

	Pág.
CUADRO #1 Operacionalización de las variables.	8
CUADRO #2 Operacionalización de las variables.	9
CUADRO #3 Diferencia entre organizaciones grandes y pequeñas.	41
CUADRO #4 Diferencia entre las tecnologías.	42
CUADRO #5 Población	82
CUADRO #6 Pregunta N° 1	97
CUADRO #7 Pregunta N° 2	98
CUADRO #8 Pregunta N° 3	99
CUADRO #9 Pregunta N° 4	100
CUADRO #10 Pregunta N° 5	101
CUADRO #11 Pregunta N° 6	102
CUADRO #12 Pregunta N° 7	103
CUADRO #13 Pregunta N° 8	104
CUADRO #14 Pregunta N° 9	105
CUADRO #15 Pregunta N° 10	106
CUADRO #16 Pregunta N° 11	107
CUADRO #17 Pregunta N° 12	108
CUADRO #18 Pregunta N° 13	109
CUADRO #19 Pregunta N° 14	110
CUADRO #20 Pregunta N° 15	111
CUADRO #21 Análisis FODA	120
CUADRO #22 Presupuesto de sueldos	156
CUADRO #23 Presupuesto de recursos tecnológicos	156
CUADRO #24 Presupuesto de recursos materiales	157
CUADRO #25 Presupuesto de capacitaciones	157
CUADRO #26 Presupuesto de publicidad	157
CUADRO #27 Inversión total	158

ÍNDICE DE FIGURAS

	Pág.
FIGURA #1. Estructura Formal	15
FIGURA #2. Ejemplo de diagnóstico	18
FIGURA #3. Matriz de evaluación de factores internos	19
FIGURA #4. Matriz de evaluación de factores externos	20
FIGURA #5. Matriz FODA	21
FIGURA #6. Matriz Producto Mercado	23
FIGURA #7. Tipos de estrategias	28
FIGURA #8. Organización Lineal	36
FIGURA #9. Modelo elaborado por Ailed Labrado Sosa.	46
FIGURA #10. Modelo de Richard Daft	51

ÍNDICE DE GRÁFICOS

	Pág.
GRÁFICO #1. Pregunta N° 1	97
GRÁFICO #2. Pregunta N° 2	98
GRÁFICO #3. Pregunta N° 3	99
GRÁFICO #4. Pregunta N° 4	100
GRÁFICO #5. Pregunta N° 5	101
GRÁFICO #6. Pregunta N° 6	102
GRÁFICO #7. Pregunta N° 7	103
GRÁFICO #8. Pregunta N° 8	104
GRÁFICO #9. Pregunta N° 9	105
GRÁFICO #10. Pregunta N° 10	106
GRÁFICO #11. Pregunta N° 11	107
GRÁFICO #12. Pregunta N° 12	108
GRÁFICO #13. Pregunta N° 13	109
GRÁFICO #14. Pregunta N° 14	110
GRÁFICO #15. Pregunta N° 15	111
GRÁFICO #16. Diseño organizacional aplicado al almacén Marcos Jr.	116
GRÁFICO # 17 Organigrama funcional para el almacén Marcos Jr.	125

ÍNDICE DE ANEXOS

	Pág.
ANEXO N° 1 Matriz de Consistencia.	164
ANEXO N° 2 Plan de Acción.	165
ANEXO N° 3 Carta Aval emitida por el almacén Marcos Jr.	166
ANEXO N° 4 Formato de encuesta a clientes	167
ANEXO N° 5 Formato de entrevista realizada a directivos	170
ANEXO N° 6 Formato de entrevista realizada a personal administrativo	172
ANEXO N° 7 Formato de entrevista realizada al personal operativo	174
ANEXO N° 8 Formato de entrevista realizada a proveedores	175
ANEXO N° 9 Fotografías	176
ANEXO N° 10 Certificado del Gramatólogo	
ANEXO N° 11 RUC del Almacén Marcos Jr.	

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación pretende dar los lineamientos organizativos estratégicos para lograr servicios de calidad, cumplimiento de metas y alcanzar nuevos objetivos, con mucha eficiencia y eficacia en las labores de brindar servicio mediante técnicas administrativas aplicadas a la gestión del Almacén de repuestos eléctricos Marcos Jr. ubicado en la parroquia Posorja.

Una de las ponencias a implementar es el diseño organizacional, en donde se organizan, clasifican, ordenan todos los recursos relevantes de las actividades diarias del almacén para disponer de los recursos en forma oportuna y de manera óptima.

Al aplicar estas estrategias, lo que se busca es mejorar el ámbito administrativo, el ambiente de trabajo, motivar al personal y así generar la aceptación de los clientes habituales y potenciales clientes y por ende la maximización de los recursos disponibles de la empresa.

El desarrollo del presente trabajo, está dividido en cuatro capítulos distribuidos de la siguiente manera: el Capítulo I comprende el Marco Teórico, el mismo que incluye las categorías conceptuales las que servirán de base para el análisis de la problemática, conocer el origen y características del modelo a implementarse; el Capítulo II está relacionado con la Metodología que se utiliza para respaldar el proceso de investigación en todos sus ámbitos; el Capítulo III trata sobre el Análisis e Interpretación de resultados, provenientes de las técnicas utilizadas; el Capítulo IV comprende la Propuesta del trabajo de investigación que implica las alternativas de solución a la problemática en estudio. En el inicio del cuerpo del trabajo se considera el marco contextual de la investigación. Finalmente se incluyen las conclusiones que son el resultado de la recopilación de cada aspecto sobresaliente de la investigación.

MARCO CONTEXTUAL

1. TEMA.

INFLUENCIA DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL EN LA ADMINISTRACIÓN EFECTIVA DEL ALMACÉN DE REPUESTOS ELÉCTRICOS MARCOS JR.

2. EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.

LA CARENCIA DE UNA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL OBSTACULIZA UNA ADMINISTRACIÓN EFECTIVA EN EL ALMACÉN DE REPUESTOS ELÉCTRICOS MARCOS JR.

2.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

En la actualidad, las tendencias económicas acompañadas de la globalización y la competitividad causan un gran impacto en la cultura organizacional y cuando se trata de la organización de pequeñas, medianas o grandes empresas, tratadas desde el punto de vista como procesos o sistemas que buscan optimizar los recursos disponibles es más complejo, por cuanto cada empresa es un caso diferente dentro de su estructura interna. En los países de avanzadas economías, los modelos organizacionales de las empresas han cambiado en forma vertiginosa, adecuándolas a las demandas del mercado y a la competencia. A nivel de latinoamericana, las respuestas a estas realidades, cambios y exigencias ha sido lenta y débil, provocando niveles organizativos frágiles.

En el Ecuador, miles de empresas se han visto en la necesidad de implementar nuevas estrategias en el ámbito laboral, administrativo y tecnológico en el momento de enfrentar los retos que se le presentan en el ámbito económico y social y que afectan los procesos organizacionales, adaptando estructuras flexibles y adecuadas

para cada tipo de empresa, permitiéndoles así ser más competitivas y por ende minimizar costos e incrementar los márgenes de ganancia.

El Almacén de Repuestos Eléctricos Marcos Jr., se encuentra ubicado en la Parroquia Posorja, Cantón Guayaquil, Provincia del Guayas; la parroquia Posorja cuenta con una población de 24.136 habitantes según los resultados del último Censo de Población y Vivienda 2010. El almacén MARCOS JR, es una empresa familiar que empezó su actividad comercial en el año 2000, siendo su propietaria hasta la actualidad la Sra. Dalila Vera Gonzabay, quien empezó gestionando la compra de pequeñas cantidades de repuestos eléctricos automotrices y navales convirtiéndose con el tiempo en una de las proveedoras más importantes de la localidad.

La problemática que enfrenta el almacén se la puede describir así: dispone de una estructura obsoleta que nunca ha sido modificada, que es originada por falta de una planificación de logros ni existe un trabajo coordinado entre personal administrativo y operativo del almacén; carece de políticas, descripción de puestos y funciones, debido a la falta de actualización del organigrama estructural del almacén que defina con exactitud las líneas de mando aplicables según las necesidades de la empresa; dificultad de adaptación de los trabajadores y empleados al ambiente laboral, pues la ausencia de puestos de personal que labora en el almacén obliga al administrador asignar funciones según como se presenten las necesidades.

En síntesis, la administración del almacén es realizada en forma empírica y si a futuro la empresa no aplica una adecuada alternativa para mejorar su estructura organizacional, puede causar mayor problema tales como: incumplimiento de objetivos propuestos, desmotivación en los trabajadores y empleados, inestabilidad laboral, que provocará pérdida del factor tiempo y que incidirá en la optimización de recursos materiales y económicos, por ende afectará en las utilidades del almacén.

2.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.

¿Cómo influye la estructura organizacional en la administración efectiva del almacén de repuestos eléctricos Marcos Jr., año 2013?

2.3 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA.

Con el desarrollo de la investigación se pretende dar respuesta a las siguientes interrogantes:

- ¿Qué es un diseño organizacional?
- ¿Qué importancia tiene el diseño organizacional en las empresas?
- ¿Cómo incide la falta de coordinación y control en una empresa?
- ¿Cuáles son los beneficios que se obtiene con la implementación de un diseño organizacional en el Almacén de Repuestos Eléctricos Marcos Jr?
- ¿Cómo se puede llegar a una administración efectiva en una empresa comercial?
- ¿Qué tipos de estrategias debería implementar esta empresa?

3. JUSTIFICACIÓN DEL TEMA.

El diseño organizacional es un proceso, donde los administradores toman decisiones, donde los miembros de la organización ponen en práctica dicha estrategia, además que dirijan la vista en dos sentidos; hacia el interior de su organización y hacia el exterior de su organización. También es el arte de organizar

el trabajo y crear mecanismos de coordinación que faciliten la implementación de la estrategia, el flujo de procesos y la relación entre las personas y la organización, con el fin de lograr productividad y competitividad.

Para lograr el cumplimiento de los objetivos de estudio, se acude al empleo de métodos, técnicas, recursos e instrumentos de investigación; a través de la aplicación de los cuestionarios de encuestas y entrevistas. De esta manera se obtendrá o se dará a conocer si es factible o no lo que se pretende efectuar.

La investigación propuesta, mediante la aplicación de la teoría y las definiciones básicas de un Diseño Organizacional para el Almacén de Repuestos Eléctricos Marcos Jr., busca principalmente determinar las estrategias que nos permitirán:

- 1.- La Reestructuración orgánica del almacén
- 2.- Mejoramiento de las relaciones laborales
- 3.- Eficiencia en las tareas asignadas
- 4.- Mejorar la productividad y competitividad
- 5.- Dar a la administración del almacén las herramientas más eficaces para la toma de decisiones.
- 6.- Resultados óptimos en términos de ingresos y utilidades de la empresa.

Esta propuesta de investigación tendrá beneficiarios directos que serán los clientes actuales del almacén, de igual forma se beneficiarán los clientes nuevos que captaremos con las diferentes estrategias a seguir y por supuesto la empresa misma y a su vez sus empleados. Los beneficiarios indirectos será nuestra comunidad de

Posorja en general, quienes se favorecerán del buen servicio garantizado con calidad y calidez. Al mejorar la organización de esta empresa también mejorará la relación con los proveedores actuales y al mismo tiempo dará lugar para buscar nuevas distribuidoras que permitan mayor rentabilidad.

4. OBJETIVOS.

4.1 OBJETIVO GENERAL

Estructurar un Diseño Organizacional, a través de un trabajo técnico-investigativo para el fortalecimiento de la administración efectiva en el almacén de venta de repuestos eléctricos Marcos Jr., parroquia Posorja, cantón Guayaquil, provincia del Guayas, año 2013.

4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Fundamentar los elementos teóricos, científicos y técnicos del Diseño Organizacional en las empresas para argumentar en forma general los criterios que se tomarán en cuenta en el desarrollo del trabajo.
- Diseñar las estrategias metodológicas adecuadas en base a los instrumentos y métodos idóneos que faciliten el relevo de información para la propuesta.
- Interpretar los resultados en base a las tablas y gráficos elaborados para el análisis de la información que facilite la formulación de conclusiones y recomendaciones sobre el tema estudiado.
- Proponer un Diseño Organizacional a través de un trabajo técnico-investigativo para el fortalecimiento de la administración efectiva en el almacén de venta de repuestos eléctricos Marcos Jr., parroquia Posorja, cantón Guayaquil, provincia del Guayas, año 2013.

5. HIPÓTESIS.

HIPÓTESIS

¿La elaboración de un diseño organizacional adecuado fortalecerá la administración efectiva del almacén de venta de repuestos eléctricos Marcos Jr.?

6. OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES.

- **VARIABLE INDEPENDIENTE:**

Estructura Organizacional.

- **VARIABLE DEPENDIENTE:**

Administración efectiva del Almacén de Repuestos Eléctricos Marcos Jr.

CUADRO # 1. Operacionalización de las variables: Variable Independiente.

HÍPOTESIS	VARIABLES	DEFINICIÓN	DIMENSIÓN	INDICADORES	ITEMS	INSTRUMENTOS
“DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA EL ALMACÉN DE REPUESTOS ELÉCTRICOS MARCOS JR, PARROQUIA POSORJA, AÑO 2013.	Variable Independiente Estructura Organizacional	Diseñar una adecuada estructura orgánica también conocida como Diseño Organizacional, depende del análisis organizacional, para realizar un conjunto de funciones según la dirección estrategia y la gestión de las necesidades, mediante mecanismos de coordinación y a la vez la asignación de responsabilidades conocidas como Diseño Organizacional que faciliten la división del trabajo y el relacionamiento entre todos los recursos existentes de la empresa, con el fin de lograr resultados de efectividad, productividad y competitividad.	Análisis organizacional. Proyección estratégica. Proyección del Diseño Organizacional Resultados de Efectividad.	<ul style="list-style-type: none"> - Análisis Interno - Análisis Externo - Análisis FODA. - Misión - Visión - Objetivos - Metas - Estrategias - Forma estructural - Tecnología de información y Sistemas de control - Departamentalización - Política de RR.HH. - C. Organizacional - Vínculos interorganizacionales - Eficiencia - Eficacia - Evaluación 	<p>¿Cree usted que esta empresa está debidamente organizada como para explotar todos sus recursos? ¿Qué beneficios trae consigo realizar un análisis organizacional en esta empresa?</p> <p>¿Cree usted que la misión y Visión del almacén Marcos Jr., están bien estructuradas? ¿Es necesario que esta empresa busque nuevas estrategias para fortalecer su participación en el mercado?</p> <p>¿Cómo es el ambiente laboral que se puede apreciar en el almacén de repuestos eléctricos Marcos Jr.?</p> <p>¿Cree usted que es indispensable aplicar un manual de funciones en toda organización?</p> <p>¿Cuáles son los beneficios clima organizacional sano en una empresa?</p> <p>¿Cree usted que Marcos Jr., ha logrado efectividad en sus actividades?</p>	<p>Cuestionario</p> <p>Guión de entrevistas</p> <p>Ficha de Observación.</p>

Elaborado por: Karina Medina Vera

CUADRO # 2. Operacionalización de las variables: Variable Dependiente.

HÍPOTESIS	VARIABLES	DEFINICIÓN	DIMENSIÓN	INDICADORES	ITEMS	INSTRUMENTOS
“DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA EL ALMACÉN DE REPUESTOS ELÉCTRICOS MARCOS JR, PARROQUIA POSORJA, AÑO 2013.”	<p>Variable Dependiente</p> <p>Administración efectiva del Almacén de Repuestos Eléctricos Marcos Jr.</p>	<p>Empresa es una organización social en la cual se realizan una serie de actividades utilizando los recursos necesarios, para lograr una gestión administrativa exitosa.</p> <p>Cabe recalcar que esto solo se puede conseguir con la óptima utilización de los recursos de la empresa que permite generar la rentabilidad esperada en dicha organización, en otras palabras logrando una administración efectiva y eficiente.</p>	<p>Aspectos Constitutivos</p> <p>Gestión administrativa</p> <p>Recursos</p> <p>Productos</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Datos históricos - Constitución - Permisos - Planificación - Dirección - Control. - Humanos - Financieros - Materiales - Materiales Eléctricos Navales. - Materiales Eléctricos Automotrices. 	<p>¿Cree usted que el Almacén de Repuestos Marcos Jr. cumple con todos los permisos establecidos por la ley?</p> <p>¿Considera usted que la gestión administrativa de esta empresa está cumpliéndose a cabalidad?</p> <p>¿Existen estándares para medir el desempeño de las actividades del almacén Marcos Jr.?</p> <p>¿Cree usted que los recursos que posee el almacén Marcos Jr. se están utilizando de manera óptima?</p> <p>¿Cree usted que el almacén Marcos Jr., Ofrece repuestos de calidad?</p> <p>¿Considera usted que este almacén cumple con la demanda de la parroquia Posorja?</p>	<p>Cuestionario</p> <p>Guion de entrevistas</p> <p>Ficha de Observación.</p>

Elaborado por: Karina Medina Vera

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

1.1. ANTECEDENTES.

Esta empresa fue constituida el 20 de Junio del 2000, teniendo como propietario y representante legal a la Sra. Dalila Vera Gonzabay, la misma que decidió incursionar en la compra y venta de repuestos eléctricos automotrices y navales en la parroquia Posorja.

Una de las causas que motivó la creación de esta empresa fue la experiencia y alto grado de conocimiento que se logró adquirir con el pasar del tiempo en la Sra. Dalila y demás colaboradores, los mismos que se han dedicado por varios años a solucionar los problemas frecuentes que hay en los vehículos que circulan en este sector. Es allí donde nace “Marcos Jr.”, para complementar el trabajo eficaz y eficiente de las personas encargadas de la reparación de esta variedad de vehículos y embarcaciones.

Durante todo este tiempo la empresa ha logrado mantenerse y ser reconocida en el mercado, por sus repuestos y accesorios de buena calidad, a más del asesoramiento y solución a sus problemas. A pesar de todo, se ha detectado varias falencias en el aspecto organizativo y estructural de esta empresa, lo cual está generando ciertos inconvenientes que a medida que la empresa crece afecta en mayor proporción.

La gerencia de Marcos Jr., ha logrado tener éxito en cuanto a ventas, pero ha despreocupado las estructuras y procesos que debe tener cada departamento y las funciones que deben de cumplir para lograr un trabajo óptimo, los directivos están conscientes del problema por el que está pasando la empresa, y se muestran dispuestos a realizar los cambios necesarios para mejorar su situación actual.

1.2. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.

1.2.1. Concepto de Organización.

La palabra organización tiene tres acepciones; la primera, etimológicamente, proviene del griego Órganon que significa instrumento; otra se refiere a la organización como una entidad o grupo social; y otra más que se refiere a la organización como un proceso.

Esta etapa del proceso administrativo se basa en la obtención de eficiencia que solo es posible a través del ordenamiento y coordinación racional de todos los recursos que forman parte del grupo social.

La definición de organización, según Daft R. (2011), “Son entidades sociales que están dirigidas a las metas, están diseñadas como sistema de actividades estructuradas y coordinadas en forma deliberada y están vinculadas al entorno.” Pág. 11.

La Organización como sistema social es un sistema complejo, en el cual se estudia profundamente el diseño y tratamiento individual de las personas, de las relaciones entre las personas, que se tienen en cuenta como factor principal de las funciones, de la estructura, de los procesos de trabajo, de las políticas y las estrategias, de la comunicación y la información, factores consustanciales a las relaciones interpersonales que condicionan todas las decisiones referidas a los individuos, grupos, a los actos y acciones que se llevan a cabo, en la obtención de la eficiencia, eficacia y efectividad de las actividades que se realizan.

Una definición sencilla pero muy concisa es la que nos da (Mosher y Cimmino, 1961), que nos dice que: “Organización es aquel fenómeno en el que las acciones de dos o más personas se realizan en colaboración, coordinados consciente y sistemáticamente hacia la realización de un fin o de un conjunto de fines”.

Cabe indicar que para que exista una organización no solo es necesario de un grupo de personas que persigan un objetivo en común, lo que verdaderamente concluye en éxito de esta palabra es que dichas personas se coordinen sus actividades y exista una acción conjunta hacia el logro de sus objetivos.

1.2.2. Importancia de las organizaciones.

Las organizaciones son relativamente recientes en la historia de la humanidad, incluso a finales del siglo XIX, habían pocas organizaciones de cualquier tamaño o importancia, no había sindicatos ni asociaciones, y existían muy pocas empresas grandes, pero todo esto ha tenido un cambio significativo en los últimos 100 años, ya que el desarrollo de las grandes organizaciones transformó a toda la sociedad.

Nos podemos dar cuenta que las organizaciones están a nuestro alrededor y dan forma a nuestra vida en muchos aspectos, Según Daft R. (2011), nos indica que las organizaciones existen para hacer lo siguiente:

- Reunir los recursos necesarios para alcanzar las metas y los resultados deseados.
- Producir bienes y servicios con eficiencia.
- Facilitar la innovación.
- Utilizar tecnologías de información y manufacturas modernas.
- Adaptarse a un entorno en constante cambio e influir en este.
- Enfrentar desafíos continuos de diversidad, ética, así como la motivación y coordinación de los empleados.

Luego de analizar los puntos citados anteriormente, es necesario indicar que las organizaciones tienen fundamental importancia en nuestras vidas, ya que son generadoras de recursos, siempre y cuando las personas que la integran se organicen y coordinen sus actividades, buscando una acción conjunta hacia el logro de sus objetivos.

Básicamente conocemos que una organización es importante porque nos permite unir esfuerzos, conocer de manera segura lo que deseamos lograr, ahorrando tiempo y haciendo las cosas de manera ordenada, pero dentro del proceso de investigación podemos indicar algunos puntos que definen mejor la importancia de la organización:

- Una acertada organización ayuda a lograr los objetivos planteados.
- Ayuda a utilizar mejor los medios disponibles
- Ayuda a tener una mejor comprensión y comunicación entre los miembros de la empresa.
- Suministra los métodos para que se puedan desempeñar las actividades eficientemente, con un mínimo de esfuerzo.
- Evita la lentitud e ineficiencia de las actividades, reduciendo los costos e incrementando la productividad.
- Reduce o hasta elimina la duplicidad de esfuerzos, al delimitar funciones y responsabilidades.

La organización en una empresa es algo fundamental y no puede tomarse como algo simple de realizar pues trae consigo muchas actividades que deben ponerse en acción para que todo siga un orden y se pueda llegar al cumplimiento de las metas propuestas por los directivos de la empresa.

1.2.3. Organización Formal e Informal.

1.2.3.1. Organización Formal.

Según Sánchez E. Oscar (2013), nos dice que “La organización formal es la que sitúa a cada empleado en un puesto para conseguir los objetivos propuestos” Pág 5. Es decir que la organización formal es como un esquema de división de tareas y poder entre la posición de la organización y las reglas que se espera que guíen la conducta de los miembros de la misma. En otras palabras la organización formal es

la estructura planificada reconocida oficialmente y recogida en un organigrama de la empresa, en la descripción de puestos de trabajo y en los manuales de organización.

La existencia de una organización formal no depende de sus miembros particulares, su propósito más bien es de carácter práctico, ya que sus miembros no se ven emocionalmente involucrados en la interacción necesaria para alcanzar las metas del grupo, ya que interactúan en papeles segmentarios.

Según Marriner describe dos tipos de organización formal, una organización jerárquica o burocrática y un modelo orgánico y adaptable. La estructura burocrática presenta una descripción concreta y precisa sobre qué papel se desempeña en la organización con una línea bien definida sobre su nivel de responsabilidad, autoridad, poder, dependencia y obligación.

Adicionalmente se encuentra asociada a las normas y reglas de la institución considerando los niveles de especialización y condiciones del trabajador (conocimientos, aptitudes, habilidades), para el puesto que le es asignado.

Uno de los inconvenientes que pueden presentarse al tener una estructura burocrática es el exceso de autoridad, un equivocado sistema de control, deficiente formación del que dirige en materia administrativa, es decir que si la unidad de mando que se representa en el organigrama, si no es la adecuada, puede obstaculizar el proceso organizativo desde el principio, afectando a los recursos, actividades y personas.

El modelo adaptable u orgánico es un sistema más simple y flexible, adaptado a sistemas y personas, reconociendo como válida la organización informal. En este modelo se incrementa la participación del colectivo, se flexibiliza la descripción del puesto acercándose a la realidad laboral, es decir se adapta de acuerdo a la realidad que existe en cada organización. De la misma manera tiene sus inconvenientes la

utilización de esta estructura ya que su indebida utilización puede generar pérdida de autoridad ante una excesiva delegación en la función y toma de decisiones.

FIGURA N° 1 Estructura Formal



Fuente: www.mailxmail.com

1.2.3.2. Organización Informal.

Según Sánchez O, Herrero R., Hortiguela M. (2013), nos indica que “La organización informal es la que surge de forma espontánea entre las personas que ocupan posiciones en la organización formal”. Pág. 5.

Las relaciones informales son vitales para el efectivo funcionamiento de la organización, pues desarrolla medios que ayudan a reaccionar de manera rápida ante los cambios en el entorno de la empresa. La organización informal se basa en las relaciones personales y sociales que determinan un ambiente concreto en la organización, generando una buena relación profesional, y que consigue alcanzar los objetivos formulados.

A diferencia de la organización formal, esta no se apoya en la escala jerárquica y funcional que se refleja en el organigrama de la empresa, por lo que su solidez es

relativa, ya que se basa en la amistad, buena relación, y demás circunstancias que hacen satisfactorio el desempeño de las actividades en grupo. Desde un punto de vista negativo, la organización informal puede reforzar las políticas de la oficina que ponen los intereses de los individuos por encima de los de las empresas. De la misma forma puede causarse mucho daño por la información distorsionada o poco precisa que se realiza sin autorización de la administración.

La comunicación informal es la comunicación organizacional que no está definida por la jerarquía estructural de la organización. La misma que cumple dos propósitos: permite a los empleados satisfacer su necesidad de interacción social y puede mejorar el rendimiento de una organización al crear canales de comunicación alternativos.

1.2.4. Diagnóstico Organizacional.

1.2.4.1. ¿Qué es el diagnóstico?

Según el diccionario de la Real Academia Española, la palabra diagnóstico proviene del griego "Diagnosis", que significa "Conocimiento". En el mundo de las empresas, cuando se habla de diagnóstico se hace referencia a aquellas actividades tendientes a conocer el estado actual de una empresa y los obstáculos que impiden obtener los resultados deseados.

Podríamos decir que el diagnóstico es un proceso de comparación entre 2 situaciones la presente que es conocida mediante la indagación y la otra sobre lo que ya está definido la cual sirve como modelo. Una vez conocida estas 2 situaciones de manera clara pues el resultado o las diferencias que se dan entre este proceso de comparación es lo que llamamos diagnóstico. El Diagnóstico es un componente de la Dirección y la Planeación Estratégica que ayuda a la toma de decisiones e involucra los fines de productividad, competitividad, supervivencia y crecimiento de cualquier clase de organización.

En el ámbito empresarial podemos decir que el diagnóstico es una herramienta de gran utilidad que nos sirve para conocer la situación actual de la organización y al mismo tiempo conocer los problemas que impiden ya sea su crecimiento, sobrevivencia o desarrollo, y por ende establecer un plan de acción que ayude al crecimiento y porvenir de la organización.

1.2.4.2. Concepto de diagnóstico organizacional.

Según Hellriegel y Slocum (2009), nos indica:

“El diagnóstico organizacional, es el proceso de evaluar el funcionamiento de una organización, un departamento, un equipo o un puesto para descubrir las fuentes de los problemas y las áreas que se deben mejorar” Pág. 510.

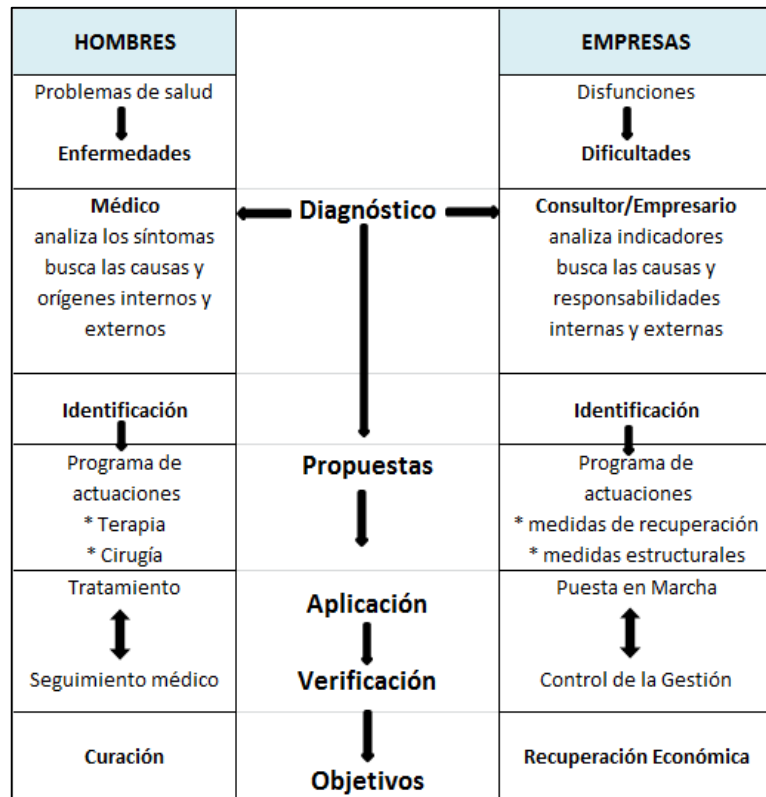
Un diagnóstico exacto de los problemas y el funcionamiento de la organización es muy importante como punto de partida para un cambio organizacional. Las empresas pueden diagnosticarse en tres niveles: el nivel más alto está constituido de la empresa en general y corresponde a todo el diseño de la estrategia organizacional, su estructura y sus procesos.

El siguiente nivel es el grupo o departamento, que comprende el diseño de grupo y herramientas para estructurar las interacciones entre empleados, como normas y horarios de trabajo.

El nivel más bajo es el puesto o trabajo individual corresponde a la manera de diseñar los puestos para generar las tareas laborales requeridas. El diagnóstico puede darse en los 3 niveles o bien puede hacerse en el lugar donde exista el problema, aunque la clave de su eficiencia consiste en saber qué se va a buscar en cada nivel y saber cómo se influyen entre sí.

En conclusión un diagnóstico organizacional corresponde a una parte de la planeación estratégica que nos permite conocer la situación actual de la empresa y que actividades son necesarias realizar para cumplir con la visión de la misma.

FIGURA N° 2 Ejemplo de diagnóstico



Fuente: www.serconsultormagazine.com

1.2.5.3. Matriz de análisis del factor interno.

La matriz de evaluación del factor interno (EFI), es una herramienta que nos permite evaluar las fortalezas y debilidades más relevantes dentro de una organización, al mismo tiempo nos ayuda a identificar y evaluar la relación entre dichas áreas.

El análisis interno o también llamado evaluación interna, como ya lo citamos anteriormente consiste en primer lugar identificar y luego evaluar debilidades y fortalezas organizativas en las diferentes áreas, adicionalmente también nos ayuda al análisis de las consecuencias o efectos estratégicos de mayor relevancia en las áreas funcionales de la organización. La evaluación interna es un proceso que nos ayuda a analizar y evaluar las interrelaciones en las áreas funcionales de la organización, una vez que se obtiene toda esta información, este resultado es lo que nos permite determinar las fortalezas y debilidades de la organización.

Determinar las fortalezas y debilidades es una de las fases más difíciles dentro del proceso de planeación, ya que corresponde a un análisis profundo y minucioso del conjunto de problemas que tiene la organización en su parte interna. Esta matriz consiste en ponderar las fortalezas y debilidades encontradas en una organización, el total más alto ponderado es 4,0 y el más bajo posible es 1,0.

FIGURA N° 3 Matriz de Evaluación de Factores Internos

MUESTRA DE UNA MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS			
FACTORES DE EXITO	PESO	CALIFICACION	PONDERADO
FORTALEZAS			
1. Índice de solvencia subió a 2.52	0.06	4	0.24
2. Margen de utilidad subió a 6.94%	0.16	4	0.64
3. Moral de los empleados es alta	0.18	4	0.72
4. Sistema nuevo de informática	0.08	3	0.24
5. La participación del mercado aumentó a 24%.	0.12	3	0.36
DEBILIDADES			
1. Demandas legales sin resolver	0.05	2	0.10
2. Capacidad de la planta ha bajado al 74%	0.15	2	0.30
3. Falta de sistema para la administración estratégica	0.06	1	0.06
4. El gasto por I & D ha subido 31%.	0.08	1	0.08
5. Incentivos para distribuidores no han sido eficaces	0.06	1	0.06
TOTAL	1.00		2.80

Fuente: www.gestiopolis.com

1.2.5.4. Matriz de análisis del factor externo.

Según Fred R. David (2007), indica que:

“La matriz de análisis del factor externo (EFE), es uno de los métodos que nos permiten resumir y evaluar la información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, legal, tecnológica y competitiva” Pág. 110.

El análisis del factor externo nos permite analizar los aspectos que tienen relación indirecta con la empresa, pero que de una u otra forma afectan o benefician a la empresa.

FIGURA N° 4 Matriz de Evaluación de Factores Externos

MEFE	Peso	Calificación	Total Ponderado
Oportunidades			
Tenencia de puntos de ventas	0.12	4	0.48
Existencia del mercado seguro	0.12	4	0.48
Alta Tecnología por Internet	0.1	3	0.3
Mejor servicio posventa que la competencia	0.06	3	0.18
Comenzó a prestar servicios de logística	0.18	4	0.72
Amenazas			
Constantes reevaluaciones	0.08	1	0.08
Ampliaciones constantes de con otras tiendas	0.06	1	0.06
Poco tiempo de Capacitación	0.06	2	0.12
Inestabilidad y falta de algunas mercancías	0.06	2	0.12
No cuentan con ofertas exclusivas	0.16	2	0.32
	1		2.86

Fuente: www.gestiopolis.com

1.2.5.5. Matriz FODA.

Según Mezzabotta Jorge (2012), nos indica que la Matriz FODA:

“Es una estructura conceptual, esbozada para un análisis sistemático que facilita la adecuación de las amenazas y oportunidades externas con las fortalezas y debilidades internas de una organización, con el objetivo de generar diferentes opciones de estrategias” Pág. 67

El análisis FODA es una herramienta administrativa que permite realizar un diagnóstico real de la empresa, es decir nos indica cómo está actualmente la misma y nos ayuda a la toma de decisiones para mejorar los aspectos negativos de la misma. FODA es un modelo sencillo y claro que sirve como base para la creación y desarrollo de una empresa.

Un análisis FODA ayuda a los gerentes a tener un panorama general de las fortalezas y debilidades de una empresa, así como también las oportunidades y amenazas para la organización.

FIGURA N° 5 Matriz FODA

Factores Externos	Fortalezas	Debilidades
Factores Internos		
Oportunidades	FO Estrategia para Maximizar F y O	DO Estrategia para Minimizar D y Maximizar O
Amenazas	FA Estrategia para Maximizar F y Minimizar A	DA Estrategia para Minimizar D y A

Fuente: www.ideasparapymes.com

El análisis FODA se realiza mediante una matriz de doble entrada: el eje de las ordenadas se ubica las amenazas y oportunidades (parte externa de la organización) y en el eje de las abscisas se ubican las debilidades y fortalezas (parte interna de la organización).

Esto nos da a entender que el análisis FODA es una herramienta que nos permite conformar un cuadro de la situación actual de la empresa, conocer y entender los factores internos y externos de una organización, el mismo que nos revela un diagnóstico preciso, para poder tomar decisiones acertadas en cuanto a cualquier aspecto de la organización. Es recomendable que un análisis FODA, se lo realice periódicamente, pues las situaciones en las empresas son cambiantes.

1.2.5.6 Estrategias Organizacionales.

Según Daft R. (2011), estrategia: “Es un plan para interactuar con el entorno competitivo a fin de alcanzar metas organizacionales”. Pág. 65.

La estrategia es un método en el cual se reúnen una serie de actividades integradas y coordinadas, que buscan obtener una ventaja competitiva aprovechando los recursos, capacidades y aptitudes centrales. Las estrategias pueden ser de negocio, corporativas e internacionales.

Como nos podemos dar cuenta desde hace varios años las diversas organizaciones están en constante lucha por permanecer en el mercado tanto a nivel local como mundial, es por esta razón que las empresas cada día se encuentran en un proceso de preparación en nuevas estrategias para conseguir resultados positivos.

Según Henry Mintzberg, la palabra estrategia tiene cinco definiciones, que ayudan a entender mejor su concepto:

- **Como Plan.-** Es una especie de curso de acción conscientemente determinado, una guía (serie de guías), para abordar una situación específica.
- **Como Pauta de Acción.-** Es una maniobra para ganar la partida al contrincante o competidor.
- **Como Patrón.-** Es un modelo, específicamente, un patrón en un flujo de acciones.
- **Como Posición.-** Es una posición, en particular, un medio para ubicar una organización en lo que los teóricos de la organización suelen llamar un “medio ambiente”.
- **Como Perspectiva.-** Su contenido implica no solo la selección de una posición, sino una manera particular de percibir el mundo.

La estrategia organizacional es un principio que actualmente está siendo muy utilizado por las organizaciones que quieren tener una ventaja ante sus competidores, ya que las estrategias es un plan de acción que debe ser ejecutado en un tiempo estimado, con la finalidad de lograr los objetivos determinados.

1.2.5.6.1 Modelos de Estrategias Organizacionales.

Las estrategias de las organizaciones son de tres tipos: nivel corporativo (los responsables son los directores), empresarial (corresponden a los gerentes nivel medio) y funcional (los gerentes de nivel inferior).

ESTRATEGIAS A NIVEL CORPORATIVO.

Estrategia de Crecimiento.- La Matriz de Ansoff, también conocida como Matriz Producto/Mercado o Vector de Crecimiento, sirve para identificar oportunidades de crecimiento en las unidades de negocio de una organización. En otras palabras, expresa las posibles combinaciones producto/mercado (o unidades de negocio) en que la empresa puede basar su desarrollo futuro.

En el gráfico siguiente podemos observar el esquema denominado por Ansoff como la “Matriz de estrategias de crecimiento intensivo”, clasifica las estrategias en función del producto ofertado (actual o nuevo) y del mercado sobre el que actúa (actual o nuevo) en cuatro modalidades:

Figura N° 6 Matriz Producto-Mercado.



Fuente: www.benassini.com

Es necesario indicar que las empresas más jóvenes se deben enfocar en estrategias financieras y estrategias de ventas y marketing. Las empresas con más de 5 años en el mercado, más de 15 empleados, y con demanda creciente, probablemente tienen que concentrarse en estructuras organizacionales y administrativas que se encarguen de organizar los procesos dentro de la empresa.

- **Estrategia de Crecimiento Organizacional:** se trata de organizar a la empresa para que las personas conozcan sus funciones y tengan una mejor comunicación. Esto incluye encontrar la estructura correcta (organigrama), definir las funciones de cada puesto de trabajo (manuales de funciones) y los perfiles necesarios para realizar estas funciones (perfiles). Adicionalmente, es importante definir las reglas del juego (manual organizacional y reglamento interno), y el cómo realizar cada actividad (manual de procesos).
- **Estrategia de Crecimiento Financiero:** consiste en identificar la manera adecuada de costear los productos o servicios, para analizar continuamente el punto de equilibrio de la operación. Esto permite generar objetivos de ventas y márgenes de ganancia. De la misma forma, se debe analizar el apalancamiento financiero para evitar iliquidez o falta de capital para el crecimiento. Un buen sistema contable y una metodología de acceso a la información financiera (reportes, balances financieros e indicadores) es indispensable.
- **Estrategia de Marketing Guerrilla, RRPP, y Ventas:** al no contar con los recursos necesarios para grandes campañas de marketing, las estrategias guerrilla son la mejor manera de dar a conocer un negocio y generar ventas recurrentes. Se debe identificar la propuesta única de venta del negocio (posicionamiento), cómo llegar a obtener cobertura de prensa gratuita (RRPP), cómo llegar a los conocedores y conectores de nuestra industria y atacar a la competencia sin que ésta pueda atacar de regreso (guerrilla).

- **Estrategia de Personal y Clima Laboral:** la gente es el recurso más valioso de una empresa. La gente correcta puede llevar a una empresa al éxito con facilidad. Se debe implementar procesos de reclutamiento, inducción, y capacitación continua. Se debe plantear objetivos y generar un sistema de comunicación interna que contribuya al entendimiento de dichos objetivos. Se debe evitar injusticias con la aplicación rigurosa de las reglas del juego y sistemas de evaluación y motivación.

Para implementar estas estrategias es recomendable que el dueño o gerente general se eduque en la materia y sea el líder de la implementación de cambios y estrategias.

Estrategia de Estabilidad.- Es una estrategia corporativa caracterizada por la falta de un cambio significativo.

Esta estrategia es de gran utilidad cuando la empresa tiene pocas oportunidades de crecer, por este motivo es mejor mantener la operación actual de la empresa y no realizar cambios estratégicos, más bien este lapso de tiempo que ellos se darán les ayudará a establecer correctamente sus opciones estratégicas.

Estrategia de Renovación.- Esta estrategia corporativa está destinada a resolver las debilidades de la organización que merman el desempeño.

ESTRATEGIAS A NIVEL EMPRESARIAL.

Estrategias Competitivas.- Según Daft R. (2011), nos indica que un modelo muy conocido y eficaz para formular la estrategia es el modelo de las estrategias y fuerzas competitivas de Porter. Michael E, quien en su estudio por las diversas organizaciones propuso esta estrategia que permitirá a las organizaciones tener una mayor rentabilidad y ser menos vulnerable, por lo que describe cinco de las fuerzas que se dan para buscar la ventaja competitiva:

- **La amenaza de nuevos competidores.-** Las organizaciones establecidas pueden sentir presión generada por la amenaza de nuevos competidores a una industria, lo que podría llevarlos a mantener sus precios bajos o aumentar su nivel de inversión.
- **El poder de los proveedores.-** Los proveedores grandes y poderosos pueden fijar precios altos, limitar servicios o la calidad y cambiar costos a sus clientes, conservando así más del valor para sí mismos. La concentración de los proveedores y la disponibilidad de proveedores sustitutos son factores significativos para determinar el poder del proveedor.
- **El poder de los compradores.-** Los clientes poderosos, el reverso de los proveedores poderosos, pueden obligarse a reducir precios, exigir una mejor calidad o servicio y hacer aumentar los costos para la organización proveedora.
- **La amenaza de sustitutos.-** Los cambios de costos, nuevas tecnologías y tendencias sociales pueden influir en el poder de las alternativas y sustitutos para el producto o servicio, lo cual desviará la lealtad de los compradores y otros cambios del entorno.
- **Rivalidad entre competidores existentes.-** Además de la diferencia de costos y productos, las 4 fuerzas anteriores influyen en la rivalidad entre competidores.

Porter luego de analizar estas cinco fuerzas, indica que una empresa puede adoptar 3 estrategias: Estrategia de Diferenciación, Liderazgo en Costos Bajos y Estrategia de Enfoque.

Estrategia de Diferenciación.- Las organizaciones intentan diferenciar sus productos o servicios de los de otra industria. A través de publicidad, características distintivas de un producto, servicio excepcional o nueva tecnología para obtener un producto percibido como único. Es decir que mi producto gane mayor aceptación en el mercado y que todas esas personas estén dispuestas a pagar por mi producto sin preocuparles particularmente el precio.

Liderazgo en costos bajos.- Esta estrategia busca optimizar costos, mantener la estabilidad en la empresa, es decir obtener utilidades más altas que los competidores debido a su eficiencia y costos operativos más bajos.

Cabe recalcar que al decir costos bajos no necesariamente estamos refiriéndonos a precios bajos, sino más bien a optimizar recursos pero en ocasiones algunas empresas que pueden si ofrecen sus productos a un precio menor que al de su competencia.

Estrategia de enfoque.- Esta estrategia también llamada de segmentación, consiste en enfocarse o concentrarse en un mercado regional o grupo de compradores específicos. Esta táctica se basa en que se puede servir a un objeto estratégico también conocido como nicho de mercado, de una manera más eficaz y efectiva, logrando así una diferenciación ante sus demás competidores.

Para este proyecto podría ser una alternativa si quisiéramos satisfacer directamente al sector naval, en cuanto a proveer repuestos eléctricos de calidad para todo lo que corresponde el sistema eléctrico de la embarcación, pero en este caso tenemos demanda también en la parte automotriz y por ende se hace un poco difícil centrarnos en un solo nicho de mercado pues sería como estar denigrando a parte de nuestra clientela.

ESTRATEGIA A NIVEL FUNCIONAL.

Las estrategias funcionales están formuladas para apoyar la estrategia empresarial, son planes de acción que adoptan los principales departamentos de una empresa para apoyar la estrategia a nivel de negocios.

Este tipo de estrategias son más detalladas que las estrategias organizacionales, tienen como propósito: la comunicación de objetivos a corto plazo, describir las acciones necesarias para cumplir los objetivos a corto plazo y crea un ambiente que

favorezca su logro. Son de mucha importancia ya que se ocupa del desarrollo y cuidado de una capacidad funcional para proporcionar una ventaja competitiva a una empresa o un nivel de negocio.

FIGURA N° 7 Tipos de Estrategia



Fuente: es.wikipedia.org.

1.2.6. Diseño Organizacional

1.2.6.1. Concepto de Diseño Organizacional.

Según Daft R. (2011), nos dice que el diseño de organizacional es “La administración y ejecución del plan estratégico”. Pág. 58.

El diseño organizacional es un proceso donde los directivos toman decisiones y trazan estrategias, donde los miembros de la organización ponen en práctica dicha estrategia. Es un conjunto de medios que maneja la organización con el objeto de dividir el trabajo en diferentes tareas y lograr la coordinación efectiva de las mismas.

Gilli J. (2007), indica que: “El diseño permite a las organizaciones generar estructuras y procesos nuevos, en función de las exigencias del contexto y de las estrategias” pág. 38.

En la actualidad el diseño organizacional es una herramienta empresarial que permite determinar la estructura de la organización que sea más conveniente para la implementación de la estrategia y de los objetivos de la empresa. La administración del personal, la tecnología y tareas de la organización.

Otra definición de Diseño Organizacional según el diccionario financiero nos indica que es la creación de funciones, procesos y relaciones formales en una organización; extremo para el que deben tenerse en cuenta multitud de factores como el medio ambiente, el comportamiento de los seres humanos dentro y alrededor de la organización.

1.2.6.2. Importancia del diseño organizacional.

El diseño organizacional tiene como propósito crear o rediseñar una estructura orgánica y puestos de trabajos, los procesos, la cultura y el nivel de evolución de la misma, buscando la productividad a través de una adecuada distribución de cargas laborales. En la actualidad todas las organizaciones necesitan tener estructurado un diseño orgánico que les permita saber cuáles son las funciones, responsabilidades y obligaciones que deben ser cumplidas en el interior de la empresa.

Una forma sencilla de describir la importancia del diseño organizacional es que permite a la organización, dividir el trabajo en diferentes tareas y lograr una coordinación efectiva de la misma, su importancia en la organización es indiscutible pues ayuda a los directivos a crear un ambiente interno adecuado, incentivando a sus colaboradores a cumplir con las actividades indicadas y al mismo tiempo están contribuyendo a cumplir con los objetivos organizacionales.

Toda empresa que anhela crecer y tener rentabilidad, tiene que estar bien organizada, es decir tener un plan de acción que les permita conocer los procesos que deben realizarse y cumplirlos con la finalidad de lograr la eficiencia y eficacia en cada parte de la organización.

1.2.6.3. Visión Organizacional.

La visión de una organización es un conjunto de ideas, reales u abstractas que se proyectan para un futuro, es decir como la organización se ve realizada en un futuro. Ser visionarios nos permite proyectarnos a un futuro, es decir que aspiramos ser, hacia donde vamos con nuestro emprendimiento. La visión de una organización es una imagen de lo que los miembros de la empresa quieren que esta sea, o que llegue a ser, y para que sea válida debe enfocarse en tres elementos:

- Un concepto enfocado, que proporcione valor y que las personas perciban como real.
- Una sensación de propósito noble, de algo que impulse a las personas a comprometerse con ello.
- Una probabilidad verosímil de éxito, que se perciba posible y alcanzable de modo que las personas luchen por alcanzar su logro.

Tener proyecciones, crecer, evolucionar como organización en un futuro, eso es visión organizacional. La visión es una ambición empresarial, que se va construyendo día a día, a través de un proceso planeado y coordinado de todas las personas que colaboran en la empresa.

1.2.6.4. Misión de la organización.

Cuando hablamos de la misión de la organización, sencillamente nos referimos a la razón de ser, al propósito de la empresa u organización.

Según Daft R. (2011), indica que “La meta general de una organización con frecuencia se conoce como misión”. Pág. 58. La misión expresa la razón de ser y su objetivo primordial, que enuncia a que clientes sirve, que necesidades satisface o que productos ofrece, y cuáles son los límites de sus actividades.

Harrison J. (2009), indica que “La misión de una organización constituye un importante vehículo para transmitir ideales y un sentido de dirección y de meta a los stakeholders internos y externos”. Pág. 61.

La misión constituye la auténtica declaración de principios corporativos, y es aconsejable que esté redactada explícitamente; en el desarrollo de la actividad empresarial. Al establecer la misión de una organización se pretende dar personalidad e identidad a la misma, ya que da a conocer a todos los involucrados (clientes, proveedores, colaboradores), el ámbito en el cual se desarrolla, permitiendo así diferenciarlas de las demás empresas.

En conclusión podemos decir que la misión de una organización es una frase concisa, la cual debe describir la razón de ser de la empresa, sus propósitos, a que se dedican y los valores que guían las actividades de sus empleados.

1.2.6.5. Objetivo organizacional.

Conocemos como objetivos a los resultados que una organización pretende alcanzar, o en su defecto a las situaciones hacia donde se pretende llegar. Toda empresa tiene alguna finalidad, es decir pretende alcanzar algún objetivo. Es a esto lo que llamamos objetivos organizacionales, a todas las situaciones que pretenden alcanzarse.

Establecer objetivos en una organización es indispensable para el éxito de la misma, pues estos establecen un camino a seguir y al mismo tiempo es una fuente de

motivación para todos los miembros de la empresa. Los objetivos deben ser: medibles, claros, alcanzables, desafiantes, realistas, coherentes.

También podemos decir que los objetivos organizacionales son los resultados finales que una organización busca obtener con el fin de cumplir con su misión. Los objetivos tienen tres funciones:

Controlar el plan de una empresa, Motivar a los miembros de la organización, Dirigir hacia un mismo enfoque a todos los integrantes de la empresa.

1.2.6.6. Cultura organizacional.

Según Daft R. (2011), manifiesta que:

“La cultura es el conjunto de valores, normas, creencias orientadoras y entendimiento que sirven de guía y que comparten los miembros de una organización y se enseñan a los nuevos miembros como la manera correcta de pensar, sentir, y comportarse”. Pág. 374.

Luego de analizar este concepto de cultura, podemos definir como cultura organizacional al conjunto de comportamientos de los individuos en dicha organización.

Daft R. (2011), indica que:

“Las culturas organizacionales tienen dos funciones de importancia crucial: integrar a los miembros de manera que sepan cómo relacionarse unos con otros y ayudar a la organización a adaptarse al entorno externo” Pág. 377.

La integración interna significa que los miembros desarrollan una identidad colectiva y saben cómo trabajar juntos con eficacia. Por otra parte la adaptación externa se refiere a la forma como la organización alcanza sus metas y trata a las personas ajenas de la empresa.

Es necesario indicar que para crear una cultura organizacional adecuada que permita desarrollarse en un ambiente adecuado y crecer personal y profesionalmente es necesario conocer todos los factores que esta enfrenta y como los mencionamos anteriormente esos factores son la integración interna y la adaptación externa o también llamados cambios externos.

La cultura organizacional es la médula de la empresa y está presente en todas las funciones y acciones que realizan sus miembros. La cultura organizacional también puede ser llamada como atmósfera o ambiente de trabajo, se presenta de una manera intangible, pero está presente en todas las áreas de una organización.

En otro de sus aportes para aclarar un poco más la importancia de la cultura en la organización, Daft R. (2011), nos dice:

“La cultura puede desempeñar un rol importante en la creación de un entorno organizacional que permite el aprendizaje y una respuesta innovadora a los retos, las amenazas competitivas o las nuevas oportunidades”. Pág. (387).

Para que la cultura organizacional ejerza alguna influencia, debe contar con una base de premisas, valores y normas compartidos. Una cultura organizacional sólida no solo se da sino que la cultiva la gerencia, la refuerzan los empleados y se transmite a los recién llegados.

1.2.7 Definiciones de Estructura Organizacional.

Toda organización independientemente de su tamaño, debe tener una estructura definida, que le permita saber de manera específica el trabajo que se va a desempeñar y la forma en que deberá desempeñarlo, considerando las estrategias establecidas en la organización. La estructura organizacional especifica las relaciones formales de dependencia que existen en una empresa, así como los procedimientos, controles, autoridad y los procesos para la toma de decisiones.

Mintzberg H. (2012), define a la estructura de la organización como “El conjunto de todas las formas en que se divide el trabajo en tareas distintas, consiguiendo luego la coordinación de las mismas”. Pág. 26.

Esta definición nos da a entender que la estructura organizacional primero nos permite diferenciar las tareas que deben realizarse en cada una de las áreas de trabajo, pero no solo llega hasta allí sino que también nos indica cómo integrarlas, mediante la coordinación, para alcanzar los objetivos definidos.

Daft R. (2011), nos indica que existen tres componentes claves en la definición de la estructura organizacional:

- 1.- La estructura organizacional designa relaciones formales de subordinados, como el número de niveles en la jerarquía y el tramo de control de los gerentes y supervisores.
- 2.- La estructura organizacional identifica el agrupamiento de individuos en departamentos y el de departamentos en la organización total.
- 3.- La estructura organizacional incluye el diseño de sistemas para garantizar la comunicación, la coordinación, y la integración efectiva de los esfuerzos entre departamentos. Pág. 90.

Estos tres elementos de estructura pertenecen a los aspectos vertical y horizontal de la organización. Los primeros dos elementos corresponden al marco estructural, que es la estructura vertical, mientras que el tercero pertenece al esquema de interacciones entre los empleados de la organización.

Para un mejor entendimiento sobre estructura organizacional podríamos decir que es el conjunto de funciones, actividades, o papeles que deben desempeñar los miembros de una organización y poder conseguir un objetivo en común.

Lawrence J. Gitman (2007), indica que la “Estructura organizacional debe estar bien diseñada de modo que estas puedan responder de inmediato a las nuevas amenazas de la competencia y a las necesidades cambiantes de los clientes”. Pág. 256.

Otro concepto sobre estructura organizacional nos da la Editorial Vértice (2008), quien indica que “La estructura organizativa es aquella distribución de recursos que se adecua a la estrategia, los procesos, y la cultura de la compañía”. Pág. 149.

Una estructura organizacional se refleja en un organigrama, ya que es la representación visual de un conjunto completo de actividades implícitas y procesos en una organización. El organigrama es de gran importancia en la empresa ya que en él se reflejan los niveles y áreas que existen en la empresa.

Es necesario indicar que para que un organigrama pueda ser útil debe: ajustarse a la realidad que representa, debe ser claro, preciso y comprensible, y por último estar actualizado.

1.2.7.1. Tipos de estructura organizacional.

La estructura formal está determinada por el conjunto de posiciones oficiales que integran el sistema. Gilli J. (2007), define cuatro tipos de estructuras organizacionales:

- **Estructura formal:** es la que aparece en el organigrama y manual de funciones.
- **Estructura presunta:** es la que los miembros de la organización perciben como real.
- **Estructura existente:** es la que efectivamente se encuentra luego del análisis sistémico.

- **Estructura requerida:** es la que los individuos necesitan.

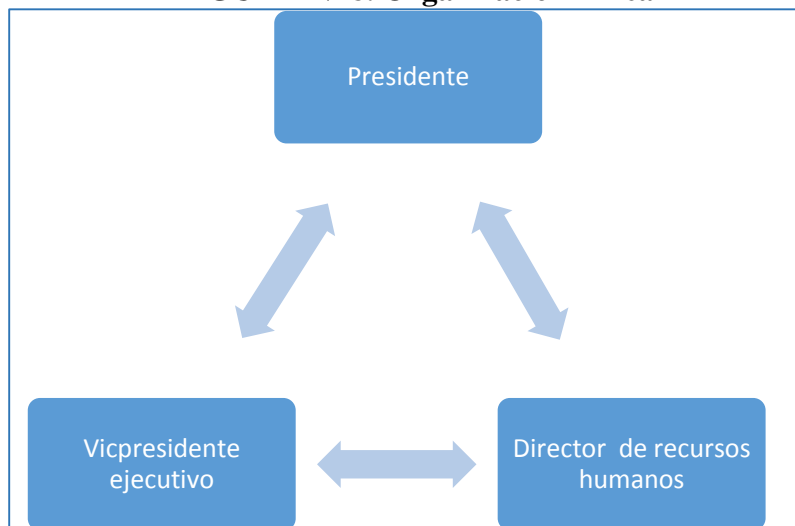
Organización Lineal.

Según Daft R. (2011), manifiesta que:

“La forma más simple de estructurar una organización es la de tipo lineal, ya que se caracteriza por establecer una relación directa y única de autoridad y responsabilidad entre el superior y los subordinados, dando lugar a la estructura piramidal, que tiene una única línea de autoridad”. Pág. 11.

La comunicación es formal y las decisiones están centralizadas en la alta dirección. Estas relaciones son de fácil comprensión ya que cada uno sabe sus responsabilidades y es fácil implementarlas cuando se trata de una organización pequeña y estable.

FIGURA N° 8. Organización Lineal



Elaborado por: Karina Medina Vera.

Organización Funcional.

La organización por funciones reúne, en un departamento a todos los que se dedican a una actividad o a varias relacionadas que se denominan funciones.

Según Daft R. (2011), “En una estructura funcional se consolidan los conocimientos y habilidades humanas con respecto de las actividades específicas, ofreciendo conocimientos profundos de valor para la organización”. Pág. 15.

Esta estructura es más eficaz cuando el vasto conocimiento experto es fundamental para alcanzar las metas organizacionales, cuando la organización se debe controlar y coordinar a través de la jerarquía y cuando la eficiencia es importante.

Organización en línea de staff.

Estas se dan cuando en la organización se combinan las relaciones de líneas con las de staff. Daft R. (2011), manifiesta que:

“La organización de staff son relaciones auxiliares de consejo o asesoría y se vinculan con las de línea. Los órganos de línea están orientados generalmente hacia el exterior de la organización, mientras que los de staff al interior de la organización”.Pág.18

Las relaciones de línea- staff permiten contar con conocimientos especializados que facilitan la de innovación al mismo tiempo que mantiene la unidad de mando; los expertos prestan asesoramiento pero sus recomendaciones no necesariamente son aceptadas. En estas relaciones resulta muy difícil mantener el equilibrio, y, generalmente, surgen conflictos de competencia entre profesionales que asesoran y quienes deciden y ejecutan.

1.2.7.2. Dimensiones del diseño organizacional.

Las dimensiones describen a la organización de la misma manera en que la personalidad y las características físicas describen a una persona, es decir nos dan a conocer a la empresa de manera interna y externa.

Se dividen en 2 tipos: Dimensiones Estructurales y Dimensiones Contextuales.

LAS DIMENSIONES ESTRUCTURALES: Daft R. (2011), nos dice que “Las dimensiones estructurales proporcionan etiquetas para describir las características internas de una organización. Crean una base para medir y comparar las organizaciones.” Pág. 15.

1.- Formalización.- El grado de formalización de una organización se manifiesta, entre otras, en la elaboración por escrito de todas las actividades que se desarrollan en la dinámica empresarial. Daft R. (2011), indica que:

“La formalización se refiere a la cantidad de documentación escrita en la organización. La documentación incluye procedimientos, descripciones de puestos, regulaciones y manuales de políticas. Estos documentos escritos describen el comportamiento y las actividades” Pág. (15)

La formalización tiene consecuencias importantes para la organización y sus áreas en términos de procesos, tales como las comunicaciones y la innovación tecnológica. Igualmente, las reglas y procedimientos diseñados para manejar las consecuencias que enfrenta la organización forman parte de lo que se llama Formalización.

2.- Especialización.- Gilli J. (2007), agrega que para lograr la identificación de los trabajadores con la organización es fundamental la manera en que se realiza la división de trabajo, que será satisfactoria:

“En la medida que: 1) las actividades implicadas en la realización de la función sean independientes de las demás actividades de la organización; 2) no existan los efectos indirectos de la actividad, que no pueden medirse de acuerdo con el objetivo funcional, y 3) sea posible establecer líneas de comunicación que lleven, a la unidad responsable de la realización de la función, el conocimiento necesario para su ejecución acertada” Pág. 73.

Cuando se refiere a estos tres parámetros para el diseño del puesto, hay que diferenciar la especialización horizontal que está referida al proceso de hacer, y la

especialización vertical, que se vincula al proceso de decidir, según lo establece Simón.

Es decir que el puesto de trabajo puede ser más o menos especializado o ampliado en sentido horizontal, según la cantidad de tareas que contenga el acto de trabajar.

La mayor especialización aumenta la repetición del trabajo, facilitando en consecuencia, su normalización y permitiendo que los resultados se produzcan con mayor uniformidad y eficiencia; además, promueve el aprendizaje del trabajador y su adaptación a la tarea.

Las nuevas corrientes de pensamiento surgidas en la década de los 90 se refieren a este tema de la siguiente manera: Gilli J. (2007), sostiene que:

“Las empresas en búsqueda de la mayor eficiencia de la organización tendrán que aprender a romper con Fayol y hacer evolucionar radicalmente las antiguas divisiones y operaciones funcionales entre servicios y departamentos, para imponer líneas de comunicación eficientes en organigramas aligerados y simplificados. Esta transformación será posible si se renueva el modo de seleccionar y promocionar el personal jerárquico, de manera que los directivos sean capaces de modificar su estilo de dirección y aprendan a cooperar dentro de la propia firma ”Pág. 74

De acuerdo a lo citado, lo que las empresas deben hacer es organizarse en torno al proceso, formando un equipo de proceso, que se convierte en unidad que se reúne naturalmente para completar un trabajo.

3.- Jerarquía de la autoridad.- Describe quien le reporta a quien y el tramo de control para cada gerente. La jerarquía está relacionada con el tramo de control (el número de empleados que le reportan a su supervisor). Cuando el tramo de control es corto la jerarquía suele ser alta. Cuando el tramo de control es amplio, la jerarquía de la autoridad será más corta.

4.- Centralización.- Se refiere al nivel jerárquico que tiene la autoridad para tomar una decisión. Cuando la toma de decisiones se mantiene en el nivel superior, la organización está centralizada. Cuando las decisiones son delegadas a niveles organizacionales más bajos, esta descentralizada. La centralización es la restricción de delegar la toma de decisiones a la concentración de actividades especializadas. La centralización y la descentralización, se relacionan con la organización de los niveles jerárquicos, sobre todo en razón de la delegación de autoridad y de responsabilidad. Según Kaplan R. y Norton D. (2008):

“La centralización es la sistemática y consistente concentración o reservación de autoridad en un nivel jerárquico particular, con el fin de reunir con una sola persona o cargo el poder de tomar decisiones y coordinar las labores dentro de su respectivo ámbito de acción” Pág. 98.

Es decir que la administración centralizada delega poco y conserva en los niveles altos de la organización el máximo control, reservando a éstos el mayor número posible de decisiones.

La descentralización en una organización según Kaplan R. y Norton D. (2008) es: “El esfuerzo sistemático de delegar a los niveles más bajos toda la autoridad, exceptuando aquella que sólo puede ser ejercida en los puntos centrales”. Pág. 99.

Las decisiones operativas deben descentralizarse al nivel en donde la acción tendrá efecto, pues los empleados que desempeñan los respectivos cargos, estarán en mejor capacidad técnica, para tomar las decisiones particulares, es decir que la administración descentralizada delega en mayor grado la facultad de decidir y conserva sólo los controles necesarios en los altos niveles.

La descentralización permite que las decisiones sean tomadas por las unidades situadas en los niveles más bajos de la organización, proporcionando un considerable aumento de eficiencia.

5.- Profesionalismo.- Es el nivel de educación formal y capacitación de los empleados. El profesionalismo se considera alto cuando los empleados requieren largos periodos de capacitación para tener ciertos puestos en la organización. El profesionalismo es generalmente medido por el número de años de educación de los empleados el cual podría ser tan alto como veinte en una práctica médica y menos de diez en una compañía de construcción.

6.- Las razones de personal.- Se refiere a la designación de personas a varias funciones y departamentos. Las razones de personal incluyen razones administrativas, razones del personal directivo, razones del personal profesional y razones de empleados directos e indirectos. Una razón de personal se mide dividiendo el número de empleados en una clasificación por el número total de empleados de la organización.

LAS DIMENSIONES CONTEXTUALES: Daft R. (2011), indica que “Las dimensiones contextuales caracterizan a toda la organización, incluido su tamaño, tecnología, entorno y metas. Describen el escenario organizacional que incluye y da forma a las dimensiones estructurales.” Pág. (15)

1.- El tamaño.- El dilema del grande frente al pequeño se inicia con la noción del crecimiento y las razones por las que tantas organizaciones experimentan la necesidad de ser más grandes. Tomando la referencia establecida por Daft, se puede establecer las diferencias entre las organizaciones grandes y pequeñas:

CUADRO N° 3 Diferencias entre organizaciones grandes y pequeñas

Organizaciones Grandes	Organizaciones Pequeñas
Economías de escala	Con capacidad de respuesta, flexible
Alcance global	Alcance regional
Jerarquía vertical, mecanicista	Estructura plana, orgánica
Compleja	Simple
Mercado estable	Búsqueda de nichos
“Hombres de la organización”	Empresarios

Fuente: Teoría y diseño organizacional. Richard Daft.

2.- La Tecnología.- Mientras que las organizaciones de manufactura logran su propósito principal mediante la fabricación de productos, las organizaciones de servicios logran su propósito mediante la generación y prestación de servicios, para ello se muestra las características de la tecnología de servicios con las de manufactura y de por medio están las de productos y servicios que nos compete a nuestro objeto de estudio.

La diferencia más obvia es que la tecnología de servicios produce un resultado intangible, en vez de un producto tangible. Un servicio es un producto intangible que no existe sino hasta que el cliente lo solicita.

Según fuente tomada en Daft, se observa las diferencias entre las tecnologías de manufactura y de servicios:

CUADRO N° 4 Diferencias entre las tecnologías

Tecnologías de servicios	Tecnologías de manufactura
Resultado intangible	Producto tangible
La producción y el consumo tienen lugar simultáneamente	Los productos se pueden inventariar para su consumo posterior
La interacción con el cliente por lo general es de alto nivel	Poca interacción directa con el cliente
El elemento humano es muy importante	El elemento humano puede ser menos importante
La calidad se percibe y es difícil medirla	La calidad se mide directamente
Se requiere un rápido tiempo de respuesta	Es aceptable un tiempo de respuesta más prolongado
La ubicación de las instalaciones es de suma importancia	La ubicación de las instalaciones es de importancia moderada.

Fuente: Teoría y diseño organizacional. Richard Daft.

Según Gilli J. (2007), “El factor tecnológico comprende tanto los conocimientos y las habilidades, como el sistema técnico y las capacidades que se utilizan en una organización”. Pág. 87.

La tecnología en una organización se incorpora mediante la materia prima, las máquinas y el conocimiento que traen los recursos humanos, así como a través del conocimiento que se va generando en su interior con el desarrollo continuo de sus actividades.

Las organizaciones han comenzado a introducir cambios en la estructura, para acomodarse al impacto de las nuevas tecnologías basadas en el uso de la computadora; empiezan a achatar las tradicionales pirámides y transfieren cada vez más responsabilidades en la toma de decisiones a las redes y a los equipos.

La tecnología es relevante, porque la organización tiene que incorporar las innovaciones que aparecen en el entorno para ser competitivas, ya sea mejorando los procesos productivos, los canales de distribución los productos o la forma de presentación existente, o bien incorporando nuevas tecnologías que mejoren las relaciones de los empleados para realizar su trabajo en actividades de grupo.

3.- El entorno.- Incluye todos los elementos fuera de los límites de la organización. Los elementos claves incluyen la industria, el gobierno, los clientes, los proveedores, y la comunidad financiera. Los elementos del entorno que afectan una organización la mayor parte de las veces son otras organizaciones.

El entorno presenta tanto oportunidades como amenazas. Las oportunidades se encuentran en los mercados, recursos y otras condiciones externas que la organización puede explorar para crecer y prosperar. Las amenazas son factores que pueden poner en peligro el crecimiento y la eficacia de la organización, incluso su supervivencia.

4.- Las metas y la estrategia.- Son las que definen el propósito y técnicas competitivas que las diferencian de otras organizaciones. Las metas a menudo se escriben como enunciados permanentes de lo que la compañía está tratando de lograr (misión, visión). Una estrategia es un plan de acción que incluye el medio

ambiente el cual describe la asignación de recursos y actividades a desarrollar para alcanzar los objetivos de la organización. Los objetivos y la estrategia definen el campo de operaciones y las relaciones con empleados, clientes y competidores.

5.- La cultura.- Es el conjunto subyacente de valores, creencias, entendimientos, y normas claves compartido por los empleados. Estos valores y normas subyacentes pueden estar relacionados con el comportamiento ético, el compromiso con los empleados, la eficiencia o el servicio al cliente, y ofrecen el pegamento para mantener juntos a los miembros de la organización.

Luego de haber analizado las once dimensiones contextuales y estructurales, nos damos cuenta que están relacionadas entre sí, y nos ayudan a medir y analizar las características que no se pueden observar y revelan información significativa acerca de la organización.

1.2.7.3. Políticas organizacionales.

Alles M. (2009), define a las políticas organizacionales como:

“Normas o reglas internas de funcionamiento que deberán cumplir todos los integrantes de una organización. Son definidas por cada empresa en función de su cultura y costumbres, respetando las leyes de cada país o región, según corresponda”. Pág. 49.

Las políticas organizacionales cumplen la función de directrices que deben ser comunicada y acatada por todos los miembros de una organización, ya que estas son las normas y responsabilidades de cada área de la organización.

A través de las políticas en una organización, las personas llegan a entender cuáles son y cuáles no son las conductas adecuadas, se podría decir que las políticas actúan como entes de orientación hacia el cumplimiento de un objetivo, o también como

lineamientos que deben ser ejecutados para que de esta manera ordenada puedan cumplirse con los objetivos y la implementación de las estrategias.

1.2.8. Modelos Organizacionales.

Una organización es un ente que se crea para lograr u alcanzar una meta, y para poder cumplir a cabalidad con este propósito, las personas que están inmersas en dicha organización deben conocer de manera clara lo que deben hacer y cómo deben hacerlo, con la finalidad de tener todos un objetivo en común.

Un modelo organizacional también es conocido como una estructura organizacional que es la que define a la organización a través de su marco de trabajo.

La finalidad de un modelo o estructura organizacional es establecer un sistema de papeles que deberán desarrollar los miembros de la organización para trabajar de manera óptima y alcanzar los objetivos de la empresa.

De acuerdo a las metas que persiga la organización, se elabora su estructura o se crea un modelo que se adapte a las necesidades que busca cumplir la empresa, pues el modelo ideal depende de la naturaleza de la organización y los desafíos que enfrenta.

Existen muchos modelos organizacionales establecidos por varios autores, que han creado su propio modelo, con la finalidad que sean adaptados a las necesidades de cada organización, entre ellos tenemos:

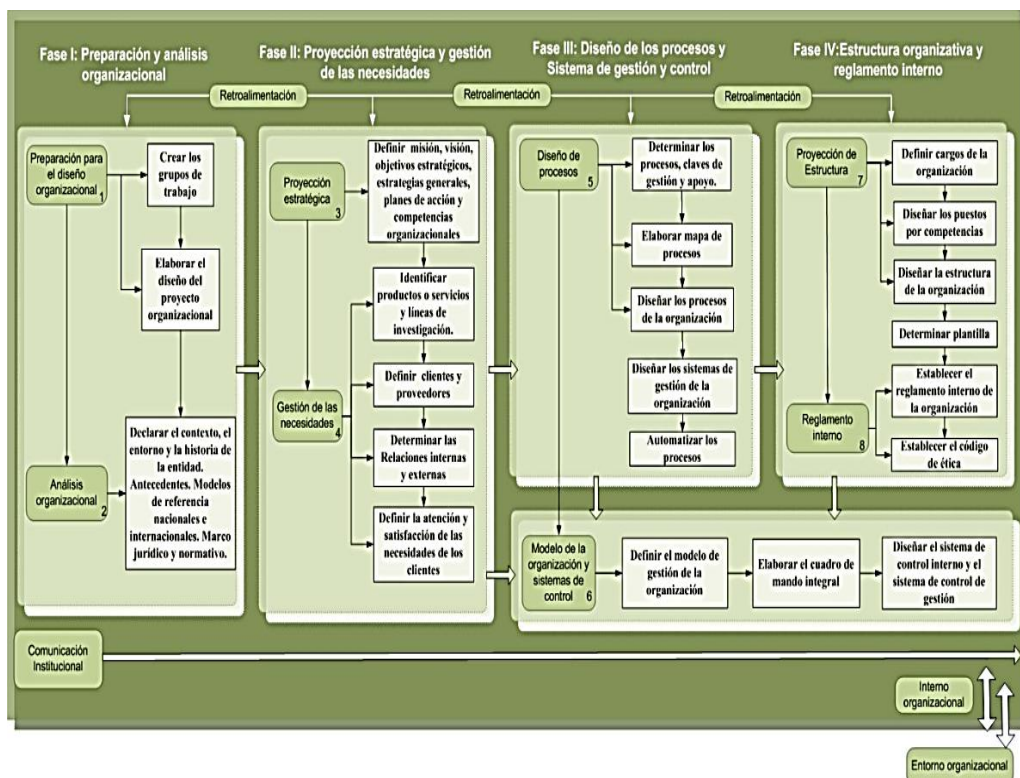
Modelo elaborado por Ailed Labrada Sosa, Modelo basado en las teorías de Henry Mintzberg, Modelo de Richard L. Daft, los cuales será desarrollados de manera breve en este capítulo, y se hará énfasis en el modelo a utilizar en este proyecto, que es el Modelo de Richard L. Daft.

1.2.8.1. Modelo elaborado por Ailed Labrada Sosa.

Labrada S. Ailed, mediante su modelo organizacional, responde a la necesidad de contar con una herramienta que permita la introducción de formas organizativas complementadas con el enfoque estratégico, de procesos y de competencias teniendo en cuenta las bases metodológicas específicas de cada organización y la integración con los sistemas y tecnologías de la información.

Este modelo es de gran ayuda para centros de investigación tecnológica, que permite obtener diferentes resultados como el análisis organizacional, la proyección estratégica y su materialización a diferentes niveles. También permite obtener la gestión de las necesidades orientada hacia el cliente; el diseño de los procesos clave integrados con las tecnologías de la información y las comunicaciones, los procesos de gestión y de apoyo, en interrelación con el entorno y entre sí.

FIGURA N° 9 Modelo elaborado por Ailed Labrada Sosa.



Fuente: Modelo de diseño organizacional, según Ailed Labrada Sosa.

Fase 1. Preparación y Análisis Organizacional.

La primera fase, es donde se concibe el proyecto, corresponde a la parte inicial y medular ya que es aquí donde se crean los grupos de trabajo y se concilia la identidad de la organización, los antecedentes, la historia; se buscan los modelos de referencia y se establece el marco jurídico y normativo.

Lo que pretende esta primera fase, es conocer la organización totalmente, saber cómo surge esta idea de negocio, con qué finalidad se creó, y como pretende alcanzar sus objetivos, todo esto es básico para saber cómo va a estar encaminada dicha organización, una vez conocidos todos estos aspectos se empieza a crear grupos de trabajo acorde a la necesidad que tenga la misma.

Fase 2. Proyección Estratégica y Gestión de las necesidades.

La segunda fase corresponde al diagnóstico y elaboración del proyecto estratégico básico de la organización (misión, visión, objetivos estratégicos, estrategias generales, planes de acción y competencias organizacionales).

Además se definen las líneas de investigación, proveedores, clientes, relaciones internas y externas y se analiza la satisfacción de las necesidades de los clientes.

Fase 3. Diseño de los procesos y sistema de gestión y control.

En la misma deben quedar definidos y diseñados los procesos clave, estratégicos y de apoyo; y representados en el mapa de proceso teniendo en cuenta riesgos, competencias, objetivos estratégicos e interrelaciones.

También deben quedar definidos y diseñados los sistemas de gestión de la organización. En una segunda etapa de esta fase se debe elaborar el modelo

mediante el cual se pretende gestionar la organización, el cuadro de mando integral y la proyección del sistema de control interno y de control de gestión.

Fase 4. Estructura Organizativa y reglamento interno.

La cuarta fase comprende la proyección de la estructura y el reglamento interno, diseño de los puestos por competencias, la proyección de la estructura organizacional, la plantilla, el manual de funciones, el reglamento interno y el código de ética.

Este modelo organizacional es un poco más complejo en su estructura, ya que está dividido por fases y cada una de ellas tiene sus procesos a seguir, esta estructura o modelo organizacional es muy utilizada en el campo industrial, ya que tiene un mejor lineamiento en cuanto a procesos y control de los mismos

1.2.8.2. Modelo basado en las teorías de Henry Mintzberg.

Mintzberg, es un profesor académico y pensador que ha realizado grandes aportes en el ámbito empresarial, uno de los primeros fue cuando se propuso contrastar la realidad del trabajo gerencial, versus la teoría que los libros describían. Así descubrió que, lejos de un trabajo ordenado, enfocado y lineal, el trabajo diario de los gerentes eficientes implicaba un manejo de situaciones caóticas, imprevisibles y desordenadas, donde no resulta sencillo distinguir lo trivial de lo esencial.

El modelo planteado por Henry Mintzberg, señala que toda actividad humana organizada implica dos requerimientos centrales:

- La división del trabajo entre varias tareas que deben ser realizadas.
- La coordinación entre esas tareas para llevar a cabo la labor colectiva.

Este autor propone un modelo que indica que toda organización consta de 5 partes, las mismas que pueden variar en cuanto al tamaño e importancia según el entorno organizacional, la tecnología y otros factores.

1.- Cumbre Estratégica (alta gerencia).

2.- Línea Media (Gerentes, es decir los mandos que están entre la alta dirección y el nivel operativo).

3.- Núcleo Operativo (Operarios).

4.- La estructura técnica o tecnoestructura (Expertos en la estandarización del trabajo).

5.- Staff de apoyo (las unidades que ofrecen servicios indirectos al resto de la organización).

Mintzberg distingue diversas modalidades de interacción entre las personas que conforman la organización a los cuales conceptualiza como los elementos básicos de la estructura: Ajuste mutuo, supervisión directa, estandarización de procesos del trabajo, estandarización de productos y estandarización de destrezas y conocimientos de los trabajadores.

Una vez analizados los 5 mecanismos básicos, presentados por Henry Mintzberg, propone 5 modelos organizacionales que pueden ser adaptados según los requerimientos de la organización:

Estructura Simple: La coordinación la lleva la cúspide estratégica mediante supervisión directa, mínimo de personal y de línea media, mínima diferenciación entre sus unidades, y una pequeña jerarquía gerencial. Hay poca formalización y hace uso mínimo de la planeación, la capacitación, y los dispositivos de enlace. Específicamente, el poder sobre todas las decisiones importantes tiende a estar centralizado en manos del director general.

Burocracia Mecánica: Coordinación a través de la estandarización del trabajo, tareas operativas rutinarias altamente especializadas, procedimientos muy formalizados, una proliferación de reglas, regulaciones y comunicación formalizada en toda la organización, unidades de gran dimensión en el nivel operativo. Confianza en las bases funcionales para el agrupamiento de tareas y poder de decisión relativamente centralizado.

Burocracia Profesional: Especialistas debidamente capacitados. Coordinación a través del conocimiento de los empleados, por lo que se necesitan profesionales altamente entrenados. Difunde su poder directamente a sus profesionales y les suministra extensa autonomía, librándolos de la necesidad de coordinar con sus pares.

Forma Divisional: Organización integrada como un grupo de entidades casi autónomas, unidas por una estructura administrativa central. Las divisiones poseen casi total autonomía para tomar sus propias decisiones, y luego controlan los resultados de éstas decisiones. El mecanismo coordinador principal es la estandarización de productos y un parámetro de diseño clave es el sistema de control del desempeño.

Adhocracia: Estructura altamente orgánica, con poca formalización de comportamientos; alta especialización horizontal de tarea basada en capacitación formal; Organizaciones más complejas, en que se requiere la combinación de trabajos a través de equipos coordinados mediante el compromiso común. Los diferentes especialistas deben unir fuerzas en grupos multidisciplinarios, cada uno formado alrededor de un proyecto de innovación específico. Pág. 189.

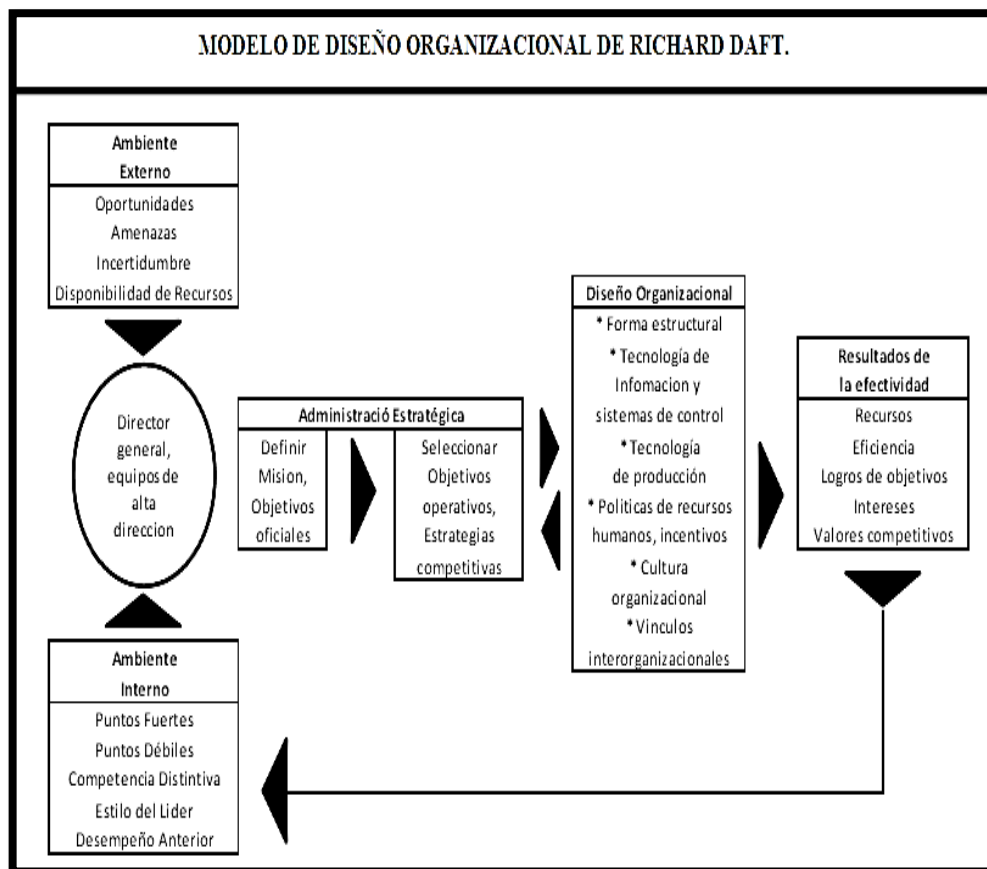
Este modelo organizacional que presenta Mintzberg H., ha sido diseñado con la finalidad que pueda ser utilizado en diversos procesos organizacionales, ya que este autor propone cinco opciones de combinación de elementos básicos de diseño organizacional.

El objetivo de este modelo organizacional es servir como guía, en el diseño de organizaciones que puedan enfrentar exitosamente el desafío de la eficiencia, también sirve de ayuda a la organización como un modelo de diagnóstico.

1.2.8.3. Modelo de Richard Daft.

Richard L. Daft, en la décima edición de su libro “Teoría y Diseño Organizacional”, propone un diseño, con una perspectiva más actualizada es decir la combinación entre los conceptos y modelos de la teoría organizacional con los acontecimientos reales. “El diseño organizacional se utiliza para implementar las metas y estrategias, además de que determina el éxito organizacional”. Daft, a través de este modelo, pretende alcanzar dichas metas, y lograr eficiencia en todos los aspectos de la organización:

Figura N° 10 Modelo de Richard Daft.



Fuente: Teoría y Diseño Organizacional, según Richard Daft.

Según el gráfico N° 10, indica podemos observar cómo está diseñado este modelo propuesto por Daft, y que aspectos se deben tomar en consideración para lograr los resultados esperados.

Daft R. (2011), define al diseño organizacional de la siguiente manera:

“El diseño organizacional es la administración y ejecución del plan estratégico. La dirección organizacional se implementa por medio de decisiones acerca de la forma estructural, que incluye si la organización se diseñara para aprendizaje u orientación de la eficacia”. Pág. 58.

1.- Entorno externo y Situación interna de la organización.

Es necesario conocer la organización de manera interna y externa, lo que este autor conoce como: entorno externo (oportunidades y amenazas, cambios, incertidumbres y disponibilidad de recursos) y situación interna de la organización (fortalezas y debilidades). Al realizar un estudio minucioso sobre estos dos factores, permitirá a los directivos decidir sobre metas y estrategias específicas.

- **Entorno Externo.**

Griffin R. (2011), define al entorno externo como “Todo lo que está afuera de una organización que pudiera afectarla.” Pág. 65.

El entorno corresponde a todo lo que está fuera de las fronteras de la organización, y que pueden afectarla directa o indirectamente. El dominio de una organización se refiere al campo que se elige para desenvolverse, es decir es el territorio que protege una organización respecto de sus productos, servicios y mercados.

Toda organización debe estar atenta a los cambios que se dan en su entorno, pues en algún momento deberá interactuar con ellos para alcanzar sus metas. Existen dos entornos: Entorno de tareas y el entorno general. El entorno de tareas es aquel que

tiene una relación e impacto directo con la capacidad organizacional para alcanzar las metas. El entorno de tareas puede resultar muy útil, ya que proporciona información específica a los directivos de la organización con la finalidad de prevenir o alertar ante posibles cambios que afecten a la misma. El entorno de tareas incluye los sectores industrial, materias primas y de mercado, y quizás el de recursos humanos e internacional.

Cuando nos referimos al entorno de tareas nos referimos a: competidores, clientes, proveedores, socios estratégicos y reguladores. Según Daft R. (2011), nos dice que “El entorno general abarca los sectores que quizás no tienen un efecto directo en las operaciones de la empresa, pero que ejercen una influencia indirecta”. Pág. 142.

El entorno general también se lo conoce como entorno socioeconómico, pues este entorno incluye: el gobierno, el sector sociocultural, las condiciones económicas, tecnologías, y recursos financieros. Todos estos aspectos condicionan las decisiones de la empresa, ya que pueden influir de manera indirecta sobre ellas. Este entorno afecta a las organizaciones independientemente del sector o la actividad a la que pertenezcan, pues corresponden a aspectos generales que influyen globalmente a todas las organizaciones.

Las organizaciones día a día tratan de crecer o sobrevivir en un mundo de constante cambio, por lo que deben siempre tener en cuenta todo lo que suceda en su entorno que pueda afectar directa o indirectamente su actividad de negocio.

- **Situación Interna.**

El análisis de la situación interna es aquel que examina profundamente, los componentes que configuran la existencia de una organización, con la finalidad de identificar sus fortalezas, debilidades, competencia distintiva, estilo de liderazgo y desempeño. Talaya Á. y Mondéjar J. (2013), define al análisis interno como:

“El estudio introspectivo de la organización de los siguientes factores que aportan información sobre la empresa: estructura de la organización, unidades estratégicas de negocio, cadena de valor, y las interrelaciones con el sistema de valor en que la empresa está inmersa, estilo de dirección, técnicas de gestión y análisis de resultados.” Pág. 41.

Es importante realizar este análisis de la situación interna de la organización ya que conocer todos estos aspectos de la empresa, sirven de gran ayuda al momento de la toma de decisiones, ya que este análisis ofrece un inventario de habilidades y recursos organizacionales.

2.- Intento Estratégico de la Organización.

El intento estratégico implica un punto de vista competitivo único sobre el futuro. Según Daft R. (2011), indica que “Intento estratégico significa que las energías y recursos de la organización están dirigidas a una meta enfocada, de unificación, y convincentemente general”. Pág. 60.

Según lo citado por Daft, el intento estratégico, se presenta como una meta, es decir da un sentido a la organización, tres aspectos relacionados con el intento estratégico son la misión, la competencia central, la ventaja competitiva.

Misión.- Es la meta global de una organización, es el motivo por el cual existe la organización, ya que es aquí donde se describe los valores compartidos, las creencias y la razón de ser de la organización.

La misión es una expresión que contiene lo que la empresa quiere ser, y servirá como punto de referencia para las actividades que se realicen en la organización. Uno de los principales propósitos de la organización de la misión es servir como herramienta, ya que esta comunica a todos los miembros de la organización, clientes, inversionistas, competidores y proveedores, lo que representa la empresa y lo que busca alcanzar.

Cuando utilizamos el término misión, estamos hablando de la identidad y personalidad de la empresa, mostrando tanto a su personal interno y externo, a que se dedica y que la hace diferente de las demás.

Competencia Central.- Daft R. (2011), indica que: “Es algo que una organización hace especialmente bien en comparación con sus competidores”. Pág. 62. Esta definición nos da a entender que competencia central, es una actividad que se desarrolla bien, de manera única, lo que la hace diferente ante sus demás competidores.

Una competencia central puede ser en el área de investigación o desarrollo superiores, tecnología, eficiencia en el proceso, o un servicio al cliente excepcional

Ventaja Competitiva.- Richard Daft no dice que “La ventaja competitiva se refiere a lo que distingue a la organización y le proporciona una ventaja distinta para cumplir las necesidades del cliente en el mercado.” Pág. 61.

Se podría decir que la ventaja competitiva es una habilidad que desarrolla la empresa, que la hace diferente a sus competidores, a través de un producto, una marca, o un servicio que se brinde, pero que este tenga un alto grado de superioridad ante sus competidores, es decir, que lo haga relevante, ante los demás.

Para obtener una ventaja competitiva es necesario que los gerentes de la empresa, conozcan a sus competidores, y por ende a su entorno interno y externo, con el propósito de saber qué es lo que necesita la organización para lograr una ventaja ante los demás.

Villacorta T. Manuel (2010), sugiere que “Una vez obtenida la ventaja competitiva, la empresa debe mantenerla en largo plazo, para lo cual deberá diseñar mecanismos de aislamiento”. Pág. 80.

Estos mecanismos cumplen la función de proteger a la organización, ante las reacciones que tendrán sus competidores, es decir sirven para evitar imitaciones por parte de sus competidores.

3.- Diseño Organizacional.

En esta etapa del modelo que propone Richard. L. Daft, se desarrollaran, los siguientes aspectos:

- **Forma Estructural.-** La forma estructural es una forma de repartir el trabajo y/o responsabilidad entre diferentes personas de forma estructurada, para lograr un objetivo.

Richard Daft (2011), indica que “Las organizaciones están diseñadas como sistemas de actividades estructuradas y coordinadas en forma deliberada y están vinculadas al entorno”. Pág. 11.

Las personas encargadas de la administración de una empresa, buscan estructurar y coordinar el trabajo, para poder cumplir con el propósito de la organización. En este primer punto del diseño organizacional, se busca dar forma a la organización, y para lograrlos es necesario buscar las dimensiones que describan a la organización tanto externa como internamente.

Las dimensiones estructurales y contextuales, son las que describen a la organización, y para lograrlos es necesario buscar métodos que detallen a la organización tanto externa como internamente. También sirven como base para medir y analizar las características y la información acerca de una organización.

Una organización que desea alcanzar la eficiencia, debe tener metas claras y enfocadas, así como también estrategias adecuadas, solo así podrá cumplir de manera óptima sus objetivos.

En el esquema que nos muestra Daft, indica que la forma estructural es el aprendizaje frente a la eficiencia, pues el objetivo principal de conocer las dimensiones de una organización, es poder diseñar una estructura que logre un desempeño y una efectividad altos.

Existen varios tipos de estructuras, como ya lo analizamos anteriormente, por ejemplo las propuestas por Henry Mintzberg, que nos da cinco alternativas, para diseñar la estructura de una organización.

- **Sistema de Información y Control.-** En la actualidad gran parte del sector empresarial ha optado por implementar sistemas que ayuden a los gerentes a controlar la organización y a tomar decisiones.

Richard Daft, manifiesta en su libro que los sistemas de información gerencial, incluidos en el reporte de la información, los de apoyo a las decisiones, y los de información ejecutiva, facilitan una toma de decisiones rápida y efectiva. Los elementos para el control incluyen varios sistemas de control administrativo, como tableros de instrumentos ejecutivos y un procedimiento como balance scorecard. Existen 3 tipos de sistemas organizacionales de toma de decisiones:

Sistema de información gerencial.- Es un sistema basado en la computadora que proporciona información y apoyo para la toma de decisiones gerenciales.

Sistema de Información ejecutiva.- Estos sistemas facilitan la toma de decisiones en los niveles más altos de la gerencia. Estos sistemas se basan en un software que puede convertir grandes cantidades de datos complejos en la información pertinente y proporcionarla a los gerentes en el nivel superior.

Sistema de apoyo a las decisiones.- Estos sistemas interactivos basados en la computadora dependen de modelos de decisión y de bases de datos integradas. En

toda organización es indispensable que exista control en cada uno de sus departamentos, aquí detallamos algunos sistemas o modelos que pueden aplicarse:

Modelo de control de retroalimentación.- Este modelo se basa en la retroalimentación como su nombre lo indica, el mismo que sirve de ayuda a los gerentes a hacer los ajustes que se requieran en las diversas actividades de trabajo, los estándares de desempeño o las metas, con la finalidad de ayudar a la organización a tener el éxito esperado.

Este modelo de control de retroalimentación consta de cuatro etapas que son: establecer las metas estratégicas, establecer métricas y estándares de desempeño, comparar las métricas del desempeño y emprender una acción correctiva según sea necesario.

Sistema de control administrativo.- Según Horngren, Charles T., Gary L. (2006), indica que un sistema de control administrativo “Es una integración lógica de técnicas para reunir y usar información para tomar decisiones de planeación y control, motivar el comportamiento de los empleados y evaluar el rendimiento. Pág.382.

Un sistema de control administrativo, se enfoca en ayudar a tomar las decisiones indicadas para el logro de los objetivos de la organización. Una idea generalizada sobre los sistemas de control, podemos decir que son los reportes, procedimientos, rutinas formales, que se utilizan para presentar una información valedera que sirva para llevar un control de cada una de las actividades organizacionales.

Richard L. Daft (2011), indica que el sistema de control administrativo, tiene cuatro elementos que son: “reportes del presupuesto y financieros; reportes estadísticos periódicos no financieros; sistemas de recompensa y sistema de control de calidad”. Pág. 301.

Balanced Scorecard.- Es un modelo de gestión que permite a las organizaciones alinear las estrategias hacia su visión y traducirlas en objetivos que dirijan las iniciativas y actividades del personal, enfocándolo en la creación de valor.

Un balance scorecard contiene cuatro perspectivas importantes: el desempeño financiero, servicio al cliente, procesos de negocios internos y la capacidad de la organización para el aprendizaje y el crecimiento. A través de estos cuatro elementos, los directivos identifican los indicadores clave del desempeño para que la organización haga seguimiento.

Este método de control se ha adaptado a muchas empresas, ya que tiene muchas ventajas, como por ejemplo: permite hacer partícipe a toda la organización de las estrategias que serán utilizadas, con la finalidad de que conozcan las relaciones de causa-efecto entre todas las estrategias y acciones que emprenda la organización; permite delimitar las responsabilidades del equipo directivo, expresándolas en indicadores tanto colectivos como individuales, también nos permite enlazar la remuneración del personal por su contribución a la realización de la estrategia.

Por ultimo citamos algo muy importante que nos dice Richard Daft (2011), “El Balanced scorecard sirve como una agenda para las juntas administrativas mensuales, donde los gerentes evalúan el desempeño, discuten acciones correctivas que es necesario emprender y establecen nuevos objetivos”. Pág. 307.

- **Política de recursos humanos, incentivos.-** La política organizacional, según Daft (2011), “Implica las actividades de adquirir, desarrollar, y utilizar el poder y otros recursos para influir en los demás y obtener el resultado preferido”. Pág. 510.

La política es un mecanismo para llegar a un acuerdo dentro de la organización, puede darse mediante discusiones formales, que hacen posible que las personas lleguen a un consenso y tomen decisiones, caso contrario podrían estancarse o no

resolverse. Dentro de la organización la política desempeña un papel importante son las siguientes:

Cambio estructural.- Nos desenvolvemos en un mundo cambiante e impredecible en muchas cosas, pues las organizaciones también se ven en la necesidad de realizar cambios a medida que su entorno o situación interna así lo requiera.

Al momento de reorganizar una empresa, cambian las responsabilidades, tareas y estrategias, es allí cuando la política se hace presente pues se verían afectadas las relaciones de poder y autoridad.

Sucesión Gerencial.- Son los cambios organizacionales, como por ejemplo las contrataciones, transferencias, promociones, tienen una gran importancia en la política. Este tipo de cambios o toma de decisiones, suelen generar incertidumbre, discusiones y desacuerdos

Asignación de recursos.- Esta área abarca a todos los recursos que la organización necesita para poder desempeñar cualquiera que sea su función, como por ejemplo: sueldos, presupuestos de operación, empleados, instalaciones de oficinas, equipo, uso del jet corporativo.

Sin lugar a duda la asignación de recursos es uno de los aspectos con más controversia en la organización, pues aquí se disponen varios aspectos que en ocasiones no son de total agrado para todos los miembros de la organización y crea una inconformidad en sus colaboradores, cuando estos no se sienten bien retribuidos antes los servicios que ellos ofrecen.

- **Cultura Organizacional.-** Como se analizó anteriormente, la cultura organizacional, es un conjunto de valores, normas, creencias orientadoras y entendimiento que sirven de guía y que comparten los miembros de una organización.

Las culturas organizacionales sirven a dos funciones muy importantes, que son: integrar a los miembros de manera que puedan saber cómo relacionarse unos con otros; y ayudar a la organización a adaptarse al entorno. Es necesario indicar que los valores éticos y culturales ayudan a determinar el capital social de la organización.

Una vez completado el proceso de acuerdo al modelo diseñado por Daft, el objetivo es alcanzar las metas, optimizar recursos, lograr la eficiencia en la organización y tener un sistema de control que le permita mantenerse alerta ante cualquier cambio o amenaza, y poder escoger la mejor estrategia que les permita continuar sin verse mayormente afectado.

1.3. ADMINISTRACIÓN EFECTIVA DEL ALMACÉN DE REPUESTOS MARCOS JR.

1.3.1. Datos históricos.

El almacén Marcos Jr., fue fundado el 20 de Junio del año 2000, por la familia Medina Vera, apareciendo como propietaria la Sra. Dalila Vera Gonzabay, sus instalaciones están ubicadas en la parroquia Posorja Barrio 25 de Julio, siendo el giro de esta empresa la venta de repuestos, piezas y materiales eléctricos.

Marcos Jr., en sus primeros años en el mercado se dedicó únicamente a la venta de repuestos eléctricos en la parte automotriz, logrando darse a conocer a gran parte de la población posorjeña pues fue el primer local que se dedicaba formalmente a comercializar materiales en la línea eléctrica, por lo que tuvo una gran acogida en el mercado.

Después de diez años de labores, esta empresa necesitó ampliar sus instalaciones pues ya necesitaba tener su área de bodega y oficinas para distribuir su personal a cargo, y decidieron invertir en su infraestructura.

Este almacén hoy en día continua siendo en el mercado uno de los mayores distribuidores de materiales eléctricos, ya que a más de proveer repuestos y materiales eléctricos automotrices, incursiono en la línea eléctrica naval, que en los 3 últimos años ha dado los resultados que se esperaba, el incremento en su infraestructura y la inversión que sus directivos decidieron hacer en cuanto la diversificación de sus materiales para ofrecer han ayudado mucho a que esta empresa continúe firmemente en sus actividades.

1.3.2. Gestión administrativa del almacén Marcos Jr.

Planificación.- En cuanto al manejo de las mercaderías, este almacén planifica bien sus actividades, conoce cuando deben y cuando no deben adquirir mercadería. Por parte de la gerencia, planificar cada una de las actividades a realizar es indispensable. Pues incentivan a cada departamento a que planifique sus actividades diarias.

Organización.- El almacén Marcos Jr., está organizado superficialmente, la gerencia no se ha preocupado por establecer formalmente un orgánico funcional, la distribución de las tareas se ha dado de acuerdo a las necesidades que existan en dichos departamentos.

Dirección.- Los directivos cumplen con dirigir y motivar a los empleados, y de comunicarse con ellos, en forma individual o en reuniones de grupo semanal o mensualmente dependiendo que tan necesario sea.

Por la actividad a la que se dedica esta empresa, los empleados deben estar constantemente informados sobre alguna nueva disposición, como por ejemplo: variación de precios, mercadería agotada, nuevos materiales.

Control.-El gerente se encarga de velar por un buen funcionamiento del negocio, designa a ciertos colaboradores que le ayudan a controlar las actividades del

personal operativo, cabe recalcar que esta empresa no cuenta con un sistema de control.

1.3.3. Recursos disponibles del almacén Marcos Jr.

Recursos Humanos:

El personal que presta sus servicios en esta empresa, son personas capaces y con experiencia en las labores que se le han asignado. Están distribuidos en Directivos, Personal Administrativo, y Personal Operativo. El recurso humano del almacén Marcos Jr., son personas fieles que tienen varios años brindando sus servicios a esta empresa, los mismo que han ganado gran consideración y aprecio por parte de la gerencia de este almacén. Pero es necesario indicar que no se ha descubierto o desarrollado habilidades en ellos, pues no se los ha capacitado ni motivado constantemente para que ellos puedan aportar mucho más a la empresa.

Recursos Materiales:

Esta empresa cuenta con terreno propio, sus instalaciones, equipos de oficinas, muebles de oficina, herramientas, etc., corresponden a los recursos materiales que posee este almacén. A medida que han ido necesitando recursos materiales la empresa los ha ido adquiriendo, para ayudar a un mejor funcionamiento de la empresa.

Los directivos están conscientes que los recursos materiales resultan fundamentales para el éxito o fracaso de una gestión administrativa, pues tan negativo es para la empresa su escasez como su abundancia.

Recursos Financieros:

Los gerentes y administradores, llevan un control de sus ingresos y egresos, el presupuesto es su herramienta de trabajo pues todo ingreso o salida debe estar

controlada por el presupuesto, esto ha hecho posible que este almacén mantenga su liquidez ya que se cuidan sus ingresos y disminuyen sus gastos en lo posible.

1.3.4. Materiales que ofrece el almacén Marcos Jr.

La línea eléctrica en cuanto a repuestos, materiales, accesorios, es muy amplia, tanto para la parte automotriz y naval. El almacén Marcos Jr. ofrece a sus clientes repuestos originales y genéricos, tratando de satisfacer según las posibilidades de todos sus clientes, a continuación se enlistaran algunos de los artículos que ofrece este almacén:

- **Materiales eléctricos automotrices:**

MATERIALES ELÉCTRICOS AUTOMOTRICES

CÓDIGO	DESCRIPCIÓN
AU0001	BOBINA DE ENCENDIDO
AU0002	FLASHER ELECTRONICO 12V
AU0003	SWITCHA ARANQUE UNIV. 12V
AU0004	PITO DISCO KORSA 12V. PAR
AU0005	PLACA PORTA DIODO DE FORD
AU0006	BENDIX DE FORD 350 MERCURY
AU0007	BENDIX DATSUN NISSAN
AU0008	FOCO HALOGENO H3 12V
AU0009	FOCO HALOGENO H4 12V
AU0010	FOCO HALOGENO H3 24V
AU0011	FOCO HALOGENO H4 24V
AU0012	RELAY DE LUZ 5 PATAS 12V
AU0013	RELAY DE LUZ 5 PATAS 24V
AU0014	CAJA DE FUSIBLES DE UNA (8 F.)
AU0015	PORTACARBON T/ CHEVROLET

AU0016	FUSIBLES DE UÑA
AU0017	FUSIBLES DE VIDRIO
AU0018	CAMBIO DE LUZ DE PISO
AU0019	BUJIAS PATA LARGA
AU0020	BUJIAS PATA CORTA
AU0021	GUIAS POSTERIORES P/ TOYOTA
AU0022	FOCO PARA BATERIA

- **Materiales eléctricos navales:**

MATERIALES ELÉCTRICOS - NAVALES

CÓDIGO	DESCRIPCIÓN
NAV0001	AMPERIMETRO O-60 JAPONES
NAV0002	AUTOMATICO DE 42 MT. 24 V
NAV0003	AUTOMATICO DE 40MT 24V.
NAV0004	BENDIX 12 D 40 MT
NAV0005	BOBINA DE CAMPO 40 MT 24V
NAV0006	CARBON ARRANQUE 4 JUEGOS
NAV0007	CARBON ARRANQUE 42 MT
NAV0008	INDUCIDOS 42 MT 24V
NAV0009	PORTACARBON ALTERNADOR
NAV0010	RECTIFICADOR 2151 24V
NAV0011	RECTIFICADOR 2751 24V
NAV0012	REGULADORES 24V
NAV0013	RELAY ELECTRONICO
NAV0014	TRIDIODOS 24 V
NAV0015	RULIMAN DE CANASTILLA
NAV0016	CONDENSO TIPO FORD
NAV0017	FOCO PARA BATERIA 24V
NAV0018	TERMINALES PARA BORNES DE BAT.
NAV0019	TERMINALES PARA CHICOTE
NAV0020	VOLTIMETRO 24V
NAV0021	BANDAS DENTADAS

1.3.5. Actividad Económica.

Almacén de repuestos Marcos Jr., tiene una actividad económica terciaria, como lo indicamos anteriormente se dedica al comercio, es decir a la compra y venta de repuestos eléctricos, automotrices y navales.

1.4.MARCO LEGAL.

Los permisos son requisitos regulados por la ley, lo mismos que cumplen la función de inspeccionar el buen funcionamiento de las empresas. El almacén de repuestos eléctricos Marcos Jr., tiene su documentación actualizada, con respecto a los siguientes permisos:

Certificado de Salud, emitido por el MSP (Ministerio de Salud Pública), esta entidad se encarga de otorgar los permisos sanitarios de funcionamientos de toda actividad o establecimiento.

El Ruc (Registro único del contribuyente) # 0906927892001, actualizado al año 2013. El Servicio de Rentas Internas (SRI), define al RUC, como una identificación para todas las personas naturales y sociedades que realicen alguna actividad económica en el Ecuador, los cuales deberán pagar impuestos.

Certificado de Salud del benemérito cuerpo de bomberos, documento que otorga esta entidad con la finalidad de exigir que todo local comercial adquiera un extintor o los que sean necesarios de acuerdo a las dimensiones del local, el mismo que debe recargarse anualmente.

Permiso de funcionamiento, es el último permiso que deberá efectuarse a nivel municipal, documento que autoriza el funcionamiento del local comercial, previa inspección del Municipio de Guayaquil.

Adicionalmente este tipo de empresas está respaldada bajo la constitución, la misma que indica que:

CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA DEL ECUADOR:

Título VI que trata del Régimen de Desarrollo

Capítulo VI

Trabajo y Producción:

SECCIÓN TERCERA

Formas de trabajo y su retribución

Art. 325.- El Estado garantizará el derecho al trabajo. Se reconocen todas las modalidades de trabajo, en relación de dependencia o autónomas, con inclusión de labores de autosustento y cuidado humano; y como actores sociales productivos, a todas las trabajadoras y trabajadores.

Art. 326.- El derecho al trabajo se sustenta en los siguientes principios:

- El Estado impulsará el pleno empleo y la eliminación del subempleo y del desempleo.
- Los derechos laborales son irrenunciables e intangibles. Será nula toda estipulación en contrario.
- En caso de duda sobre el alcance de las disposiciones legales, reglamentarias o contractuales en materia laboral, éstas se aplicarán en el sentido más favorable a las personas trabajadoras
- A trabajo de igual valor corresponderá igual remuneración.

- Toda persona tendrá derecho a desarrollar sus labores en un ambiente adecuado y propicio, que garantice su salud, integridad, seguridad, higiene y bienestar.
- Toda persona rehabilitada después de un accidente de trabajo o enfermedad, tendrá derecho a ser reintegrada al trabajo y a mantener la relación laboral, de acuerdo con la ley.

Art. 327.-La relación laboral entre personas trabajadoras y empleadoras será bilateral y directa.

Se prohíbe toda forma de precarización, como la intermediación laboral y la tercerización en las actividades propias y habituales de la empresa o persona empleadora, la contratación laboral por horas, o cualquiera otra que afecte los derechos de las personas trabajadoras en forma individual o colectiva. El incumplimiento de obligaciones, el fraude, la simulación, y el enriquecimiento injusto en materia laboral se penalizarán y sancionarán de acuerdo con la ley.

Art. 328.-La remuneración será justa, con un salario digno que cubra al menos las necesidades básicas de la persona trabajadora, así como las de su familia; será inembargable, salvo para el pago de pensiones por alimentos.

El Estado fijará y revisará anualmente el salario básico establecido en la ley, de aplicación general y obligatoria.

El pago de remuneraciones se dará en los plazos convenidos y no podrá ser disminuido ni descontado, salvo con autorización expresa de la persona trabajadora y de acuerdo con la ley. Lo que el empleador deba a las trabajadoras y trabajadores, por cualquier concepto, constituye crédito privilegiado de primera clase, con preferencia aun a los hipotecarios.

Para el pago de indemnizaciones, la remuneración comprende todo lo que perciba la persona trabajadora en dinero, en servicios o en especies, inclusive lo que reciba por los trabajos extraordinarios y suplementarios, a destajo, comisiones, participación en beneficios o cualquier otra retribución que tenga carácter normal. Se exceptuarán el porcentaje legal de utilidades, los viáticos o subsidios ocasionales y las remuneraciones adicionales.

Las personas trabajadoras del sector privado tienen derecho a participar de las utilidades líquidas de las empresas, de acuerdo con la ley. La ley fijará los límites de esa participación en las empresas de explotación de recursos no renovables. En las empresas en las cuales el Estado tenga participación mayoritaria, no habrá pago de utilidades. Todo fraude o falsedad en la declaración de utilidades que perjudique este derecho se sancionará por la ley.

Art. 331.-El Estado garantizará a las mujeres igualdad en el acceso al empleo, a la formación y promoción laboral y profesional, a la remuneración equitativa, y a la iniciativa de trabajo autónomo. Se adoptarán todas las medidas necesarias para eliminar las desigualdades.

SECCIÓN QUINTA

Intercambios económicos y comercio justo

Art. 335.- El Estado regulará, controlará e intervendrá, cuando sea necesario, en los intercambios y transacciones económicas; y sancionará la explotación, usura, acaparamiento, simulación, intermediación especulativa de los bienes y servicios, así como toda forma de perjuicio a los derechos económicos y a los bienes públicos y colectivos. El Estado definirá una política de precios orientada a proteger la producción nacional, establecerá los mecanismos de sanción para evitar cualquier práctica de monopolio y oligopolio privados, o de abuso de posición de dominio en el mercado y otras prácticas de competencia desleal.

Art. 336.-El Estado impulsará y velará por el comercio justo como medio de acceso a bienes y servicios de calidad, que minimice las distorsiones de la intermediación y promueva la sustentabilidad.

El Estado asegurará la transparencia y eficiencia en los mercados y fomentará la competencia en igualdad de condiciones y oportunidades, lo que se definirá mediante ley.

Art. 337.-El Estado promoverá el desarrollo de infraestructura para el acopio, transformación, transporte y comercialización de productos para la satisfacción de las necesidades básicas internas, así como para asegurar la participación de la economía ecuatoriana en el contexto regional y mundial a partir de una visión estratégica.

LEY DE COMPAÑÍAS

El Art. 145 dirá: "Para intervenir en la formación de una compañía anónima en calidad de promotor o fundador se requiere la capacidad civil para contratar.

Las personas jurídicas nacionales pueden ser fundadoras o accionistas en general de las compañías anónimas, pero las compañías extranjeras solamente podrán serlo si sus capitales estuvieren representados únicamente por acciones, participaciones o partes sociales nominativas, es decir, expedidas o emitidas a favor o a nombre de sus socios, miembros o accionistas, y de ninguna manera al portador".

Sección quinta

Intercambios económicos y comercio justo

Art. 335.- El Estado regulará, controlará e intervendrá, cuando sea necesario, en los intercambios y transacciones económicas; y sancionará la explotación, usura,

acaparamiento, simulación, intermediación especulativa de los bienes y servicios, así como toda forma de perjuicio a los derechos económicos y a los bienes públicos y colectivos. El Estado definirá una política de precios orientada a proteger la producción nacional, establecerá los mecanismos de sanción para evitar cualquier práctica de monopolio y oligopolio privados, o de abuso de posición de dominio en el mercado y otras prácticas de competencia desleal.

Art. 336.- El Estado impulsará y velará por el comercio justo como medio de acceso a bienes y servicios de calidad, que minimice las distorsiones de la intermediación y promueva la sustentabilidad. El Estado asegurará la transparencia y eficiencia en los mercados y fomentará la competencia en igualdad de condiciones y oportunidades, lo que se definirá mediante ley.

Art. 337.- El Estado promoverá el desarrollo de infraestructura para el acopio, transformación, transporte y comercialización de productos para la satisfacción de las necesidades básicas internas, así como para asegurar la participación de la economía ecuatoriana en el contexto regional y mundial a partir de una visión estratégica.

Sección séptima

Política comercial

Art. 304.- La política comercial tendrá los siguientes objetivos:

1. Desarrollar, fortalecer y dinamizar los mercados internos a partir del objetivo estratégico establecido en el Plan Nacional de Desarrollo.
2. Regular, promover y ejecutar las acciones correspondientes para impulsar la inserción estratégica del país en la economía mundial.
3. Fortalecer el aparato productivo y la producción nacionales.

4. Contribuir a que se garanticen la soberanía alimentaria y energética, y se reduzcan las desigualdades internas.

5. Impulsar el desarrollo de las economías de escala y del comercio justo.

6. Evitar las prácticas monopólicas y oligopólicas, particularmente en el sector privado, y otras que afecten el funcionamiento de los mercados.

Art. 305.- La creación de aranceles y la fijación de sus niveles son competencia exclusiva de la Función Ejecutiva.

Art. 306.- El Estado promoverá las exportaciones ambientalmente responsables, con preferencia de aquellas que generen mayor empleo y valor agregado, y en particular las exportaciones de los pequeños y medianos productores y del sector artesanal. El Estado propiciará las importaciones necesarias para los objetivos del desarrollo y desincentivará aquellas que afecten negativamente a la producción nacional, a la población y a la naturaleza.

Art. 307.- Los contratos celebrados por el Estado con personas naturales o jurídicas extranjeras llevarán implícita la renuncia de éstas a toda reclamación diplomática, salvo contrataciones que correspondan al servicio diplomático.

PLAN NACIONAL PARA EL BUEN VIVIR 2009 – 2013

Es el instrumento del Gobierno Nacional para articular las políticas públicas con la gestión y la inversión pública, el Plan fue elaborado por la SENPLADES en su condición de Secretaría Técnica del Sistema Nacional Descentralizado de

Planificación Participativa, conforme el Decreto Ejecutivo 1577 de febrero de 2009 y presentado por el Presidente Rafael Correa Delgado, para conocimiento y aprobación en el Consejo Nacional de Planificación. Plantea nuevos retos

orientados hacia la materialización y radicalización del proyecto de cambio de la Revolución Ciudadana, a la construcción de un Estado Plurinacional e Intercultural, para finalmente alcanzar el “Buen Vivir” de las y los ecuatorianos.

Los derechos como pilares del Buen Vivir:

Las innovaciones fundamentales en el campo de los derechos, desde la perspectiva del Buen Vivir en la nueva Constitución del Ecuador, parten del reconocimiento del Estado como "constitucional de derechos y justicia" (Art. 1), frente a la noción tradicional de Estado social de derechos. Este cambio implica el establecimiento de garantías constitucionales que permiten aplicar directa e inmediatamente los derechos, sin necesidad de que exista una legislación secundaria. La Constitución ecuatoriana amplía además las garantías, sin restringirlas a lo judicial. Existen tres tipos de garantías: normativas, políticas públicas y jurisdiccionales (Ávila, 2008: 3-4). De este modo, la política pública pasa a garantizar los derechos. La Constitución del Ecuador rompe con esta concepción, enfatiza el carácter integral de los derechos, al reconocerlos como interdependientes y de igual jerarquía (Art. 11, numeral 6) y los organiza en: derechos del Buen Vivir; derechos de las personas y grupos de atención prioritaria; derechos de las comunidades, pueblos y nacionalidades; derechos de participación; derechos de libertad; derechos de la naturaleza y derechos de protección.

CAPÍTULO II

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

2.1. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.

Para desarrollar la presente investigación se ha tomado en cuenta algunos aspectos que nos ayudarán a definir con exactitud el problema y la hipótesis planteada. Además nos permitirá analizar, explorar, consultar documentación y aplicar en la estructura organizativa de una mediana empresa que presta servicios de venta de materiales, tomando como base principal el Método Científico. La metodología es la ciencia de los métodos que se siguen en una investigación, un conocimiento o una interpretación.

En el diseño de investigación se consideró la oferta y demanda de materiales eléctricos, la cual está formada por la competencia que brinda el mismo servicio y por otro lado el gran segmento de población que requiere adquirir el producto del almacén para satisfacer sus necesidades y dado que este trabajo de investigación intenta penetrar sólidamente en el mercado de servicio de materiales, es necesario diagnosticar la situación actual de los sectores involucrados, analizando su comportamiento dentro del mercado.

Durante el desarrollo de la presente investigación se considerará el estudio cualitativo y cuantitativo, la misma que nos ayudará a describir e interpretar críticamente los resultados logrados durante el proceso de la investigación.

De acuerdo a Hernández R. (2010), considera que el:

Enfoque cuantitativo.- Usa la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y en el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías. **Enfoque cualitativo.-** utiliza la recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación en el proceso de interpretación. Pág. 4-7.

2.2. MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN.

Esta investigación es de modalidad proyecto factible, porque se concreta en el estudio que permite la solución de un problema de carácter práctico, que pueden conceder beneficios en diferentes áreas del acontecer diario, además puede referirse a la elaboración y desarrollo de una propuesta de algún modelo y de naturaleza viable para solucionar las necesidades de una organización.

El proyecto factible consiste en la investigación, elaboración y desarrollo de una propuesta de un modelo operativo viable para solucionar problemas, requerimientos o necesidades de organizaciones o grupos sociales; puede referirse a la formulación de políticas, programas, tecnologías, métodos o procesos. El Proyecto debe tener apoyo en una investigación de tipo documental, de campo o un diseño que incluya ambas modalidades.

2.3 TIPOS DE INVESTIGACIÓN.

Para desarrollar la siguiente investigación se consideró el tipo de estudio de problemas, con el propósito de ampliar y profundizar el conocimiento de su naturaleza, con apoyo, principalmente en trabajos previos, información y datos divulgados de los métodos de administración de empresas que se maneja a través de medios informáticos. La originalidad del estudio se refleja en el enfoque, criterios, conceptualizaciones, reflexiones y conclusiones.

Se considera los siguientes tipos de investigación específicos:

Por el Propósito o Finalidad de la investigación, esta comprende la investigación aplicada, con la finalidad primordial la resolución de problemas prácticos inmediatos.

Por el lugar, la investigación de campo se la realiza en una situación natural y permite la generalización de los resultados a situaciones afines.

Por el nivel descriptivo, la investigación descriptiva, describen los datos y este debe tener un impacto en el comportamiento de los actores involucrados. El objetivo de la investigación descriptiva consiste en llegar a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades y procesos. Su meta no se limita a la recolección de datos, sino a la predicción e identificación de las relaciones que existen entre dos o más variables. Los investigadores no son meros tabuladores, sino que recogen los datos sobre la base de una hipótesis o teoría, exponen y resumen la información de manera cuidadosa y luego analizan minuciosamente los resultados, a fin de extraer generalizaciones significativas que contribuyan al conocimiento.

Investigación Documental (Bibliográfica).

En la abundante literatura que existe sobre esta técnica de investigación documental, destacan la siguiente definición: Según Baena G.(2008)

“La investigación documental es una técnica que consiste en la selección y recopilación de información por medio de la lectura y crítica de documentos y materiales bibliográficos, de bibliotecas, hemerotecas, centros de documentación e información” Pág. 72.

Lo expuesto implica que la investigación documental es una técnica que permite obtener documentos nuevos en los que es posible describir, explicar, analizar, comparar, criticar entre otras actividades intelectuales, un tema o asunto mediante el análisis de fuentes de información.

El desarrollo de este proceso de investigación documental completo para el proyecto de diseño organizacional da como producto diferentes tipos de trabajos documentales entre los que se encuentran compilaciones, ensayos, críticas valorativas, estudios comparativos, memorias, tesis entre otros con el propósito de diferenciarlos se procederá a dar una breve explicación de cada uno de ellos.

Investigación de Campo.

La investigación de campo es aquella que se planea, organiza y dirige para captar información de la realidad empírica que se estudia.

Según Eyssautier de la Mora M.(2006), indica que “La investigación de campo es aquella que se realiza directamente con la fuente de información y el lugar y tiempo en que ocurren los fenómenos objetos de estudio.” Pág (116).

En este proyecto de investigación es necesario una investigación de campo, pues para determinar la situación actual de la empresa se deberá ir al lugar de los hechos para saber con exactitud qué está pasando dentro de la empresa.

En el estudio de campo se recolecta información fundamentándose en testificaciones basadas en la realidad, pero no sirven para dar una validez científica, ya que dependen de interpretaciones subjetivas.

2.4. MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN

2.4.1 Método inductivo.

Según Bernal C. (2010) indica: “El método inductivo utiliza el razonamiento para obtener conclusiones que parten de hechos particulares aceptados como válidos, para llegar a conclusiones cuya aplicación sea de carácter general.” Pag.59

Para poder estructurar un diseño organizacional en una empresa es necesario un estudio individual de las funciones que realiza cada departamento lo que ayudará a tener una idea clara de la situación organizacional en la que se encuentra la empresa, para luego de haberlas analizado formular conclusiones que van a servir como fundamentos para implementar un modelo de diseño organizacional a esta empresa.

2.4.2. Método deductivo

Bernal C. (2010) señala que:

“Es un método de razonamiento que consiste en tomar conclusiones generales para obtener explicaciones particulares”. (Pág. 59)

Este método se inicia con el análisis de los principios o de información general de compañía o empresa a investigar para poder utilizarla en hechos o situaciones particulares.

es necesario indicar que para este tema de investigación el método deductivo nos ayudara mucho a la comprensión del tema a estudiar ya que nos dará una idea generalizada tomándola en primera instancia como guía para poder luego descifrar cada nuevo tema o subtema que trae consigo el proceso de investigación.

2.4.3 Método Analítico-Sintético

Bernal C. (2010), considera que:

“El método analítico sintético estudia los hechos, partiendo de la descomposición del objeto de estudio en cada una de sus partes para estudiarlas en forma individual (análisis), y luego se integran esas partes para estudiarlas de manera integral (síntesis)”. (Pág. 60).

En este caso la aplicación de este método nos ayudara a descubrir los distintos elementos que componen el fenómeno u objeto investigado (organización), las causas y los efectos, para ser analizados con la finalidad de establecer parámetros, saber que debemos hacer y hasta donde podemos llegar en cada departamento.

Luego integrar esta información y definir políticas de trabajo, que deberán cumplirse de manera en que se vaya llevando a cabo el objetivo de esta propuesta.

2.5 TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN

2.5.1 La Observación.

Castro A. y Bravo P. (2007), la define como:

“La inspección y estudio realizado por el investigador, mediante el empleo de sus propios sentidos, con o sin ayuda de aparatos técnicos, de las cosas o hechos de interés social, tal como son o tienen lugar espontáneamente” Pág. 67.

La Observación se traduce en un registro visual de lo que ocurre en el mundo real, en la evidencia empírica. Así toda observación; al igual que otros métodos o instrumentos para consignar información; requiere del sujeto que investiga la definición de los objetivos que persigue su investigación, determinar su unidad de observación, las condiciones en que asumirá la observación y las conductas que deberán registrar los agentes naturales del fenómeno, en nuestro caso, los oferentes y demandantes de materiales eléctricos.

2.5.2 La Encuesta.

Es una técnica destinada a obtener datos de varias personas cuyas opiniones impersonales interesan al investigador. Para ello, a diferencia de la entrevista se utiliza un listado de preguntas escritas que se entregan a los sujetos, a fin de que las contesten igualmente por escrito. Ese listado se lo denomina cuestionario. Es impersonal porque el cuestionario no lleva el nombre ni otra identificación de la persona que lo responde, ya que no interesan esos datos. Es una técnica que se puede aplicar a sectores más amplios del universo – cuando no a todo éste-, de manera mucho más económica que mediante entrevistas.

La Encuesta es la técnica que se aplicará a través de preguntas bien estructuradas, que servirá para recolectar datos referentes a preferencias, costumbres, capacidad

de pago, niveles de ingreso, exigencias, calidad, y demás elementos que se relacionan con los productos y los clientes del almacén.

2.5.3. La Entrevista.

La entrevista es la relación directa establecida entre el investigador y el objeto de estudio a través de individuos y grupos con el fin de obtener testimonios orales.

Hernández R. (2010) afirma que:

“La entrevista es una técnica que consiste en recoger información mediante un proceso directo de comunicación entre entrevistador y entrevistado, en el cual el entrevistado responde a cuestiones, previamente diseñadas en función de la dimensiones que se pretenden estudiar, planteadas por el entrevistador”

En este proyecto de investigación es necesario conocer de manera clara y concisa la información vertida por las personas involucradas directamente, que corresponde a los directivos, personal administrativo, y el personal operativo de esta organización.

2.6. INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN.

Cuestionario.- Tipos de preguntas y opciones de respuestas de acuerdo al planteamiento requerido (encuesta).

Los cuestionarios constituyen un conjunto de preguntas estructuradas y enfocadas que se contestan generalmente con lápiz y papel.

Es tal vez el instrumento más utilizado para recolectar información sobre una o más variables. Generalmente exploran varios aspectos o dimensiones de una variable

Guion de Encuesta.- Patrón a seguir en la formulación de preguntas para conseguir las respuestas concretas y gráficas. El guion de la encuesta comienza con los objetivos de la encuesta. ¿Cuál es la información que se desea obtener? ¿Se trata de un problema puntual y de una variable sencilla, o de una variable más compleja que tiene diferentes facetas y dimensiones?

Definidos los objetivos y facetas del problema, se comienzan a hacer borradores de las posibles preguntas o ítems, tratando de redactar en forma clara, sencilla y concreta. Toda encuesta va precedida por datos personales relevantes que sirven además para relacionar el problema investigado según características o condiciones propias de los sujetos como por ejemplo (edad, sexo, profesión, años de experiencia, estado civil, etc.).

Para estandarizar y facilitar su aplicación, debe redactarse una presentación inicial que justifique la importancia de obtener la información requerida. Es recomendable garantizar la privacidad de los datos suministrados.

2.7. POBLACIÓN Y MUESTRA.

2.7.1 Población

De acuerdo a Bernal C. (2010), población es “La totalidad de elementos o individuos que tienen ciertas características similares y sobre las cuales se desea hacer inferencia” Pág. 160.

Esta investigación estará dirigida a los pobladores de Posorja y sus alrededores, especialmente a dueños de talleres mecánicos, eléctricos, ya sean automotrices o navales, quienes representan un gran aporte para este tema de investigación, estos empresarios juntos con sus negocios contienen toda la información necesaria para llevar a cabo un proyecto de Diseño Organizacional.

Posorja cuenta con una población total de 24.136 habitantes según el último censo realizado por el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC), en este proyecto se tomará una parte de la población total de Posorja, de acuerdo a las necesidades de este proyecto de investigación, se escogerán a las personas que estén en el rango de 18 a 70 años, en la cual estarán incluidas los directivos de la empresa, supervisores y personal administrativo, personal operativo y proveedores.

La población fue considerada sobre ese rango de edades ya que los principales clientes son personas que poseen vehículos o son dueños de embarcaciones, es decir personas mayores de edad, y en caso de no tener vehículos y/o embarcaciones navales de su propiedad, pues se desenvuelven en un trabajo que directamente o indirectamente los hace participe en nuestra población, pues muchos son choferes, electricistas, mecánicos, electrónicos, y demás profesiones afines, que en su momento necesitan de los artículos que ofrece este almacén.

En el siguiente cuadro, veremos distribuida la población que será considerada en este proyecto:

CUADRO N° 5 Población

POBLACIÓN	F
Directivos de la empresa	2
Personal Administrativo	4
Personal Operativo	4
Proveedores	10
Población en general	13.294
Total	13.314

Elaborado por: Karina Medina Vera
Fuente: G.D.P. (Gobierno Descentralizado de Posorja)

2.7.2. Muestra.

Bernal C. (2010), señala que:

“Es la parte de la población que se selecciona, de la cual realmente se obtiene la información para el desarrollo del estudio y sobre la cual se efectuarán la medición y la observación de las variables objeto de estudio” Pág. 161.

Las muestras se obtienen con la intención de inferir propiedades de la totalidad de la población, para lo cual deben ser representativas de la misma.

Las encuestas son instrumentos de investigación descriptiva que precisan identificar a priori las preguntas a realizar, las personas seleccionadas en una muestra representativa de la población, especificar las respuestas y determinar el método empleado para recoger la información que se vaya obteniendo.

En síntesis, y teniendo en cuenta las anteriores definiciones, planteo la siguiente definición de encuesta: “La encuesta es un instrumento de la investigación de mercados que consiste en obtener información de las personas encuestadas mediante el uso de cuestionarios diseñados en forma previa para la obtención de información específica”.

Para obtener el tamaño de la muestra utilizaremos la siguiente fórmula:

Fórmula:

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

$$n = \frac{13314}{0.05^2(13314 - 1) + 1}$$

$$n = \frac{13314}{0.0025(13314 - 1) + 1}$$

$$n = \frac{13314}{0.0025(13313) + 1}$$

$$n = \frac{13314}{33.28 + 1}$$

$$n = 388.$$

Luego de haber aplicado la formula, obtenemos una muestra de 388 personas a las que deben aplicársele las encuestas, o entrevistas que sean necesarias.

2.8 PROCEDIMIENTOS Y PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN.

Una vez realizada la recogida de datos a través de los cuestionarios descritos, comienza un procedimiento esencial para toda investigación, referida a la clasificación o agrupación de los datos referentes a cada variable objetivo de estudio y su presentación conjunta. El investigador profesional sigue un procedimiento de 4 pasos para el análisis de datos.

- Validación y Edición
- Codificación
- Introducción de datos
- Tabulación y análisis estadísticos

Para validar el proceso de investigación de este trabajo se seleccionó el método deductivo.

Y para obtener la información que sustenta este trabajo de investigación, se asistió a bibliotecas y otros centros de documentación como la Biblioteca General de la Universidad Guayaquil, Biblioteca de la Facultad en Ciencias Administrativas de la UPSE, y se realizó una investigación bibliográfica exhaustiva a través del Internet, a fin de recabar información significativa sobre el tema planteado.

Obtenida la información en documentos tales como: Aplicación de muestreos, diseño de gráficas, diseño de encuestas y entrevista, instructivos y manuales, se procedió al respectivo análisis de la misma y a discriminar la información que realmente pudiera aportar datos significativos al desarrollo de este estudio.

CAPÍTULO III

3. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.

El almacén de venta de repuestos eléctricos “Marcos Jr.”, es una empresa que ya tiene años ofreciendo a los habitantes de Posorja materiales eléctricos, tanto para automóviles como para embarcaciones navales.

Lo que se busca mediante este proyecto es lograr una administración efectiva, a través de la aplicación de un diseño organizacional adecuado que permita visualizar de mejor manera los niveles de jerarquía dentro de la empresa. La muestra calculada anteriormente, dio como resultado que 388 personas, serán tomadas en consideración para este proyecto de investigación

Dentro de esta cantidad de personas están incluidos los directivos de la empresa a quienes se les realizó entrevistas, debido a que son solo 2 personas, el guion de entrevista posee una combinación entre preguntas abiertas y cerradas enfocadas en la institucionalización, ambiente laboral, jerarquía y estructura.

3.1. ANÁLISIS DE RESULTADOS DE LAS ENTREVISTAS.

3.1.1. Análisis de resultados de las entrevistas a los directivos.

1.- ¿Qué tan importante es para usted como directivo crear procedimientos organizativos para su empresa?

En calidad de directivos de la empresa coinciden que es necesario crear procedimientos organizativos, pues están conscientes que durante todos estos años la empresa se ha desarrollado de una manera desorganizada. Generalmente las

empresas de índole familiar suelen llevar a cabo su actividad económica de una forma tradicional de compra y venta sin aplicar procedimientos que regulen esta actividad, los directivos conocen de la importancia y se mostraron muy interesados en desarrollar los respectivos procedimientos para su empresa. Las respuestas vertidas sobre esta pregunta nos indican que están totalmente de acuerdo en que la empresa tenga bien estructurada su misión, ya que es la razón de ser, y el porqué de la existencia de la empresa.

2.- ¿Cree usted que las bases institucionales, como visión, misión, valores, políticas y procedimientos son la base del éxito de una organización?

Los directivos manifestaron que en la actualidad ellos como cabeza principal de la empresa, saben lo que son y tienen proyecciones de que quisieran ser luego de un determinado tiempo, pero solo en sus mentes, es decir en ideas, no está plasmado por escrito algo que identifique a la empresa, y que pueda ser comunicado tanto a sus colaboradores, proveedores, clientes en general.

Tener una visión, valores, políticas y procedimientos, para ellos con el pasar del tiempo en el mundo de los negocios se ha convertido en algo necesario, por lo que están dispuestos a desarrollarlos para el beneficio de su empresa.

3.- ¿Qué tan importante es para usted en calidad de directivo hacer conocer la misión del almacén Marcos Jr., tanto a miembros de la organización y a clientes?

Como lo indicaron anteriormente, de manera unánime coincidieron en que es muy necesario que sus colaboradores, conozcan cual es la misión de la empresa, pues son todos los miembros de la empresa quienes hacen posible llegar con el propósito de la empresa, entonces es necesario que sea algo indispensable que sepan la misión de la empresa, y ayuden para el cumplimiento de la misma.

4.- ¿Cómo define usted la cultura organizacional de Marcos Jr.?

Para los directivos el término cultura organizacional también conocido por ellos como el comportamiento, los hábitos, actitudes, creencias de los miembros de la organización. Indicaron que la cultura organizacional de la empresa es la imagen que se muestra hacia el exterior de la empresa.

5.- ¿Qué tipos de análisis se ha realizado la empresa, para conocer el grado de aceptación que tiene en el mercado?

Al analizar ambas respuestas, se pudo concretar que esta empresa, fue pionera dentro del mercado en la parroquia Posorja, con un simple análisis se pudieron dar cuenta que las personas requerían mucho de este tipo de artículos eléctricos tanto automotrices como navales, por el medio donde se desenvuelven.

Pero nunca se realizó un análisis que ayude a diagnosticar los pro y contra de esta empresa, y las estrategias que debían seguirse para permanecer en el mercado, ahora que existen competencia pues se muestran preocupados e interesados en hacer un análisis de la empresa.

6.- ¿El almacén Marcos Jr., tiene establecido un organigrama de funciones? Sí o No. ¿Por qué?

“No”, así de clara y concisa fue la respuesta de los directivos en la entrevista realizada, al preguntarles si su empresa cuenta con un organigrama de funciones, pues todo está controlado desde arriba, no existe una estructura que defina cuales son las funciones y responsabilidades que tiene cada departamento de trabajo, porque la gerencia no le ha dado la importancia que se debe a este aspecto. Manifestaron que es ahora cuando ya su empresa ha ido evolucionando, han visto la necesidad de tener un organigrama de funciones.

7.- ¿El almacén Marcos Jr., cuenta con manuales de procedimientos y lineamiento administrativos?

Los directivos indicaron que existen reglas y procedimientos que se ha ido formando de acuerdo a las necesidades, y por simple costumbre en la forma de trabajo que se ha venido realizando.

No existe documentación que respalde estas reglas que han sido establecidas de manera informal. Pues como indicaron en la respuesta anterior no existe una estructura orgánica que permitan distribuir de manera adecuada el trabajo y por ende no se ha podido establecer políticas ni procedimientos formales en esta empresa.

8.- ¿Considera usted que su empresa realiza una excelente administración de personal?

Según los directivos, creen que su administración de personal ha sido normal, cumpliendo con las obligaciones ante sus trabajadores, mas no ha mejorado su administración de personal en cuanto a incentivos, capacitaciones, entre otras cosas, pues se han dedicado a crecer como negocio, es decir mejorar e incrementar sus fuentes de ingresos, y dejar hasta segunda orden.

9.- ¿El almacén Marcos Jr. posee un sistema integral para el manejo, archivo de información y datos? Si o No. ¿Por qué?

El almacén Marcos Jr., no posee un sistema integral para el manejo de información y datos, sus directivos señalan que hasta hoy todo se está manejando en formatos estructurados por la empresa, pero no existe ningún sistema que se encargue de esto, la información es recolectada bajo estos formatos y luego se consolidan para ser presentados mediante informes hacia la gerencia.

10.- ¿Qué tan importante es para usted, diseñar la estructura orgánica de su empresa

Los directivos piensan y están de acuerdo en que es importante diseñar la estructura orgánica de su empresa, ya que con el crecimiento de la misma, necesitan distribuir de manera adecuada las actividades y funciones que conlleven al objetivo general de la empresa. Su preocupación fue muy notoria al momento de emitir sus comentarios y están dispuestos a solucionar esta problemática lo antes posible.

3.1.2. Análisis de entrevistas realizadas al personal administrativo.

Es necesario saber qué opina la parte administrativa de la organización, conocer cuáles son sus comentarios acerca de la empresa donde prestan sus servicios, por este motivo se diseñó un guion de entrevista para ellos, a continuación el análisis de cada una de ellas:

1.- ¿Qué opina usted sobre las estrategias administrativas que tiene en este almacén?

Los empleados administrativos, opinan que las estrategias que la empresa ha aplicado han servido para mantener a la empresa, mas no para hacerla crecer, ellos aducen que las estrategias han tenido éxito porque no existía peligro de competencias, una vez que se han ido estableciendo nuevos locales dedicados a la misma actividad comercial, las estrategias han mantenido estática la evolución de esta empresa.

Comentaron que el almacén tiene muchas oportunidades para crecer, como empleados administrativos indicaron que aplicar estrategias en la empresa y en cada departamento sería lo ideal para mejorar a la empresa tanto interna como externamente.

2.- ¿Cree usted que en el almacén Marcos Jr., se evalúan los resultados de todas las actividades empresariales realizadas?

En su calidad de empleados del área administrativa, indicaron que solo existe un control de las actividades empresariales por parte de la gerencia, mas no existe algún sistema que evalúe periódicamente las actividades realizadas en la empresa. Creen que la gerencia mantiene una idea antigua de solo ellos tener el control de todo, y sugieren que esto debe ser un trabajo en equipo, es decir cada áreas con actividades y responsabilidad diferentes.

3.- ¿Qué tan efectivos cree usted que son los procesos establecidos en esta empresa?

Según las respuestas de los empleados administrativos, los procesos que se han venido desarrollando han servido de mucho, pero han perdido efectividad, coinciden en que se deben crear nuevos procesos que se adapten más a la realidad de la empresa actualmente y no seguir con los que la empresa implantó a sus inicios

4.- ¿Usted como empleado conoce con claridad sus actividades y responsabilidades?

Todos indicaron que con el pasar del tiempo las actividades que realizan las conocen bien por la experiencia ganada con el pasar del tiempo, y por la dirección que reciben de la gerencia, más no porque haya una capacitación continua que les indique cuales son las actividades a realizar.

Coincidieron en que las actividades realizadas a diario son repetitivas y quizás por eso no han afectado en mayor proporción a la organización, pero en ciertos casos que existe la necesidad de tener un orden para que las cosas salgan mucho mejor que lo que se hace diariamente.

5.- ¿Cómo considera que es la comunicación y ambiente laboral es bueno en esta empresa?

La comunicación en este almacén es de manera directa con los altos directivos, eso facilita que se puedan conocer los cambios que se den de manera inmediata, pero esto no lo es todo, la comunicación en una organización implica muchos más aspectos, que no se dan en el almacén, lo que en ocasiones genera malos entendidos, y por ende el ambiente laboral no es el más adecuado ya que no ha sido tomado en cuenta como un factor importante, que se relaciona con el desempeño de las actividades de la empresa.

6.- ¿Cada que tiempo se realizan procesos de evaluación de atención al cliente para medir su satisfacción?

Esta empresa se encarga de proveer repuestos eléctricos, y ha logrado establecerse en el mercado, en calidad de personal administrativo indicaron que no existe un sistema de evaluación al cliente, que le permita conocer que tan satisfechos están los mismos cuando se acercan a comprar en este almacén, consideran que esto si es algo preocupante pues para que una empresa tenga mayor acogida debe saber qué es lo que el cliente espera recibir de la misma, aunque las ventas no han disminuido notablemente, tampoco se conoce cuál es la apreciación que los clientes tengan sobre este almacén.

7.- ¿Conoce de la existencia de manuales de funciones en la empresa, Qué opina sobre ellos?

No existe un manual de funciones establecido en la empresa, indicó la parte administrativa de esta empresa. Las funciones se han estado cumpliendo a medida que se dan las situaciones en la empresa, no existe un manual de funciones que guie cada actividad que necesite ser realizada, estas funciones se cumple de acuerdo a la toma de decisiones de la gerencia.

8.- ¿Se siente satisfecho con la remuneración que percibe por el trabajo que realiza, que tipos de incentivos le brindan?

El personal administrativo considera que sí creen conveniente un incremento salarial, pero en caso de no darse, ellos creen justo que se les incentive de una u otra manera, como por ejemplo, capacitaciones, ambiente de trabajo positivo, premio a la excelencia, entre tantas cosas que pueden hacer que ellos mejoren su calidad.

3.1.3. Análisis de entrevistas realizadas al personal operativo.

1.- ¿Qué opina sobre la parte organizativa del almacén Marcos Jr., cree usted que se está cumpliendo en proceso de administrativo (planeación, organización, dirección y control)?

El personal operativo considera que no se están cumpliendo estas cuatro funciones, pues no existen procedimientos que regulen las actividades en los departamentos y el control es de manera superficial.

2.- ¿Usted como empleado conoce con claridad sus actividades y responsabilidades dentro de la empresa?

Todos los empleados coincidieron que conocen con claridad sus actividades, por la experiencia que han venido ganando, mas no por que existan procedimientos que se deban cumplirse, indicaron que los supervisores cumplen con indicar que actividades deben ser realizadas de acuerdo a la necesidad que exista en el almacén.

3.- ¿Se siente usted a gusto desempeñando su trabajo en esta empresa?

Los empleados indicaron que se sienten a gusto con el trabajo en ciertos aspectos, pues cada persona es un mundo diferente y existen inconformidades, una de ellas es el ambiente laboral, y la falta de incentivos al buen desempeño de su trabajo.

4.- ¿Cree usted que los directivos de esta empresa, se preocupan por la estabilidad de sus empleados?

Indicaron también que los directivos cumplen con sus obligaciones, con lo que exige la ley, y con lo que han acordado mediante un contrato de trabajo, coinciden que hasta el momento esta empresa se ha caracterizado por guardar la estabilidad de sus trabajadores.

5.- ¿Qué tipo de capacitaciones han sido brindadas a ustedes en calidad de personal operativo?

Los empleados indicaron que no han recibido capacitaciones durante su tiempo de trabajo, la mayoría de ellos tiene estudios de segundo nivel, y se muestran interesados en seguir instruyéndose, es por esto que esperan que las cosas en la empresa cambien, de manera que en algún momento puedan tener capacitaciones continuas que motiven su desempeño laboral.

6.- ¿Se siente satisfecho con la remuneración que percibe por el trabajo que realiza dentro de la empresa?

Los empleados manifestaron estar conformes con la remuneración recibida hasta el momento, pero si creen necesario que consideren el compromiso que tienen ellos con la empresa y que los directivos por voluntad propia hagan un incremento salarial o en su defecto realicen incentivos como bonificaciones premiando al buen desempeño de ellos como colaboradores.

7.- ¿De qué manera cree usted que puede aportar a esta empresa, en cuanto a la parte organizativa?

Todos los empleados están dispuestos a seguir brindando su apoyo a la empresa, porque el trabajo que realizan les gusta, pues todos tienen conocimientos en el área

eléctrica, o mecánica. Manifestaron también que pueden ayudar en procesos administrativos como mejorar la atención al cliente, mantener un buen clima laboral y cumplir con las funciones encomendadas.

3.1.4. Análisis de entrevistas realizadas a los proveedores.

1.- ¿Considera usted que la relación de negocios con la empresa es óptima?

Los proveedores también son considerados como parte de la empresa pues, son los que hacen posible que la mercadería este el almacén de manera oportuna. Estos proveedores tienen una buena apreciación de esta empresa, los comentarios vertidos, indicaron que la relación de negocios es óptima, los proveedores indicaron que este almacén, se ha caracterizado por cumplir a plenitud como cliente.

2.- ¿Considera usted que la empresa realiza los pedidos oportunamente?

De acuerdo a las respuestas de los proveedores, piensan que el almacén Marcos Jr., tiene un excelente control en su mercadería, pues hace los pedidos oportunamente. Los proveedores indican que no es bueno esperar que la mercadería se termine, más bien es necesario tener en stock, ya que existen ciertos repuestos que no siempre están disponibles, y en ocasiones tardan mucho en llegar, por lo tanto cuando es un repuesto que tiene mayor salida en el mercado, la empresa debe optar por tener mercadería en stock.

3.- ¿Cree usted que los pagos son efectuados en el tiempo acordado?

No hemos tenido inconvenientes en cuanto a pagos, respondieron firmemente los proveedores. Al analizar las respuestas se puede apreciar que la gerencia de este almacén, se ha preocupado mucho en cuanto a la cancelación oportuna de las deudas que adquiere con los proveedores, lo que ha generado que estos tengan muy buenas referencias de esta empresa.

4.- ¿Considera usted que el almacén Marcos Jr., se encuentra bien organizado?

La opinión que los proveedores tienen sobre este almacén en cuanto a organización, es que la empresa como cliente de ellos, no ha tenido inconveniente alguno, motivo por el cual se sienten gustosos de proveer los materiales a este almacén.

3.2 Análisis de los resultados de la encuesta aplicada a los clientes.

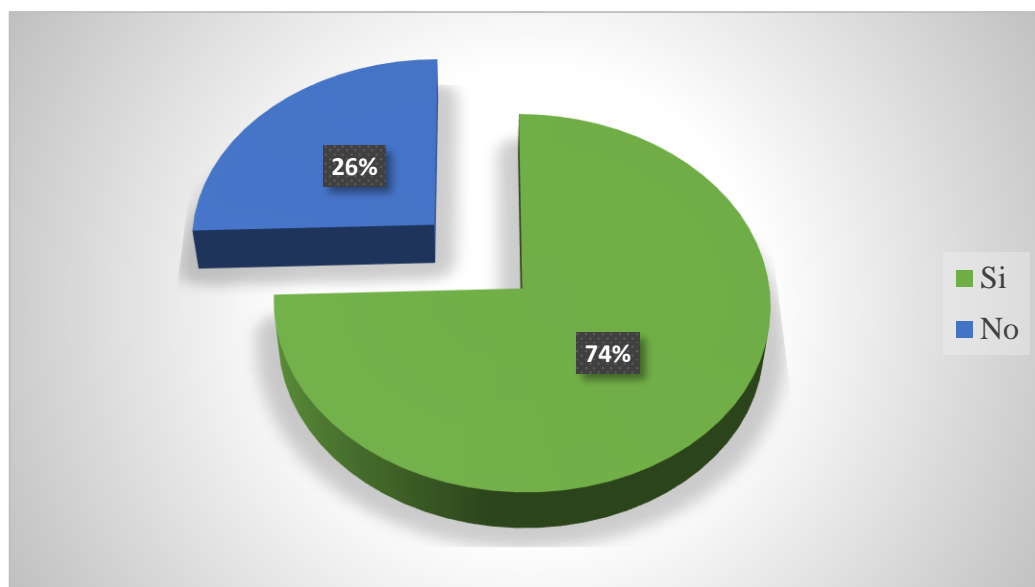
CUADRO No. 6 Cantidad de personas que tienen vehículo o embarcación.

ÍTEM	VALORACIÓN	f	%
1	Si	289	74,48%
	No	99	25,52%
	Total	388	100,00%

Elaborado por: Karina Medina Vera.

Fuente: Trabajo de campo, encuestas realizadas en base a la muestra tomada de la población de 18 - 70 años en la parroquia Posorja 2013.

GRÁFICO N° 1. Cantidad de personas que tienen vehículo o embarcación.



Fuente: Trabajo de Campo

Elaboración: Karina Medina Vera.

La información obtenida de las encuestas realizadas, nos indican que el 74% del total de personas encuestados, poseen vehículos y/o embarcaciones navales, mientras que en 26% no posee ninguno de estos dos medios de transporte. Para realizar este proyecto los valores obtenidos sirven de gran ayuda pues nos da a revelar que existe gran cantidad de personas que en algún momento necesitarán de los artículos ofrecidos por este almacén.

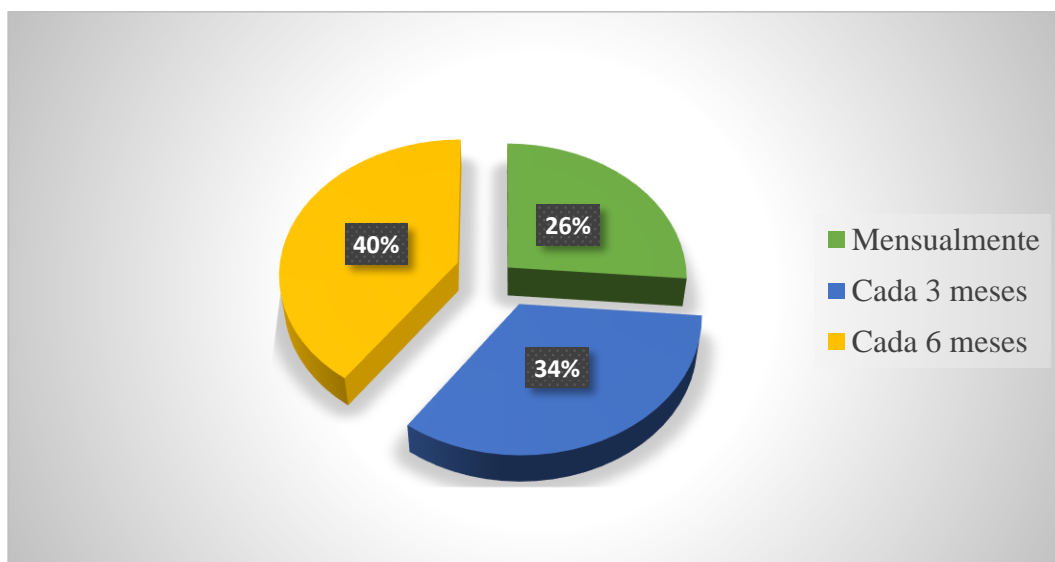
CUADRO No. 7 Tiempo en que se hacen las reparaciones eléctricas.

ÍTEM	VALORACIÓN	f	%
2	Mensualmente	76	26,30%
	Cada 3 meses	97	33,56%
	Cada 6 meses	116	40,14%
	Total	289	100,00%

Elaborado por: Karina Medina Vera.

Fuente: Trabajo de campo, encuestas realizadas en base a la muestra tomada de la población de 18 – 70 años en la parroquia Posorja 2013.

GRAFICO N° 2. Tiempo en que se hacen las reparaciones eléctricas.



Fuente: Trabajo de campo

Elaborado por: Karina Medina Vera

De las 388 personas encuestadas solo 289 pudieron ayudarnos con este ítems, pues solo las personas que poseen vehículos o que son dueños de embarcaciones, conocen cada que tiempo deben realizar mantenimiento o reparaciones eléctricas, al cuantificar las respuestas de los mismos tenemos que el 26% realiza mantenimiento de manera mensual, el 34% lo hace cada 3 meses, y el 40% indica que cada 6 meses debe realizar alguna reparación o mantenimiento dependiendo si es automóvil o embarcación naval.

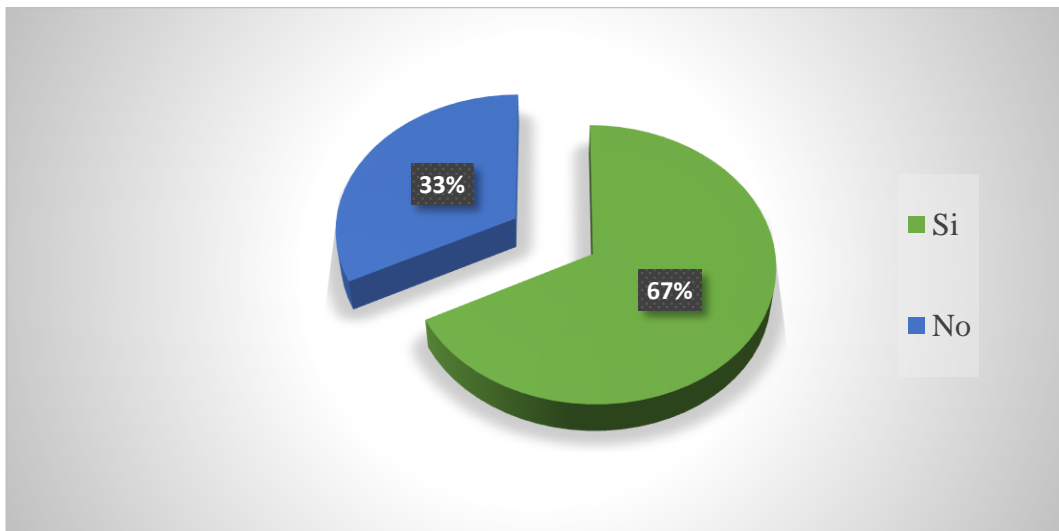
CUADRO No. 8 Necesidad de adquirir repuestos nuevos.

ÍTEM	VALORACIÓN	F	%
3	Si	195	67,47 %
	No	94	32,53 %
	Total	289	100 %

Elaborado por: Karina Medina Vera.

Fuente: Trabajo de campo, encuestas realizadas en base a la muestra tomada de la poblacion de 18 - 70 años en la parroquia Posorja 2013.

GRÁFICO N° 3. Necesidad de adquirir repuestos nuevos.



Fuente: Trabajo de campo

Elaborado por: Karina Medina Vera.

Es necesario indicar que el total de la muestra es de 388 personas, debido a los resultados obtenidos en la primera pregunta, en ciertas preguntas como está solo tendremos 289 encuestados, pues son aquellas personas que tienen vehículos y/o embarcaciones. Los valores obtenidos del ítems N° 3, nos revelan que un 67% de las personas que realizan reparaciones eléctricas en sus vehículos o embarcaciones, indican que les resulta mejor cambiar por repuestos nuevos, a los que ya no estan por terminar su ciclo de vida útil, asi evitan inconvenientes futuros, mientras que un 33 % piensan que de no ser necesario de manera urgente o indispensable el cambio de un repuesto, pues es mejor esperar a que ya no funcione definitivamente.

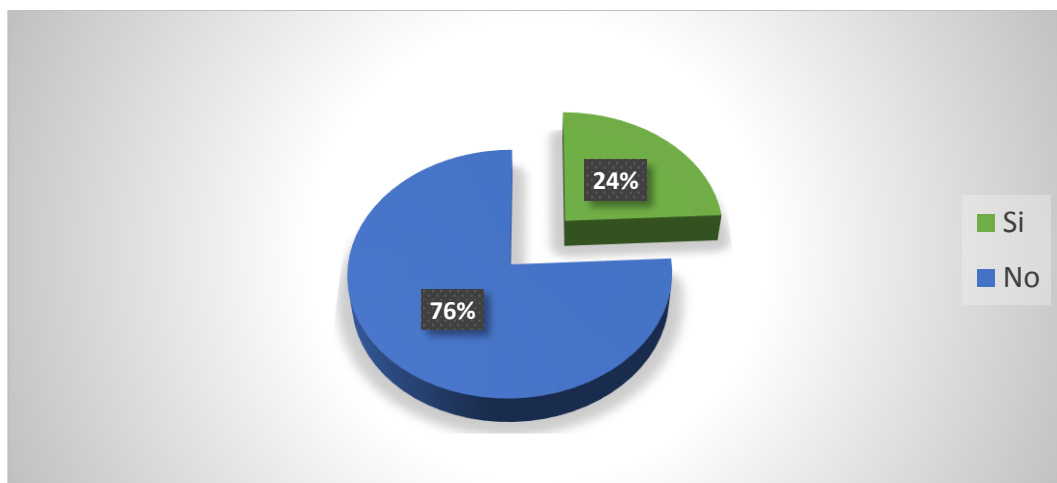
CUADRO No. 9. Existencia de locales comerciales de repuestos eléctricos en Posorja.

ÍTEM	VALORACIÓN	f	%
4	Si	94	24,23%
	No	294	75,77%
	Total	388	100,00%

Elaborado por: Karina Medina Vera.

Fuente: Trabajo de campo, encuestas realizadas en base a la muestra tomada de la poblacion de 18 - 70 años en la parroquia Posorja 2013.

GRÁFICO N° 4. Existencia de locales comerciales de repuestos eléctricos en Posorja.



Fuente: Trabajo de campo.

Elaborado por: Karina Medina Vera.

Según los resultados obtenidos a través de la encuesta, indican que un 76% de las personas encuestadas, opinan que no existen locales comerciales en la parroquia Posorja, que ofrezcan variedad de repuestos eléctricos; mientras que un 24 % piensa que si existen. En posorja existen 3 locales comerciales que se dedican a una actividad parecida a la del almacen Marcos Jr., pero con menor variedad, por lo tanto este ítems nos da a conocer que en Posorja, no existen mas locales comerciales que ofrezcan una gama completa de repuestos en línea eléctrica de automóviles y embarcaciones.

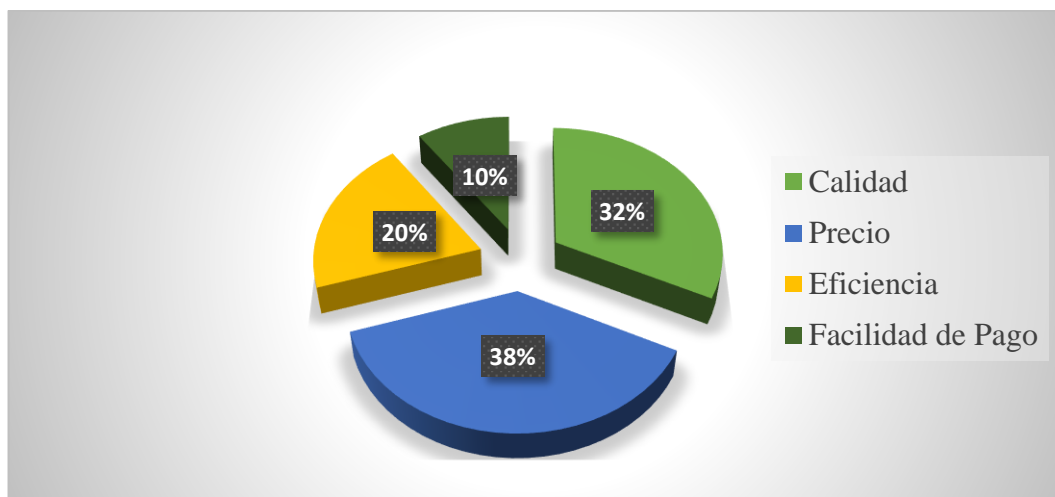
CUADRO NO. 10 Atributos que se observan en un artículo antes de comprar.

ÍTEM	VALORACIÓN	f	%
5	Calidad	125	32,22%
	Precio	147	37,89%
	Eficiencia	78	20,10%
	Facilidad de Pago	38	9,79%
	Total	388	100,00%

Elaborado por: Karina Medina Vera.

Fuente: Trabajo de campo, encuestas realizadas en base a la muestra tomada de la población de 18 - 70 años en la parroquia Posorja 2013.

Gráfico N° 5. Atributos que se observan en un artículo antes de comprar.



Fuente: Trabajo de campo.

Elaborado por: Karina Medina Vera.

Los resultados de este ítems nos revela que el 38% de las personas piensan que el precio es el atributo mas importante al comprar un producto, un 32 % coinciden en que es la calidad, el 20% cree que es la eficiencia, y un 10% indica que es la facilidad de pago . Entre el precio y calidad no hay mucha diferencia pues mas del 50% de las personas encuestadas piensan que al momento de comprar lo mas importante es la calidad y el precio, es decir si la calidad del producto es excelente, es necesario invertir en esa compra. La eficiencia y la facilidad de pago tienen un porcentaje menor pues a pesar de ser parte del proceso de compra no tienen tanta relevancia cuando se desee comprar algo de buena calidad.

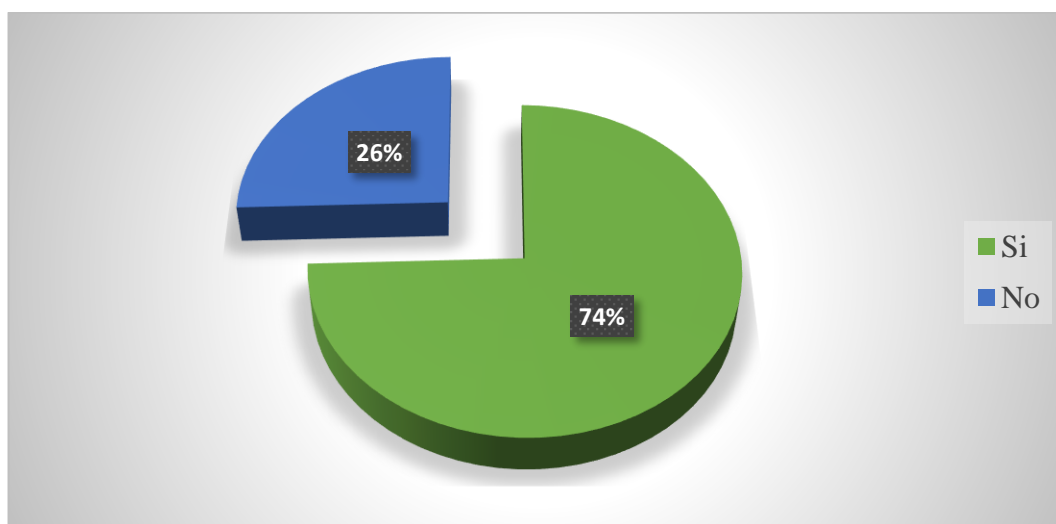
CUADRO No. 11 Cantidad de personas que conocen el almacén.

ÍTEM	VALORACIÓN	f	%
6	Si	289	74,48%
	No	99	25,52%
	Total	388	100,00%

Elaborado por: Karina Medina Vera.

Fuente: Trabajo de campo, encuestas realizadas en base a la muestra tomada de la poblacion de 18 - 70 años en la parroquia Posorja 2013.

GRÁFICO N° 6. Cantidad de personas que conocen el almacén.



Fuente: Trabajo de campo.

Elaborado por: Karina Medina Vera.

Según los resultados de las encuestas, indican que un 74% del total de las personas encuestadas conoce y a visitado el almacen “Marcos Jr.”, y un 26 % aún no ha tenido la necesidad o la oportunidad de conocerlo. Este resultado nos indica que “Marcos Jr.”, en todo este tiempo dentro del mercado, ha logrado darse a conocer a los pobladores de Posorja, como se puede observar en el gráfico la mayoría de las personas encuestadas conocen este almacén y por ende ya mayoría son clientes de la empresa.

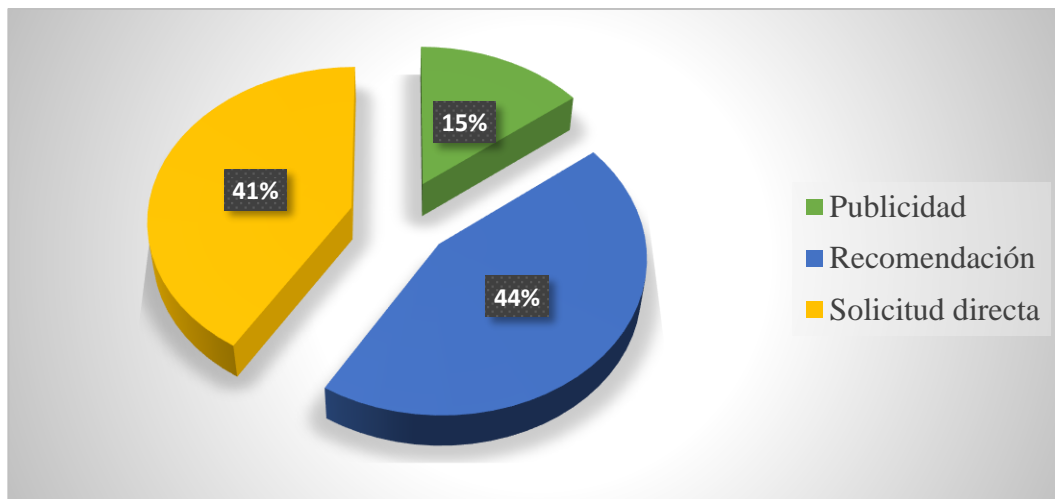
CUADRO No. 12 Conocimiento de los productos ofrecidos, en el mercado.

ÍTEM	VALORACIÓN	f	%
7	Publicidad	42	14,53%
	Recomendación	128	44,29%
	Solicitud directa	119	41,18%
	Total	289	100,00%

Elaborado por: Karina Medina Vera.

Fuente: Trabajo de campo, encuestas realizadas en base a la muestra tomada de la población de 18 - 70 años en la parroquia Posorja 2013.

GRÁFICO N° 7. Conocimiento de los productos ofrecidos, en el mercado.



Fuente: Trabajo de campo.

Elaborado por: Karina Medina Vera.

Este es otra de las preguntas en las que encontramos una variación en el total de la muestra, pues sólo 289 personas debido a su necesidad han escuchado sobre el almacén Marcos Jr., del total de personas encuestadas un 15% indica que ha conocido los productos que ofrece este almacén mediante publicidad, el 41% los ha conocido por solicitud directa y un 44 % conoce a este almacén mediante recomendación. Luego de analizar los resultados, se puede concluir que el almacén Marcos Jr., ha logrado ser reconocido en su mayor parte a través de la recomendación, pues cabe recalcar que sus directivos son personas muy conocidas por su trayectoria laboral y por su experiencia en el mismo.

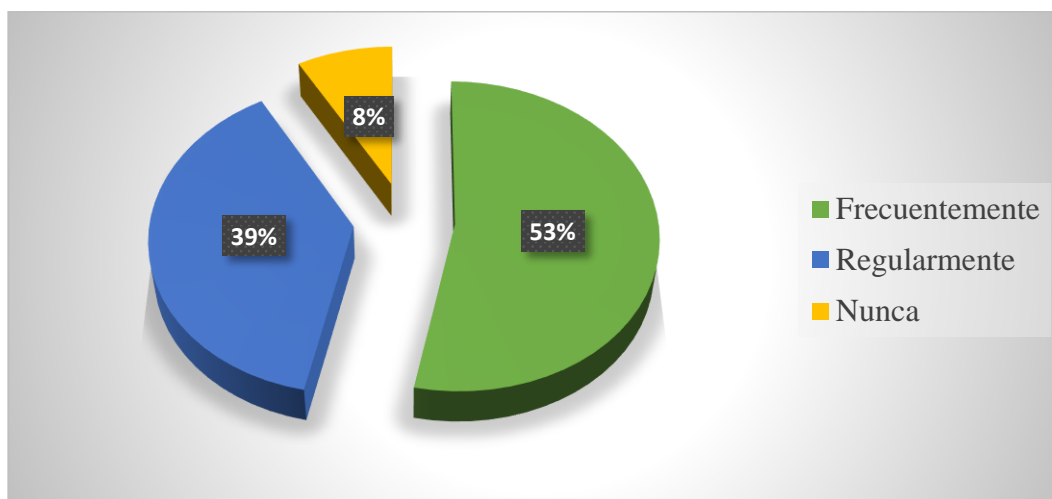
CUADRO No. 13 Personas que visitan con frecuencia el almacén.

ÍTEM	VALORACIÓN	f	%
8	Frecuentemente	154	53,29%
	Regularmente	111	38,41%
	Nunca	24	8,30%
	Total	289	100,00%

Elaborado por: Karina Medina Vera.

Fuente: Trabajo de campo, encuestas realizadas en base a la muestra tomada de la población de 18 - 70 años en la parroquia Posorja 2013.

GRÁFICO N° 8. Personas que visitan con frecuencia el almacén.



Fuente: Trabajo de campo.

Elaborado por: Karina Medina Vera.

Los resultados vertidos sobre este ítems, proyectaron que el 53% de los encuestados visitan frecuentemente el almacén, un 39% lo visita regularmente y solo un 8% indicó que nunca ha visitado el almacén. Entre las personas que visitan frecuente y regularmente el almacén Marcos Jr., tenemos un total de 92%, porcentaje muy elevado en cuanto a aceptación en el mercado, pues las personas mediante sus respuestas han confirmado que Marcos Jr., es una de sus principales opciones al comprar repuestos. Solo pudieron ayudarnos con esta preguntas las personas que poseen vehículos por ese motivo solo son 289 personas.

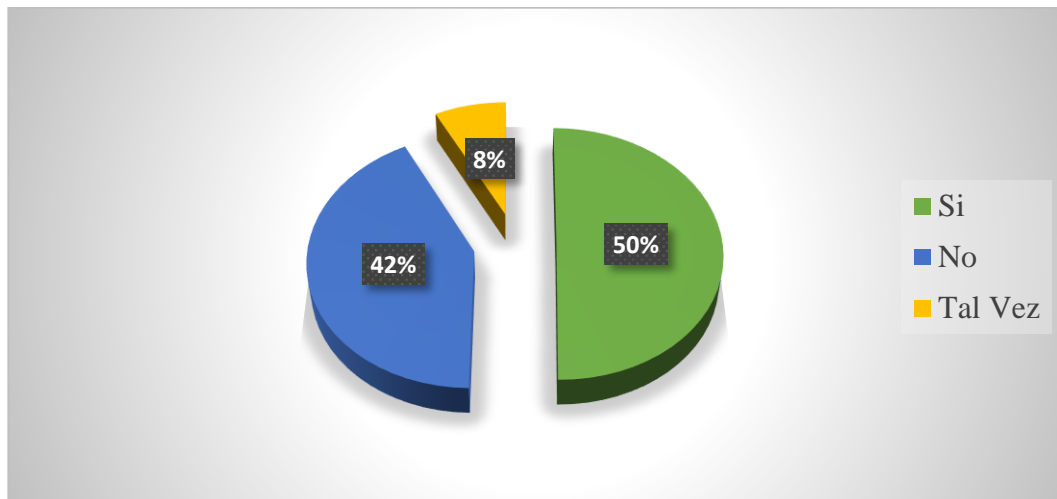
CUADRO No. 14 Satisfacción del cliente en precio, calidad y atención.

ÍTEM	VALORACIÓN	f	%
9	Si	145	50,17%
	No	122	42,21%
	Tal Vez	22	7,61%
	Total	289	100,00%

Elaborado por: Karina Medina Vera.

Fuente: Trabajo de campo, encuestas realizadas en base a la muestra tomada de la población de 18 - 70 años en la parroquia Posorja 2013.

GRÁFICO N° 9. Satisfacción del cliente en precio, calidad y atención.



Fuente: Trabajo de campo.

Elaborado por: Karina Medina Vera.

Esta pregunta tiene tres factores importantes, pues es aquí donde le preguntamos directamente que tan satisfechos se han sentido luego de haber comprado algún repuesto en este almacén, dando como resultado que el 50% está satisfecho, el 42% no se sintió tan conforme al comprar aquí y un 8% le quedó la duda en ciertas cosas, pues no se sintieron ni satisfechos ni insatisfechos. Los datos obtenidos en este ítem sirven como indicador porque alerta a los directivos de la organización a diseñar estrategias para lograr una mayor satisfacción en sus clientes. (Solo respondieron esta pregunta las 289 personas que poseen vehículos).

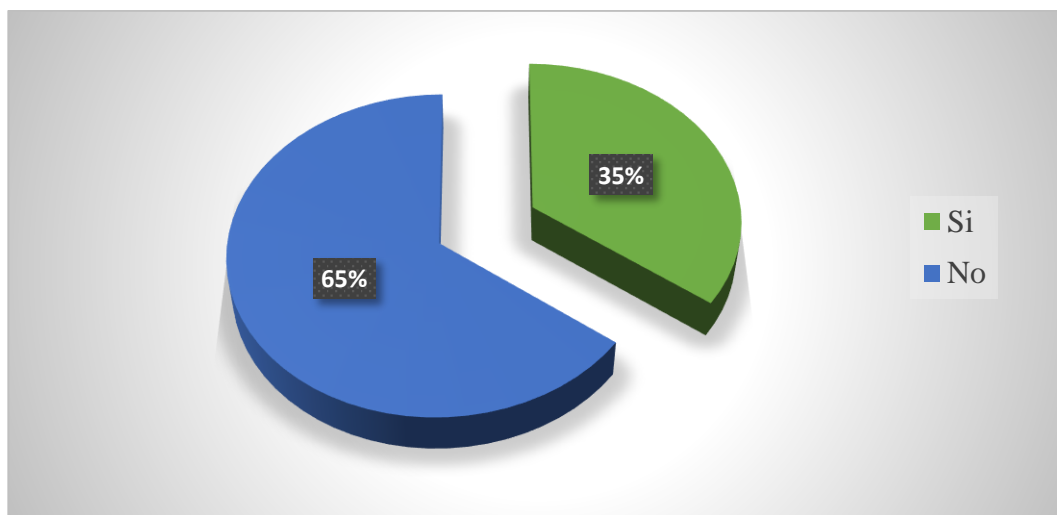
CUADRO No. 15 Competitividad en cuanto a precios.

ÍTEM	VALORACIÓN	f	%
10	Si	102	35,29%
	No	187	64,71%
	Total	289	100,00%

Elaborado por: Karina Medina Vera.

Fuente: Trabajo de campo, encuestas realizadas en base a la muestra tomada de la poblacion de 18 - 70 años en la parroquia Posorja 2013.

GRÁFICO N° 10. Competitividad en cuanto a precios.



Fuente: Trabajo de campo.

Elaborado por: Karina Medina Vera.

Del total de personas a encuestar (388), solo 289 personas nos pudieron ayudar respondiendo este ítems. El 65% de las personas encuestadas, indicaron que los precios que ofrece este almacén no son competitivos, y un 35% opina que si lo son. Una pregunta sencilla pero de gran importancia, ya que al hablar de precios estamos topando la parte mas sencible de los clientes, por lo que se debe ser muy considerado al momento de establecer precios. Los resultados obtenidos no son nada favorables pues las personas no se siente conformes con el precio, y lo han maniefestado.

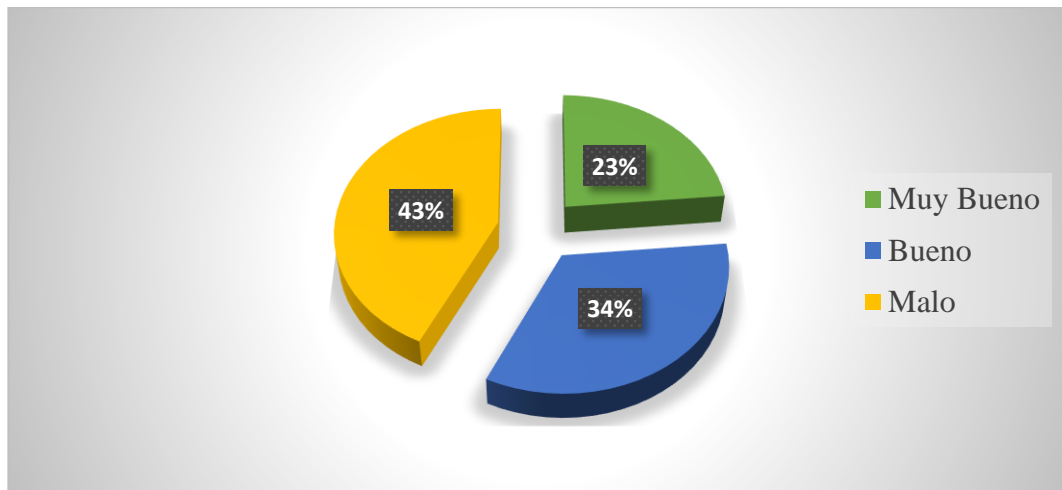
CUADRO No. 16 Ambiente y Comunicación laboral.

ÍTEM	VALORACIÓN	f	%
11	Muy Bueno	68	23,53%
	Bueno	97	33,56%
	Malo	124	42,91%
	Total	289	100,00%

Elaborado por: Karina Medina Vera.

Fuente: Trabajo de campo, encuestas realizadas en base a la muestra tomada de la población de 18 - 70 años en la parroquia Posorja 2013.

GRÁFICO N° 11. Ambiente y Comunicación laboral.



Fuente: Trabajo de campo.

Elaborado por: Karina Medina Vera.

Los resultados obtenidos revelan que un 23% de las personas encuestadas, piensan que el ambiente y comunicación laboral es muy bueno, un 34% indica que es bueno y un 43% piensa que es malo el ambiente laboral que existe en el almacén “Marcos Jr.”. Es preocupante que gran parte de las personas encuestadas hayan coincidido en que el almacén de repuestos eléctricos “Marcos Jr.”, refleja un ambiente y comunicación laboral pesimo, esto es una señal de que internamente no se están cumpliendo las actividades de manera organizada y mucho menos se está utilizando un sistema de control. (Solo respondieron esta pregunta las 289 personas que poseen vehículos).

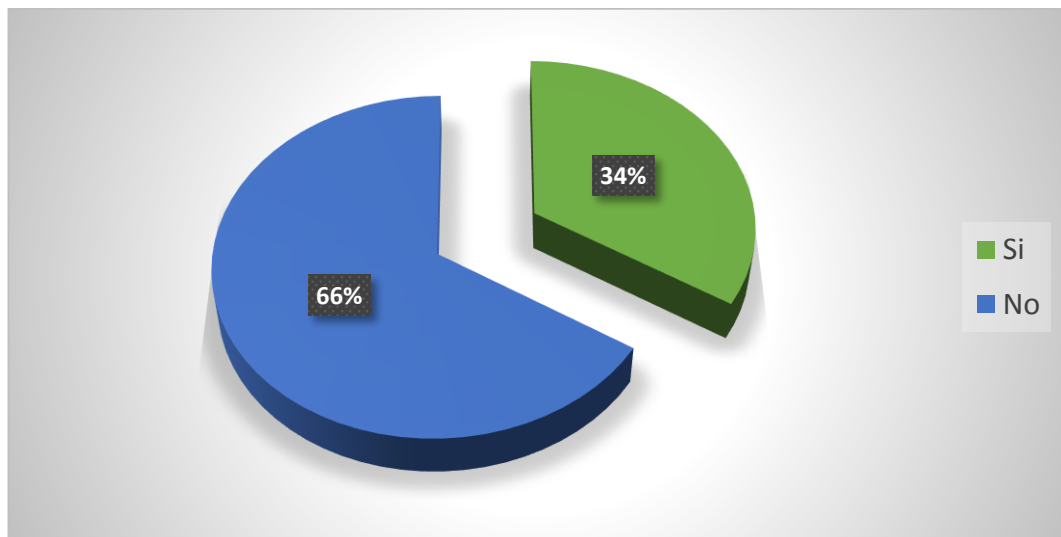
CUADRO No. 17 Organización del almacén Marcos Jr.

ÍTEM	VALORACIÓN	F	%
12	Si	98	33,91%
	No	191	66,09%
	Total	289	100,00%

Elaborado por: Karina Medina Vera.

Fuente: Trabajo de campo, encuestas realizadas en base a la muestra tomada de la población de 18 - 70 años en la parroquia Posorja 2013.

GRÁFICO N° 12. Organización del almacén Marcos Jr.



Fuente: Trabajo de campo.

Elaborado por: Karina Medina Vera.

Según las encuestas realizadas un 66% piensa que el almacén no se encuentra debidamente organizado, mientras que el 34% indican que para su apreciación si esta debidamente organizada esta empresa. Los resultados indican que existe un grave problema en cuanto a organización, que ha podido notarse inmediatamente al realizar el proceso de investigación, por lo tanto las acciones correctivas deben enfocarse directamente en un diseño organizacional adecuado que le permita mejorar esta situación. (Solo respondieron esta pregunta las 289 personas que poseen vehículos).

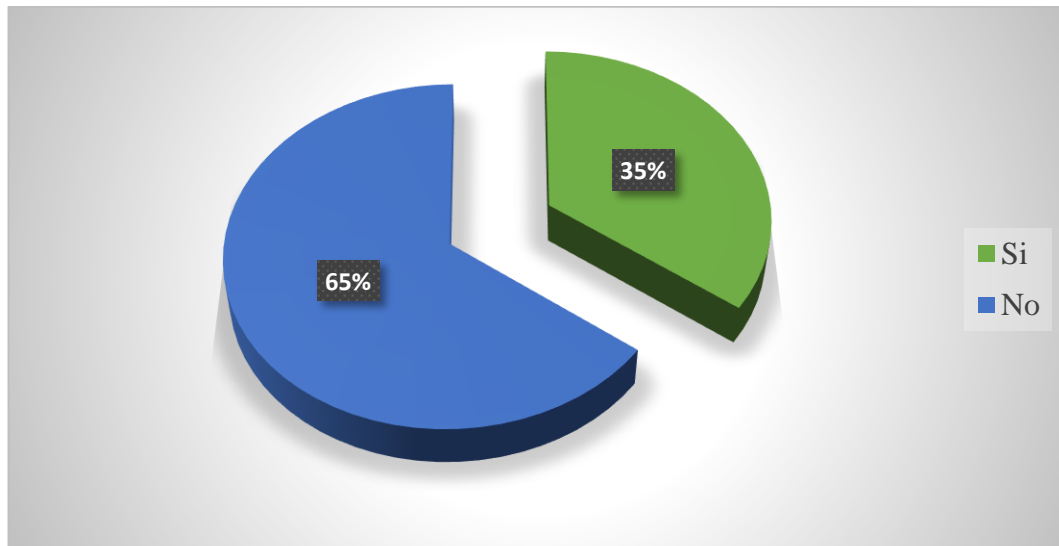
CUADRO No. 18 Aspectos internos y externos del almacén.

ÍTEM	VALORACIÓN	F	%
13	Si	198	68,51%
	No	91	31,49%
	Total	289	100,00%

Elaborado por: Karina Medina Vera.

Fuente: Trabajo de campo, encuestas realizadas en base a la muestra tomada de la población de 18 – 70 años en la parroquia Posorja 2013.

GRÁFICO N° 13. Aspectos internos y externos del almacén.



Fuente: Trabajo de campo.

Elaborado por: Karina Medina Vera.

Un 65% de los encuestados manifestó que sí necesita cambios esta organización tanto interna como externamente, de manera urgente, y un 35% indicó que según su apreciación esta empresa no necesita cambios inmediatos.

Muchas de las personas que indicaron que si es necesario un cambio, son personas conocedoras sobre temas de negocios, y sus respuestas son muy valiosas para este trabajo de investigación.

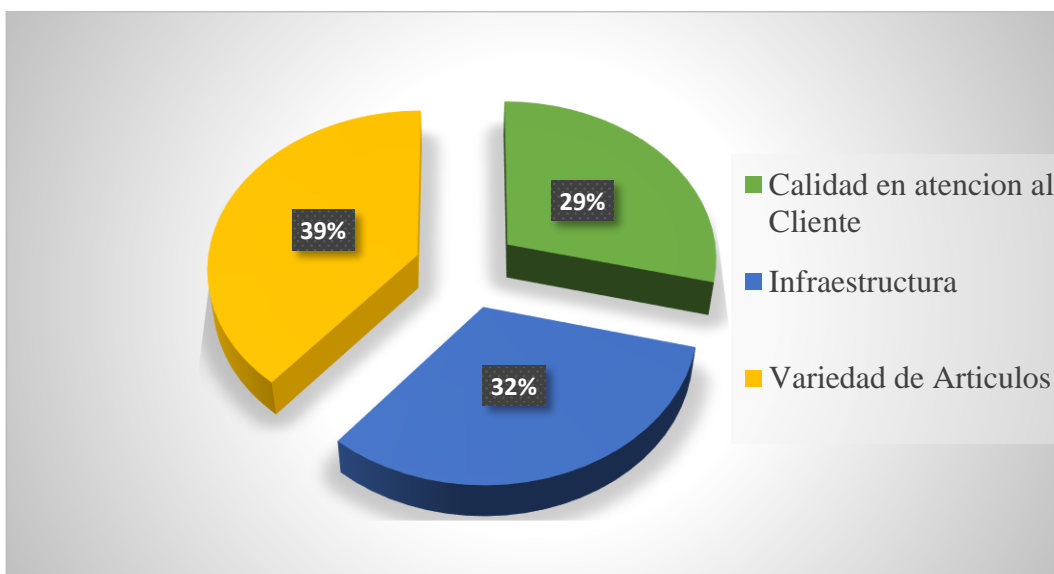
CUADRO No. 19 Opciones para invertir en el almacén.

ÍTEM	VALORACIÓN	f	%
14	Calidad en atención al Cliente	112	28,87%
	Infraestructura	125	32,22%
	Variedad de Artículos	151	38,92%
	Total	388	100,00%

Elaborado por: Karina Medina Vera.

Fuente: Trabajo de campo, encuestas realizadas en base a la muestra tomada de la población de 18 - 70 años en la parroquia Posorja 2013.

GRÁFICO N° 14. Opciones para invertir en el almacén.



Fuente: Trabajo de campo.

Elaborado por: Karina Medina Vera.

Según los resultados de las encuestas, un 29% indica que debe invertirse en mejorar la calidad de atención al cliente, el 32% piensa que es en infraestructura y un 39% cree que se debería incrementar en variedad de artículos. Los resultados de estos ítems no varían en gran cantidad, de acuerdo al porcentaje que tiene cada una de las alternativas, y con mucha razón pues son tres factores importantes, que dan lugar a que los clientes se sientan a gusto al comprar sus artículos en un almacén. (Solo respondieron esta pregunta las 289 personas que poseen vehículos).

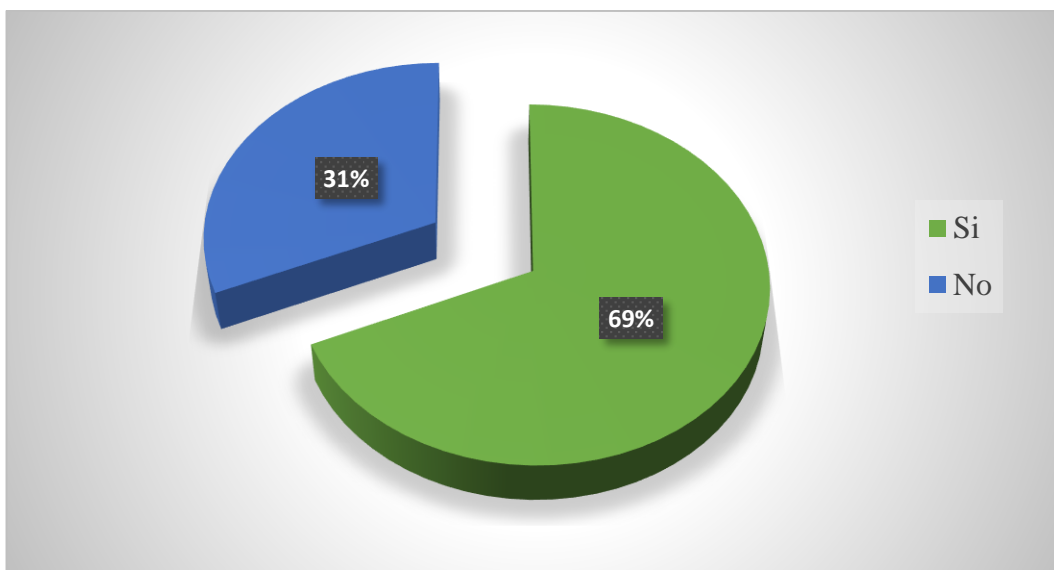
CUADRO No. 20 Estrategias, clave para lograr efectividad en la empresa.

ÍTEM	ALTERNATIVAS	CANTIDAD	%
15	Si	198	68,51%
	No	91	31,49%
	Total	289	100,00%

Elaborado por: Karina Medina Vera.

Fuente: Trabajo de campo, encuestas realizadas en base a la muestra tomada de la poblacion de 18 - 70 años en la parroquia Posorja 2013.

GRÁFICO N° 15. Estrategias, clave para lograr efectividad en la empresa.



Fuente: Trabajo de campo.

Elaborado por: Karina Medina Vera.

Un 69% de las personas encuestada considera que luego de mejorar su estructura organizativa, el almacén Marcos Jr., logrará eficiencia y eficacia en sus actividades, mientras que un 31% piensa que mejorar la estructura organizacional de esta empresa no ayudará mucho en mejorar su efectividad. (Solo respondieron esta pregunta las 289 personas que poseen vehículos).

3.3. CONCLUSIONES.

El propósito de realizar las entrevistas, se cumplió con éxito, la información recolectada en este proceso investigativo dio los resultados esperados, ya que desde los directivos hasta el personal operativo y proveedores, se mostraron muy abiertos al diálogo al momento de entrevistarlos.

1.- La entrevista realizada a los directivos fue diseñada con la finalidad de sincerarlos en cuanto a la realidad de su empresa. El principal inconveniente que ellos observan, es la carencia de una estructura organizacional que ayude a delegar funciones específicas a cada persona que labora en esta empresa, también piensan que es necesario un programa de capacitación para los directivos, administradores y operarios.

2.- El personal administrativo y operativo aportó con sus respuestas, indicando la falta de procedimientos que determinen sus funciones y responsabilidades, la carencia de un sistema de control en las actividades realizadas, tampoco existen incentivos para los colaboradores.

3.- Los resultados de las encuestas permiten establecer las dificultades más relevantes de esta empresa, un punto clave es la falta de atención en cuanto a la satisfacción del cliente, solo está cumpliendo con la solución inmediata del problema, es decir solo con la venta de los repuestos eléctricos, pero la imagen de confianza y garantía que debe proyectar ante el cliente esta descuidada en su totalidad.

4.- Con respecto a la publicidad del almacén, los clientes comentaron que existe poca difusión sobre los beneficios que ofrece este almacén, la mayoría de personas comentaron que llegan al almacén por medio de recomendaciones de clientes antiguos.

3.4. RECOMENDACIONES.

Después de analizar las conclusiones emitidas anteriormente y las técnicas de observación de los trabajos de campo, ponemos a consideración las siguientes recomendaciones:

1.- Diseñar una Estructura Organizacional acorde a las exigencias de la empresa fundamentada en modelos y teorías ya establecidas para solucionar inconvenientes críticos dentro de la empresa.

2.- Capacitar a los directivos y personal administrativo de la empresa en temas de Gestión Administrativa, Motivación al Personal y Calidad de Servicio al Cliente a través de modelos actuales que aumenten la satisfacción y confianza de los directivos y colaboradores, aumento de responsabilidad y compromiso en cuanto a satisfacción al cliente. Cabe recalcar que las capacitaciones son dirigidas al personal Directivo y Administrativo con la finalidad de aprovechar los conocimientos adquiridos hacia los mandos inferiores por el efecto cascada, y así disminuir horas de capacitación.

3.- Implementar un sistema de información y control para registrar todos los movimientos de la empresa, entre ellos destacamos inventarios, precios, estados financieros, movimientos bancarios.

4.- Realizar campañas publicitarias difundidas por diferentes medios de comunicación tanto escritos, radiales y televisivos, con la finalidad de promover nuestra línea de productos, promociones y nuevos beneficios de la empresa.

CAPÍTULO IV

DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA EL ALMACÉN DE REPUESTOS ELÉCTRICOS “MARCOS JR”, EN LA PARROQUIA POSORJA, CANTÓN GUAYAQUIL, PROVINCIA DEL GUAYAS. AÑO 2013.

4.1. PRESENTACIÓN

El almacén de ventas de repuestos Marcos Jr., se ha caracterizado por ser una empresa solvente que ha sabido administrar sus recursos económicos, ha mostrado ser una empresa rentable durante todo este tiempo en el mercado, no obstante a esto sus directivos han visto ciertos desequilibrios en la parte organizativa, los mismos que han generado ciertos inconvenientes en su trayectoria laboral.

En la parte organizacional todo se ha desarrollado de una forma centralizada, las decisiones son tomadas únicamente por el directivo, para luego ser comunicadas y ejecutadas por sus colaboradores, los mismos que no tienen definidas de manera formal sus funciones y responsabilidades dentro de la empresa.

La falta de organización dentro del almacén, es un problema con solución, solo es cuestión de tomar las acciones correctivas a tiempo. La presente propuesta está diseñada de acuerdo al modelo de diseño organizacional formulado por Richard L. Daft, el mismo que cumple con las características más cercanas a las necesidades requeridas por esta empresa.

Según el esquema planteado por Richard Daft, la primera etapa para estructurar un diseño organizacional, es el análisis externo e interno del almacén Marcos Jr., el mismo que ayudará a conocer con exactitud cuál es la situación actual de esta empresa, y que factores están afectando tanto interna como externamente. También

se desarrollará la matriz FODA, la misma que mostrará un resumen de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que tiene esta empresa.

4.2. Datos de identificación del almacén.

Razón Social: MARCOS JR.

Domicilio Social: Posorja, Barrio 25 de Julio, Av. Principal y Callejón Alianza.

Teléfono: (04) 2 066 234

Sector de actividad: Venta al por mayor y menor de accesorios, partes y piezas de vehículos automotores.

Fecha de creación: 20 de Junio del 2000.

Estatuto Jurídico: Sociedad Anónima.

Número de empleados: 10 personas.

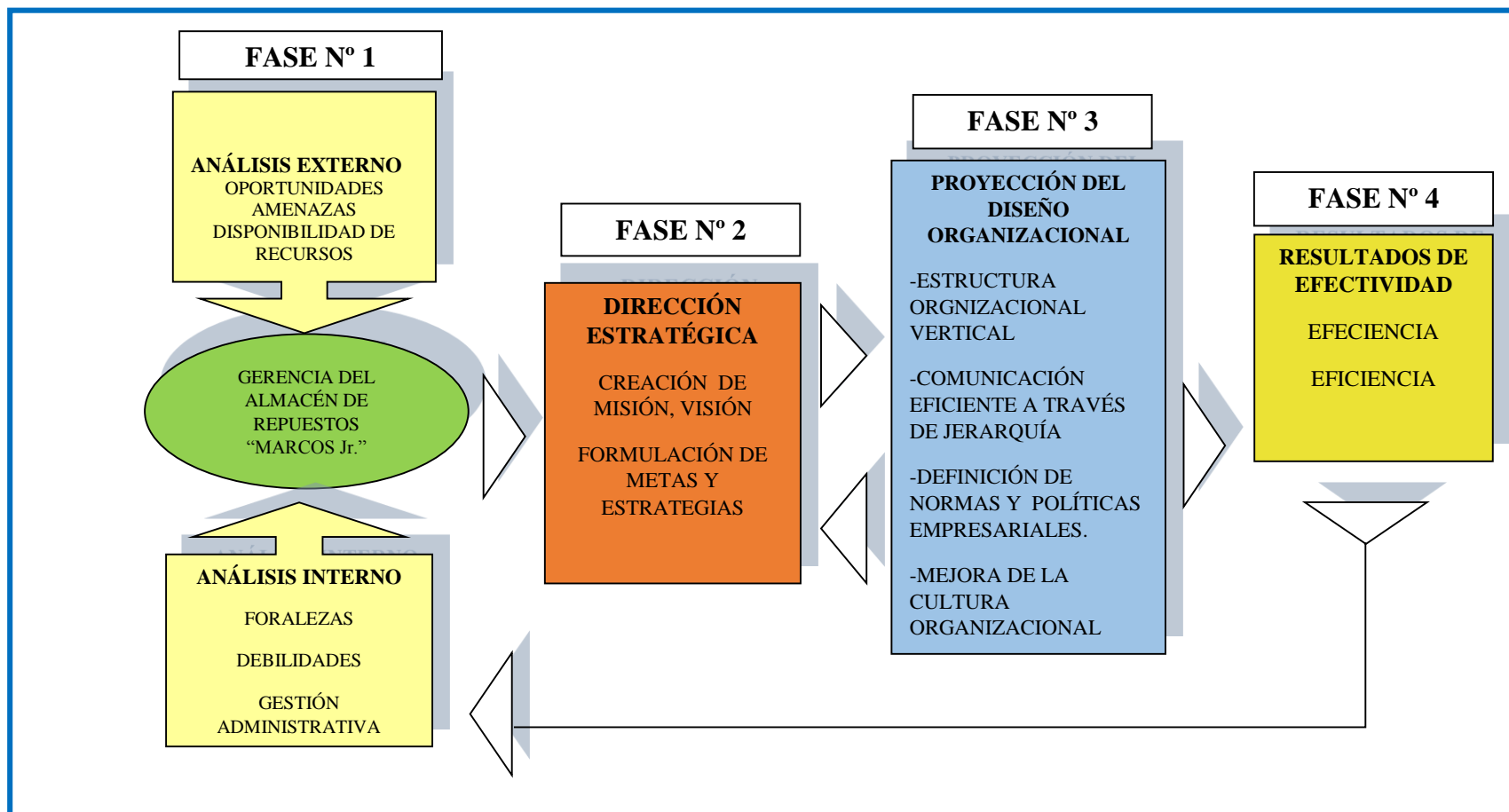
Logotipo y Slogan:



CALIDAD Y ASESORÍA TÉCNICA A SU DISPOSICIÓN.

4.3 MODELO DE DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA EL ALMACÉN MARCOS JR.

GRÁFICO N° 16. Diseño organizacional aplicado al almacén de repuestos Marcos Jr.



Elaborado por: Karina Medina Vera.

4.4. COMPONENTES DEL DISEÑO ORGANIZACIONAL.

4.4.1. Análisis Situacional. FASE N°1.

4.4.1.1. Análisis del entorno externo.

Factores Económicos:

El sector pesquero representa la mayor fuente de ingreso en la parroquia Posorja, es uno de los factores que más influye en la actividad de esta empresa, de manera que cuando existen escases en el sector pesquero o en tiempos de veda, la economía de la parroquia Posorja baja considerablemente. Otros de los factores externos que han afectado son los aumentos de salarios mínimos, los cambios en las tasas de interés, estos términos por muy generalizados que se escuchan, tienen relación directa con la actividad económica de la empresa.

Factores Tecnológicos:

Los cambios tecnológicos van evolucionando de manera sorprendente, y que tiene mucha relación con cualquier tipo de negocios sean grandes o pequeños. La tecnología si ha sido un factor que ha afectado a este almacén, ya que sus procesos se continúan desarrollando sin dar mayor relevancia a la tecnología, aun sabiendo la importancia que tiene este factor en el almacén. La ausencia de sistemas tecnológicos ha provocado que la empresa simplemente se mantenga mas no ha podido seguir creciendo.

Factores Socioculturales:

Las costumbres, los hábitos de compra, gustos y preferencias, han tenido impacto tanto positivos como negativos para esta empresa. El almacén Marcos Jr., tiene sus

clientes fieles quienes a pesar de no ver cambios en esta empresa, demuestran su fidelidad al momento de comprar sus repuestos.

A pesar de que este almacén ha logrado mantenerse en el mercado, se ha visto afectado por no acoger a nuevos clientes y eso se da porque todos tenemos gustos y preferencias diferentes, lo que detiene la adopción de clientes que ven como algo importante la innovación y tecnología al momento de adquirir alguna clase de artículo.

Factores Internacionales:

A pesar de que esta empresa sea pequeña en comparación de las multinacionales, los factores internacionales en cierto momento afectan en sus actividades, o en la toma de decisiones sobre algún tema relacionado.

El atraso de la mercadería importada es uno de los factores internacionales que en su momento han afectado ya que gran parte de nuestros clientes solicitan repuestos originales los mismos que son importados y un poco más complicados de obtener por la serie de reglamentos que deben cumplirse.

4.4.1.2 Análisis de la situación interna.

En el plano organizativo, la empresa tiene una gran deficiencia en la planificación de los objetivos y la creación de planes estratégicos, lo cual no proporciona una visión formal del desarrollo administrativo al no contar con principios administrativos necesarios como lo son planeación, organización, dotación personal, dirección, control. No se cuenta con parámetros para poder medir el progreso de la organización. Cuenta con niveles jerárquicos, sin embargo no se cumplen con la línea de autoridad porque no hay un organigrama de funciones formalizado, simplemente tienen uno provisional. En los tramos de control no se

tiene un programa para la corrección y retroalimentación de errores dentro del proceso de comercialización al igual que en el administrativo.

En la parte funcional no se tiene definido las atribuciones y obligaciones que les corresponden a cada trabajador para el desempeño del puesto. Las funciones se realizan de forma empírica, realizando la duplicidad u omisión de funciones en determinada área.

Después de haber realizado un análisis de los factores internos que influyen en el desenvolvimiento del almacén, desde el punto de vista organizativo y considerando, que el cumplimiento de la misión de una empresa depende de su eficaz y eficiente gestión y ésta, a su vez, de una adecuada estructura organizacional, se propuso desarrollar este proyecto de investigación.

De acuerdo al diagnóstico, actualmente la empresa carece de una estructura organizacional, que le permita tener un ordenado control de las actividades que en ella se realizan, provocando que los recursos humanos, materiales y financieros, se desperdicien y por lo consiguiente, se generen problemas que no le permite su eficiente desarrollo.

4.4.1.3 Análisis FODA

Análisis FODA, del almacén de ventas de repuestos eléctricos “Marcos Jr.”:

CUADRO N° 21. Matriz estratégica FODA

FACTORES INTERNOS	FORTALEZAS	DEBILIDADES
		Ubicación estratégica en el casco comercial
	Personal capacitado para brindar asistencia técnica a los clientes	No existe un manual de funciones para los empleados
FACTORES EXTERNOS	Amplia variedad de repuestos de calidad	Carece de un sistema informático.
	Compromiso por parte de la gerencia con la empresa	Organización ineficiente, falta de un orgánico funcional
OPORTUNIDADES	FORTALEZA Y OPORTUNIDAD	DEBILIDADES Y OPORTUNIDAD
Incremento del parque automotriz y naval.	F1; O1: Abrir una nueva línea de productos	D1; O1: Capacitar, evaluar y supervisar el desempeño laboral, realizando seminarios de comunicación efectiva, manejo confidencial de documentos, y evaluaciones periódicas.
Capacitar al personal en las respectivas áreas de trabajo.	F2; O2: Motivar y comprometer al personal administrativo hacia una actitud de servicio y calidad en su desempeño, a través de un programa de motivación personal y calidad del servicio al cliente.	D2; O2: Desarrollar las habilidades de los gerentes y directivos, a través de cursos de entrenamiento sobre nuevas técnicas de administración.
Tecnología informática enfocada al comercio.	F3; O3: Difundir por medio de redes sociales la variedad de productos que se ofrecen.	D3; O3: Mejorar la infraestructura tecnológica del almacén Marcos Jr., adquiriendo un sistema informático que controle el inventario, compra y venta de materiales, el proceso contable y facturación.
Insatisfacción del cliente con el producto ofrecido por las empresas dedicadas a la misma actividad.	F4; O4: Comprometer a todo el personal de la empresa a brindar la atención necesaria a los clientes.	D4; O4: Diseñar una estructura organizacional acorde a las necesidades de la empresa.
AMENAZAS	FORTALEZA Y AMENAZAS	DEBILIDADES Y AMENAZAS
Entrada de nuevos competidores con costos más bajos.	F1; A1: Mejorar precios	D1; A1: Buscar nuevos proveedores que generen mayor rentabilidad a la empresa.
Continúa oferta que tiene la competencia en busca de nuevos clientes.	F2; A2: Establecer políticas para atraer nuevos clientes.	D2; A2: Realizar una campaña publicitaria intensiva, a través de medios de comunicación disponible (televisión, radio, revistas).
Problemas externos no controlables, como la inflación, inestabilidad política y económica.	F3; A3: Investigar las tendencias de importación para aprovechar la adquisición de mercaderías.	D3; A3: Utilizar las herramientas tecnológicas para examinar los movimientos de la empresa.
Inspecciones y auditorías realizadas por empresas regularizadoras de aspectos legales.	F4; A4: Cumplir con las normas legales impuestas por las autoridades de turno.	D4; A4: Delegar un responsable que se encargue de los trámites legales de la empresa (función adicional).

Elaborado por: Karina Medina Vera.

4.4.2. Proyección Estratégica. FASE N° 2.

4.4.2.1. Misión

Brindar servicios y productos de excelente calidad a precios competitivos, con una excelente atención al cliente que refleja una organización debidamente estructurada.

4.4.2.2. Visión

Ser una organización moderna que lidera el mercado de repuestos eléctricos, satisfaciendo la demanda de nuestros clientes con calidad y calidez.

4.4.2.3. Objetivos

- 1.- Analizar la situación actual del almacén de repuestos Marcos Jr., mediante un análisis FODA, que permita obtener un diagnóstico preciso de la situación de la empresa.
- 2.- Encaminar de manera proyectada los propósitos de la empresa, a través de metas y estrategias organizacionales, que brinden los resultados esperados.
- 3.- Organizar y regularizar el comportamiento de los miembros de la empresa, a través de normas y procedimientos, que permitan ejecutar correctamente las actividades de cada persona dentro de la empresa.
- 4.- Cumplir y superar las expectativas de nuestros clientes a través de un servicio excelente, con la finalidad de crear fidelidad en los mismos.

4.4.2.4. Metas

- 1.- Mantener una excelente relación con nuestros proveedores en cuanto a las políticas de pago.

2.- Establecer canales de comunicación formal e informal entre los niveles jerárquicos del almacén.

3.- Formalizar los seguimientos de las operaciones con la aplicación de controles internos a los diferentes departamentos.

4.4.2.5. Estrategias

1.- Analizar los factores internos (fortalezas y debilidades) y externos (oportunidades y amenazas) del almacén de repuestos Marcos Jr., inspeccionar de manera visual los procesos organizacionales de la empresa.

Para que se cumpla la estrategia es necesario desarrollar las siguientes actividades:

- Realizar un análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas del almacén.
- Elaborar una matriz estratégica FODA.
- Recolectar información directa, mediante inspecciones visuales a cada área de trabajo.

2.-Establecer la Misión y Visión de la empresa y formular metas y estrategias organizacionales. Para que esta estrategia se cumpla deberán realizarse las siguientes actividades.

- Definir que es la empresa actualmente y que se espera llegar a ser en el futuro.
- Difundir dentro de la empresa la misión y visión.

- Desarrollar habilidades de Gerentes y Directivos de la empresa, mediante capacitaciones, con la finalidad de conocer técnicas modernas de organización.
- Mejorar la infraestructura tecnológica del almacén Marcos Jr., adquiriendo un sistema informático que controle el inventario, compra y venta de materiales, el proceso contable y facturación.
- Capacitar, evaluar y supervisar el desempeño laboral, realizando seminarios de comunicación efectiva, manejo confidencial de documentos, y evaluaciones periódicas.

3.- Diseñar la estructura orgánica del almacén Marcos Jr., definir la departamentalización y funciones de cada miembro de la organización, establecer normas y políticas de la empresa, con el objetivo de mejorar la cultura organización del almacén.

- Diseñar un orgánico funcional para el almacén Marcos Jr.
- Distribuir de manera organizada los departamentos y funciones de la empresa.
- Crear reglamentos, manuales, procedimientos y políticas acorde a las necesidades de la empresa.
- Promover los valores y principios de la empresa, a través de capacitaciones y charlas de inducción al personal.

4.- Evaluar a los colaboradores de la empresa, con la finalidad de medir su desempeño y capacidad para realizar las actividades encomendadas, es decir si

cumplen con las tareas y obligaciones que fueron establecidos para cada uno de los cargos que existan en la empresa.

- Planear y ejecutar adecuadamente los sistemas de evaluación y control a los empleados.
- Tabular y analizar los resultados obtenidos en las evaluaciones que se realicen en el tiempo que la gerencia lo crea conveniente.
- Hacer el seguimiento necesario para que se cumplan las actividades.

4.4.3. Proyección del diseño organizacional para el Almacén Marcos Jr.

4.4.3.1. Estructura Orgánica.

Como ya se manifestó anteriormente, el diseño estructural es un proceso que permite a las empresas formalizar y ordenar las relaciones para que pueda existir entre ellas una adecuada comunicación y coordinación.

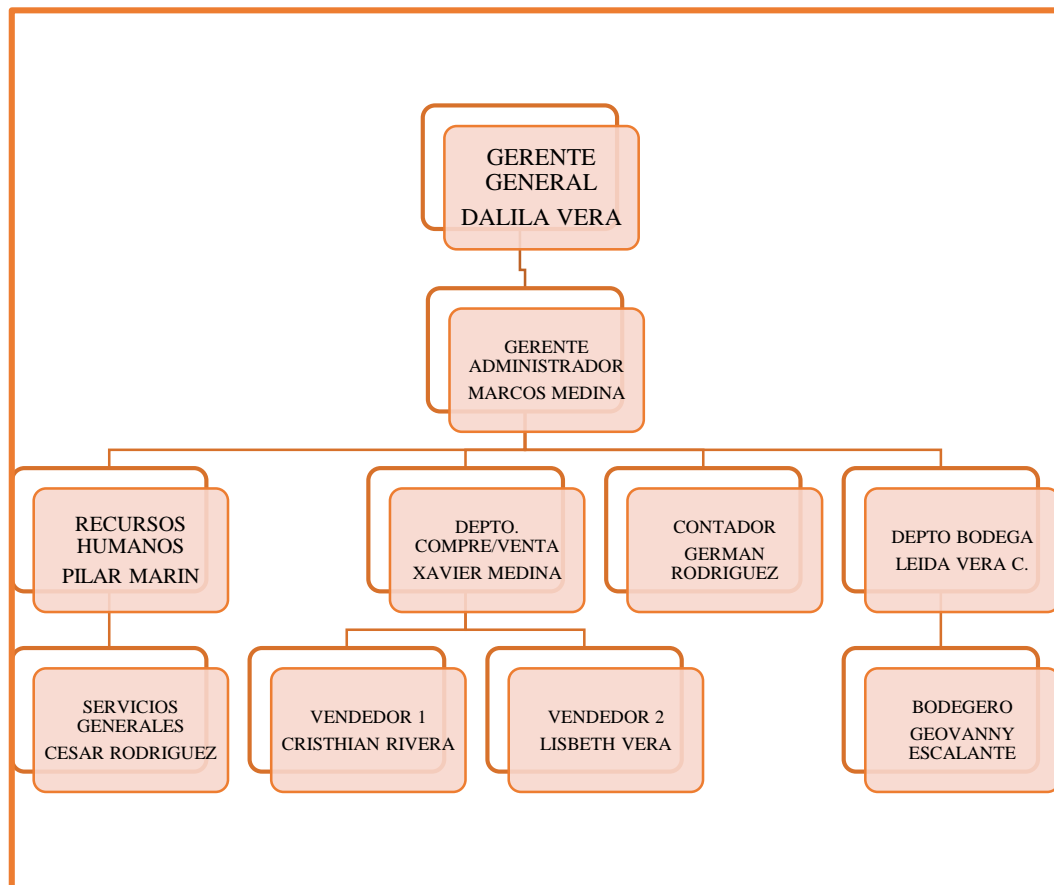
En el Almacén de repuestos eléctricos Marcos Jr. no existe un organigrama funcional en el cual incluyan las principales funciones que tienen asignadas cada una de las áreas de trabajo, además de las unidades y sus interrelaciones.

El organigrama estructural es de gran utilidad para capacitar al personal y presentar a la organización en forma general. Permitirá además identificar claramente las líneas de mando establecidas para que la información fluya de manera eficiente en la empresa. El objetivo que se desea alcanzar es impedir la duplicidad de funciones, para que exista la optimización de recursos humanos, materiales y económicos.

La organización funcional es una forma básica de división por departamentos. Se utilizan esencialmente en las pequeñas y medianas empresas que ofrecen una línea

variada de productos porque posibilita aprovechar con eficiencia los recursos especializados.

GRÁFICO N° 17. Organigrama Funcional para el almacén de repuestos eléctricos Marcos Jr.



Elaborado por: Karina Medina Vera.

4.4.3.2. Departamentalización y Funciones.

Se muestra como está conformado los departamentos con sus características y funciones.

Gerencia.- Las funciones asignadas a gerencia son:

- a. Representación legal y judicial.

- b. Tiene por misión el estudio, la implantación y el perfeccionamiento de métodos y procesos conducentes al eficiente y armónico ejercicio de todas las actividades de la empresa.
- c. Autoriza la ejecución de las operaciones.
- d. Efectúa la toma de decisiones.
- e. Control, supervisión y participación de las actividades.
- f. Recibe personas ajenas a la empresa, para tratar varios asuntos.

Dirección Administrativa.- Las funciones asignadas a la dirección son:

- a. Determinación de los ingresos mensuales del almacén (reporte de ventas).
- b. Determinación de costos de operación (mensual y anual).
- c. Control de cuentas por cobrar conjuntamente con ventas.
- d. Realizar depósitos de cobros que traen vendedores.
- e. Elaboración de presupuesto operativo y control del mismo.
- f. Control de cuentas por pagar a proveedores y pagos generales.
- g. Coordina gestión del talento humano.
- h. Coordinador de logística de entrega de pedidos.

i. Elaboración de plan de mantenimiento preventivo de equipos de oficina.

j. Análisis de estados financieros presentados por contabilidad.

Departamento de Recursos Humanos.- Las funciones asignadas a este departamento son:

a. Atender y brindar soluciones a conflictos y problemas laborales que se presentan.

b. Responsable por la planeación, organización, liderazgo y control de los recursos

c. Proponer las políticas generales de administración de los recursos humanos y los principios de administración de personal.

d. Mantener actualizados la documentación y los registros con todos los antecedentes y la información referida al personal.

e. Asesorar oportunamente al personal sobre todas las materias del derecho laboral manteniendo un archivo actualizado de estas disposiciones legales.

f. Ejecutar y tramitar la incorporación, promoción, retiro o destinación del personal, como también lo relativo a licencias, permisos, asignaciones familiares y todo lo relacionado a solicitudes del personal.

g. Asegurar la operatividad de los trámites administrativos relacionados con licencias médicas, accidentes del trabajo, cargas familiares, asistencia, permisos y vacaciones y otros trámites y/o certificaciones que requiera el personal.

h. Calcular, registrar y pagar las remuneraciones del personal.

i. Colaborar con el Departamento de Gestión y Desarrollo Organizacional en la aplicación de Programas de Inducción, Capacitación y Desarrollo Personal.

j. Motivar a los colaboradores, seleccionar los canales de comunicación más eficaces y resolver conflictos.

Departamento de compras.- Se encargará de:

a. Compras de productos para la venta, papelería, útiles e insumos generales.

b. Establecer características de los bienes, materiales o servicios de acuerdo a las necesidades.

c. Búsqueda y localización de proveedores a través de información interna de la empresa (archivos); directorios locales y nacionales, asociaciones, cámaras, industriales, comerciales, etc.; promociones de bienes y servicios en ferias, congresos, etc.; medios publicitarios. (Guía telefónica, radio, Internet, televisión, etc.)

d. Identificación del proveedor.

e. Bienes y servicios que ofrece.

f. Analizar la calidad de los productos y servicios.

g. Precios, descuentos y formas de pago.

h. Garantías.

i. Forma de entrega y tiempo de entrega.

- j. Recibe informe de requerimientos del encargado de bodega.
- k. Cotiza los requerimientos de por lo menos tres proveedores.
- l. Selecciona el proveedor que más convenga a los intereses de la empresa.
- m. Informa a Gerencia y solicita autorización para la compra.
- n. Realiza el pedido al proveedor.

Departamento de ventas.- Las funciones asignadas al departamento de ventas son:

- a. Proyecciones de ventas mensuales y anuales en montos y unidades.
- b. Estudio de precios de la competencia en relación a los del almacén.
- c. Estrategias económicas de publicidad para los productos de la empresa.
- d. Fijación de rutas de visita a clientes.
- e. Desarrollo de clientes potenciales y clientes actuales.
- f. Cobro de las ventas realizadas.

Departamento de contabilidad.- Las funciones asignadas al departamento de contabilidad son:

- a. Contabilización o registro de los gastos e ingresos de la empresa.
- b. Cálculo y pago de Impuestos.

c. Presentación mensual de estados financieros.

d. Elaboración de Planilla de sueldos y todo lo relacionado a trámites laborales.

Departamento de Bodega.- Las funciones asignadas a bodega son:

a. Pedido y recepción de mercaderías.

b. Ingresos y devoluciones de productos al sistema.

c. Control de inventarios.

e. Despacho de mercadería para la venta.

f. Reportes y documentos para Gerencia, Dirección Administrativa y Contabilidad.

4.4.3.3 Manual de descripción de puestos y funciones.

En esta parte de la propuesta se considera la descripción de cada puesto y las funciones específicas que debe cumplir cada funcionario o empleado del almacén.

IDENTIFICACION DEL PUESTO

Nombre del puesto: Gerente

Resumen del puesto: Es el responsable de coordinar y controlar todas las actividades administrativas de la empresa mediante la planeación, organización, dirección y control.

Jefe inmediato: Ninguno

Supervisa a: Dirección Administrativo, Departamentos de Compras, Contabilidad, Ventas y Bodega.

FUNCIONES ESPECÍFICAS

1. Representación legal y judicial.
 - a. Tendrá la responsabilidad derivada de las obligaciones que la Ley y el status social le impongan.
 - b. Desempeñara su gestión con la diligencia que exige una administración ordinaria y prudente.
 - c. El Gerente que ejerce la representación legal de la compañía, podrá obrar por medio o en calidad de apoderado o procurador para aquellos actos para lo cual se halla facultado.
 - d. El Gerente no contrae en razón de su administración ninguna obligación personal por los negocios del almacén.
 - e. Su responsabilidad solidaria se acoge a: La verdad del capital suscrito, de la existencia y exactitud de los libros del almacén, en general del cumplimiento de las formalidades prescritas por la Ley.
 - f. Sus obligaciones se acogen a: Cuidar que se lleven los libros exigidos por el código de comercio, y en representación de la empresa enviar a la Superintendencia de Compañías los informes anuales

2. Tiene por misión el estudio, la implantación y el perfeccionamiento de métodos y procesos conducentes al eficiente y armónico ejercicio de todas las actividades de la empresa.
 - a. Buscar para la empresa la situación financiera más apropiada, fijando políticas y normas respecto de amortizaciones, reinversiones, utilidades, etc.
 - b. Dicta correspondencia a su secretaria.
 - c. Redacta informes, programas, acuerdos, etc.
3. Autoriza la ejecución de las siguientes operaciones:
 - a. Descuentos en ventas.
 - b. Apertura de créditos a clientes y empleados.
 - c. Emisión de nota de crédito a clientes.
 - d. Anticipos de sueldos.
 - e. Préstamos al personal.
 - f. Bajas en inventarios.
 - g. Pagos a acreedores.
 - h. Otorga el visto bueno a las cajas chicas.

4. Efectúa la toma de decisiones.
 - a. Estudia y aprueba programas de presupuestos generales y particulares.
 - b. Estudia contratos y documentos que la empresa requiere.
 - c. Aprobación de compras Activos fijos.
 - d. Aprobación de préstamos (Financiamientos).
 - e. Discute con los encargados de elaborar estados financieros acerca de su presentación y resultados.
 - f. Fijar el máximo de créditos que puedan concederse, tanto en general como por cliente, buscando sobre todo que no se recarguen los costos.
 - g. Delega autoridad.
 - h. Aprobación de Rol de Pagos.
 - i. Aprueba estabilidad laboral del empleado.
 - j. Aprueba incremento de sueldos.
 - k. Convoca a reuniones ordinarias y extraordinarias.
 - l. Prescinde de servicios laborales del personal.

m. Aprueba permisos al personal por razones de: casos fortuitos, fuerza mayor o calamidad domestica

5. Control, supervisión y participación de las actividades.

a. Revisa y firma documentación originada por los otros departamentos.

b. Evaluar gastos generales de la operación.

c. Lleva las estadísticas generales.

d. Interpreta diversos estados financieros.

e. Asesorar y capacitar al personal a su cargo para optimizar su desempeño, en esquemas establecidos en el control interno de la empresa.

f. Analizar los deberes y actividades de cada empleado.

g. Atribuye multas y sanciones de acuerdo al reglamento de control interno.

h. Participa en actividades de la comunidad que propicien ambiente favorable a la empresa.

i. Mantiene contacto personal o telefónico con gerentes de los bancos donde mantiene sus cuentas.

j. Recibe personas ajenas a la empresa, para tratar asuntos varios

IDENTIFICACION DEL PUESTO

Nombre del puesto: Director Administrativo

Departamento: Administrativo

Resumen del puesto: Es el cargo que le precede a la Gerencia en esta empresa. Además se encarga de la gestión del talento humano.

Jefe inmediato: Gerente

Supervisa a: Departamentos Recursos Humanos, de Contabilidad, Compras y Ventas.

FUNCIONES ESPECÍFICAS

1. Representación de la gerencia en caso de ausencia dentro de la empresa, en casos como:
 - a. Autorizar pagos necesarios y de carácter urgente.
 - b. Dictar correspondencia a su secretaria.
 - c. Autorizar descuentos en ventas.
 - d. Autorizar la emisión de nota de crédito a clientes.
 - e. Autorizar pagos a acreedores.
 - f. Autorizar anticipos de sueldos.

- g. Aprobar el Rol de Pagos.
- h. Convocar a reuniones ordinarias al personal.
- i. Mantener contacto personal o telefónico con gerentes de los bancos donde mantiene sus cuentas.
- j. Recibe personas ajenas a la empresa, para tratar varios asuntos.

2. Emisión de informes.

- a. Emitir informe a la Gerencia de las actividades y novedades en la empresa, de cada departamento y personal.
- b. Informe de gestión de cobranza.
- c. Elabora programación de trabajo para personal.

3. Control y supervisión de actividades.

- a. Aprobación de órdenes de compras.
- b. Revisa los pagos previa aprobación de la gerencia.
- c. Supervisión de ventas.
- d. Supervisión de bodega.
- e. Supervisión de caja.

- f. Aprueba la modificación de ingresos de productos según informes de bodega.
- g. Aprueba la conversión de egresos de productos según informes de bodega.
- h. Control de cartera por cobrar.
- i. Supervisión en toma de inventarios.
- j. Delega autoridad

4. Control de personal.

- a. Conocer, cumplir y hacer cumplir con lo estipulado en el reglamento de control interno.
- b. Revisar informes, reportes y aportaciones al IESS.
- c. Aplica multas y sanciones de acuerdo al reglamento de control interno.
- d. Prescinde de servicios laborales del personal.
- e. Elaboración de cronograma de trabajo
- f. Fijación de horario al personal.
- g. Aprueba permisos al personal por razones de: casos fortuitos, fuerza mayor o calamidad doméstica.

IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Nombre del Cargo: Jefe de Recursos Humanos

Resumen del puesto: Trabajo que consiste en planificar, organizar, dirigir y controlar la administración interna de la empresa y participar en la elaboración de la política administrativa de la misma. Atender y brindar soluciones a conflictos y problemas laborales que se presentan.

Jefe Inmediato: Gerente Administrador

FUNCIONES ESPECÍFICAS:

- a. Planificar, coordinar, dirigir y controlar las funciones del Departamento, optimizando la utilización periódica de los recursos.
- b. Participar en el planteamiento de políticas y estrategias de administración de recursos humanos de la Empresa.
- c. Determinar las necesidades de la organización en lo que se refiere a registros, archivos, información comunicaciones y otros servicios comunes.
- d. Coordinar y participar con la dirección general, gerente de división y los jefes de otros departamentos en la elaboración de la política administrativa.
- e. Planear y organizar los servicios administrativos y los servicios comunes.

- f. Establecer los procedimientos que han de seguirse para asegurar el buen funcionamiento de los servicios de información y comunicación entre los diferentes departamentos de la Empresa.
- g. Velar por el cumplimiento de las obligaciones legales de la organización.
- h. Coordina la colocación de avisos de puestos vacantes de las diferentes divisiones administrativas. Establecer los procedimientos de avisos de puestos vacantes.
- i. Distribuir las políticas y procedimientos nuevos o revisados de recursos humanos entre todos los empleados y mandos medios a través de boletines, juntas, memoranda y/o contacto personal.
- j. Llevar a cabo la contratación de personal en base a los informes y pruebas psicotécnicas aportadas.
- k. Aplicar las medidas disciplinarias vigentes en la empresa y velar porque se cumplan las normas de personal.
- l. Controlar la adecuada administración de las prestaciones que se tienen dentro de la Empresa.

IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Nombre del puesto: Contador

Departamento: Administrativo

Resumen del puesto: Es el encargado de dirigir y realizar todas las actividades contables de la empresa que incluyen la preparación, actualización e interpretación

de los documentos contables y estados financieros, así como otros deberes relacionados con el área de contabilidad.

Jefe inmediato: Gerente

Supervisa a: Bodeguero

FUNCIONES ESPECÍFICAS

1. Representación como Contador de la empresa.
 - a. Persona autorizada y firma de responsabilidad.
 - b. Declaración de impuestos del almacén al fisco y entidades públicas.
 - c. Acogerse a los artículos del Código de Comercio y otras leyes que puedan afectar a la empresa, para que la contabilidad refleje de manera legal el contenido jurídico de sus actividades.
 - d. Someterse y aplicar los principios de Contabilidad Generalmente aceptados.
 - e. Toda anotación contable ha de tener una justificación lógica, jurídica y matemática en una operación administrativa demostrable y documentalmente.
 - f. Creación de Plan de cuentas.
2. Elaborar, presentar informes y estados financieros.
 - a. Informes a gerencia.

- b. Balance general de las cuentas mensual y anual.
- c. Estados de pérdidas y ganancias mensual y anual.
- d. Elaboración de Rol de pago.
- e. Informe de cartera.
- f. Provisión de gastos y cuentas.
- g. Conciliaciones bancarias
- h. Flujos de caja.

Elaboración de planillas seguro social, aportaciones, (todo lo relacionado con el IEES).

- 3. Control y Supervisión administrativa de carácter contable.
 - a. Controlar que la información sea presentada en forma continua, sin retraso, a medida que las operaciones se realicen (En otros departamentos).
 - b. Controlar que la información y documentos no deban contener manchones, repisados o enmendaduras.
 - c. Controlar que la documentación emitida y receptada debe estar rodeada de garantías legales.
 - d. Tratar de obtener una mayor rotación del capital, como base principal para lograr mejores utilidades.

- e. Afinar los sistemas costos y de control de utilidades, por cada línea, producto, etc.
 - f. Tratar de mejorar y ampliar los presupuestos llevándolos con el mayor detalle posible, por departamento y sección coordinándolos todos en un presupuesto general.
4. Declaración de Impuestos al SRI.
- a. Declaración mensual de IVA
 - b. Declaración mensual de Retención en la fuente
 - c. Anexos transaccionales
 - d. Declaración Impuesto a la Renta
 - e. Otros impuestos obligatorios de declarar.
5. Elaborar roles de pago.
- a. Nómina de empleados
 - b. Provisión de beneficios de pago
 - c. Pago y presentación de Aportaciones al IESS.

IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Nombre del puesto: Jefe de ventas

Departamento: Administrativo

Resumen del puesto: Interviene junto a los(as) vendedores(as), posteriormente el cajero (a) para que finalmente se efectúe el despacho de la mercadería vendida desde el mostrador.

Jefe inmediato: Administrador.

Supervisa a: Vendedores

FUNCIONES ESPECÍFICAS

Atención directa con el cliente.

- a. Conocimiento del producto.
- b. Asesora a clientes en su compra.
- c. Cotizaciones a clientes.
- d. Transmisión sobre requerimientos de clientes a gerencia.

Recepción de mercadería desde bodega para la venta.

- e. Perchar productos.
- f. Ubicar por escrito o impreso precios a productos y perchas.
- g. Responsables de faltantes en perchas según inventarios.

Prefacturación.

- h. Ingreso de pedido de clientes previa facturación.

- i. Devoluciones de ventas previa autorización.
- j. Emisión de nota de crédito a clientes previa autorización.

Funciones varias.

- k. Realiza pedido de mercadería a bodega.
- l. Gestión de cobranzas.
- m. Gestionar el incremento de clientes.
- n. Presta servicios para toma de inventarios.
- o. Verificar que se encuentre el etiquetado de precio de venta al público en cada producto.
- p. Imprimir las etiquetas faltantes, si lo hubieren, en el momento de registro de la mercadería.

IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Nombre del puesto: Jefe de bodega

Departamento: Administrativo

Resumen del puesto: Por tratarse de una empresa dedicada a la venta, es necesaria la activación del Departamento de bodega, es el encargado de llevar un control de las existencias físicas de materiales en la empresa.

Jefe inmediato: Director Administrativo

Supervisa a: Ninguno

FUNCIONES ESPECÍFICAS

Pedido y recepción de mercaderías.

- a. Cotizaciones a proveedores.
- b. Elaborar órdenes de pedidos y compras para su aprobación.
- c. Recepción de la mercadería.
- d. Recepción de facturas por pagar de proveedores.
- e. Recepción de guía de remisión de facturas por pagar de proveedores (Archivo).
- f. Verificación de estado de mercadería.
- g. Devolución de mercadería incorrecta, caducada o en mal estado.
- h. Correcto almacenamiento de la mercadería.
- i. Verificación del estado de la mercadería.

Ingresos y devoluciones de productos al sistema.

- j. Creación de ítems de productos.

- k. Responsable de ingresar al sistema los productos según las facturas de compra.
- l. Modificaciones de ingresos de productos previa aprobación del asistente de gerencia.
- m. Recepción de facturas por pagar de proveedores.
- n. Cotizaciones a proveedores.

Control de inventarios.

- o. Responsable del control y cuadro diariamente de kardex con el inventario físico.
- p. Realizar inventario mensual.
- q. Responsable de faltantes en bodega según inventarios.

Despacho de mercadería para la venta.

- r. Despacho de mercadería según requisiciones.
- s. Despacho de suministros de oficina y aseo según requisiciones.
- t. Responsable de faltantes en bodega según inventarios.

Reportes y documentos para Gerencia, Asistente de gerencia y contabilidad.

- u. Facturas originales de proveedores para su registro, archivo y pago.
- v. Responsable de exigir la emisión de la nota de crédito por devoluciones por parte del proveedor.

IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Nombre del Cargo: Bodeguero

Resumen del puesto: Planificar, organizar, controlar y ejecutar las funciones que se le asignen en el área de bodega.

Jefe inmediato: Jefe de Bodega.

FUNCIONES ESPECÍFICAS:

- a. Controlar inventarios.
- b. Llevar registros diarios de las entradas y salidas de mercadería.
- c. Informar al administrador sobre la existencia de los productos.
- d. Mantener ordenada y con condiciones de higiene la bodega.
- e. Mantener existencias adecuadas de mercadería.
- f. Velar porque se mantengan en condiciones adecuadas las mercaderías
- g. Despachar la mercadería vendida.

h. Realizar informes sobre las anomalías de algún material.

i. Realizar otras actividades que le sean asignadas.

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

Nombre del Cargo: Vendedor

Resumen del puesto: Atender a los clientes y facturar la mercadería vendida.

Departamento: Administrativo

FUNCIONES ESPECÍFICAS:

a. Mostrar la mercadería a los clientes.

b. Ordenar mercadería en mostrador.

c. Poner precios a los materiales.

d. Facturar los materiales vendidos.

e. Hacer limpieza en el local de ventas.

g. Otras actividades que se le asignen y sean de su competencia.

h. Dar a conocer los nuevos y materiales a los clientes.

i. Informes a los clientes sobre los materiales en promoción.

- j. Impulsar las ventas de los materiales.
- k. Visitar a clientes frecuentes.
- l. Otras actividades que se le asignen y que sean de su competencia.

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

Nombre del Cargo: Mensajero/Conserje

Jefe Inmediato: Jefe de Recursos Humanos

- a. Realizar depósitos en los diferentes bancos.
- b. Llevar documentación a los proveedores, clientes o lugares indicados.
- c. Retirar cobros en la locación del cliente.
- d. Retiro de materiales en la locación del proveedor.
- e. Proporcionar el servicio de cafetería a empleados y visitantes.
- f. Labores de mensajería local.
- g. Limpieza de oficinas.
- h. Abrir las oficinas y hacer la limpieza de las mismas.

- i. Realizar depósito y cobro de cheques.
- j. Realizar la limpieza de la bodega de envío pasando un día.
- k. Realizar cualquier otra actividad que sea solicitada por su jefe inmediato.

4.4.3.4. Sistemas de información y control.

Una de las estrategias propuestas es mejorar la infraestructura tecnológica del almacén Marcos Jr., no tiene un software que le permita llevar un control de sus actividades.

DOBRA, es un sistema integrado de información empresarial cliente/servidor, está diseñado para automatizar e integrar las operaciones de cualquier negocio. Cuenta con las herramientas esenciales de contabilidad, caja y bancos, cuentas por cobrar (clientes), cuentas por pagar (acreedores), nómina y roles de Pago (empleados), inventarios, compras, importaciones, ventas, seguridad, mantenimiento y configuración; pero además, facilita el trabajo cooperativo de hasta cinco usuarios conectados en línea a un mismo servidor de base de datos.

Por la actividad económica que tiene este almacén (compra y venta de repuestos eléctricos), es necesario que se implemente un software que le permita satisfacer las diferentes necesidades de los usuarios, facilitar y agilizar diversas tareas, automatizar actividades repetitivas, controlar y brindar nuevas posibilidades al usuario.

En la actualidad toda empresa necesita contar con un sistema de información y control de acuerdo a las necesidades de la misma. Las herramientas que contiene

DOBRA empresarial, son exactamente las que necesita el almacén Marcos Jr., para realizar de manera óptima sus actividades.

El costo que implica la adquisición, instalación y capacitación de este sistema de información, es accesible ante los ingresos que tiene esta empresa, y representaría una inversión mas no un gasto, ya que optimizaría recursos y solucionaría varios de los inconvenientes de esta empresa.

4.4.3.5. Políticas establecidas para el Almacén de Repuestos Marcos Jr.

Las políticas por su parte, son lineamientos generales que permiten tomar decisiones. Establecen los límites de las decisiones, indicando al gerente qué decisiones se pueden tomar y cuáles no. Algunas políticas incluyen reglas; es decir, definiciones de medidas específicas que se tomarán en una situación dada. Las políticas son el camino que ayuda para llegar a cumplir los objetivos. En el Almacén de Repuestos Eléctricos Marcos Jr., se determinarán dentro de cada área de la organización, las siguientes políticas que permitirán tomar decisiones que viabilicen el cumplimiento de los objetivos que persigue la empresa:

4.4.3.5.1. Políticas de ventas.

- Se evaluará la satisfacción del cliente y la efectividad del servicio que brinda la empresa al concluir cada semana.
- Se establecerá un 10% de descuento en pagos al contado a clientes que hayan mantenido una fidelidad con la empresa de por lo menos seis meses.

4.4.3.5.2. Políticas de compras.

- Las compras de materiales y suministros de oficina, se realizaran sólo si son necesarias.

- Se garantizará la fidelidad con proveedores que cumplan con la entrega de materiales y repuesto de calidad, a buen precio y a aquellos que cumplan a tiempo con la entrega del servicio o bien solicitado.
- Se dará preferencia a aquellos proveedores que ofrezcan créditos en la compras a realizarse.
- Se realizará el pago a proveedores, los días viernes, cada quince días.

4.4.3.5.3 Políticas de atención al cliente.

- La atención al cliente será absolutamente personalizada.
- Se establecerá un control de eficiencia y calidad del servicio que permita el logro de la visión y misión de la empresa.
- El tiempo que se tome en atender a un cliente no tendrá limite, es decir no existirá parámetros de tiempo.

4.4.3.5.4. Políticas de crédito y cobranzas.

- En aquellas ventas que su valor supere los 1.000 dólares, se brindara crédito de hasta 3 meses.
- En montos que superen los 2.000 dólares, se dará preferencia a depósitos o transferencias bancarias a la cuenta bancaria de nuestra empresa.
- Se clasificara a los clientes por categorías según el cumplimiento en sus pagos: cliente A: cumplido; cliente B: poco responsable; cliente C: no responsable.

4.4.3.5.5 Políticas de personal.

- Se brindará capacitaciones al personal cada 6 meses en las áreas que generen más falencias en la empresa, y, cada año a todo el personal, preferentemente en áreas de manejo informático y normas legales.
- Se mantendrá reuniones con los trabajadores para que el nivel de integración sea próspero y puedan sentirse como en familia (empoderamiento).
- Se dará a conocer públicamente al personal cada semestre sobre la situación financiera de la empresa.
- Al personal, se otorgará cumplidamente con todos y cada uno de los beneficios sociales estipulados en la ley ecuatoriana.

4.4.3.5.6 Políticas de mercadeo y publicidad.

- El último trimestre de cada año, se realizarán investigaciones de mercado con el fin de conocer la posición que mantiene la empresa dentro del mismo.
- Se mantendrá actualizada la publicidad del almacén constantemente en el mercado, con el fin de dar a conocer los nuevos servicios que la empresa esté dispuesta a ofertar.

4.4.4. Cultura Organizacional.

Valores.

- Servicios a nuestros clientes, pensando siempre que nuestros clientes se merecen lo mejor.

- Respeto por la persona, respeto por sus derechos.
- Búsqueda de la excelencia.

Principios

- El comportamiento de los miembros del almacén Marcos Jr. debe basarse y ajustarse a los valores y principios éticos como la honradez.
- Compromiso dentro de la empresa, el trabajo en equipo, la identidad, la credibilidad y transparencia frente al almacén.
- La disposición y la capacidad humana permiten innovar en el mercado de nuestros servicios con programas y estrategias, en armonía con los cambios políticos, tecnológicos, culturales y sociales.
- La ayuda mutua y desinteresada es el factor primordial en logro de metas comunes.

4.4.5. Resultados de efectividad. FASE N° 4

Tener un desempeño laboral exitoso es uno de los resultados más esperados luego de la aplicación de este proyecto, la falta de organización ha afectado considerablemente el desempeño laboral de los colaboradores del almacén Marcos Jr., motivo por el cual se propone orientar, seguir, revisar y mejorar la gestión de las personas al interior de su organización, de modo que se logren los resultados esperados por la empresa.

Eficiencia. Eficiencia en sus actividades es uno de los resultados que se espera tener luego de la aplicación de este modelo de estructura organizacional, la

definición de los cargos, funciones y responsabilidades, dará lugar a “hacer bien las cosas”, y eso precisamente es la eficiencia.

Lo que se pretende mediante este proyecto es alcanzar los objetivos de la empresa aplicando una estructura organizacional que le permita alcanzar la productividad en relación con los recursos que dispone.

Eficacia.- Al tener un orgánico funcional en la empresa, y darle a conocer a sus colaboradores cuál es su función en la misma, permitirá priorizar las tareas y realizarlas ordenadamente en un tiempo determinado, es ser eficaz.

Por lo tanto los resultados de efectividad esperados para el almacén Marcos Jr., son la eficiencia y eficacia en sus totalidad lo que le dé un cambio total a su ritmo de trabajo, y le permita alcanzar la productividad. Es necesario contar con una estructura adecuada y capaz de cumplir con los requerimientos, teniendo en cuenta estas 3 variables (eficiencia, eficacia y productividad), que se complementan y que forman la base para un negocio exitoso.

4.4.6. Presupuesto.

CUADRO N°22. Presupuesto de sueldos.

ALMACEN DE REPUESTOS ELECTRICOS "MARCOS JR."							
ROL DE PAGOS							
AÑO 2013							
CARGOS	SUELDO	APORTE IESS	DEC. TERCER	DEC. CUARTO	VACACIONES	TOTAL	T. ANUAL
GERENTE PROPIETARIO	1500,00	322,50	125,00	26,50	62,50	2036,50	24438
GERENTE ADMINISTRADOR	950,00	204,25	79,17	26,50	39,58	1299,50	15594
JEFE DE RECURSOS HUMANOS	500,00	107,50	41,67	26,50	20,83	696,50	8358
JEFE DEL DPTO.DE COMPRA Y VENTA	500,00	107,50	41,67	26,50	20,83	696,50	8358
CONTADOR	350,00	75,25	29,17	26,50	14,58	495,50	5946
JEFE DE BODEGA	500,00	107,50	41,67	26,50	20,83	696,50	8358
OPERARIOS (4)	318,00	68,37	26,50	26,50	13,25	452,62	5431
TOTAL	4618,00	992,87	384,83	185,50	192,42	6373,62	76.483,44

Elaborado por: Karina Medina Vera.

CUADRO N°23. Presupuesto de recursos tecnológicos.

RECURSOS TECNOLÓGICOS			
ARTICULO	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
Equipo de computo	4	700,00	2800,00
Impresoras	4	120,00	480,00
Teléfono	1	50,00	50,00
Sistema Informático	1	900,00	900,00
Incofus	1	400,00	400,00
TOTAL			4630,00

Elaborado por: Karina Medina Vera

CUADRO N°24. Presupuesto de recursos materiales.

RECURSOS MATERIALES			
ARTICULO	CANTIDAD	VALOR X MES	VALOR ANUAL
Escritorios	4	250,00	1000,00
Sillas	4	300,00	1200,00
Archivadores	4	80,00	320,00
Suministro de oficina	12	65,00	780,00
Buzón de sugerencias	1	30,00	30,00
TOTAL		725,00	3330,00

Elaborado por: Karina Medina Vera

CUADRO N°25. Presupuesto de capacitaciones.

CAPACITACIONES			
SEMINARIO	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
Seminario de Modelo de gestión moderna “Empowerment”	1	300,00	300,00
Seminario de Calidad Total	1	300,00	300,00
TOTAL			600,00

Elaborado por: Karina Medina Vera

CUADRO N°26. Presupuesto de Publicidad.

Publicidad			
SEMINARIO	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
Gastos de Publicidad	1		800,00
TOTAL			800,00

Elaborado por: Karina Medina Vera

CUADRO N°27. Inversión Total.

INVERSION TOTAL	
RECURSOS	VALOR
Presupuesto de Sueldo	4630,00
Recursos Tecnológicos	3330,00
Recursos Materiales	3330,00
Capacitaciones	600,00
Gastos de Publicidad	800,00
TOTAL	12690,00

Elaborado por: Karina Medina Vera

CONCLUSIONES.

1.- La estructura organizacional de una empresa es fiel reflejo de su entorno tanto de propietarios como de sus clientes y proveedores. Esto implica que a mayor satisfacción que se sienta dentro de una empresa, mejor es su organización administrativa y de talento humano.

2.- Las nuevas tendencias y comportamiento del mercado, dejan a las pequeñas y medianas empresas, una sola alternativa: mejorar sus estructuras y volverse de estas formas competitivas y eficientes.

3.- En nuestro medio, generalmente las pequeñas y medianas empresas carecen de una sólida organización, lo que las convierte en organizaciones débiles y endeble en la consecución de sus objetivos y metas.

4.- El Almacén de repuestos eléctricos Marcos Jr. es una mediana empresa que está inmersa en la problemática de la desorganización administrativa, lo que ha provocado una serie de dificultades en la consecución de sus metas y por ende, los servicios que brinda son de mediana calidad, especialmente en lo que tiene que ver con atención al cliente, control administrativo y financiero, relaciones comerciales, entre otras debilidades encontradas en el transcurso de la investigación.

5.- La propuesta planteada en el trabajo de investigación es de aplicación inmediata, por su accesibilidad y factibilidad, en razón de la apertura brindada por los propietarios y sus deseos de cambio para mantener una empresa debidamente organizada y eficiente.

RECOMENDACIONES.

- 1.- Las pequeñas y medianas empresas deben realizar un proceso de estructuración administrativa acorde a las exigencias del mercado y la competitividad.
- 2.- La competencia vuelve a las empresas más vulnerables en el mercado, por lo que su organización debe acogerse a las nuevas tendencias de la administración moderna.
- 3.- Para conseguir las metas y fines propuestos, las organizaciones deben permanentemente realizar cambios que permitan ser sustentables en los negocios, para no caer en situaciones de iliquidez o reducción de ventas.
- 4.- El Almacén de Repuestos Eléctricos Marcos Jr. requiere de forma inmediata la aplicación de un diseño organizacional, en razón de su endeble estructura que posee.
- 5.- Es indispensable que el trabajo de investigación reflejado en la propuesta, sirva de modelo para las demás empresas similares en el medio, por ser de fácil aplicación y esto se traduzca en un ambiente empresarial más atractivo y competitivo.

BIBLIOGRAFÍA.

1. ALLES MARTHA (2009), Como llevarme bien con mi jefe.
2. ARNOLETTO, E.J., (2010), La Gestión Organizacional en los gobiernos locales.
3. BALESTRINI, MIRIAM. (2007) Cómo se elabora el Proyecto de Investigación. Editorial Panapo, sexta edición
4. BERNAL CESAR AUGUSTO (2010), Tercera Edición, Metodología de la Investigación.
5. BRAVO JUAN, (2009), Planificación Sistémica.
6. BUENO CAMPOS EDUARDO (2010), Introducción a la organización de empresa.
7. CENTROS EUROPEOS DE EMPRESAS (2008), Definir funciones y estructuras organizativas.
8. COMUNIDAD VALENCIANA, (2008) Definir funciones y estructuras organizativas.
9. DAFT, RICHARD L (2011), Teoría y diseño organizacional.
10. EDITORIAL VERTICE (2008), Estructura Organizativa.
11. GIL E. MARIA, GINER FERNANDO (2010), Como crear y hacer funcionar una empresa.

12. GILLI JUAN JOSÉ (2007), Diseño Organizativo .Estructura Y Procesos.
13. GUAMARATO PARRA NARCISO (2009), Camino al éxito empresarial.
14. GUILLEN PORRO MANUEL, (2008) Ética en las Organizaciones.
15. HELLRIEGEL SLOCUM (2009), Comportamiento Organizacional.
16. IVANCEVICH, JOHN M. (2006) Comportamiento Organizacional.
17. JERÉZ TAMAYO, D. (2010), La organización administrativa de los órganos locales del Poder Popular en los municipios: visión desde la Constitución de la República.
18. MALHOTRA NARES K. (2010), Investigación de Mercado.
19. MANTILLA KATHY (2009), Conceptos fundamentales en la planificación estratégica de las relaciones públicas.
20. MÉNDEZ, C. (2008). Metodología de la investigación, diseño y desarrollo del proceso del proceso de investigación, con énfasis en ciencias empresariales, cuarta edición. México: Limusa.
21. MEZZABOTTA JORGE (2012), Estamos trabajando para usted.
22. PAREDES GONZALO (2010), Como diseñar una tesis.

ABREVIATURAS

MEFI.- Matriz de análisis del factor interno.

MEFE.- Matriz de análisis del factor externo.

MSP.- Ministerio de Salud Pública.

RUC.- Registro Único de Contribuyentes.

SENPLADES.- Secretaria Nacional de Planificación y Desarrollo del Ecuador

INEC.- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos

GDP.- Gobierno Descentralizado de Posorja

IVA.- Impuesto Valor Agregado.

ANEXO N° 1 Matriz de Consistencia.

TÍTULO	TEMA	PROBLEMA GENERAL	OBJETIVO GENERAL	HIPÓTESIS GENERAL	VARIABLES
Diseño organizacional para el almacén de repuestos eléctricos Marcos Jr. parroquia Posorja, cantón Guayaquil, provincia del Guayas, año 2013.	Influencia de la estructura organizacional en la administración efectiva mediante un estudio que involucre a los directivos y empleados de la empresa. Diseño organizacional para el almacén de repuestos eléctricos Marcos Jr.	¿Cómo influye la estructura organizacional en la administración efectiva del almacén de repuestos eléctricos Marcos Jr., año 2013?	Estructurar un Diseño Organizacional, a través de un trabajo técnico-investigativo para el fortalecimiento de la administración efectiva en el almacén de venta de repuestos eléctricos Marcos Jr., parroquia Posorja, cantón Guayaquil, provincia del Guayas, año 2013.	La elaboración de un diseño organizacional adecuado fortalecerá la administración efectiva del almacén de venta de repuestos eléctricos Marcos Jr.	Variable independiente: Estructura organizacional Variable dependiente: Administración efectiva del almacén de repuestos Marcos Jr.

Elaborado por: Karina Medina.Vera.

ANEXO N° 3

CARTA AVAL EMITA POR EL ALMACÉN MARCOS JR.

**ALMACÉN DE REPUESTOS ELÉCTRICOS
"MARCOS Jr."**

Venta de accesorios, partes y piezas de vehículos
Automotrices y navales

RUC: 0906927892001



Posorja, 31 de Octubre del 2013

ING. MERCEDES FREIRE.

Decana Facultad de Ciencias Administrativas.

UNIVERSIDAD ESTATAL PENINSULA DE SANTA ELENA-UPSE

En mi carácter de Gerente-Propietaria del **ALMACÉN DE REPUESTOS ELÉCTRICOS MARCOS Jr.**, expreso mi apoyo a la solicitud presentada por la Srta. **MEDINA VERA KARINA ESTEFANIA** con **C.I. # 092219685-2**, estudiante de la carrera de Administración de Empresas, para realizar su proyecto de titulación en esta empresa, proporcionando la información requerida para dicho propósito.

En virtud de lo antes mencionado, con pleno conocimiento de la responsabilidad que asumo ante ustedes y ratificando lo antes expuesto firmo la presente

Atentamente.

GENA DALILA VERA GONZABAY

C.I. # 090692789-2

Gerente-Propietario.

Teléfono: 042066234

ANEXO N° 4



UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



**FORMATO DE ENCUESTA DIRIGIDA A CLIENTES Y POSIBLES
CLIENTES DEL ALMACEN DE REPUESTOS ELECTRICOS “MARCOS
JR.” PARROQUIA POSORJA, CANTON GUAYAQUIL, PROVINCIA DEL
GUAYAS AÑO 2013.**

FORMATO DE ENCUESTA

1. ¿Posee usted vehículo y/o embarcación naval?

SI

NO

2. ¿Cada qué tiempo usted hace mantenimiento y/o reparaciones eléctricas en su vehículo?

Mensualmente

Cada 3 meses

Cada 6 meses

3. ¿Cuándo necesita reparar su vehículo/embarcación, casi siempre necesita adquirir repuestos nuevos?

SI

NO

4. ¿Cree usted que en Posorja existen locales comerciales que provean variedad de repuestos en la línea eléctrica?

SI

NO

5. ¿Cuál de los atributos mencionados a continuación son de mayor importancia al adquirir un artículo?

Calidad

Precio

Eficiencia

Facilidad de Pago

6. ¿Conoce usted al almacén de venta de repuestos eléctricos Marcos Jr. que está ubicado en la Parroquia Posorja?

SI

NO

7. ¿De qué manera conoció de los productos y servicios ofrecidos por el almacén Marcos Jr.?

Publicidad

Recomendación

Solicitud directa

8. ¿Con qué frecuencia visita el almacén de Repuestos eléctricos Marcos Jr.?

Frecuentemente

Regularmente

Nunca

9. Luego de haber utilizado los repuestos ofrecidos por este almacén, ¿está usted satisfecho en cuanto a precio, calidad y atención?

SI

NO

Tal vez

10. ¿Cree Usted que la calidad y los precios de este almacén son competitivos?

SI

NO

11. ¿Según su opinión como es el ambiente y comunicación laboral que se puede apreciar a simple vista en el almacén de repuestos eléctricos Marcos Jr.?

Muy bueno

Bueno

Malo

12. ¿Cree usted que el almacén Marcos Jr., se encuentra debidamente organizado?

SI

NO

13. ¿Según su apreciación este almacén debería realizar cambios de manera urgente en su forma de trabajo de manera interna y externa?

SI

NO

14. ¿En qué aspectos cree usted que la gerencia de Marcos Jr. debería invertir para mejorar su estructura organizacional?

Atención al cliente Infraestructura Variedad

15. ¿Cree Usted que el almacén de ventas de repuestos eléctricos Marcos Jr. luego de mejorar su estructura organizativa y aplicar nuevas estrategias, lograra eficiencia y eficacia en sus actividades?

SI

NO

Lugar y Fecha.....

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

ANEXO N° 5



UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



FORMATO DE ENTREVISTA - DIRECTIVOS DE LA EMPRESA

Nombre: _____

Cargo/Función: _____

Fecha: _____

1.- ¿Qué tan importante es para usted como directivo crear procedimientos organizativos para su empresa?

2.- ¿Cree usted que las bases institucionales, como visión, misión, valores, políticas y procedimientos son la base del éxito de una organización?

3.- ¿Qué tan importante es para usted en calidad de directivo hacer conocer la misión del almacén Marcos Jr., tanto a miembros de la organización y a clientes?

4.- ¿Cómo define usted la cultura organizacional de Marcos Jr? _____

5.- ¿Qué tipos de análisis se ha realizado la empresa, para conocer el grado de aceptación que tiene en el mercado? _____

6.- ¿El almacén Marcos Jr., tiene establecido un organigrama de funciones?

7.- ¿El almacén Marcos Jr., cuenta con manuales de procedimientos y lineamiento administrativos? _____

8.- ¿Considera usted que su empresa realiza una excelente administración de personal? _____

9.- ¿El almacén Marcos Jr. posee un sistema integral para el manejo, archivo de información y datos? _____

10.- ¿Qué tan importante es para usted, diseñar la estructura orgánica de su empresa? _____

ANEXO N° 6



UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



FORMATO DE ENTREVISTA - PERSONAL ADMINISTRATIVO

Nombre: _____

Cargo/Función: _____

Fecha: _____

1. ¿Qué opina usted sobre las estrategias administrativas que tiene en este almacén? _____

2. ¿Cree usted que en el almacén Marcos Jr., se evalúan los resultados de todas las actividades empresariales realizadas? _____

3. ¿Qué tan efectivos cree usted que son los procesos establecidos en esta empresa? _____

4. ¿Usted como empleado conoce con claridad sus actividades y responsabilidades? _____

5. ¿Cómo considera que es la comunicación y ambiente laboral es bueno en esta empresa? _____

6. ¿Cada que tiempo se realizan procesos de evaluación de atención al cliente para medir su satisfacción? _____

7. ¿Conoce de la existencia de manuales de funciones en la empresa, Qué opina sobre ellos?_____

8. ¿Se siente satisfecho con la remuneración que percibe por el trabajo que realiza, que tipos de incentivos le brindan? _____

ANEXO N° 7



UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



FORMATO DE ENTREVISTA - PERSONAL OPERATIVO

Nombre: _____

Cargo/Función: _____

Fecha: _____

1. **¿Qué opina sobre la parte organizativa del almacén Marcos Jr., cree usted que se está cumpliendo en proceso de administrativo (planeación, organización, dirección y control)?** _____

2. **¿Usted como empleado conoce con claridad sus actividades y responsabilidades dentro de la empresa?** _____

3. **¿Se siente usted a gusto desempeñando su trabajo en esta empresa?** _____

4. **¿Cree usted que los directivos de esta empresa, se preocupan por la estabilidad de sus empleados?** _____

5. **¿Qué tipo de capacitaciones han sido brindadas a ustedes en calidad de personal operativo?** _____

6. **¿Se siente satisfecho con la remuneración que percibe por el trabajo que realiza dentro de la empresa?** _____

7. **¿De qué manera cree usted que puede aportar a esta empresa, en cuanto a la parte organizativa?** _____

ANEXO N° 8



UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



FORMATO DE ENTREVISTA - PROVEEDORES

Nombre: _____

Cargo/Función: _____

Fecha: _____

1. ¿Considera usted que la relación de negocios con la empresa es óptima?

2. ¿Considera usted que la empresa realiza los pedidos oportunamente?

3. ¿Cree usted que los pagos son efectuados en el tiempo acordado?

4. ¿Considera usted que el almacén Marcos Jr., se encuentra bien organizado?

ANEXO N° 9

Vista panorámica del área de ventas.



ANEXO # 10

Área de almacenamiento de mercadería (bodega).



Ejerciendo sus labores la Gerente Propietaria Sra. Dalila Vera G.

