



**UNIVERSIDAD ESTATAL
PENÍNSULA DE SANTA ELENA**

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
ESCUELA DE INGENIERÍA COMERCIAL
CARRERA DE DESARROLLO EMPRESARIAL

**DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA MICROEMPRESA
COMERCIAL ANITA DEL CANTÓN LA LIBERTAD,
PROVINCIA DE SANTA ELENA
AÑO 2013**

TRABAJO DE TITULACIÓN

Previo a la obtención del Título de:

INGENIERA EN DESARROLLO EMPRESARIAL

AUTORA: CAROLINA EVELYN PILAY ALAVA

TUTORA: ING. SOFIA LOVATO TORRES, MBA.

LA LIBERTAD - ECUADOR

2013

**UNIVERSIDAD ESTATAL
PENÍNSULA DE SANTA ELENA**

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
ESCUELA DE INGENIERÍA COMERCIAL
CARRERA DE DESARROLLO EMPRESARIAL

**“DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA MICROEMPRESA
COMERCIAL ANITA DEL CANTÓN LA LIBERTAD,
PROVINCIA DE SANTA ELENA
AÑO 2013”**

TRABAJO DE TITULACIÓN

Previo a la obtención del Título de:

INGENIERA EN DESARROLLO EMPRESARIAL

AUTORA: CAROLINA EVEELYN PILAY ALAVA

TUTORA: ING. SOFIA LOVATO TORRES, MBA.

LA LIBERTAD – ECUADOR

2013

La Libertad, 19 de Octubre del 2013

APROBACIÓN DEL TUTOR

En mi calidad de Tutor del trabajo de investigación, **“DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA MICROEMPRESA COMERCIAL ANITA DEL CANTÓN LA LIBERTAD, PROVINCIA DE SANTA ELENA AÑO 2013”**, elaborado por la Sra. CAROLINA EVELYN PILAY ALAVA, egresada de la Carrera de Ingeniería en Desarrollo Empresarial, Escuela de Ingeniería Comercial, Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Península de Santa Elena, previo a la obtención del Título de Ingeniera en Desarrollo Empresarial, me permito declarar que luego de haber orientado, estudiado y revisado, la apruebo en todas sus partes.

Atentamente

.....
Ing. Sofía Lovato Torres, MBA.
TUTOR

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a Dios, a mis padres y a mi hermana. A Dios porque ha estado conmigo a cada paso que doy, cuidándome y dándome fortaleza para continuar, a mis padres y mi hermana, quienes a lo largo de mi vida han velado por mi bienestar y educación siendo mi apoyo en todo momento. Depositando su entera confianza en cada reto que se me presentaba sin dudar ni un solo momento en mi inteligencia y capacidad.

A mi Madre Magdalena Alava porque vive conmigo mis triunfos y mis fracasos, a ella que me ha comprendido y apoyado durante mi carrera y el desarrollo de la misma, a mi papá Pedro Lavayen, quien durante el desarrollo de este trabajo de titulación ha sido mis ojos y mi presencia ayudándome en lo que más ha podido. A mi persona especial, por su paciencia en este largo camino, sabiéndome entender y darme ánimos para no desmayar. Es por ellos que soy lo que soy ahora.

Los amo con mi vida.

Carolina Pilay

AGRADECIMIENTO

A los propietarios de Comercial Anita y a todo su personal, los cuales me dieron la oportunidad de realizar mi trabajo de tesis y brindarme la colaboración necesaria para desarrollarla

A mi tutora la Ing. Sofía Lovato Torres, quien me supo instruir durante el transcurso del desarrollo de mi trabajo de titulación, con paciencia y consejo.

A mi jefe inmediato Sebastián Villacreses por su ayuda y comprensión en cuanto a horas para realizar viajes por mi tesis.

Muchas Gracias por todo...

Carolina Pilay

TRIBUNAL DE GRADO

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

Econ. Félix Tigrero González, MSc
**DIRECTOR DE ESCUELA
INGENIERÍA COMERCIAL**

Ing. Sofía Lovato Torres, MBA.
PROFESORA – TUTORA

Econ. Karina Bricio Samaniego, MIM
PROFESORA DE ÁREA

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

UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
ESCUELA DE INGENIERÍA COMERCIAL
CARRERA DE DESARROLLO EMPRESARIAL

DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA MICROEMPRESA
COMERCIAL ANITA DEL CANTÓN LA LIBERTAD,
PROVINCIA DE SANTA ELENA AÑO 2013

Autora: Carolina Pilay Alava

Tutora: Ing. Sofía Lovato Torres, MBA.

RESUMEN

En el presente Trabajo de Titulación se desarrolla el Diseño Organizacional aplicado a la Microempresa Comercial Anita, lo cual permite establecer un sistema de acciones que han de desarrollar los miembros del comercial para trabajar juntos de forma óptima y de esta forma que se alcancen las metas propuestas, dar a conocer su misión y visión al personal haciendo que ellos se empoderen de los mismos. Se realiza un análisis previo de todos los conceptos que abarcan la organización y el diseño organizacional, desde sus inicios hasta la actualidad; sus formas de investigación para llegar a la investigación concluyente del trabajo que es la ejecución del Diseño Organizacional. Se trabaja con indicadores para cada uno de los análisis que se realizan los cuales son los empleados, proveedores y clientes fijos del comercial que permiten observar la diferencia de intereses que hay antes de llegar a la toma de decisiones entre personal y propietarios del Comercial. La elaboración de entrevistas a profundidad direccionada a los propietarios del Comercial y las encuestas que se realizaron al resto de la población tomada, lanzan datos que serán de suma importancia al momentos de establecer los cambios, funciones a ejecutar, manuales, perfiles obligaciones, reglamentos, normas, políticas y sobre todo el nuevo organigrama que separa cada área. El Diseño Organizacional que se propone, busca ser un Manual de la microempresa, donde se busque de manera documental las funciones y cargos de cada uno de los departamentos, las metas propuestas, las estrategias que se realizarán para superar los problemas que se tienen y hacer crecer al Comercial Anita, aumentando su eficiencia y eficacia en sus labores administrativas. Al implementar el modelo que se muestra, se mejora el desenvolvimiento de las actividades, responsabilidades y funciones, a su vez que se instaura de manera fija los nuevos procedimientos que regirán en adelante.

ÍNDICE

PORTADA	I
APROBACIÓN DEL TUTOR	II
DEDICATORIA	III
AGRADECIMIENTO	IV
TRIBUNAL DE GRADO	V
RESÚMEN	VI
ÍNDICE	VII
ÍNDICE DE GRÁFICO...	XII
ÍNDICE DE CUADROS	XIII
ÍNDICE DE ANEXOS	XV
INTRODUCCIÓN	1
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	2
2. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA	3
3. CAUSAS Y EFECTOS.....	4
4. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	5
5. SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA	5
6. OBJETIVO GENERAL	6
7. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	6
8. JUSTIFICACIÓN	7
9. HIPÓTESIS GENERAL	8
10. OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES.....	9
CAPÍTULO I	10
MARCO TEÓRICO	10
1.1. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.....	10
1.1.1. Estructura Organizacional	10
1.1.2. Elementos de la Estructura Organizacional	10
1.1.3. Objetivo de la Estructura Organizacional	11
1.1.4. Tipos de Estructura Organizacional	12
1.2. DEFINICIONES DE ORGANIZACIÓN	14
1.2.1. Principios de la organización	15
1.2.2. Organización formal.....	16
1.2.2.1.Organización informal.....	17
1.2.3.1.El Enfoque Clásico.....	18

1.2.3.2.Enfoque Tecnológico de las Tareas	18
1.2.3.3.El Enfoque Ambiental	19
1.2.4. Diseño organizacional	20
1.2.4.1.Conceptos de Diseño Organizacional	21
1.2.4.2.Formación del Diseño Organizacional.....	21
1.2.4.3.Cultura Organizacional.....	22
1.2.5. Modelos de Diseños Organizacionales	23
1.2.5.1.Dimensiones del Diseño Organizacional	27
1.2.5.2.Políticas Organizacionales.....	27
1.2.6. Manuales Organizacionales	28
1.2.6.1.Tipos de Manuales.....	29
1.2.7. Análisis de mercado o Análisis situacional de la organización	31
1.2.7.1.Matriz de marco lógico.....	32
1.2.7.2.Diagnóstico participativo.....	33
1.2.7.3.Análisis de los involucrados.....	34
1.2.8. Matriz de evaluación de factores internos.....	35
1.2.9. Matriz de evaluación de factores externos	36
1.2.10. Matriz Foda	37
1.2.11. Análisis de Porter	39
1.2.12. Matriz de Competitividad	40
1.2.13. Matriz Boston Consulting Group	41
1.2.14. Estrategias Organizacionales	42
1.3. EMPRESA U ORGANIZACIÓN.....	43
1.3.1. Antecedentes	43
1.3.2. Actividad Económica	44
1.4. EFICIENCIA Y EFICACIA EN LA ORGANIZACIÓN	44
1.4.1. Eficiencia.....	44
1.4.2. Eficacia.....	45
1.5. MARCO LEGAL DE LA COMERCIAL ANITA	45
1.5.1. Marco Legal De La Microempresa Comercial Anita.....	45
1.5.1.1.Constitución De La República Del Ecuador	45
1.5.1.2.Plan Del Buen Vivir.....	45
1.5.1.3.Ley De La Cámara De Comercio.....	46

1.6. MARCO SITUACIONAL	47
CAPÍTULO II	48
METODOLOGÍA	48
2.1. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	48
2.2. MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN	48
2.2.1. Explorativa.-.....	48
2.2.2. Descriptiva	49
2.2.3. Por la Participación de los Sujetos	49
2.3. TIPO DE ESTUDIO	49
2.3.1. Estudios Exploratorios	49
2.3.2. Estudios Descriptivos.....	49
2.3.3. Estudios Explicativos	50
2.4. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN	50
2.4.1. Método de Observación	50
2.4.2. Método Deductivo.....	50
2.5. FUENTES Y TÉCNICAS PARA LA RECOLECCIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.....	50
2.5.1. Fuentes Secundarias	50
2.5.2. Fuentes Primarias	51
2.5.3. Observación Participante Directa.....	51
2.5.4. Entrevista.....	51
2.5.5. Encuesta	51
2.6. POBLACIÓN Y MUESTRA.....	51
2.6.1. Población.....	51
2.6.2. Muestra.....	52
2.7. RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	52
CAPÍTULO III.....	53
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS	53
3.1. ANÁLISIS DE LA ENTREVISTA APLICADA A PROPIETARIOS DEL COMERCIAL ANITA.....	53
3.2. CONCLUSIONES DE LA ENTREVISTA REALIZADA A LOS PROPIETARIOS.....	55
3.3. RECOMENDACIONES DE LA ENTREVISTA APLICADA A LOS PROPIETARIOS.....	56

3.4.	ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA ENCUESTA A LA PARTE ADMINISTRATIVA	57
3.5.	ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA ENCUESTA DIRIGIDA A LOS PROVEEDORES.....	65
3.6.	ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA ENCUESTA A LOS CLIENTES	70
	CAPITULO IV.....	74
4.	LA DIRECCION ORGANIZACIONAL.....	74
4.1.	MISIÓN.....	74
4.2.	MODELO DE DISEÑO ORGANIZACIONAL A APLICARSE	75
4.3.	VISIÓN	76
4.4.	VALORES	76
4.5.	METAS	76
4.6.	OBJETIVO GENERAL	77
4.6.1.	Objetivos Específicos.....	77
4.7.	DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL	78
4.7.1.	Matriz de Marco Lógico.....	78
4.7.1.1.	Diagnóstico Participativo.....	80
4.7.1.2.	Análisis de los involucrados.....	80
4.7.2.	Mefi	81
4.7.3.	Mefe	82
4.7.4.	Matriz FODA	83
4.7.5.	Análisis de las 5 Fuerzas de Porter	84
4.7.5.1.	Amenaza de la Entrada de nuevos Competidores.....	84
4.7.5.2.	Amenaza de posibles productos sustitutos.....	85
4.7.5.3.	Poder de Negociación de los Clientes.....	85
4.7.5.4.	Poder de Negociación de los Proveedores	86
4.7.5.5.	Rivalidad entre competidores existentes.....	86
4.7.6.	Matriz De Competitividad.....	87
4.7.7.	Estrategias	87
4.8.	RECURSOS DEL COMERCIAL ANITA	88
4.8.7.	Recursos Humanos del Comercial Anita	88
4.8.8.	Recursos Materiales del Comercial Anita.....	88
4.8.9.	Recursos Económicos - Financieros del Comercial Anita.....	89

4.8.10. Recursos Técnicos.....	89
4.9. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	90
4.9.7. Elementos de la Estructura Organizacional	90
4.9.8. Objetivo de la Estructura Organizacional de Comercial Anita.....	91
4.10. ORGÁNICO FUNCIONAL.....	91
4.11. MANUALES.....	93
4.11.7. Funciones y Perfiles de cada puesto.....	93
4.11.8. Políticas de cumplimiento	108
4.11.9. Políticas Sanitarias y de Higiene.....	108
4.11.10. Políticas de Ventas al Contado.....	109
4.11.11. Políticas De Créditos Y Cobros... ..	110
4.12. PLAN DE ACCIÓN DE COMERCIAL ANITA	111
4.13. PRESUPUESTO	113
4.14. CONCLUSIONES	116
4.15. RECOMENDACIONES	117
BIBLIOGRAFÍA	118

ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO # 1: Estructura Organizacional.....	10
GRÁFICO # 2: Estructura Lineal.....	12
GRÁFICO # 3: Estructura en Comité.....	12
GRÁFICO # 4: Estructura Funcional.....	13
GRÁFICO # 5: Estructura Lineal o Staff.....	14
GRÁFICO # 6: Modelo de McKinsey.....	23
GRÁFICO # 7: El modelo de las Seis Cajas.....	24
GRÁFICO # 8: Modelo de congruencia.....	25
GRÁFICO # 9: Diagnostico Participativo.....	32
GRÁFICO # 10: Foda.....	37
GRÁFICO # 11: Las 5 fuerzas de Porter.....	37
GRÁFICO # 12: Matriz BCG.....	40
GRÁFICO # 13: Mapa de Ubicación.....	45
GRÁFICO # 14: Misión y Visión.....	55
GRÁFICO # 15: Aplicación de manuales.....	56
GRÁFICO # 16: Frecuencia de labores.....	57
GRÁFICO # 17: Toma de decisiones.....	58
GRÁFICO # 18: Importancia de la Motivación.....	59
GRÁFICO # 19: Reestructuración del sistema.....	60
GRÁFICO # 20: Control de Cumplimientos.....	61
GRÁFICO # 21: Capacitación al Personal.....	62
GRÁFICO # 22: Formas de Crédito.....	63
GRÁFICO # 23: Sistemas de Control de Stock.....	64
GRÁFICO # 24: Problemas de Pago.....	65
GRÁFICO # 25: Introducción de nuevos productos.....	66
GRÁFICO # 26: Servicio de Atención.....	67
GRÁFICO # 27: Comunicación.....	68
GRÁFICO # 28: Insatisfacción de productos.....	69
GRÁFICO # 29: Diversificación.....	70
GRÁFICO # 30: Promociones de productos.....	71
GRÁFICO # 31: Modelo a aplicarse en Comercial Anita.....	73
GRÁFICO # 32: Organigrama de Comercial Anita.....	89
GRÁFICO # 33: Organigrama A Aplicarse.....	90

ÍNDICE DE CUADROS

CUADRO # 1: Operacionalización de variables.....	9
CUADRO # 2: Matriz de Marco Lógico.....	32
CUADRO # 3: Análisis de los involucrados.....	33
CUADRO # 4: Matriz de Evaluación de Factores Internos.....	34
CUADRO # 5: Matriz de Evaluación de Factores Externos.....	36
CUADRO # 6: Matriz de Competitividad.....	39
CUADRO # 7: Población.....	50
CUADRO # 8: Misión y Visión.....	55
CUADRO # 9: Aplicación de manuales.....	56
CUADRO # 10: Frecuencia de labores.....	57
CUADRO # 11: Toma de decisiones.....	58
CUADRO # 12: Importancia de la Motivación.....	59
CUADRO # 13: Reestructuración del sistema.....	60
CUADRO # 14: Control de Cumplimientos.....	61
CUADRO # 15: Capacitación al Personal.....	62
CUADRO # 16: Formas de Crédito.....	63
CUADRO # 17: Sistemas de Control de Stock.....	64
CUADRO # 18: Problemas de Pago.....	65
CUADRO # 19: Introducción de nuevos productos.....	66
CUADRO # 20: Servicio de Atención.....	67
CUADRO # 21: Comunicación.....	68
CUADRO # 22: Insatisfacción de productos.....	69
CUADRO # 23: Diversificación.....	70
CUADRO # 24: Promociones de productos.....	71
CUADRO # 25: Aplicación de Matriz de Marco Lógico a Comercial Anita.....	77
CUADRO # 26: Aplicación Análisis de los Involucrados Comercial Anita.....	79
CUADRO # 27: Aplicación MEFI Comercial Anita.....	80
CUADRO # 28: Aplicación MEFE Comercial Anita.....	81
CUADRO # 29: Aplicación FODA Comercial Anita.....	82
CUADRO # 30: Locales en los alrededores.....	83
CUADRO # 31: Promedio de Clientes.....	83
CUADRO # 32: Capacidad de Compra.....	84
CUADRO # 33: Matriz de Competitividad.....	85

CUADRO # 34: Número de personas en Comercial Anita.....	86
CUADRO # 35: Recursos materiales.....	87
CUADRO # 36: Plan de Acción General para Comercial Anita.....	109
CUADRO # 37: Presupuesto de Capacitaciones.....	110
CUADRO # 38: Presupuesto de Compra de Materiales de Oficina (Administrativo).....	111
CUADRO # 39: Presupuesto de Compra de Materiales de Oficina (Ventas)	111
CUADRO # 40: Presupuesto de Construcción de Infraestructura.....	112
CUADRO # 41: Presupuesto General de la Propuesta.....	112

ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO # 1: Entrevista al propietario de Comercial Anita.....	129
ANEXO # 2: Interior de locales comerciales.....	130
ANEXO # 3: Atención a los clientes.....	131
ANEXO # 4: Atención a canillitas.....	132
ANEXO # 5: Bodegas de Comercial Anita.....	133
ANEXO # 6: Bodega y Perchas de Comercial Anita.....	134
ANEXO # 7: Encuesta dirigida.....	135
ANEXO # 8: Cuadro de Nómina para Comercial Anita.....	137
ANEXO # 9: Porcentaje a Incrementar Aumento de Presupuesto de Líneas a Distribuir.....	138

INTRODUCCIÓN

Actualmente en un mercado tan competitivo como en el que se vive día a día, las grandes, pequeñas y medianas empresas, vuelcan sus esfuerzos y actividades diarias a mejorar la función continuamente de sus metas y objetivos. Los procesos o pasos que se realizan por medio de técnicas y herramientas, permiten que la organización alcance un nivel más alto en lo que se refiere a productividad, eficiencia, eficacia y calidad de servicio.

De esta manera ofrece productos o servicios de acuerdo a las necesidades de los clientes o consumidores, lo que se transforma en maximización de utilidades. No obstante en la zona comercial del sector, gran parte de los procesos de planeación o diseños organizacionales se conceptualizan y se ejecutan en forma deficiente.

Por las razones antes mencionadas, la Gerencia de Comercial Anita, con el propósito de aumentar su nivel de desempeño y ajustar al comercial a la situación actual, orientando de esta manera todos sus esfuerzos a una mejora continua para alcanzar el éxito y aprovechar aquellas actividades que se desarrollan bien.

En el medio que nos desenvolvemos, se va denotando la necesidad de una estructura o diseño organizacional que le permitirá mantenerse y enfrentar todo cambio que se presente el mercado.

El propósito de realizar el diseño organizacional, es que la misma, cuente con un manual de organización, donde se describe como debe estar alineada desde la misión, sus procesos y la dirección de cada puesto o cargo con los objetivos que persigue y por último servirá como referencia para futuras tomas de decisiones.

Para el desarrollo de la presente, vamos a utilizar las diferentes técnicas e instrumentos como la observación del comportamiento del consumidor frente al trato del personal, encuestas periódicas, investigación de mercado, entrevistas con los empleados que están en contacto con los clientes e inclusive la utilización del modelo matricial o red, el cual surge para responder a los cambios para resolver la disfuncionalidad del Comercial.

MARCO CONTEXTUAL

TEMA

DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA MICROEMPRESA COMERCIAL ANITA DEL CANTÓN LA LIBERTAD, PROVINCIA DE SANTA ELENA AÑO 2013

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En la actualidad, las microempresas se despliegan en un medio ininteligible y en continua metamorfosis, los cambios, la iniciación de nuevos mercados, el predominio de los grupos de interés sobre los procesos organizacionales; hacen necesaria que toda empresa sea pequeña, mediana o grande requiera de un diseño organizacional dotado de diferentes características. La pertenencia, flexibilidad, capacidad de adaptación y una continua participación del recurso humano de la microempresa que permita no solo afrontar sino potenciar esos factores para transformarlos en oportunidades que con su aprovechamiento se convertirán en ventaja competitiva, son varias de las características que un diseño debería contener.

Entidades como Alta Dirección de Empresas Business School, ADEN, y el Instituto de la Empresa Familiar, 15 de agosto del 2011, han realizado estudios donde se indica “entre los errores que incurren y que han perjudicado el crecimiento de una microempresa familiar, se destacan los problemas organizativos 22%, conflictos familiares por falta en la comunicación 20% y administración deficiente 18%.”

La falta de un diseño organizacional en las microempresas del cantón La Libertad en general, se está convirtiendo en un problema que amenaza su existencia, porque tarde o temprano serán las grandes empresas quienes avanzarán y se establecerán en el sector comercial. La falta de un diseño organizacional en las microempresas del cantón La Libertad en general, se está convirtiendo en un problema que amenaza su existencia, porque tarde o temprano serán las grandes empresas quienes avanzarán y se establecerán en el sector comercial.

Actualmente en el cantón La Libertad se mantiene una economía de autoconsumo, donde la mayor parte de iniciativas de emprendimiento son manejadas como un negocio familiar que con su excedente, cede el flujo comercial y productivo a niveles de bajo rendimiento y alta competitividad. Esta situación permite visualizar las deficiencias sobre los esquemas de plan administrativo y organizacional que debería tener incluso, una microempresa del área de venta de productos de consumo masivo.

Tal es el caso de Comercial Anita microempresa familiar que se desenvuelve en el casco comercial de La Libertad; cuyos propietarios se iniciaron sin experiencia alguna en el campo de las ventas, solo con la búsqueda de un ingreso para su subsistencia, pero esta forma de pensar, poco a poco fue cambiando hasta al punto de convertirse en un punto donde acudían la mayoría de las familias.

Durante los últimos 10 años, este comercial se ha venido desempeñando de manera monótona, sin cambios en su estructura de funcionamiento, lo cual ha dado pauta para que grandes negocios similares vayan asentándose en sus alrededores. Este comercial por su dimensión y características, puede tener cierto nivel de éxito, según la temporada en la que se desempeñe, no siendo sostenible a largo plazo, evidenciando con ello recesión y estancamiento económico; el mercado se está haciendo cada vez más cambiante y sobre todo exigente, los clientes cada vez requieren más calidad en sus productos, servicios y procesos.

2. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

La microempresa Comercial Anita, ha venido experimentando un moderado pero sostenido nivel de ventas y de participación en el mercado comercial lo cual ha significado un gradual aumento en el volumen de sus ventas, pero a su vez existe un principal obstáculo de crecimiento y desarrollo, o bien, de gasto desmedido de los recursos al pagar elevados salarios a los miembros de la familia que ayuden en el trabajo del Comercial

Lo anterior generalmente desemboca en endeudamiento e inclusive de pérdida de sus clientes, quienes buscan o se direccionan hacia la competencia buscando mejor atención, variedad y ahorro. El problema en el Comercial Anita es que actualmente, radica en la

mala estructuración del área administrativa, ya que no cuenta con un sistema organizacional adecuado que le permita responder a los problemas de manera pronta y eficaz.

El trabajar sin una estructura organizacional y trabajar dependiendo de la intuición y experiencia de los propietarios, sin tener una filosofía, políticas, lineamientos conlleva a que los miembros de la familia se involucren en diferentes actividades y áreas de la microempresa debido a la inexistencia de funciones delimitadas.

Su cadena de mando es muy frágil, lo cual confunde a los empleados al momento de rendir cuentas específicas de determinada área, así como la coordinación o quien coordine la realización de tareas entre los empleados para que estos tengan bien definidas sus tareas y obligaciones.

Se crean problemas de mal información, ya que los canales usados, son poco adecuados para hacer llegar la información correcta y oportuna a los empleados y no se puede dejar de lado el hecho de que también suelen caer en el error de poner los activos de la empresa al servicio inmediato de las necesidades económicas de la familia.

3. CAUSAS Y EFECTOS

El descuido de las áreas del negocio: ventas, administración, mercadeo, imagen, publicidad, producción, actualización, tecnología, no administrar los ingresos y egresos de forma disciplinada y correcta, abusar de los excedentes por ventas o regalías en lugar de crear un fondo de ahorro o el mejoramiento de cualquiera de las áreas más débiles del negocio.

No conocer las necesidades e intereses de los clientes y del mercado en general, cambiar los estándares de calidad para bajar costos y obtener más ganancias, mandar y dirigir eficientemente a los trabajadores o ayudantes, firmeza y rigidez en las decisiones en cuanto a reglas y normas, son puntos bases que se originan al no manejar los recursos financieros de forma adecuada y al no saber coordinar las tareas de los empleados ya que origina que las labores se realicen de manera aislada y muchas veces se trabaje el doble.

Permitir el ausentismo, muchos permisos de faltar al trabajo, relajamiento y pérdida de tiempo en el trabajo, ser permisivo, es uno de los errores más grandes que se cometen, más aún cuando se tiene familiares bajo el mando del Administrador, las reglas deben ser parejas para todos y los familiares contratados jamás deben dejar de tomar en cuenta quién es el líder.

No actualizarse y modernizarse, tener miedo al cambio es también un tema muy pesado para una microempresa; alno hacer respetar los horarios de trabajo, ni sancionar a quienes lo pasan por alto, no multar enérgica y ejemplarmente a un trabajador que haya faltado a las normas y reglas de trabajo, y más si es un familiar hace que se pierda la autoridad. Todas las microempresas requieren crecer, por pequeña e insignificante que pueda parecer y es este un factor de riesgo que limita su crecimiento e inclusive que genera tensiones entre los familiares obstaculizando el avance de la organización y con el tiempo la efectividad y competitividad.

La mayoría de los microempresarios tiene un profundo conocimiento empírico sobre el asignamiento de funciones y cargos debido a que no cuentan con una formación académica de tipo empresarial, estos inconvenientes conllevan a que existan clientes insatisfechos que son atendidos por personal que no brinda una comunicación efectiva al consumidor. En otras circunstancias, la asignación de puestos solo se realiza por familiaridad y no por conocimientos en el campo a desempeñarse, saltándose todas las etapas de reclutamiento del personal y que al final solo llevan a que no se realice el trabajo que se necesita sino que, se pierda el objetivo planteado por los propietarios.

4. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Qué incidencia tiene el diseño organizacional para la microempresa Comercial Anita del cantón La Libertad, Provincia de Santa Elena?

5. SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

- ¿Cuál es la forma de llevar los controles del área administrativa del Comercial?

- ¿Cómo incide la falta de un esquema de funciones en el personal del Comercial? ¿cuál es su clima organizacional?
- ¿Qué tipo de información tienen las personas del Comercial sobre las actividades administrativas que se llevan a cabo?
- ¿Cuáles son los factores del entorno que esta microempresa toma como referencia para la puesta en marcha del proceso administrativo?
- ¿Cuál es el grado de compromiso de los trabajadores hacia el cumplimiento de las disposiciones?
- ¿Qué aspectos deben tomarse en cuenta para la determinación de políticas que ayuden al crecimiento de esta microempresa?
- ¿Qué impacto sobre las ventas del Comercial ha tenido la aparición de nuevas microempresas competidoras en su alrededor?
- ¿Cuáles son los objetivos de los propietarios con respecto al negocio y cuál es su visualización con respecto al futuro?
- ¿Qué modelo se aplicaría de mejor manera para un correcto diseño organizacional?

6. OBJETIVO GENERAL

Evaluar la incidencia de una estructura organizacional en la eficiencia y eficacia de los procesos administrativos, mediante estudio interno, para el diseño organizacional para el Comercial Anita del Cantón La Libertad Provincia de Santa Elena.

7. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Recopilar información sobre todas las actividades administrativas que se realizan en la microempresa.
- Examinar los factores del entorno de la microempresa utilizando un marco organizacional de negocios acorde a la propuesta para la correcta elaboración del modelo administrativo y financiero.
- Detectar los principales problemas del recurso humano con entrevistas individuales para el mejor desenvolvimiento de sus destrezas en sus áreas de trabajo.

- Identificar las debilidades y fortalezas de la microempresa a través de un análisis comparativo a fin de las desventajas transformarlas en oportunidades.
- Establecer elementos estratégicos mediante un análisis organizacional para el desarrollo de la visión, misión y políticas fundamentales.
- Determinar procesos, elementos y metodologías que se puedan aplicar a la microempresa para mejorar la competitividad.
- Elaborar un esquema de funciones del personal aplicando los perfiles de los empleados que servirá de guía de consulta para futuras contrataciones.
- Establecer los procedimientos a usarse para la planeación, formulación, evaluación y control del área administrativa mediante formularios y formatos.

8. JUSTIFICACIÓN

Mediante esta propuesta se busca aplicar las diversas técnicas administrativas, organizacionales y encontrar soluciones con respecto al lanzamiento de nuevos productos, mejorar lo existente, cambiar o ampliar locales para aumentar la capacidad de venta; así mismo se examina los aspectos cuya información está relacionada con los recursos humanos, propuestas estratégicas, comerciales y operativas que afectaran directamente a la actividad comercial.

Las microempresas del sector, son especialmente familiares sin ningún tipo de administración totalmente formal, algunas son administradas en forma empírica, más su contabilidad es solo la que se requiere para normas legales, dejando esto una brecha abierta para la competencia que empieza a avanzar a pasos sigilosos y amenaza con desaparecer a toda microempresa que no tenga un plan estratégico de contingencia o que no cuente con una estructura administrativa y diseño organizacional sólido.

Es por ello la importancia de la organización de toda la información que se recabe pues de esta forma se permitirá al microempresario responsable, el promover iniciativas de inversión sean estas en personal o en capacitaciones para el mismo o tener un pronóstico lo más acertado posible de la rentabilidad del negocio mediante instrumentos y metodologías.

La propuesta conduce a la utilización de todas las técnicas e instrumentos posibles para apoyar a la aplicación de un plan administrativo correcto, así mismo los cuestionarios que se propongan. La propuesta de un diseño organizacional, conlleva a la solución de los problemas de tipo administrativo que permitirá mejorar la situación, así también se beneficiaran los propietarios de la misma, ya que de esta manera se verá un mejor control reflejado en la atención a los clientes recurrentes y podrá ayudar a la obtención de nuevos.

Cabe resaltar que no solo la economía del Comercial mejorará sino también la de los empleados que encontrarán motivación en el transcurso de sus labores, el resto del personal también se verá beneficiado con la propuesta ya que la repartición de cargos y funciones será más equitativa.

9. HIPÓTESIS GENERAL

Incidencia de una Estructura Organizacional permitirá mejorar la eficiencia y la eficacia de las actividades administrativas de la Microempresa Comercial Anita.

10. OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

CUADRO # 1: OPERACIONAIZACIÓN DE VARIABLES

HIPOTESIS	VARIABLES	DEFINICION	DIMENSIONES	INDICADOR	ITEM	INSTRUMENTOS
La elaboración de una Estructura Organizacional permitirá mejorar la eficiencia y la eficacia de las actividades administrativas de la Microempresa Comercial Anita.	Variable Independiente: Estructura Organizacional	Es la distribución formal de las empresas dentro de una organización, cuando los gerentes desarrollan o cambian la estructura participan en el diseño organizacional cuyos procesos indican decisiones.	Diseño Organizacional	Estructura Organizacional	¿Debería Comercial Anita realizar una reestructuración de su sistema Administrativo?	ENTREVISTAS Y CUESTIONARIOS
			División de Trabajo	Especialización del trabajo	¿Cree usted que la capacitación al personal debe darse en el Comercial Anita?	
			Toma de Decisiones	Cadena de mando	¿Se debería llevar un control del cumplimiento de labores asignadas?	
	Variable Dependiente: Eficiencia y Eficacia de las actividades administrativas	Eficiencia es el criterio económico que revela la capacidad administrativa de producir el máximo de resultados con el mínimo de recursos, energía y tiempo; mientras que la eficacia es el criterio para revelar la capacidad administrativa para alcanzar metas o los objetivos propuestos.	Administración	Competencia	¿Cuenta Comercial Anita con los recursos adecuados para el buen desarrollo de sus actividades?	
			Marketing	Estrategias de Comercialización	¿El Comercial realiza promociones de sus productos?	
			Recursos Humanos	Políticas	Consideran las sugerencias de los clientes para la mejora de sus productos o servicios?	

Fuente: Comercial Anita
Elaborado por: Carolina Pilay Alava

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

1.1. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

1.1.1. Estructura Organizacional

Toda organización privada o pública, debe contar con políticas, estrategias, procedimientos y normas para su desenvolvimiento, desarrollo normal de sus actividades cotidianas, de acuerdo a su tamaño y giro, varían en el grado en el que se le da autonomía a la gente y a las distintas unidades que la conforman. La estructura organizacional es la distribución, división, agrupación y coordinación formal de las tareas en los diferentes puestos en la cadena administrativa y operativa, donde las personas influyen en las relaciones y roles para el cumplimiento de obligaciones y responsabilidades en la organización. Una estructura organizacional adquiere forma y figura, con lo cual se pretende lograr los objetivos, cumplir planes y efectuar los controles internos. La estructura organizacional determina la comunicación corporativa y la jerarquía ejecutiva y de gestión, además crea un plan para un crecimiento eficiente en el futuro.

GRÁFICO # 1: Estructura Organizacional



*Fuente: Estructura Organizacional
Elaborado por: Carolina Pilay Alava*

1.1.2. Elementos de la Estructura Organizacional

El diseño de una estructura organizacional debe contar con varios aspectos o elementos claves como son los siguientes:

1. **La división del trabajo:** Es la separación y delimitación de las actividades con el fin de realizar una función con la mayor precisión, eficiencia y mínimo de esfuerzo, dando lugar a la especialización y perfeccionamiento del trabajo.
2. **La departamentalización:** Es la división o agrupamiento de las funciones y actividades en unidades específicas con base en su similitud, es decir cada empleados estará ubicado según lo que realice dentro de la empresa.
3. **La jerarquía:** Se refiere a la disposición de funciones por orden de rango, grado o importancia, respetando siempre los niveles que se crean en una empresa, los mismos que ayudaran a la resolución de problemas de manera más rápida.
4. **Descripción de funciones, actividades y responsabilidades:** Es la recopilación ordenada y clasificada de todos los factores y actividades necesarias para llevar a cabo el trabajo de la mejor manera.

1.1.3. **Objetivo de la Estructura Organizacional**

El objetivo de una estructura organizacional es ayudar a la empresa a aclarar y entender todas las funciones de lo demás y el ámbito de aplicación, así también ayuda a facilitar la división del trabajo, la eficiencia y evitar conflictos y confusiones, así las empresas trabajan con menos fallos y menos conflictos.

El definir una metodología que permita elaborar la estructura organizacional adecuada al direccionamiento estratégico, determinando el organigrama, los manuales de procesos, los diferentes roles con competencia, responsabilidades y los niveles de autoridad.

Crea una metodología que permite establecer una estructura organizacional que garantice el cumplimiento de todos los objetivos de la empresa en tiempo actual y a futuro.

1.1.4. Tipos de Estructura Organizacional

La estructura debe constar con res factores como son la estrategia (coherencia), la tecnología (producción) y el ambiente (adaptación de la empresa). Así también existen 4 tipos de estructura organizacional como son:

- **Estructura Lineal**, este tipo de estructura es utilizada en empresas pequeñas, debido a que generan uno o poco productos en un solo campo específico dentro del mercado. Es flexible, rápida, de bajo mantenimiento por el costo que maneja y la contabilidad es sumamente clara, la relación que se maneja entre niveles jerárquicos superiores y los subordinados es cercana y las decisiones son agiles, con la única desventaja que es la falta de especialización.

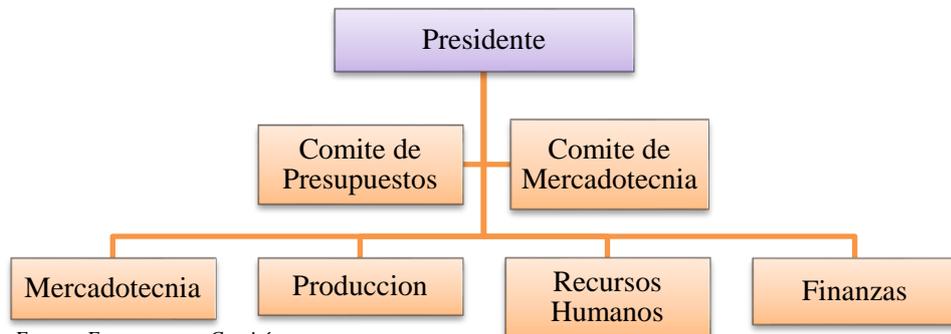
GRÁFICO # 2: Estructura Lineal



*Fuente: Estructura Lineal
Elaborado por: Carolina Pilay Alava*

- **Estructura en Comité**, en esta estructura la autoridad y la responsabilidad se comparten en un grupo de personas en lugar que sea una sola, el comité se reúne para tomar decisiones; suele dedicarse a la creación de un nuevo producto, donde se reúnen los distritos departamentos para decidir, su desventaja es por la lentitud de las soluciones y por lo conservadoras que son.

GRÁFICO # 3: Estructura en Comité

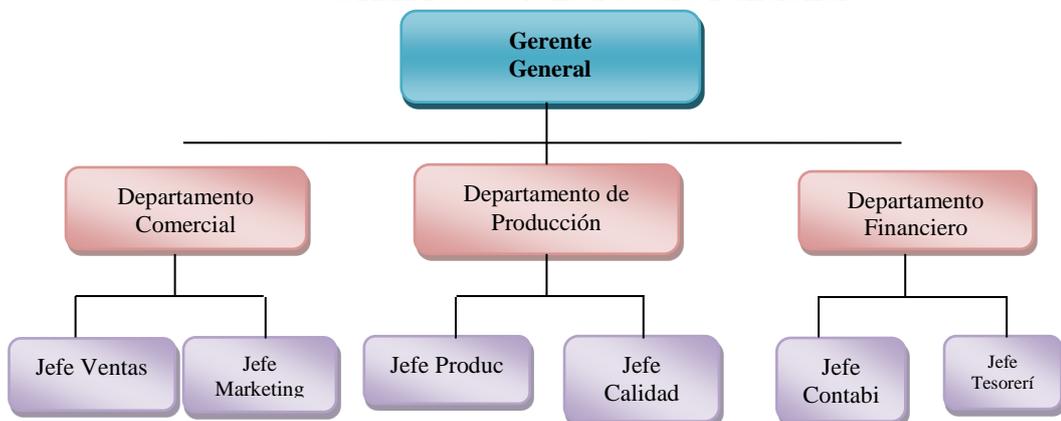


Fuente: Estructura en Comité
Elaborado por: Carolina Pilay Alava

- **Estructura Funcional**, esta estructura se fundamenta en la autoridad especializada, que tiene el conocimiento técnico pero no el mando y la decisión, además cada jefe se dedica a una especialidad, cada persona puede estar subordinada de forma simultánea a varios jefes, dependiendo de la especialidad de cada uno sin dejar de mencionar que da a un ejecutivo poder sobre los procesos específicos o materias de actividades realizadas, por el personal de otros departamentos diferentes a los de él.

Una de sus desventajas es debido a la autoridad dividida que se tiene entre varios jefes, los subordinados reciben órdenes diferentes y muchas veces contradictorias; como cada jefe está concentrado en su especialidad, tiende a pensar solo en su punto de vista e intenta imponerlo.

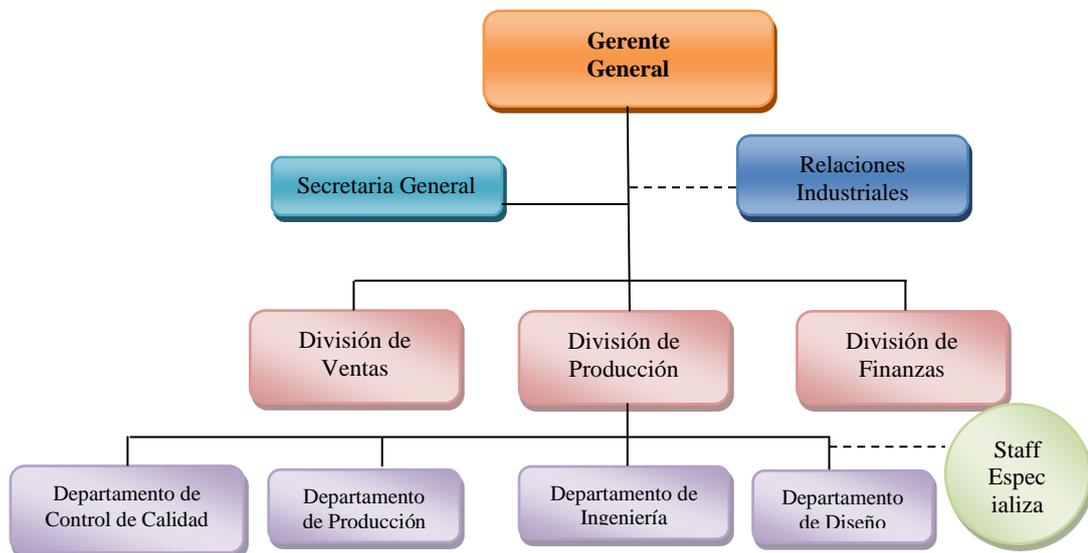
GRÁFICO # 4: Estructura Funcional



Fuente: Estructura Funcional
Elaborado por: Carolina Pilay Alava

- **Estructura Lineal y Staff**, en esta estructura se combina las relaciones de autoridad directa con las de consulta y asesoramiento con los departamentos o Staff, los departamentos en línea se ocupan de las decisiones, y los de Staff realizan apoyo y asesoramiento. Se procura además reducir las desventajas de la estructura lineal y la funcional, la acción y decisión está directamente relacionados con los objetivos de la empresa, los órganos de producción y ventas constituyen los órganos de línea en la gran mayoría de empresas.

GRÁFICO # 5: Estructura Lineal o Staff



*Fuente: Estructura Lineal o Staff
Elaborado por: Carolina Pilay Alava*

1.2. DEFINICIONES DE ORGANIZACIÓN

Según Richard Daft (2006), “una Organización es una entidad social, dirigida a metas, diseñada con una estructura deliberada y con sistemas de actividad coordinada y vinculada con el ambiente externo”, con este concepto podemos indicar entonces que una organización es una unidad social coordinada, consciente, compuesta por dos personas o más, que funciona como relativa constancia a efecto de alcanzar una meta o serie de metas comunes (pág. 11).

“Organización es la coordinación de las actividades de todos los individuos que integran una empresa con el propósito de obtener el máximo de aprovechamiento posible de los elementos materiales, técnicos y humanos, en la realización de los fines que la empresa persigue” Isaac Guzmán Valdivia

Las empresas productoras y de servicios son organizaciones, como lo son las escuelas, hospitales, iglesias, unidades militares, tiendas y los que son organismos de los gobiernos locales, provinciales y nacionales. Las personas que se encargan de supervisar las actividades de otras, son las mismas que serán responsables de que se lleguen a los objetivos en las mismas.

Con lo expuesto anteriormente se indica que la organización es una mezcla de los recursos humanos y materiales con el objeto de alcanzar un fin por lo que es necesario ordenarlo, esto no nace naturalmente sino que es instaurada por las direcciones donde se define las actividades a realizarse, unidades y puestos de trabajo y procedimientos para los mismos.

1.2.1. Principios de la organización

Henry Fayol desarrolla sus principios administrativos que son:

División de Trabajo: Cuanto más se especialicen las personas, con mayor eficiencia desempeñarán su oficio. Este principio se ve muy claro en la moderna línea de montaje.

Autoridad: Los gerentes tienen que dar órdenes para que se hagan las cosas. Si bien la autoridad formal les da el derecho de mandar, los gerentes no siempre obtendrán obediencia, a menos que tengan también autoridad personal (Liderazgo).

Disciplina: Los miembros de una organización tienen que respetar las reglas y convenios que gobiernan la empresa. Esto será el resultado de un buen liderazgo en todos los niveles, de acuerdos equitativos (tales disposiciones para recompensar el rendimiento superior) y sanciones para las infracciones, aplicadas con justicia.

Unidad de Dirección: Las operaciones que tienen un mismo objetivo deben ser dirigidas por un solo gerente que use un solo plan.

Unidad de Mando: Cada empleado debe recibir instrucciones sobre una operación particular solamente de una persona.

Subordinación de interés individual al bien común: En cualquier empresa el interés de los empleados no debe tener prelación sobre los intereses de la orga

Remuneración: La compensación por el trabajo debe ser equitativa para los empleados como para los patronos.

Centralización: Fayol creía que los gerentes deben conservar la responsabilidad final pero también necesitan dar a sus subalternos la autoridad suficiente para que puedan realizar adecuadamente su oficio. El problema consiste en encontrar el mejor grado de centralización en cada caso.

La organización representada hoy generalmente por cuadros y líneas de un organigrama pasa en orden de rangos desde la alta gerencia hasta los niveles más bajos de la empresa.

Orden: Los materiales y las personas deben estar en el lugar adecuado en el momento adecuado. En particular, cada individuo debe ocupar el cargo o posición más adecuados para él.

Equidad: Los administradores deben ser amistosos y equitativos con sus subalternos.

Iniciativa: Debe darse a los subalternos la libertad para concebir y llevar a cabo sus planes, aun cuando a veces se comentan errores.

Espíritu de equipo: Promover el espíritu de equipo dará a la organización un sentido de unidad. Fayol recomendaba por ejemplo, el empleo de la comunicación verbal en lugar de la comunicación formal por escrito, siempre que fuera posible

1.2.2. Organización formal

La organización formal se instituye cuando se determinan las funciones, actividades y responsabilidades, canales de comunicación, procedimientos y entre otros, es la estructura organizacional del puesto y departamentos que existen en

empresas que se organizan formalmente por medio de instrumentos como manuales y organigramas.

“Se trata de estructuras organizativas perfectamente delimitadas, donde la estructura jerárquica es clara y cada miembro de la organizaciones consciente de cuáles son sus posición y su papel dentro de ella; además de que las organizaciones formales tienen vocación de perduración en el tiempo y se rigen por normas explicitas claramente definidas” Leceiga y Hernández, Economía de la Empresa, Pág. 57

1.2.2.1. Organización informal

Es el elemento de la organización que no está expresa o formalmente dentro de una empresa, tal es el caso del grupo de personas o amigos que se unen y realiza sobre la base de intereses comunes que pueden ser internos o externos dentro de la misma. Se las conoce también como organizaciones de ocio o de distracción, emergen de forma espontánea y naturalmente entre las personas que ocupan posiciones en la organización formal y a partir de las relaciones interpersonales; a diferencia de las organizaciones formales no tienen tiempo previsto de duración y tampoco tienen un sentimiento claro y definido de pertenencia a ella.

“Es importante conocer la estructura de las relaciones informales para conseguir que se integren en la cultura de la empresa, ya que pueden llegar a tener gran influencia en el clima de trabajo; lo ideal es conseguir que los líderes de la organización informal asuman los principios y objetivos de la empresa y así lograr que se genere una dinámica positiva” Caldas, Reyes y Heras, Empresa e Iniciativa Emprendedora, Pág. 111.

1.2.3. Evolución y Enfoques del Diseño Organizacional

Se puede identificar 4 etapas o enfoques en la evolución del diseño organizacional:

1.2.3.1. El Enfoque Clásico

En este enfoque se buscaba el mejor camino, es decir una serie de principios para crear una estructura organizacional que funcionara bien. Weber, Taylor y Fayol fueron los principales contribuyentes al llamado enfoque clásico para diseñar organizaciones, ellos pensaban que las organizaciones más eficientes y eficaces tenían una estructura jerárquica en la cual los miembros de la organización, en sus acciones, eran guiados por un sentimiento de obligación en la organización y por una serie de regla y reglamentos racionales. Según Weber, cuando estas organizaciones se habían desarrollado plenamente, se caracterizaban por la especialización de tareas, los nombramientos por méritos, la oferta de oportunidades para que sus miembros hicieran carrera, la rutinización de actividades y un clima impersonal.

1.2.3.2. Enfoque Tecnológico de las Tareas

Surgió en los años sesenta, intervienen una serie de variables internas de la organización que son muy importantes. "Tecnología de las Tareas" se refiere a los diferentes tipos de tecnología de producción que implica la producción de diferentes tipos de productos. Los estudios clásicos realizados a mediados de los años sesenta por Joan Woodward y sus colegas arrojaron que las tecnologías de las tareas de una organización afectaban tanto su estructura como su éxito.

La producción unitaria se refiere a la producción de artículos individuales, producidos de acuerdo con las especificaciones del cliente; por ejemplo, la ropa hecha a medida. La tecnología usada para la producción unitaria es la menos compleja porque los artículos son producidos, en gran medida, por artesanos individuales.

Los estudios de Woodward condujeron a tres conclusiones generales. En primer término, cuanto más compleja la tecnología (desde la producción unitaria a la de

proceso), tanto mayor la cantidad de gerentes y de niveles administrativos. En otras palabras, las tecnologías complejas conducen a estructuras altas para las organizaciones y requieren una supervisión y coordinación.

En segundo término, el tramo de la administración para los gerentes de primer nivel aumenta conforme se pasa de la producción unitaria a la de masa, pero disminuye cuando se pasa de la de producción en masa a la de procesos, debido a que los empleados de los niveles bajos, tanto en empresas de producción unitaria como de procesos, suelen realizar un trabajo muy especializado, tienden a formar grupos de trabajo pequeños, haciendo que el tramo estrecho sea inevitable.

Por el contrario, la gran cantidad de obreros de la línea de ensamble que efectúan tareas similares puede ser supervisada por un solo gerente, en tercer término, conforme aumenta la complejidad tecnológica de la empresa, aumenta su personal burocrático y administrativo, porque los gerentes necesitan ayuda para el papeleo y el trabajo no relacionado con la producción, para poder concentrarse en tareas especializadas.

1.2.3.3. El Enfoque Ambiental

En la época que Woodward realizaba sus estudios, Tom Burns y G.M. Stalker estaban desarrollando un enfoque para diseñar organizaciones que incorporan el ambiente de la organización en las consideraciones en cuanto al diseño. Burns y Stalker señalaron las diferencias entre dos sistemas de organización: el mecanicista y el orgánico. En un sistema mecanicista, las actividades de la organización se descomponen en tareas especializadas, separadas. Los objetivos para cada persona y unidad son definidos, con toda precisión, por gerentes de niveles más altos y siguiendo la cadena de mando burocrática clásica.

Se concede menos importancia al hecho de aceptar órdenes de un gerente o de girar órdenes para los empleados. En cambio, los miembros se comunican con todos los niveles de la organización para obtener información y asesoría. Después

de estudiar una serie de compañías Burns y Stalker llegaron a la conclusión de que el sistema mecanicista era más conveniente para un ambiente estable, mientras que el sistema orgánico era más conveniente para uno turbulento, las organizaciones en ambientes cambiantes, con toda probabilidad, usan alguna combinación de los dos sistemas.

En un ambiente estable es probable que cada miembro de la organización siga realizando la misma tarea. Por lo tanto, la especialización en habilidades es conveniente. En un ambiente turbulento, in embargo, los trabajos se deben redefinir de manera constante para enfrentarse al mundo siempre cambiante. Los miembros d la organización deben tener habilidad para resolver diversos problemas, y no para realizar, de manera repetitiva, una serie de actividades especializadas. Además, la solución de problemas y la toma de decisiones creativas que se requieren en los ambientes turbulentos se efectúan mejor en grupos donde los miembros se pueden comunicar abiertamente.

1.2.4. Diseño organizacional

El diseño organizacional es la creación de funciones, procesos y relaciones formales en una organización, se basa en la gestión, organización y diseño; se la considera como un campo que estudia la organización y gestión del cambio de personas. El diseño organizacional proporciona un marco a través del cual una organización aspira a alcanzar sus objetivos fundamentales, proporcionando a infraestructura en la que los procesos de negocio se implementaran.

Es el arte de organizar el trabajo y crear mecanismos de coordinación que faciliten la implementación de la estrategia, el flujo de procesos y el relacionamiento entre las personas y la organización, con el fin de lograr productividad y competitividad. El gran reto es la construcción de una estructura y puestos de trabajo, flexibles, sencillos alineados con estrategias, los procesos y el nivel de evolución de la organización, con el fin de lograr la productividad y los resultados

mediante la organización del trabajo y la distribución adecuada de las tareas laborales.

1.2.4.1. Conceptos de Diseño Organizacional

Chiavenatto (2007), “es un proceso planificado de modificaciones culturales y estructurales, que visualiza la institucionalización de una serie de tecnologías sociales, de tal manera que la organización quede habilitada para diagnosticar, planificar e implementar esas modificaciones con asistencia de un consultor. Es un esfuerzo educacional muy complejo, destinado a cambiar las actitudes, valores, los comportamientos y la estructura de la organización, de modo que esta pueda adaptarse mejor a las nuevas coyunturas, mercados, tecnologías, problemas y desafíos que surgen constantemente” (Administración en los Nuevos Tiempos, pág. 42).

Finch (2006), “el diseño organizacional es un proceso en el cual los gerentes toman decisiones para elegir la estructura organizacional adecuada para la estrategia de la organización y el entorno en el cual los miembros de la organización ponen en práctica dicha estrategia. Por tanto el Diseño Organizacional hace que los gerentes dirijan la vista en dos sentidos, al mismo tiempo: al interior de la organización y hacia el exterior de la organización. Los conocimientos del diseño organizacional han ido evolucionando a lo largo del siglo” (Administración, James Arthur Finch Stoner, R. Edward Freeman, Daniel R. Gilbert, Pilar Mascaró Sacristán, pág. 355)

1.2.4.2. Formación del Diseño Organizacional

La formación de los diseños (es decir cómo se agruparon las tareas y los individuos en estas organizaciones y las formas organizativas a que dieron origen) en las OFCC, como también sus estructuraciones organizacionales (es decir las estructuras que se han necesitado para dividir y coordinar el trabajo), estuvieron predeterminadas por elementos como el entorno, el tamaño y la edad, la

tecnología, las relaciones de poder y autoridad, la estructura organizacional, y los fines y objetivos.

Por otra parte, el diseño de las organizaciones deberá distinguir entre lo histórico, reconociendo las tendencias que impactarán a la organización del trabajo, distinguiéndose a partir del contexto actual. Las propuestas que emergerán del colectivo deben venir de la necesidad de trabajar con el aprendizaje de todos y con la imaginación colectiva, en donde la transformación es la combinación de lo nuevo con lo antiguo. El auténtico rediseño organizacional o flexibilidad, deberá estar sujeto a sus objetivos con los trabajadores en los procesos. En las lógicas de acción, deben rebasarse las opciones simplificadoras y respectivas que han predominado aún y que han dificultado la aparición de una verdadera organización inteligente y auto renovada.

En los países occidentales no se han logrado llevar a la práctica el aspecto social y humanos en los procesos de flexibilización, por lo tanto, la búsqueda actual de la flexibilización en los modos de organizarse debe hacer hincapié en la lateralidad de las conductas y procesos para servir de punto de partida en futuras investigaciones.

1.2.4.3. Cultura Organizacional

“La cultura organizacional la configuran el conjunto de valores, creencias, tradiciones y modos de ejecutar las tareas que, de manera consciente o inconsciente, cada organización adopta y acumula con el tiempo, y que condiciona fuertemente el pensamiento y el comportamiento de sus miembros” (Sánchez).

Es un grupo de valores, tradiciones, políticas, supuestos, comportamientos y creencias esenciales que se manifiesta en los símbolos, los mitos, el lenguaje y los comportamientos y constituye un marco de referencia compartido para todo lo que se hace y se piensa en una organización. La cultura organizacional otorga a sus

miembros la lógica de sentido para interpretar la vida de la organización, a la vez que constituye un elemento distintivo que le permite diferenciarse de las demás organizaciones.

1.2.5. Modelos de Diseños Organizacionales

Un Modelo de Diseño Organizacional se define como una herramienta administrativa que hace referencia a la estructura, los canales de la comunicación interna, toma de decisiones, estilo de dirección, y de gestión de recursos humanos. Es un aspecto fundamental del negocio y condiciona totalmente los procesos de producción final o del servicio que se presta.

La atención al cliente, la percepción que este tendrá de la empresa, su imagen e identidad dependen del modelo que se escoja. Entre los principales modelos de diseño organizacional están: el modelo de departamentalización por productos, modelos por organización matricial y modelo de unidades estratégicas de negocios.

- **Modelo de las Siete S de Mc Kinsey**

El modelo de las 7 S de McKinsey fue creada a inicio de los años 70s por Tom Peters y Robert Waterman, dos consultores de la firma McKinsey. La premisa básica del modelo es que existen 7 aspectos internos en una organización que necesitan ser alineados para ser exitosos. Todo el modelo se basa en siete palabras que comienzan, en inglés, con la letra “S”.

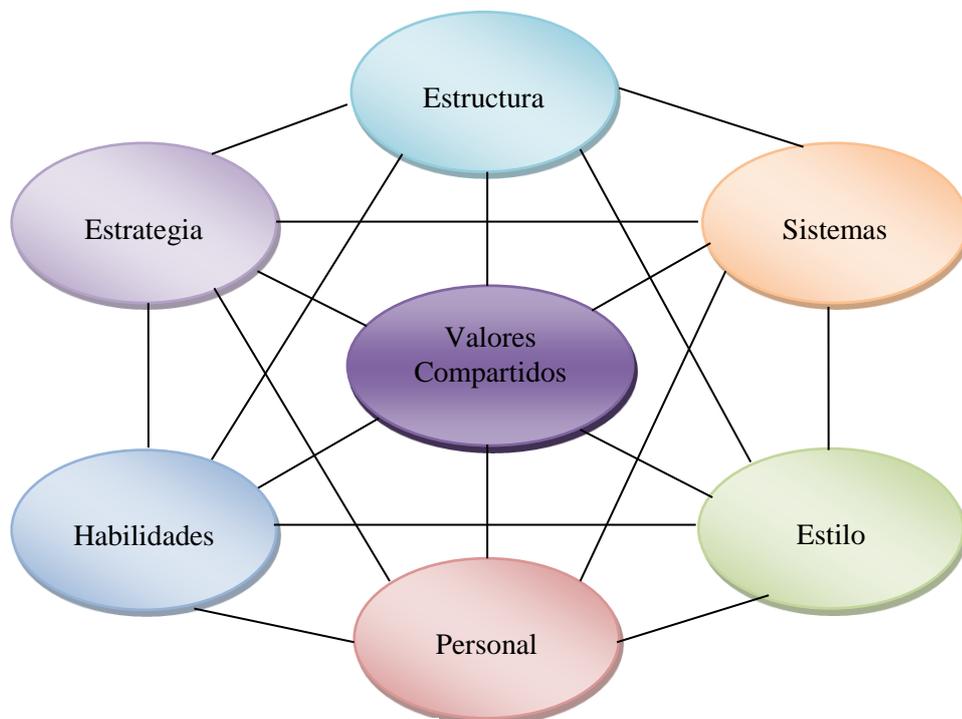
La característica más sobresaliente de este modelo es que ha sido ampliamente utilizado en diversas empresas y por prestigiosas escuelas de administración, como Harvard y Stanford. Es decir, una combinación muy potente de práctica y teoría. Se emplea para evaluar si la implementación de cualquier tipo de estrategia en la organización estaría alineada con dichos factores. En caso negativo sería necesario replantearse parte o totalidad de la estrategia. El modelo de las 7S puede

ser usado en cualquier situación en donde la perspectiva de alineamiento pueda ser de utilidad, como por ejemplo:

- Mejorar el desempeño de una compañía.
- Examinar los efectos de aceptación a futuros cambios en una compañía.
- Alinear los departamentos y procesos durante una fase de adquisición.
- Determinar cuál es la mejor forma de implementar una propuesta de estrategia.

Este tipo de modelo cuenta con elementos fuertes como: sistemas (Systems), estrategia (Strategy), estructura (Structure) y elementos blandos como: estilo (Style), valores (Shared Values), personal (Staff) y habilidades (Skills); los fuertes son influenciados de manera directa y los blandos son menos tangibles e influenciados por la cultura. La gráfica que se muestra a continuación, representa la interdependencia de los elementos en donde se muestra como el cambio en una afecta a las demás.

GRÁFICO # 6: Modelo de McKinsey

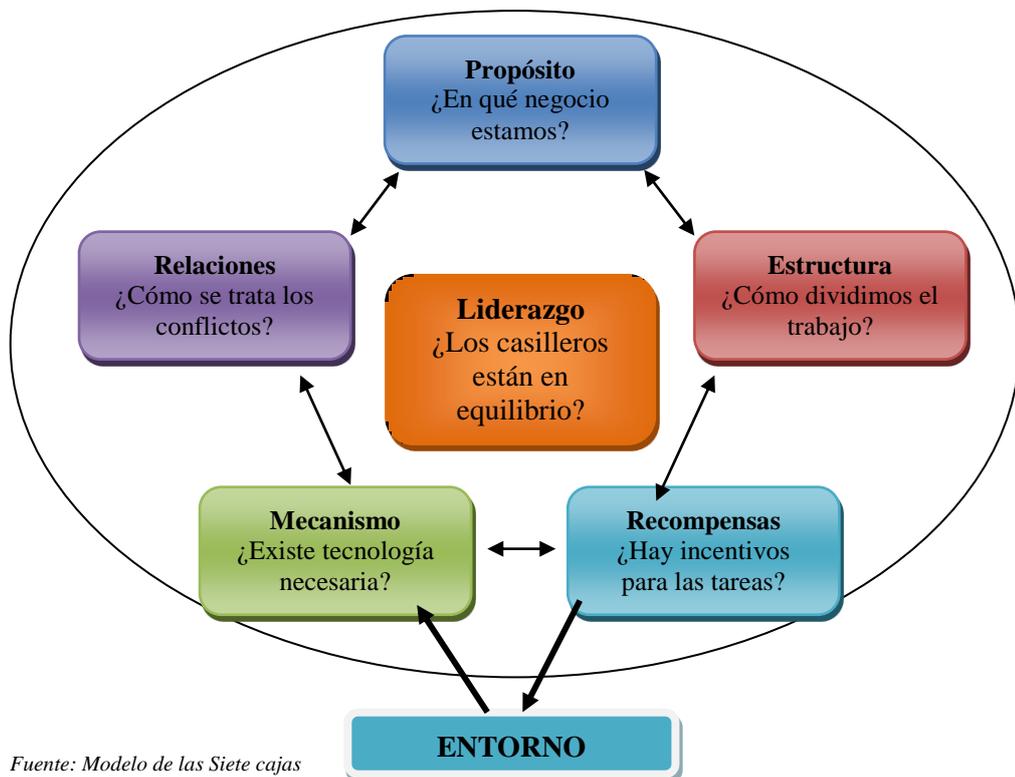


*Fuente: Modelo de McKinsey
Elaborado por: Carolina Pilay Alava*

- **Modelo organizacional de los Seis Casilleros de Weisbord**

El modelo de las Seis Cajas o casillas es un marco de referencia desarrollado por el analista Marvin Weisbord para evaluar la operación de las organizaciones. Es un marco genérico de referencia y esto concebido para un uso a través de una amplia gama de organizaciones. Está basado principalmente en las técnicas y suposiciones de la esfera del desarrollo organizacional. Por medio de este modelo se visualiza la estructura y diseño organizacional, presta atención a temas tales como la planificación, los incentivos y recompensas, el rol de apoyar funciones tales como personal, competencias internas entre unidades organizacionales, estándares para la remuneración, colaboraciones, jerarquías y la delegación de la autoridad, control organizacional, responsabilidades y evaluación del desempeño. El modelo también aplica el enfoque básico de “sistemas” al funcionamiento organizacional, incluyendo las bien conocidas categorías de entradas y salidas, este modelo de casillas tiene los siguientes componentes: propósitos, estructura, relaciones, recompensas, liderazgo y mecanismos útiles.

GRÁFICO # 7: El modelo de las Seis Cajas



Fuente: Modelo de las Siete cajas
Elaborado por: Carolina Pilay Alava

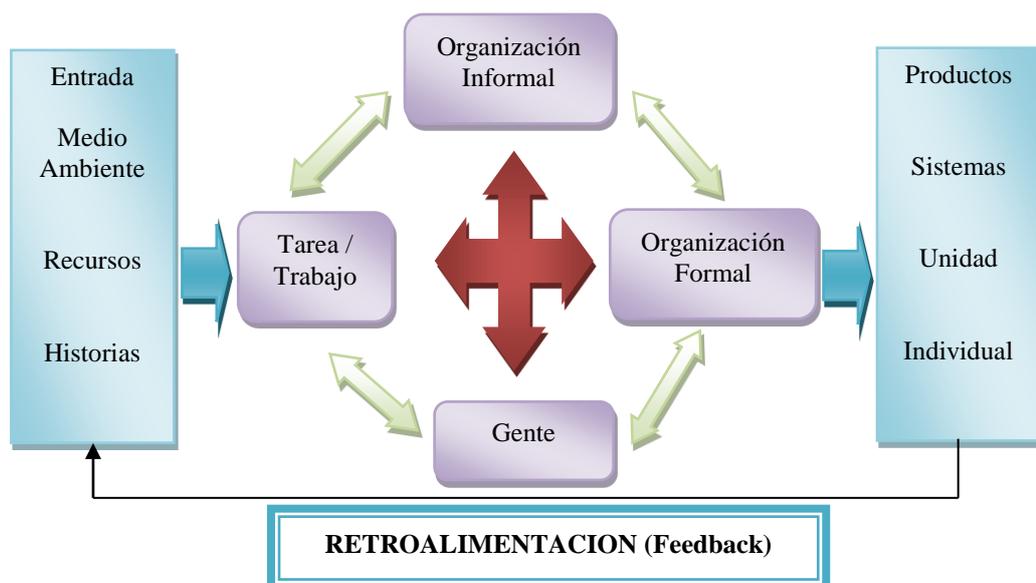
- **Modelo organizacional de Congruencia de Nadler y Tushman**

En este modelo de congruencia es complejo cuando no se dispone de mucho tiempo, Nadler y Tushman establecen las mismas suposiciones que Weisbord “la organización es un sistema abierto y, por tanto, está influida por su medio ambiente (insumo) asimismo, los productos conforman hasta cierto punto el medio ambiente”.

El modelo considera las organizaciones o empresas como componentes interactivos que existen en armonía relativa o se ajusta entre sí. Para propósitos de diagnóstico se presentan cuatro categorías que son funcionamiento del sistema, comportamiento de grupo, relaciones intergrupales y el comportamiento individual y sus efectos, para un correcto desarrollo del diseño, todos los componentes deben ser congruentes entre sí.

Es una herramienta para reflexionar sobre los problemas de organización por lo que no es un modelo rígido para clasificar las observaciones. Su desventaja es que no especifica una vía directa para la incorporación de la dinámica de grupos.

GRÁFICO # 8: Modelo de congruencia



*Fuente: Modelo de Congruencia
Elaborado por: Carolina Pilay Alava*

1.2.5.1. Dimensiones del Diseño Organizacional

Las organizaciones jóvenes y pequeñas pueden funcionar con un diseño organizacional relativamente simple e indiferenciado pero cuando se desarrollan y alcanzan un nivel de complejidad determinado se hacen inmanejables con esa escasa complejidad de diseño.

La división del trabajo en actividades y sub – actividades elementales reconoce dimensiones críticas tales como: funciones, cumplimiento de aquellas funciones necesarias para la consecución de la misión planteada por la organización (funciones de apoyo y funciones de operación); productos; mercado, etc. La decisión de estructurar una organización según sus unidades estratégicas de negocios, debe basarse en un análisis cuidadoso del medio externo, en un escrutinio de las fortalezas y debilidades internas y en la definición de la misión del negocio.

Los mecanismos más usados para lograr la integración son los siguientes: roles de autoridad, de enlace (como jefaturas, comités de integración), estructura formal (organigrama), comunicación, planificación (estos procesos formales de planificación favorecen la unidad de propósitos de los diferentes departamentos), asignación de recursos (los distintos departamentos comparten esta demanda) y cultura organizacional (como conjunto de características propias que desarrolla la organización, a lo largo del tiempo y que le dan identidad).

1.2.5.2. Políticas Organizacionales

“Las políticas organizacionales implican acciones de las personas, los equipos o los líderes que tienen por objeto adquirir, desarrollar y utilizar el poder y otros recursos para obtener los resultados que se prefieren, las políticas organizacionales a menudo preocupan a los empleados, por lo general también piensan que un contexto ideal para trabajar no incluiría comportamientos políticos. Las actitudes negativas respecto al comportamiento político y las

políticas organizacionales pueden obstaculizar la efectividad organizacional” Hellriegel y Slocum, Comportamiento Organizacional, Pág. 267.

Las políticas organizacionales es el proceso por el cual las personas representan diferentes intereses, agendas y perspectivas; la política empresarial suele afectar a más de un área funcional, contribuyendo a relacionar verticalmente la organización para el cumplimiento de los objetivos estratégicos. Al igual que la estrategia, la política empresarial proporciona la orientación precisa para que los ejecutivos y mando intermedios elaboren planes concretos de acción que permitan alcanzar objetivos.

Las políticas serán entonces, guías para orientar la acción, además de ser lineamientos que conllevan a la toma de decisiones sobre algún problema que se repite varias veces en una empresa, las políticas son siempre dictadas desde el nivel jerárquico más alto de una empresa.

- Representan diferentes intereses, agendas y perspectivas.
- Interpretan y evalúan información, para así tomar decisiones.
- Estructurar o reestructurar la organización.
- Ubicar o reclamar recursos y recompensas.

1.2.6. Manuales Organizacionales

Los manuales de organización son documentos que contienen en forma ordenada y sistemática la información o las instrucciones sobre el marco administrativo, atribuciones, antecedentes históricos, organización, objetivo y funciones de la dependencia o entidad, constituyéndose en un instrumento de apoyo administrativo, que describe las relaciones orgánicas que se dan entre los elementos de la estructura organizacional.

Además de contribuir a la orientación del personal de nuevo ingreso, facilitando su incorporación de un esquema funcional a efecto de realizar estudios de reestructuración administrativa cuando sea necesario; también es el conjunto de orientaciones o instrucciones con el fin de guiar o mejorar la eficacia de las tareas a realizar. Cada persona que ocupa un puesto en la organización debe recibir órdenes de una única fuente; toda decisión que se adopte respecto a un integrante de la organización debe ser efectuada con conocimiento y consentimiento del supervisor inmediato del afectado por la decisión.

1.2.6.1. Tipos de Manuales

- 1. Manual de Historia del Organismo,** tienen una breve historia de la empresa, desde su fundación hasta su realidad, incluyendo además la misión, la visión y el objetivo de la misma, así también e incluye una copia del reglamento o código de trabajo para que conozcan sus derechos y obligaciones.
- 2. Manual de Organización,** es un manual de contiene información sobre la estructura general de la empresa, las funciones de cada área, las relaciones de cada unidad y de cada cargo, la especificación de la autoridad y la responsabilidad esencial al cargo.
- 3. Manual de Políticas y Normas,** contienen en forma ordenada la colección de reglas o criterios dados por la autoridad competente para la ejecución de una ley u otro dispositivo legal para el régimen de un sector o de un organismo, etc.
- 4. Manual de Procedimientos,** se los conoce también como manuales de operaciones o de prácticas ya que sus documentos se presentan de forma ordenada y sistemática el trámite preciso a seguir para lograr el trabajo de una dependencia de acuerdo a métodos previstos.

5. **Manual de Contenido Múltiple**, estos manuales se dan cuando se intenta tratar dos temas a la vez como políticas y procedimientos o historia y organización.
6. **Manual de Adiestramiento o Instructivo**, se indica cuáles son las características y responsabilidades a las que se acceden en un puesto preciso.
7. **Manual de Técnicas**, aquí se explica de forma detallada como se deben realizar las tareas particulares es decir de las técnicas.
8. **Manual de Producción**, este manual detalla todo lo que se requiere para producir algún insumo.
9. **Manual de Ventas**, es un documento en el que quedan plasmadas las línea de actuación que sigue la empresa en todos los ámbitos que pueden afectar a la labor diaria del vendedor, proporcionándole una guía sobre la que desarrollar su trabajo habitual.
10. **Manual de Finanzas**, su propósito es verificar la administración de todos los bienes que pertenecen a la empresa, esto estará cargo del tesorero y el contador.
11. **Manual de Contabilidad**, es un documento que compone el conjunto de instrucciones para la operación del sistema de contabilidad en una empresa.
12. **Manual de Crédito y Cobranza**, en este manual se indicara el trato con respecto a nuevas cuentas, antecedentes de crédito, políticas para apertura de cuentas en base a riesgo prudente para cada caso.

13. **Manual de Compras y Manejo de Inventarios**, se muestra en este escrito el uso y el manejo adecuado de las mercancías, así como la mejor manera de adquirir las mismas.
14. **Manual de Personal**, en este manual se indica no solo la misión y visión de la empresa sino también las jornadas de trabajo, horarios, flexibilidad, horas de descanso, política de pagos, evaluaciones de desempeño, igualdad de oportunidades, hostigamiento laboral, etc.
15. **Manual del Empleado**, en este manual se muestra la información que resulta de interés para los empleados que ingresan a una empresa sobre temas relacionados con la misma, este se les entrega al momento de su anexión.
16. **Manual de Propósito Múltiple**, este manual reemplaza a todos los anteriores en caso de que la empresa o el volumen de las actividades a involucrarse no justifique su confección y mantenimiento.

1.2.7. Análisis de mercado o Análisis situacional de la organización

El análisis situacional es el estudio del medio en que se desenvuelve una empresa en un determinado momento, tomando en cuenta los factores internos y externos mismos que influyen en cómo se programa la empresa en su entorno, esto consiste en un análisis de datos pasados, presentes y futuros que proporcionan una base para seguir un proceso de planeación estratégica.

A través del proceso de proveer el futuro, los individuos o grupos desarrollan para sí mismos o sus organizaciones una visión de la condición futura, el cual es suficientemente claro y poderoso como para suscitar y mantener las acciones necesarias a fin de que se haga realidad. A continuación los siete motivos para desarrollar una prevención a futuro:

1. Deseo de controlar el destino de la empresa.

2. Necesidad de contar con una visión común y un sentido de trabajo en equipo.
3. Afán de obtener más recursos para el trabajo.
4. Percepción de que los éxitos operativos actuales de la empresa u organización no eran garantía para el futuro.
5. Necesidad de salir de los problemas.
6. Oportunidad de explotar una nueva unión o encontrarse una nueva amenaza.
7. Pases de mandos internos cuando hay relevos en la dirección

1.2.7.1. Matriz de marco lógico

“El marco lógico proporciona una mecánica de trabajo, guiada por un facilitador entrenado, que resulta en un documento con una jerarquía de objetivos, que en el alto nivel tiene el objetivo general que se pretende lograr con el proyecto, dentro de una finalidad a la cual contribuye el proyecto” Hurtado, Dirección de Proyectos, Pág. 111.

El marco lógico es una herramienta de trabajo con la cual un evaluador puede examinar el desempeño de un programa en todas sus etapas, permite presentar de forma sistemática y lógica los objetivos de un programa y sus relaciones.

- **La primera**, se refiere a los fundamentos y diagnósticos que sustentan el plan donde se utilizan herramientas tales como el árbol de problemas y el árbol de objetivos.
- **La segunda**, se describe a la conceptualización del proyecto y se basa en una matriz con la información básica del programa denominada “Matriz de Marco Lógico”.
- **La tercera**, se refiere al proceso de planificación de las actividades, basándose en instrumentos como la “Carta Gantt”.

El contenido y la forma de presentar la información facilitan el conocimiento del diseño, proceso y finalidad del programa y su posterior evaluación y comparación con otros programas; el marco lógico se presenta como una matriz de cuatro por cuatro: **las columnas** proveen la siguiente información:

- Un resumen narrativo de los objetivos y las actividades.
- Indicadores (resultados específicos a alcanzar).
- Medios de verificación.
- Supuestos (factores externos que implican riesgos).

Las filas, presentan información acerca de los objetivos, indicadores, medios de verificación y supuestos en cuatro momentos diferentes:

- Fin, luego que el proyecto ha estado en funcionamiento.
- Propósito, cuando el proyecto ha sido ejecutado.
- Componentes o resultados, completados en el transcurso de la ejecución del proyecto.
- Actividades, para producir los componentes o resultados.

Cuadro # 2: Matriz de Marco Lógico

	Resumen Narrativo de Objetivos	Indicadores Verificables Objetivamente	Medios de Verificación	Supuestos
FIN				
PROPOSITO				
COMPONENTES				
ACTIVIDADES				

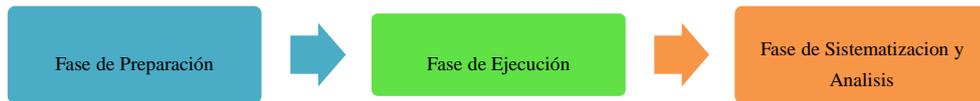
*Fuente: Matriz de Marco Lógico
Elaborado por: Carolina Pilay Alava*

1.2.7.2. Diagnóstico participativo

El diagnóstico participativo permite conocer la situación actual de forma sistemática, es decir analiza la situación inicial, comprende los escenarios, los límites y las relaciones políticas, ideológicas y económicas. Cuando se diagnostica no solo se ven los problemas sino que se llega a la situación deseada mediante la

toma de decisiones y la puesta en marcha de la propuesta. El diagnóstico es el momento en que se estudian los problemas, necesidades y características de la población y su argumento; un proyecto sin un diagnóstico adecuado corre el serio peligro de no generar impacto alguno.

GRÁFICO # 9: Diagnostico Participativo



*Fuente: Diagnostico Participativo
Elaborado por: Carolina Pilay Alava*

1.2.7.3. Análisis de los involucrados

El análisis de los involucrados es el resumen de las características de los actores claves que participaran en los procesos de pre – inversión, inversión o evaluación post del proyecto; es decir los actores son las partes cuyos intereses pueden resultar afectados por un problema o acción utilizando los medios que estén a sus disposición, tales como poder, legitimidad y los vínculos existentes de colaboración y conflicto. Los problemas y sus causas no se encuentran aislados: guardan estrecha relación con personas, grupos y organizaciones, por esta razón solo se pueden tratar los problemas si se dispone de un panorama integral de los grupos, individuos e instituciones involucradas.

CUADRO # 3: Análisis de los involucrados

GRUPOS	INTERESES	PROBLEMAS PERCIBIDOS	RECURSOS Y MANDATOS
Grupo 1			
Grupo 2			
Grupo 3			
Grupo 4			

*Fuente: Análisis de los involucrados
Elaborado por: Carolina Pilay Alava*

El propósito de este análisis es el siguiente:

- Identificar a los actores e involucrados de un proyecto.

- Definir sus intereses y percepciones de los problemas específicos sobre los cuales se intenta intervenir.
- Identificar los recursos que cada grupo puede aportar para la solución del problema.
- Identificar las responsabilidades de cada grupo durante la intervención.
- Identificar los intereses y conflictos que cada grupo de actores tendría con respecto al proyecto.
- Concluir sobre las posibilidades de viabilidad del proyecto que se sustente en la consecución de acuerdos y en la satisfacción de los intereses de los involucrados.

1.2.8. Matriz de evaluación de factores internos

La matriz de evaluación de factores internos, proporciona una base para analizar las relaciones internas entre las áreas de las empresas o el proyecto que se esté ejecutando. Para elaborar esta matriz se requieren cinco etapas y la diferencia se tomara solamente para realizar a evaluación de las fortalezas y debilidades del proyecto a realizar y los valores de las calificaciones son distintos; para esto es esencial hacer una lista de las fortalezas y debilidades del proyecto a ejecutarse o la empresa u organización para su análisis, entre las que conforman:

- Asignar un peso 0.0 (no es importante) hasta 1.0 (muy importante), el peso que se otorgue a cada factor, expresa la importancia relativa del mismo, y el total de todos los pesos en su conjunto debe tener la suma de 1.0.
- Asignar una calificación entre 1 y 4, en orden de importancia, donde 1 es irrelevante y el 4 se evalúa como muy importante.

Una debilidad importante (1)

Una debilidad menor (2)

Una fortaleza menor (3)

Una fortaleza importante (4)

- Efectuar la multiplicación del peso de cada factor para su calificación correspondiente, para determinar una calificación ponderada sea de fortaleza o debilidad.
- Sumar las calificaciones ponderadas de cada factor para determinar el total ponderado de la organización en su conjunto.

CUADRO # 4: Matriz de Evaluación de Factores Internos

FACTOR A ANALIZAR	VARIABLE	PESO	CALIFICACION	PESO PONDERADO

*Fuente: Matriz Mefi
Elaborado por: Carolina Pilay Alava*

1.2.9. Matriz de evaluación de factores externos

La matriz de evaluación de factores externos permite resumir y evaluar información externa, como son las variables ambientales decisivas, predicciones ambientales determinantes y la matriz de perfil competitivo, esta matriz establece un análisis cuantitativo simple de los factores, es decir, de las oportunidades y las amenazas mediante el siguiente procedimiento:

- Hacer una lista de las oportunidades y amenazas externas con que cuenta el proyecto o la empresa.
- Asignar un peso relativo en un rango de cero (no es importante) a 1.0 (muy importante), el peso manifiesta la importancia considerada relativa que tiene cada factor, teniendo en cuenta que las oportunidades deben tener más peso que las amenazas, siendo necesario establecer que la suma de todas las oportunidades y las amenazas deben sumar 1.0.

- Ponderar con una calificación de 1 a 4 para cada uno de los factores considerados determinantes para el éxito, con el propósito de evaluar si las estrategias actuales de la empresa son realmente eficaces, el 4 es una respuesta considerada superior, 3 es una respuesta superior a la media, 2 una respuesta de término medio y 1 una respuesta negativa.

Una amenaza importante (1)

Una amenaza menor (2)

Una oportunidad menor (3)

Una oportunidad importante (4)

- Multiplicar el peso de cada factor por su calificación para obtener una calificación ponderada.
- Sumar las calificaciones ponderadas de cada una de las variables para determinar el total del ponderado del proyecto o de la empresa en cuestión.

CUADRO # 5: Matriz de Evaluación de Factores Externos

FACTOR EXTERNO	VARIABLE	PESO	CALIFICACION	PESO PONDERADO

*Fuente: Matriz Mefe
Elaborado por: Carolina Pilay Alava*

1.2.10. Matriz Foda

El FODA se presenta a través de una matriz de doble entrada en la que el nivel horizontal se analiza los factores positivos y los negativos, en el nivel vertical se analizan los factores internos y por tanto controlables y los factores externos no controlables.

El objetivo del FODA es obtener conclusiones sobre la forma en que se pueden afrontar los cambios y las turbulencias en el contenido (oportunidades y amenazas) a partir de sus fortalezas y debilidades internas.

- **Fortalezas**, son las capacidades específicas con que cuenta la empresa y que por medio de estas se tiene una posición privilegiada frente a la competencia.
- **Oportunidades**, son aquellos factores q resultan positivos, prósperos, aprovechables que se deben descubrir en el entorno de la empresa para obtener ventajas competitivas.
- **Debilidades**, son los recursos, habilidades o actividades que no se posee y que nos ponen en desventaja frente a la competencia.
- **Amenazas**, son las situaciones que vienen del entorno y que pueden si no se corrigen a tiempo a quebrantar la posición de la empresa.

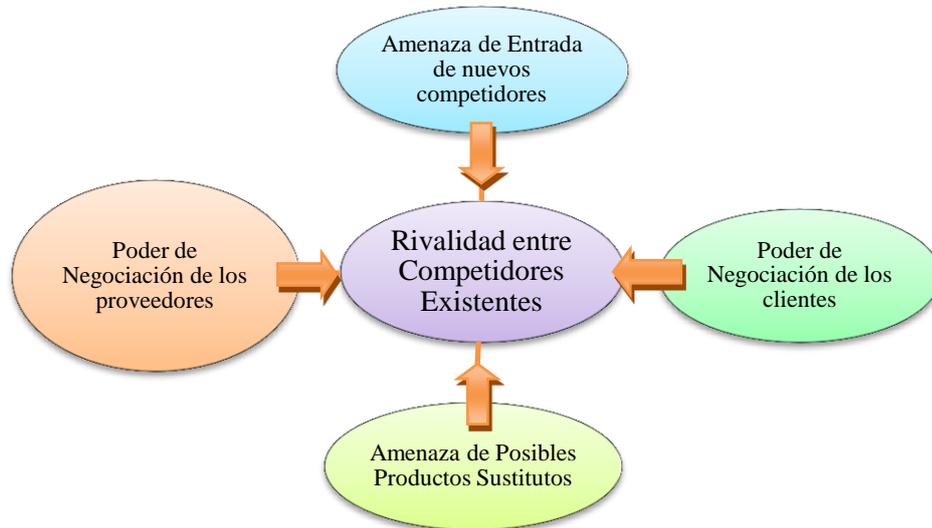
GRÁFICO # 10: Foda



Fuente: Matriz Foda
Elaborado por: Carolina Pilay Alava

1.2.11. Análisis de Porter

GRÁFICO # 11: Las 5 fuerzas de Porter



Fuente: 5 fuerzas de Porter
Elaborado por: Carolina Pilay Alava

- **Amenaza de Entrada de nuevos competidores**, el mercado o el segmento no es atractivo dependiendo si las barreras de entrada son fáciles o no de traspasar por nuevos participantes que pueden llegar con nuevos recursos y capacidades para apoderarse de una porción del mercado.
- **Poder de Negociación con los Clientes**, un mercado no será atractivo cuando los clientes están muy bien organizados, el producto tiene muchos sustitutos, el producto no es muy diferenciado o es de bajo costo para el cliente, lo que permite que pueda hacer sustituciones por igual o a muy bajo costo, esto empeoraría si deciden integrarse o llegan a producir sus propios insumos.
- **Amenaza de Posibles Productos Sustitutos**, la situación se complica con la evolución del precio de los sustitutos, calidad, costes de cambio

por parte de los clientes, propensión al cambio, ya que esto puede reducir los márgenes de la utilidad.

- **Poder de Negociación de los Proveedores**, un mercado no será atractivo cuando los proveedores están bien organizados, tengan fuertes recursos y puedan imponer sus condiciones de precio y tamaño del pedido.
- **Rivalidad entre Competidores Existentes**, es muy difícil competir en un mercado donde los competidores están muy posicionados, sean muy numerosos y los costos fijos sean altos, pues constantemente estará enfrentada a una guerra de precios, publicidades agresivas, promociones y demás.

1.2.12. Matriz de Competitividad

La matriz de competitividad o de perfil competitivo identifica a los principales competidores de la empresa, así como sus fuerzas y debilidades particulares, en relación con una muestra de la posición estratégica de la empresa. Los pesos y los totales de la matriz de competitividad son los mismos que una Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE) al igual que sus significados.

- Asignar una ponderación a cada factor ponderante de éxito con el objeto de indicar la importancia relativa de ese factor para el éxito de la empresa.

0.0 = sin importancia

1.0 = muy importante

La suma debe ser igual a 1

- Se asigna a cada uno de los competidores, así como a la empresa a ser evaluada una debilidad o fortaleza

1 = debilidad grave

2 = debilidad menor

3 = fortaleza menor

4 = fortaleza importante

- Multiplicar la ponderación asignada a cada factor clave por la clasificación correspondiente otorgada a cada empresa.
- Sumar la columna de resultados ponderados para empresa, el más alto indicara al competidor más amenazador y el menor al más débil.

CUADRO # 6: Matriz de Competitividad

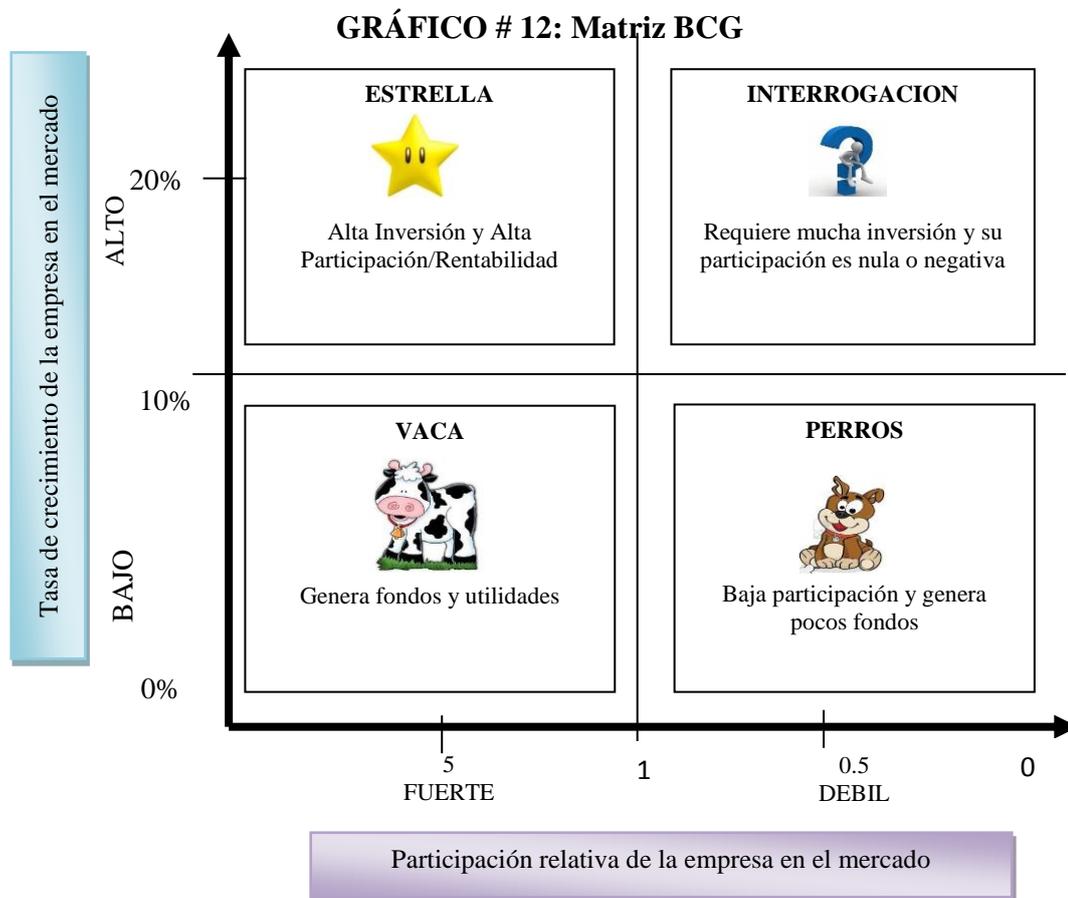
Factor Clave de Éxito	Ponderación	Empresa 1	Empresa 2	Empresa 3
TOTAL				

*Fuente: Matriz de Competitividad
Elaborado por: Carolina Pilay Alava*

1.2.13. Matriz Boston Consulting Group

“La matriz de cartera corporativa como la BCG, es una herramienta útil de administración estratégica donde una empresa puede evaluarse y graficarse en una matriz de 2 x 2 para identificar cuales ofrecían el mayor potencial y cuales significaban una fuga de recursos de la organización; ofrece un marco para entender varias empresas y ayuda a los directores a establecer prioridades para decidir sobre la asignación de recursos” Administración, Robins y Coulter, Pág. 189

La matriz BCG también conocida como la matriz de crecimiento o participación, es utilizada para realizar el análisis de la posición de un producto/negocio dentro del mercado o bien de la cartera de negocios de una empresa u organización en el caso de que estos estén diversificados.



Fuente: Comercial Anita
 Elaborado por: Carolina Pilay Alava

1.2.14. Estrategias Organizacionales

La estrategia organizacional se relaciona con los estudios de una empresa para analizar que las puede hacer triunfar o llevar al fracaso, para exponer una estrategia se inician tres pasos:

1. Llevar a cabo un análisis de la situación de la empresa de forma interna, externa, micro o macro ambiental.
2. La fijación de los objetivos a corto y al largo plazo, es decir crear una visión y misión.
3. Desarrollar un plan estratégico que proporcione detalles sobre lograr los objetivos propuestos para la empresa.

1.3. EMPRESA U ORGANIZACIÓN

Las empresas son entidades que ofrecen bienes y servicios, mediante la realización de un conjunto de actividades y utilizan una gran variedad de recursos sean estos financieros, materiales, tecnológicos y humanos, para lograr como la satisfacción de una necesidad o deseo de su mercado meta. Una empresa es la interacción de las variables que son equipo de trabajo, producto/servicio, mercado/clientes; la empresa es tener un equipo de trabajo, unas personas que están en condiciones de desarrollar productos y servicios que alguien está dispuesto a comprar y a pagar. En la actualidad las pequeñas y medianas empresas no solo contribuyen al desarrollo económico mediante la creación de nuevos empleos, sino que también juegan un rol muy importante en el sector ya que contribuye al incremento del PIB.

1.3.1. Antecedentes

Comercial Anita, es una microempresa con 13 personas que realizan varias funciones dentro del comercial, así mismo es una de las pocas microempresas dedicadas al comercio que tiene más de una década en este tipo de negocio y que maneja más de 20 proveedores mensualmente.

Sus propietarios, Aldo Mero Bajaña y Elizabeth Pozo, originarios de la Provincia, llevan esta microempresa como un patrimonio familiar, pues ellos se iniciaron en las actividades de comercio desde muy jóvenes, cuando empezaron su vida de casados; al inicio fue solo una pequeña tienda de abarrotes donde se vendían pocas cosas y para el reabastecimiento, lo hacían según fueran las ventas de sus productos.

Fue con el pasar de los años que esta microempresa fue tomando forma hasta en la actualidad poseer edificación propia y dos sucursales más, aunque la tarea no fue fácil, el espíritu emprendedor de la pareja nunca desmollo. Comercial Anita inicia sus actividades un 13 de julio del 2001, y se mantiene actualmente pese a que es

manejada con conocimientos netamente empíricos, sin dejar de mencionar que a pesar de eso, sus relaciones comerciales se realizan más por el grado de confianza entre dueño – cliente.

1.3.2. Actividad Económica

Comercial Anita, desde sus inicios se dedicó a la compra y venta de productos de consumo masivo (canasta básica familiar), con el paso de los años se fue aperturando en otras líneas acordes a la canasta básica, todo esto con el fin de captar más clientes y fidelizar a los existentes para que encuentren en este Comercial todos los productos que deseen, desde de marcas nacionales hasta marcas importadas pero que tienen su clientela que los busca, entre estos se puede mencionar:

- Artículos de Bazar
- Artículos de aseo
- Cuidado infantil
- Productos de Primera necesidad
- Cuidado de adultos
- Cuidado femenino
- Artículos de Belleza

1.4. EFICIENCIA Y EFICACIA EN LA ORGANIZACIÓN

1.4.1. Eficiencia

Según Idalberto Chiavenato, la eficiencia es “la utilización correcta de los recursos medios de producción disponibles”, por este motivo la clave de la eficiencia de la organización no es solo tener todas las estrategias, sistemas y funciones adecuadas sino también saber integrarlos en la estructura y cultura organizativa para que funcionen bien estando juntos.

Para conseguir que una empresa u organización sea eficiente, se deberá concentrar sus esfuerzos en analizar qué es lo que realmente la hace funcionar como tal, solo después de saber esto se puede diseñar una estrategia que tome en cuenta toda la organización como un todo y perfeccionar cada uno de sus procesos.

1.4.2. Eficacia

Para Reinaldo O. Da Silva, la eficacia “está relacionada con el logro de los objetivos o resultados propuestos, es decir con la realización de actividades que permitan alcanzar las metas establecidas; la eficacia es la medida en que alcanzamos el objetivos o resultado planteado”.

En la actualidad las empresas u organizaciones deben ser más eficaces, ya que la competencia es cada vez más fuerte ya arremete con atacar a la más vulnerable, esto implica desarrollar una estructura premeditada para lograr el desempeño eficaz.

1.5. MARCO LEGAL DE COMERCIAL ANITA

1.5.1. Marco Legal De La Microempresa Comercial Anita

1.5.1.1. Constitución De La República Del Ecuador

- **Artículo 33.-**El trabajo es un derecho y un deber social, y un derecho económico, fuente de realización personal y base de la economía. El estado garantizara a las personas trabajadoras el pleno respeto a su dignidad, una vida decorosa, remuneraciones y retribuciones justas y el desempeño de un trabajo saludable y libremente escogido o aceptado.

1.5.1.2. Plan Del Buen Vivir

Política 6.5: Impulsar actividades económicas que conserven empleos y foméntenla generación de nuevas plazas, así como la disminución progresiva del subempleo y desempleo.

- c. Fortalecer y promover iniciativas económicas de pequeña y mediana escala basadas en el trabajo, que se orienten a generar empleos nuevos y estables.
- g. Crear iniciativas de trabajo autónomo y comunitario, que aprovechen y fortalezcan conocimientos y experiencias locales, en relación prioritaria con la demanda y necesidades locales.

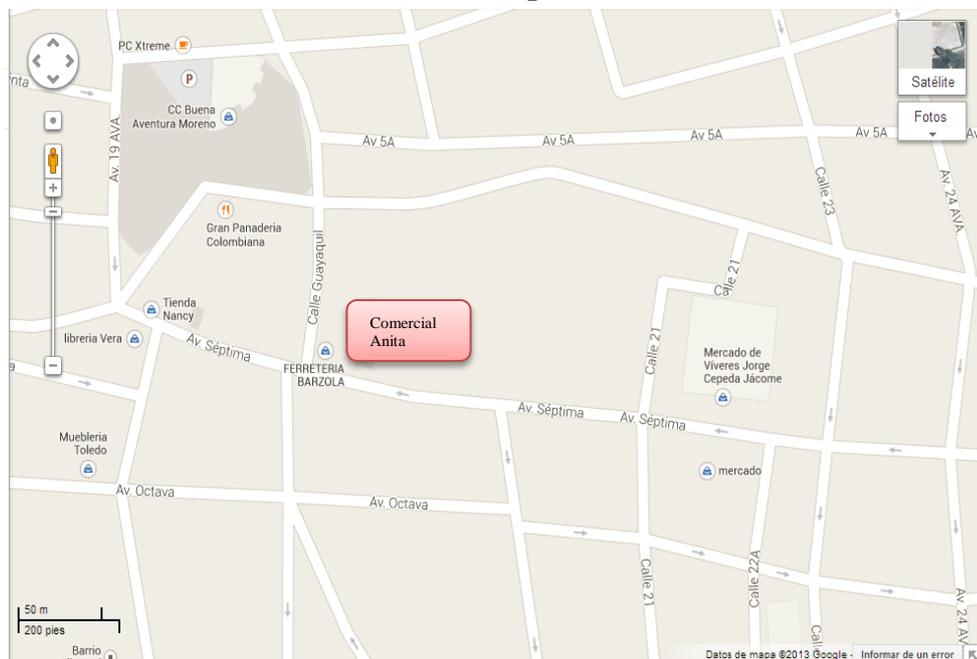
1.5.1.3. Ley De La Cámara De Comercio

- **Artículo 2.-** Son comerciantes los que, teniendo capacidad para contratar, hacen del comercio su profesión habitual.
Se consideraran comerciantes a las personas naturales y jurídicas, nacionales y extranjeras, domiciliadas en el Ecuador, que intervengan en el comercio de muebles e inmuebles, que realicen servicios relacionados con actividades comerciales, y que, teniendo capacidad para contratar, hagan del comercio su profesión habitual y actúen con un capital en giro propio y ajeno.
- **Artículo 3.-** Son actos de comercio, ya de parte de todos los contratantes, ya de parte de alguno de ellos solamente:
 1. La compra o permuta de cosas muebles, hecha con ánimo de revenderlas o permutarlas en la misma forma o en otra distinta; y la reventa o permuta de estas mismas cosas. Pertenecen también a la jurisdicción mercantil las acciones contra los agricultores y criadores, por la venta de los frutos de sus cosechas y ganados, mas no las intentadas contra los comerciantes para el pago de lo que hubieren comprado para su uso y consumo particular, o para el de sus familias;
 2. La compra y la venta de un establecimiento de comercio, y de las acciones de una sociedad mercantil;
 3. La comisión o mandato comercial;
 4. Las empresas de almacenes, tiendas, bazares, fondas, cafés y otros establecimientos semejantes;

1.6. MARCO SITUACIONAL

Comercial Anita, se encuentra en el Barrio Mariscal Sucre av. 7ma. S/N y calle 20 ava, Cantón La Libertad de la Provincia de Santa Elena; ubicada en uno de los cantones donde se realiza la mayoría del comercio del área Peninsular, y desde hace ya 11 años viene desarrollando actividades de venta al por mayor y menor de productos de consumo masivo.

GRÁFICO # 13: Mapa de Ubicación



*Fuente: Comercial Anita
Elaborado por: Carolina Pilay Alava*

CAPÍTULO II

METODOLOGÍA

2.1. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

Los datos que se obtendrán para la elaboración del Diseño Organizacional serán encuestas, entrevistas a los actores principales y secundarios del Comercial Anita, se utilizarán diferentes métodos investigativos para encontrar respuestas para las mejoras de esta Microempresa. Para la obtención de toda la información se requerirá realizar entrevistas a los propietarios del Comercial, dado que solo son dos personas las que están al frente del local, es una entrevista a profundidad, con detalles exactos de la información que se desea obtener como es la predisposición de ellos para futuros cambios que se realicen.

Para los demás participantes se realizarán cuestionarios enfocados a cada grupo de interés, en el caso de clientes serán preguntas con respecto a sistemas de atención y aceptabilidad, con los proveedores temas relacionados a productos y stocks, y por último al personal de administrativo del Comercial, quienes son los que mayor interés para cambios en sus sistema administrativo. Después de obtenidas las respuestas de cada grupo, se tabularán cada una de ellas para conseguir los porcentajes mayores que llevarán a una toma de decisiones efectiva.

2.2. MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN

Las modalidades a aplicarse deberán ser de acuerdo a los datos que se vayan a obtener, por este motivos tenemos:

2.2.1. Explorativa.-Es Explorativa porque se manejarán dos variables definidas que son: la independiente que es el Diseño Organizacional y la independiente que es la Microempresa Comercial Anita.

2.2.2. Descriptiva.- La presente investigación se elabora a un nivel descriptivo debido a que está dirigida a la búsqueda de información acerca de los elementos que conforman la estructura Organizacional de Comercial Anita.

2.2.3. Por la Participación de los Sujetos

- **Correlacional.-** Porque determinará las tendencias o modelos de comportamiento de acuerdo a los estilos de vida.
- **Explicativo.-** Porque por medio de esto se detectará la forma en que actúan los involucrados.
- **Dialectico.-** Porque la información que se obtiene es a través de conversaciones, sugerencias y recomendaciones de cada uno de los involucrados.

2.3. TIPO DE ESTUDIO

El tipo de estudio que se realizará es por el lugar de ocurrencia, es decir de campo. Acudir a la microempresa para la obtención de datos reales, para de esta manera tener contacto en forma directa con la realidad.

2.3.1. Estudios Exploratorios

De esta forma se tendrá una idea más clara sobre el tipo de conocimientos científicos, así como definir fuentes y tipos de investigación sobre diseño organizacional.

2.3.2. Estudios Descriptivos

Se identificará las características de la población o consumidores que acudan al local, sus actitudes comportamientos concretos que tengan relación con las variables nombradas anteriormente.

2.3.3. Estudios Explicativos

Darán a conocer lo que ocurre, en qué condiciones se da y porque se da, proporcionando así un sentido de entendimiento del objeto al que se hace la referencia.

2.4. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

Los diferentes métodos de investigación a utilizarse, ayudarán a fundamentar los resultados de acuerdo a los más mínimos detalles a encontrar, para lo cual se escogió:

2.4.1. Método de Observación

Se tomarán los hechos según como estos se vayan presentando, percibiendo hasta los más mínimos detalles para alcanzar los objetivos planteados.

2.4.2. Método Deductivo

Se definirá el orden a seguir para la obtención de la información, las fuentes utilizadas y la calidad de cada una de ellas.

2.5. FUENTES Y TÉCNICAS PARA LA RECOLECCIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

En la exploración científica, hay varias técnicas o instrumentos para la recolección de información en el trabajo de campo de una indagación, esto implica una serie de pasos o esquema general que se debe seguir:

2.5.1. Fuentes Secundarias

Así como todo tema de investigación, este tipo de fuentes suministraron la información básica, la cual se encuentra en las bibliotecas, periódicos, libros, diccionarios y libros especializados.

2.5.2. Fuentes Primarias

El trabajo se apoyó en algunos métodos empíricos, especialmente para recopilar información útil en el diagnóstico del problema:

2.5.3. Observación Participante Directa

Por medio de la observación se tuvo una visión más clara y precisa de la situación por la que está pasando el comercial, así mismo de los problemas que este presenta e inclusive poder plantear las soluciones más efectivas.

2.5.4. Entrevista

Permitió recopilar información cualitativa de los trabajadores, clientes, proveedores y propietarios; mediante el diseño de cuestionarios con preguntas abiertas y elaborar un diagnóstico del problema y del objeto y luego como evaluar la solución.

2.5.5. Encuesta

Con el uso de este método se evaluó cuantitativamente el problema; a partir de la información obtenida en la entrevista se diseñó una encuesta que se aplicó al personal de Comercial Anita, lo cual permitió inferir toda la información. Para la encuesta se elaboró un cuestionario semi - estructurado, es decir un cuestionario conformado con preguntas abiertas y cerradas.

2.6. POBLACIÓN Y MUESTRA

2.6.1. Población

La población a quien va orientada este trabajo, corresponde a la parte administrativa de la empresa, a los proveedores, a los clientes fijos que concurren al local, entonces el universo del presente trabajo estará conformado por 98 personas, como lo demuestra el cuadro siguiente.

CUADRO # 7: Población

Población	#
Parte administrativa	13
Proveedores	25
Clientes fijos	60
TOTAL.....	98

*Fuente: Comercial Anita
Elaborado por: Carolina Pilay Alava*

2.6.2. Muestra

Para las encuestas se consideró a toda la población ya que todos los participantes están dispuestos y disponibles para ser encuestados.

2.7. RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

La recolección de información se realizó a través de la aplicación de una encuesta, que se les aplicó a los empleados, proveedores, clientes y propietarios de Comercial Anita. Por otro lado, se procedió a realizar la observación directa, la cual facilitó la obtención de información exacta y precisa de cada una de las actividades que se realizan en el organismo.

También se utilizó la revisión documental que permitió reconocer la realidad y definir previamente los datos más importantes que deben obtenerse o relación directa con el problema de investigación.

CAPÍTULO III

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

3.1. ANÁLISIS DE LA ENTREVISTA APLICADA A PROPIETARIOS DEL COMERCIAL ANITA.

A los propietarios del Comercial se les realizó una entrevista a profundidad para conocer así sus opiniones con respecto a varios temas, los cuales se detallan a continuación.

PREGUNTA ·# 1: ¿Cree usted que un buen liderazgo es importante para el desarrollo del Comercial?

Un buen líder, una persona que sepa dirigir al grupo es siempre importante en cualquier ámbito y más aún en lo laboral, ya que sin él, los objetivos no se cumplirían. Los propietarios están conscientes de que el liderazgo es una parte clave para una buena organización, más aún cuando notan la necesidad para la mejora del desarrollo del Comercial.

PREGUNTA ·# 2 ¿Consideran las sugerencias de los clientes para la mejora de sus productos y/o servicios?

El cliente es el sujeto principal en todo negocio sea este pequeño o grande, la opinión de él es de vital importancia para el éxito del ejercicio, por este motivo los encuestados deberán contestar si son consideradas cada una de las sugerencias que da el cliente que visita el Comercial Anita. Los propietarios a menudo toma en cuenta las sugerencias de los clientes ya que así se puede alcanzar la mejora de los productos ofrecidos o introducir nuevas mercancías de acuerdo a su necesidad; por lo que hay que recordar que los clientes que son el factor primordial para el desarrollo y crecimiento de una empresa.

PREGUNTA ·# 3 ¿Cree que es importante un plan de marketing para satisfacción de los clientes y el cumplimiento de Comercial Anita?

Todo plan de marketing tiene como fin la mejora continua de un producto, servicio o negocio, en esta pregunta se obtendrá la importancia que tiene para el encuestado.

La confianza y disponibilidad de cambios, en especial en la parte de marketing es apoyada por los propietarios, ellos opinan que si es utilizada de manera eficaz puede llegar a conseguir mayor aumento en las ventas.

PREGUNTA ·# 4 ¿Es necesario el incremento de presupuestos para el crecimiento del Comercial Anita?

El presupuesto es un tema tabú en casos de diseños, ya que los dueños sienten que se verán afectados negativamente al igual que los empleados, sin embargo también tienen en cuenta que no siempre el hecho de aumentar los valores ayudará a que algo mejore, sino que es mejor optimizar los recursos que se tienen y evitar gastos que muchas veces son innecesarios.

PREGUNTA ·# 5 ¿Cuenta Comercial Anita con los recursos adecuados para el buen desarrollo de sus actividades?

Los recursos, tanto económicos como humanos son precisos para todo negocio ya que si no se tiene al recurso humano necesario para atender a un cliente se puede perder ventas y si no se tiene el recurso económico para invertir en mejoras en el Comercial no se obtendrán beneficios a futuro.

Por tanto se consulta con los propietarios si Comercial Anita cuenta con los recursos adecuados para el buen desarrollo de sus actividades, ante lo que indican que si cuentan con recurso más que nada económico para llevar un buen funcionamiento del Comercial.

3.2. CONCLUSIONES DE LA ENTREVISTA REALIZADA A LOS PROPIETARIOS

De la entrevista realizada a los propietarios de Comercial Anita, se puede resaltar datos muy importantes sobre cada respuesta dada por ellos, lo primero que se nota es su preocupación por los cambios constantes que se tiene en el medio donde se desenvuelven sus actividades, el entorno es cada vez más competitivo en el sector comercial.

Ambos concuerdan que hay cambios importantes que hacer en cuanto al liderazgo, tener más en cuenta las opiniones de sus clientes, mismas que serán de ayuda para mejorar su forma de trabajar; la necesidad de la implementación de un plan marketing para lograr el aumento de clientes y poder entrar al mercado competitivo que rodea al Comercial.

Con respecto al incremento de presupuestos para el crecimiento del Comercial, a pesar de no estar desde un inicio en acuerdo, se tiene el consentimiento para iniciar aumentos financieros con la firme convicción de que serán grandes las ganancias al realizarlo.

Los recursos con los que cuentan los propietarios son amplios, ya que desde hace más de 10 años han realizado esta actividad económica que les ha dejado muy bueno réditos financieros para poder realizar inversiones futuras para mejorar el Comercial que es un legado familiar.

3.3. RECOMENDACIONES DE LA ENTREVISTA APLICADA A LOS PROPIETARIOS

La necesidad urgente de la reestructuración del sistema comercial de Comercial Anita, la importancia de aplicar un plan de marketing para llegar a la satisfacción del cliente que visita las instalaciones del Comercial e inclusive por medio de la encuesta se puede ver que los clientes ven como necesaria la diversificación de productos y de promociones que ayudaran a mejorar los ingresos del mismo.

La búsqueda de la capacitación al personal deberá ser prioridad al momento de comenzar los cambios internos y más aún cuando los encuestados (empleados, clientes, administradores y proveedores) indican que no se cuenta con los recursos adecuados, es decir no solo en atención al cliente sino en capacitación para asesorar al cliente mientras realice sus compras dentro del Comercial.

La implementación de un plan de marketing es otro de los temas que llamo la atención a los propietarios, no solo por ser algo nuevo sino porque al explicarse el tema y de las muchas mejoras que se traerían al Comercial, sino porque los propietarios supieron indicar también nuevas ideas que se pueden aplicar, entre estas constan la publicidad en radios y revistas locales, cambios de letreros de los tres locales.

Inclusión de un logotipo que diferencia al Comercial entre los demás, realización de sorteos entre clientes fijos para fomentar la fidelidad para el local, activaciones con las diferentes marcas que se expenden, la entrega de volantes en distintos sectores dando a conocer promociones, descuentos y más

Al término de la entrevista, se indicó las ventajas que traería la implementación del modelo organizacional que se tomaría para el Comercial, mismo que se realizaría en varias etapas hasta conseguir los cambios que se requieren, los propietarios acceden a dar información y todo lo necesario, así también se indica a los mismos que todo lo que se realiza deberá ser previamente estudiado para saber de qué forma se lo ejecutará, el tiempo que tomará y las herramientas a utilizar.

3.4. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA ENCUESTA A LA PARTE ADMINISTRATIVA

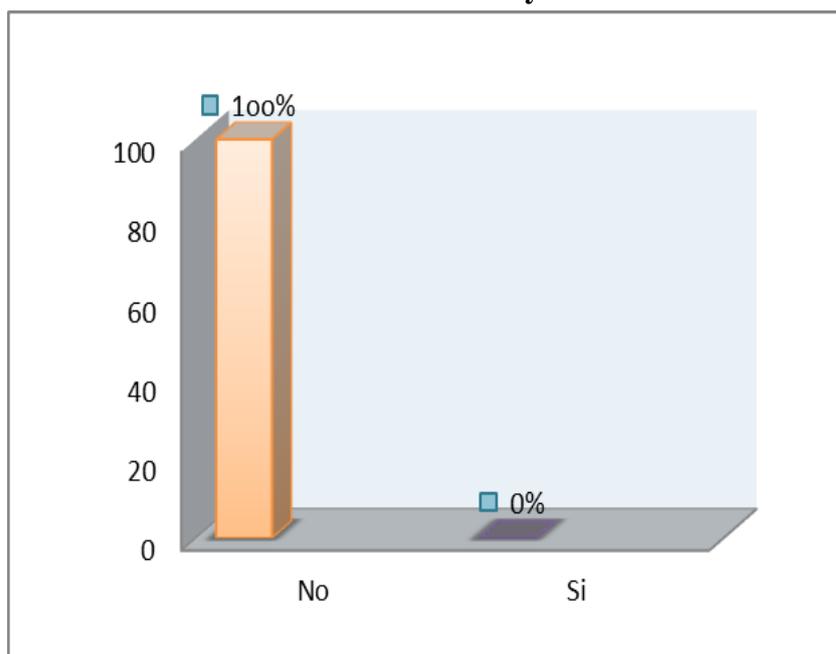
1.- ¿Conoce usted la misión, visión de Comercial Anita?

CUADRO # 8: Misión y Visión

Item	Valoración	Parte Administrativa	
		f	%
1	No	13	100
	Si	0	0
	Total	13	100

Fuente: Comercial Anita
Elaborado por: Carolina Pilay Alava

GRÁFICO # 14: Misión y Visión



Fuente: Comercial Anita
Elaborado por: Carolina Pilay Alava

Con respecto al conocimiento de dos pilares fundamentales de toda empresa, todos los encuestados de la parte administrativa desconocen por completo hacia donde se encamina el Comercial. Con estos datos obtenidos podemos fijarnos en ambos temas misión y visión que falta difundirlos más a todo el personal. Es esencial que la misión sea difundida a la parte administrativa del Comercial Anita para que estos desarrollen el sentido de pertenencia para con los mismos.

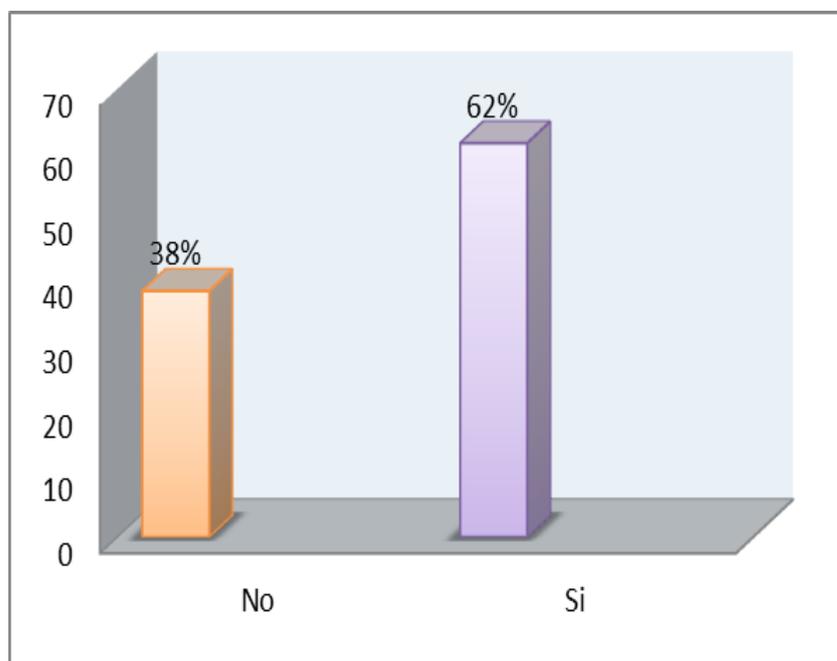
2.- ¿Cree usted que se deba aplicar manuales de funciones dentro del Comercial?

CUADRO # 9: Aplicación de manuales

Item	Valoración	Parte Administrativa	
		f	%
2	No	5	38
	Si	8	62
	Total	13	100

Fuente: Comercial Anita
Elaborado por: Carolina Pilay Alava

GRÁFICO # 15 Aplicación de manuales



Fuente: Comercial Anita
Elaborado por: Carolina Pilay Alava

De las preguntas realizadas a la parte administrativa del Comercial Anita, se obtiene que el 62% está de acuerdo con la aplicación de manuales de funciones, mientras que el 38% de los trabajadores por desconocimiento sobre el tema o por causas no explícitas, contestan negativamente a este tema. Con estas respuestas se determina la necesidad de un manual de funciones donde se dispondrán actividades, responsabilidades y competencias a realizar según el puesto que se ocupe, de esta manera se evitarán conflictos internos y externos.

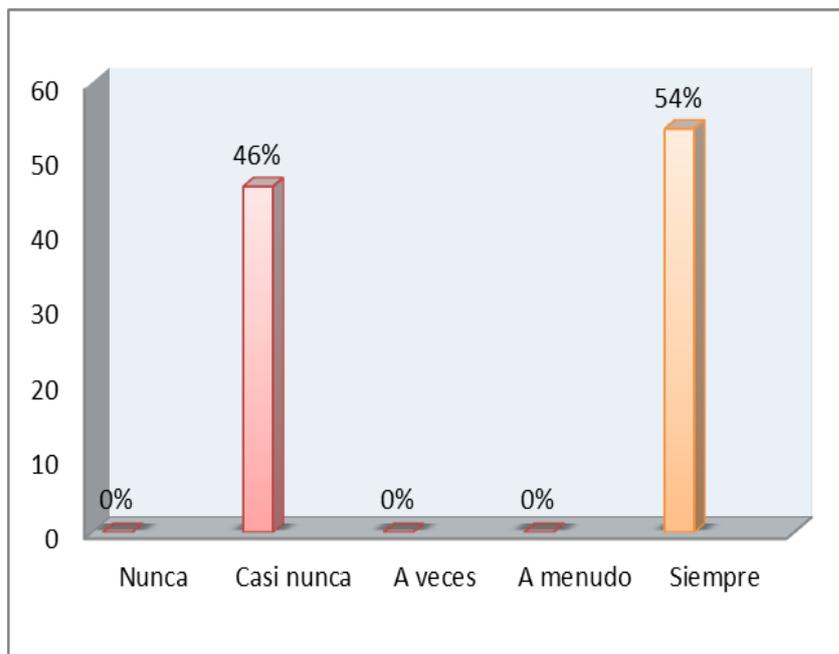
3.- ¿Con que frecuencia se realizan labores diferentes a las acostumbradas o asignadas?

CUADRO # 10: Frecuencia de labores

Item	Valoración	Parte Administrativa	
		f	%
3	Nunca	0	0
	Casi nunca	6	46
	A veces	0	0
	A menudo	0	0
	Siempre	7	54
	Total	13	100

Fuente: Comercial Anita
Elaborado por: Carolina Pilay Alava

GRÁFICO # 16: Frecuencia de labores



Fuente: Comercial Anita
Elaborado por: Carolina Pilay Alava

Esta pregunta al ser más abierta, se tiende a obtener más de una sola respuesta, dependiendo del sentir de los encuestados. Los valores altos en porcentaje que dieron los encuestados indican que siempre realizan distintas y diferentes labores para lo que fueron contratados, siendo estas de despacho, atención, desembarque, cobranza y de estibada de productos.

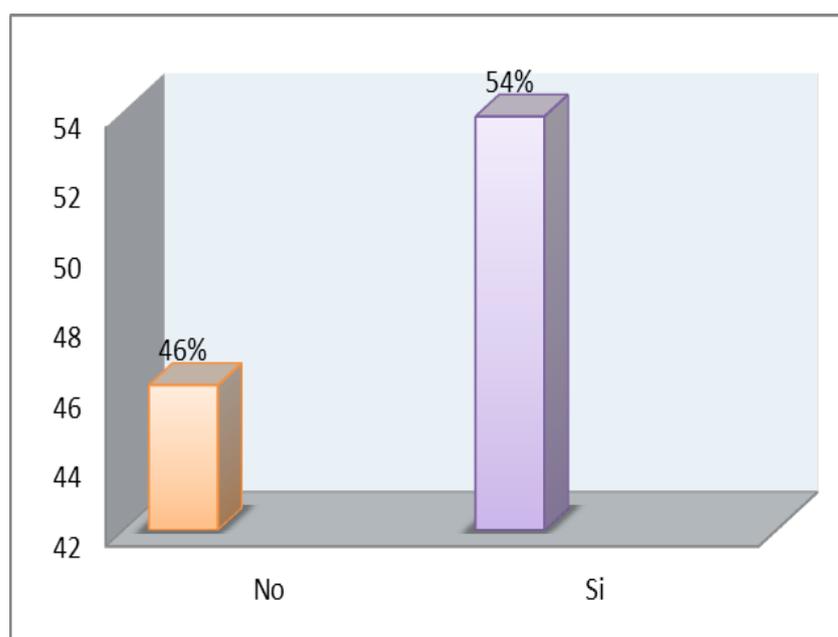
4.- ¿Se toma en cuenta su opinión para la toma de decisiones en el Comercial Anita?

CUADRO # 11: Toma de decisiones

Item	Valoración	Parte Administrativa	
		f	%
4	No	6	46
	Si	7	54
	Total	13	100

Fuente: Comercial Anita
Elaborado por: Carolina Pilay Alava

GRÁFICO # 17: Toma de decisiones



Fuente: Comercial Anita
Elaborado por: Carolina Pilay Alava

La parte administrativa, el 54% indica que sus sentires no son parte de las futuras decisiones que toman sus propietarios, sean o no para buscar cambios en el mismo. Existe la inconformidad de que casi nunca se le toma en cuenta su opinión para la toma de decisiones del Comercial; empezando por los empleados (despachadores, cajeros, asistentes) que tienen siempre más contacto con los clientes o proveedores son quienes tienen otro punto de vista más directo con las necesidades y quejas incluso de compradores.

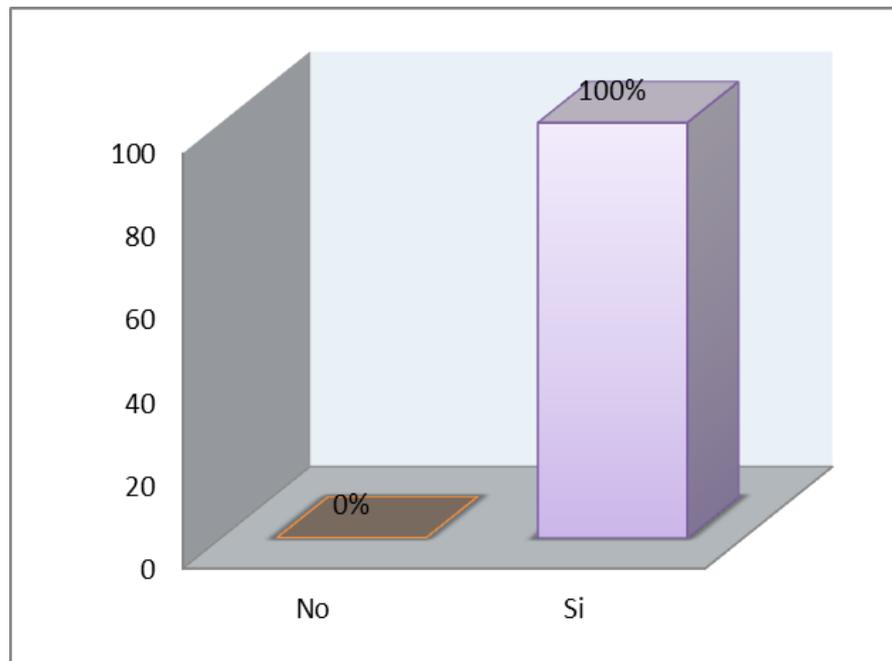
5.- ¿La motivación es importante para que las labores se realicen más eficazmente?

CUADRO # 12: Importancia de la Motivación

Item	Valoración	Parte Administrativa	
		f	%
5	No	0	0
	Si	13	100
	Total	13	100

Fuente: Comercial Anita
Elaborado por: Carolina Pilay Alava

GRÁFICO # 18: Importancia de la Motivación



Fuente: Comercial Anita
Elaborado por: Carolina Pilay Alava

El 100% de los encuestados de la parte administrativa manifestaron su inclinación a que la motivación para realizar sus actividades es muy significativa debido a que las labores diarias son más llevaderas si se trabaja de forma dinámica, dejando ser tediosas y logrando mantener el ánimo entre cada uno de los empleados. En este gráfico se puede ver que la motivación sigue siendo un factor importante para que las labores se realicen de manera eficaz, pues toda la parte administrativa apuntan que debe ser siempre.

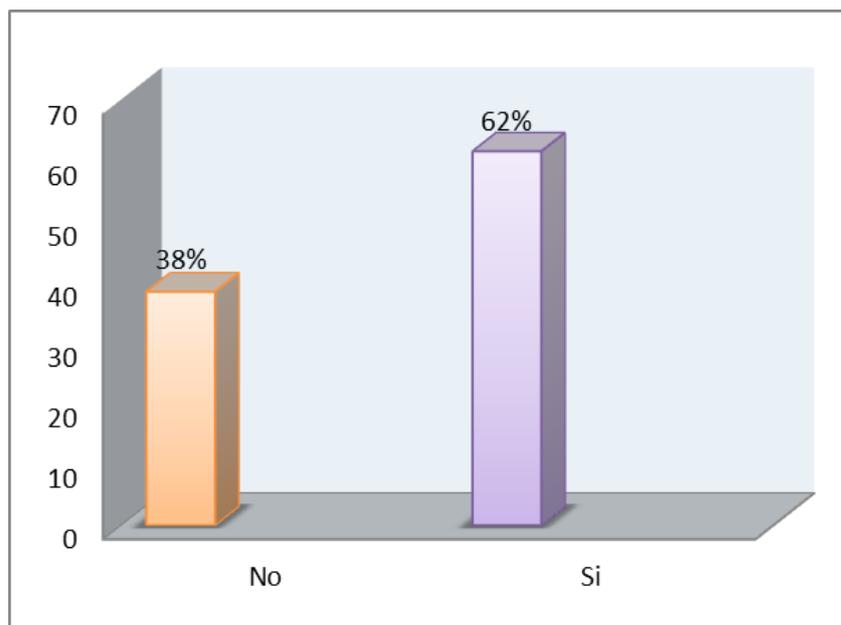
6.- ¿Debería Comercial Anita realizar una reestructuración de su sistema administrativo?

CUADRO # 13: Reestructuración del sistema

Item	Valoración	Parte Administrativa	
		f	%
6	No	5	38
	Si	8	62
	Total	13	100

Fuente: Comercial Anita
Elaborado por: Carolina Pilay Alava

GRÁFICO # 19: Reestructuración del sistema



Fuente: Comercial Anita
Elaborado por: Carolina Pilay Alava

Con los datos obtenidos, vemos que la opinión con respecto a una reestructuración es dividida, quienes están de acuerdo con realizarla son el 62% de la parte administrativa, mientras que el 38% son indistintos a que se realice algún cambio administrativo; con respecto a una reestructuración es dividida su opinión debido a que hay quienes están de acuerdo con realizarla en la parte administrativa, mismos que están dispuestos a participar en el cambio que vendría para el Comercial Anita.

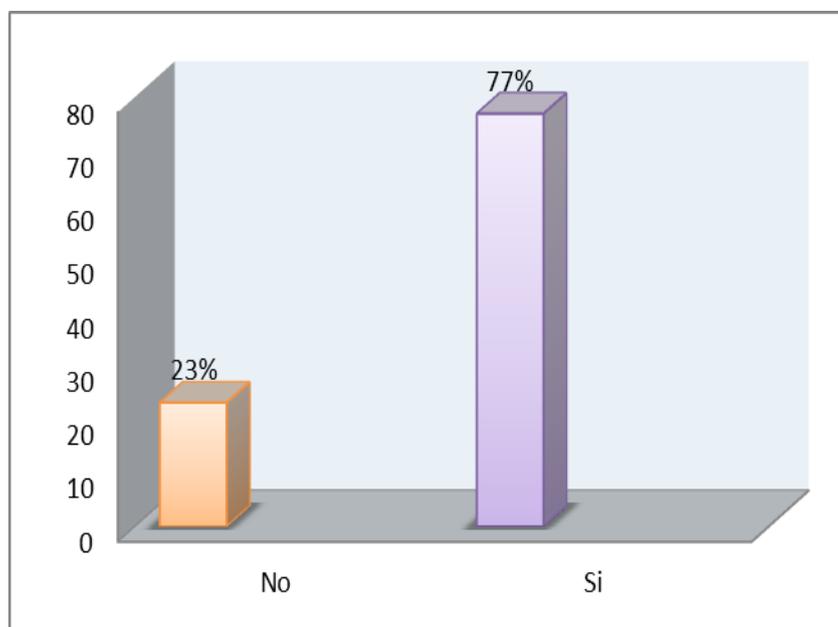
7.- ¿Se debería llevar un control del cumplimiento de labores asignadas?

CUADRO # 14: Control de Cumplimientos

Item	Valoración	Parte Administrativa	
		f	%
7	No	3	23
	Si	10	77
	Total	13	100

Fuente: Comercial Anita
Elaborado por: Carolina Pilay

GRÁFICO # 20: Control de Cumplimientos



Fuente: Comercial Anita
Elaborado por: Carolina Pilay

De los resultados obtenidos en la encuesta se tiene que el 77% de la parte administrativa está consciente de que llevando una bitácora de cada una de sus labores, ayude a evitar la duplicidad de actividades mientras que un 23% supo indicar que no le ve mayor importancia a esta implementación, es decir no le ven beneficio alguno. La parte administrativa está de acuerdo que llevando un control más continuo de las tareas o labores asignadas se tendrá un mejor registro de cada una de las áreas del Comercial, lo cual ayudará para dar un orden interno y externo ante los consumidores

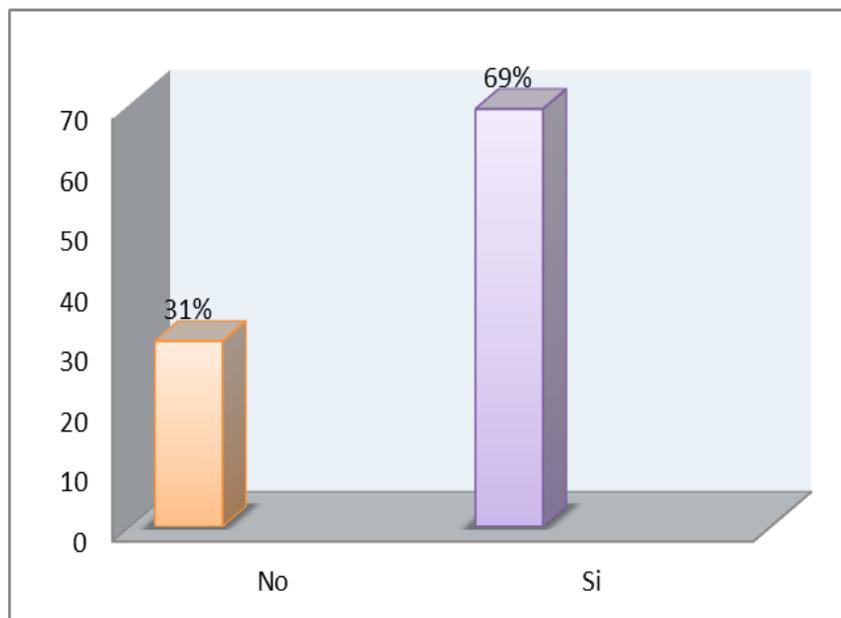
8.- ¿Cree usted que la capacitación al personal debe darse en Comercial Anita?

CUADRO # 15: Capacitación al Personal

Item	Valoración	Parte Administrativa	
		f	%
8	No	4	31
	Si	9	69
	Total	13	100

Fuente: Comercial Anita
Elaborado por: Carolina Pilay Alava

GRÁFICO # 21: Capacitación al Personal



Fuente: Comercial Anita
Elaborado por: Carolina Pilay Alava

De los resultados se tiene que el 69% de la parte administrativa ven a la capacitación al personal como algo necesario para el Comercial Anita, sin embargo el 31% indica que es innecesaria, el saber que los propietarios están de acuerdo en este tema asegura la predisposición para realizar capacitaciones que desarrollen e integren a sus trabajadores en los cargos actuales y los preparen para los cambios del entorno sin dejar de lado que la capacitación aportara al Comercial para tener un personal mejor preparado.

3.5. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA ENCUESTA DIRIGIDA A LOS PROVEEDORES

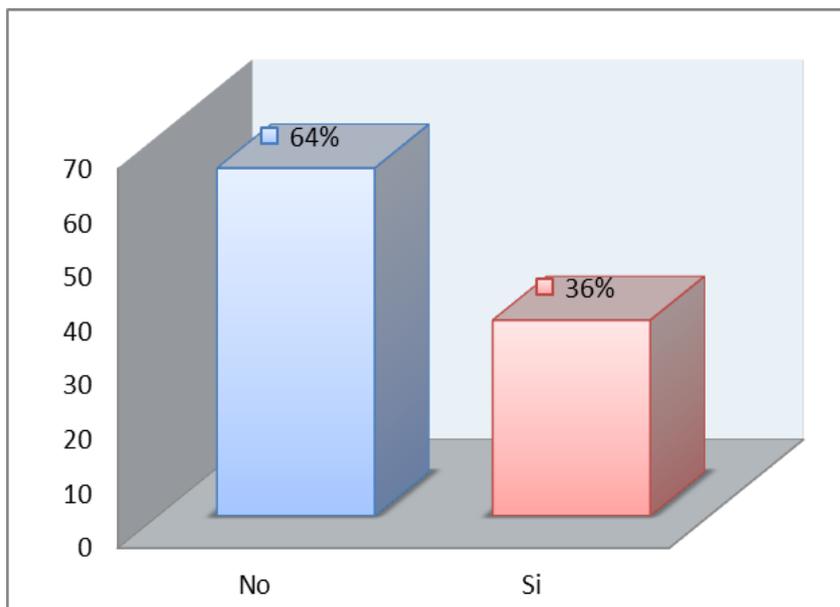
1.- ¿Conoce usted las formas de crédito que maneja el Comercial?

CUADRO # 16: Formas de Crédito

Item	Valoración	Proveedores	
		f	%
1	No	16	64
	Si	9	36
	Total	25	100

Fuente: Comercial Anita
Elaborado por: Carolina Pilay Alava

GRÁFICO # 22: Formas de Crédito



Fuente: Comercial Anita
Elaborado por: Carolina Pilay Alava

Los proveedores desconocen las líneas de crédito que se maneja dentro del Comercial, es decir de estos para con sus clientes finales, esto es un punto en contra para los proveedores ya que no tiene claro los días de rotación de efectivo del Comercial, es decir de qué tiempo demorarán en pagar sus propios pedidos que abastecerán al mismo.

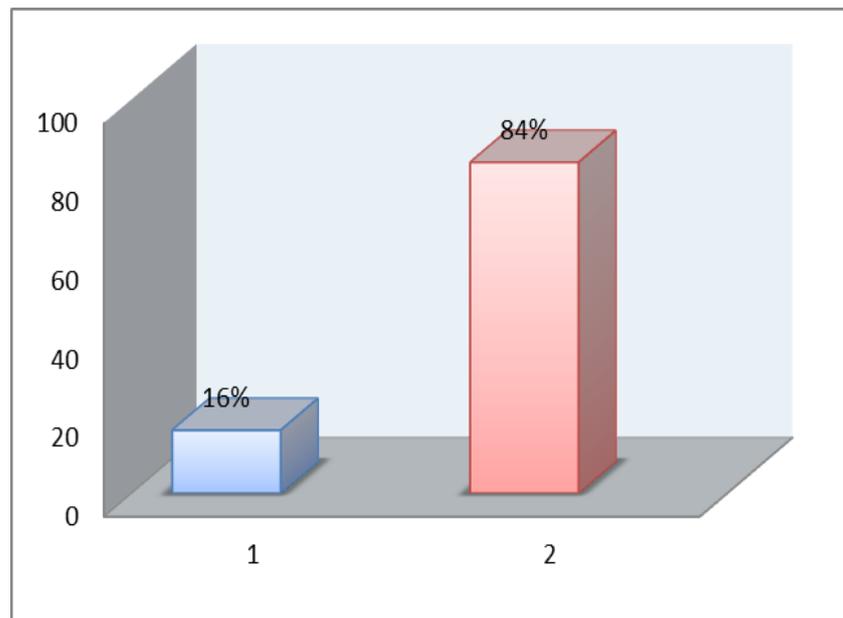
2.- ¿Cree usted que Comercial Anita debería implementar sistemas de control de stock?

CUADRO # 17: Sistemas de Control de Stock

Item	Valoración	Proveedores	
		f	%
2	No	4	16
	Si	21	84
	Total	25	100

Fuente: Comercial Anita
Elaborado por: Carolina Pilay Alava

GRÁFICO # 23: Sistemas de Control de Stock



Fuente: Comercial Anita
Elaborado por: Carolina Pilay Alava

El 84% de los proveedores encuestados, indico la necesidad de que se adquiriera un sistema de control de los productos en stock, solo un 16% de los mismos supo manifestar que no es precisa dicha ejecución sin pensar que se ahorraría gran cantidad de tiempo al momento de realizar inventarios o pedidos. Se está de acuerdo con la implementación del sistema de control de stock, de esta forma ellos podrían saber rápidamente que productos tienen alta rotación y que productos están con baja rotación para realizar así los despachos de los mismos.

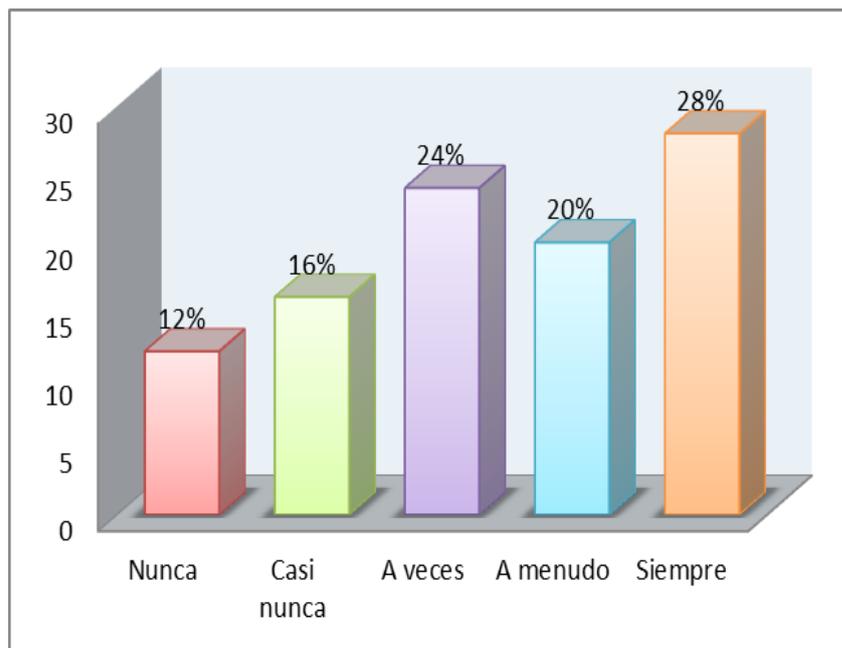
3.- ¿Con que frecuencia existen problemas al momento de pago?

CUADRO # 18: Problemas de Pago

Item	Valoración	Proveedores	
		f	%
3	Nunca	3	12
	Casi nunca	4	16
	A veces	6	24
	A menudo	5	20
	Siempre	7	28
	Total	25	100

Fuente: Comercial Anita
Elaborado por: Carolina Pilay Alava

GRÁFICO # 24: Problemas de Pago



Fuente: Comercial Anita
Elaborado por: Carolina Pilay Alava

Entre las distintas respuestas que se obtuvieron al momento de realizar la encuesta, se puede notar dos valores de mayor relevancia como son el 28% de los proveedores indica que siempre tiene problemas de pago y el 12% no tiene ningún problema al cobrar. Se puede notar con los antecedentes descritos que el porcentaje que la mayoría de proveedores han tenido dificultades al momento de realizar los cobros de facturas de productos dejados a crédito al Comercial.

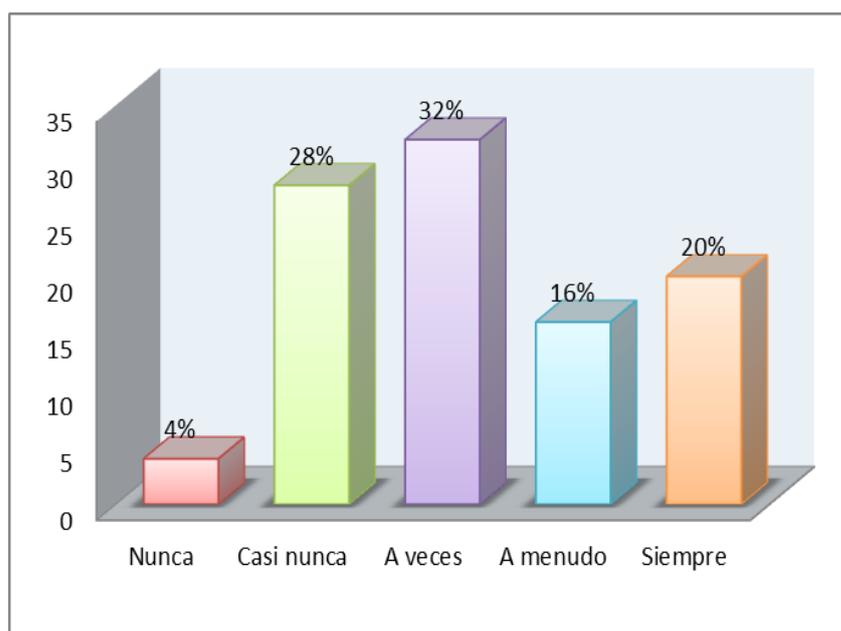
4.- ¿Se toma en cuenta su opinión para la introducción de productos nuevos?

CUADRO # 19: Introducción de nuevos productos

Item	Valoración	Proveedores	
		f	%
4	Nunca	1	4
	Casi nunca	7	28
	A veces	8	32
	A menudo	4	16
	Siempre	5	20
	Total	25	100

Fuente: Comercial Anita
Elaborado por: Carolina Pilay Alava

GRÁFICO # 25: Introducción de nuevos productos



Fuente: Comercial Anita
Elaborado por: Carolina Pilay Alava

El sentir de los proveedores se manifiesta en la contestación a este tema, el 32% de ellos opinan que sus comentarios o sugerencias para la codificación de nuevos productos que pueden ser de agrado para el consumidor final, son tomados en cuenta solo a veces, mientras que el 4% indicó claramente que nunca pueden dar asesoramiento a los propietarios para nuevas codificaciones, a pesar de ser bajo el porcentaje se deberá tomar acciones para corregir esto.

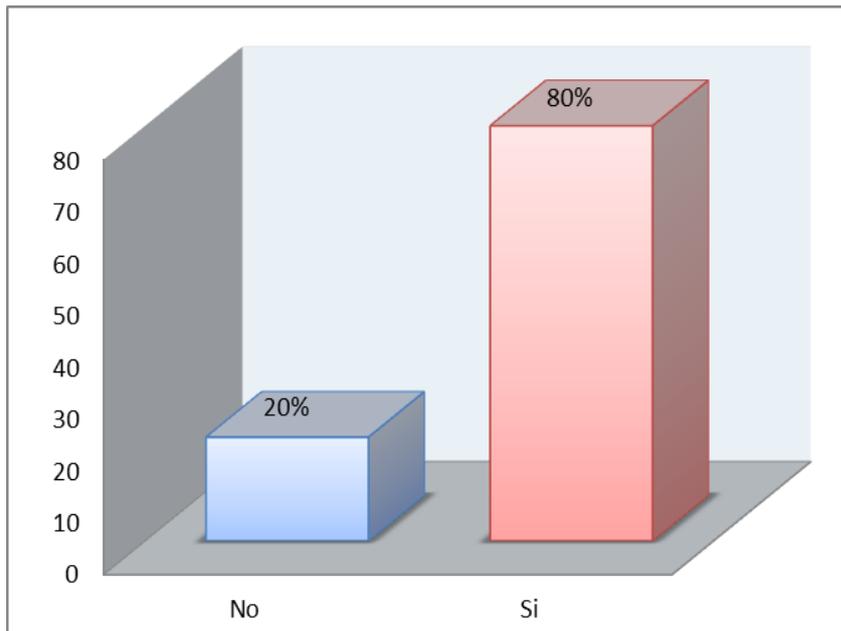
5.- ¿Cree usted que al realizar mejoras organizacionales, mejoraría el servicio de atención?

CUADRO # 20: Servicio de Atención

Item	Valoración	Proveedores	
		f	%
5	No	5	20
	Si	20	80
	Total	25	100

Fuente: Comercial Anita
Elaborado por: Carolina Pilay Alava

GRÁFICO # 26: Servicio de Atención



Fuente: Comercial Anita
Elaborado por: Carolina Pilay Alava

El 80% de los encuestados revela la necesidad de la implementación del diseño organizacional en el Comercial Amita, mismo que ayudará a optimizar los recursos humanos, materiales y técnicos, para ubicar al local a la par con la competencia local. Si existe un 20% diferencial, se debe al desconocimiento sobre los beneficios que traerá, por lo que se requerirá manejar el tema de forma meticulosa al darlo a conocer ante los demás.

3.6. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA ENCUESTA A LOS CLIENTES

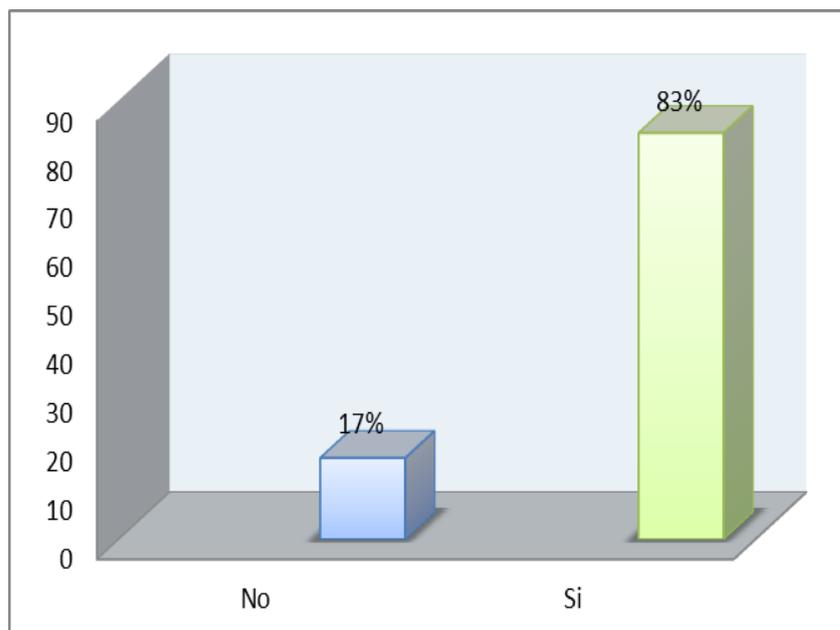
1.- ¿Es relevante la comunicación para una correcta atención al cliente?

CUADRO # 21: Comunicación

Item	Valoración	Clientes	
		f	%
1	No	10	17
	Si	50	83
	Total	60	100

Fuente: Comercial Anita
Elaborado por: Carolina Pilay Alava

GRÁFICO # 27: Comunicación



Fuente: Comercial Anita
Elaborado por: Carolina Pilay Alava

El 83% de los clientes indicaron que el factor de comunicación es muy importante para llegar a una excelencia en el Comercial; sean supervisores, compañeros, dueños o proveedores, merecen la misma calidad en la atención de comunicación que tendría algún cliente, no solo para mejorar internamente sino por el contrario esto hará que se mejore hasta el trato entre los trabajadores.

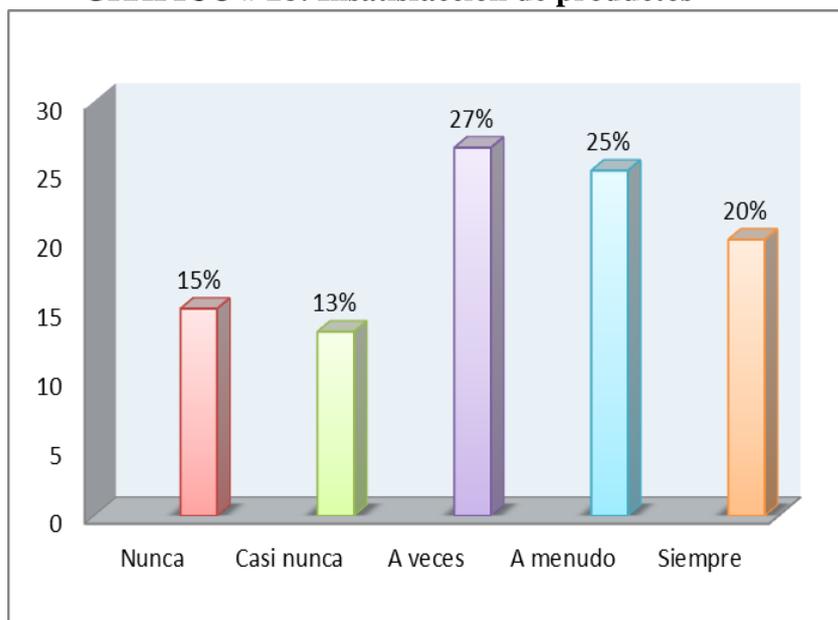
2.- ¿Sabe usted a quien dirigirse en caso de una insatisfacción del producto adquirido?

CUADRO # 22: Insatisfacción de productos

Item	Valoración	Clientes	
		f	%
2	Nunca	9	15
	Casi nunca	8	13
	A veces	16	27
	A menudo	15	25
	Siempre	12	20
	Total	60	100

Fuente: Comercial Anita
Elaborado por: Carolina Pilay Alava

GRÁFICO # 28: Insatisfacción de productos



Fuente: Comercial Anita
Elaborado por: Carolina Pilay Alava

Entre los valores más altos están el 27% de los clientes indican que a veces saben a quién dirigir sus interrogantes cuando se sientan insatisfechos o con alguna duda. El 15% de los encuestados en cambio nos revela que nunca saben a quién dirigirse, lo que nos pone en alerta como punto número uno para cambiar en el diseño organizacional que se implementaría.

3.- ¿Considera necesaria la diversificación de los productos?

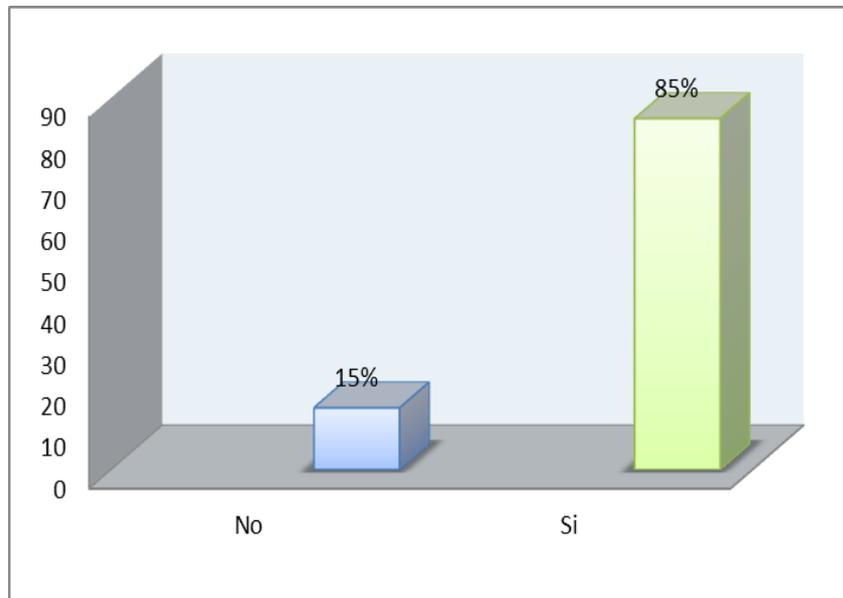
CUADRO # 23: Diversificación

Item	Valoración	Clientes	
		f	%
3	No	9	15
	Si	51	85
	Total	60	100

Fuente: Comercial Anita

Elaborado por: Carolina Pilay Alava

GRÁFICO # 29 Diversificación



Fuente: Comercial Anita

Elaborado por: Carolina Pilay Alava

Los mayores porcentajes el 85% de los clientes, están de acuerdo con que es necesaria la diversificación de los productos lo cual hará que se gane más clientes que buscan diferentes necesidades y no se los limitaría a los que se oferta. La variedad de elección es uno de los problemas más frecuentes en negocios de productos de consumo masivo ya que si no se cuenta con lo que el cliente busca, no existe la posibilidad de venta alguna, por este motivo se plantea la interrogante al encuestado de que tan necesario es la diversificación de la cartera de productos en el Comercial.

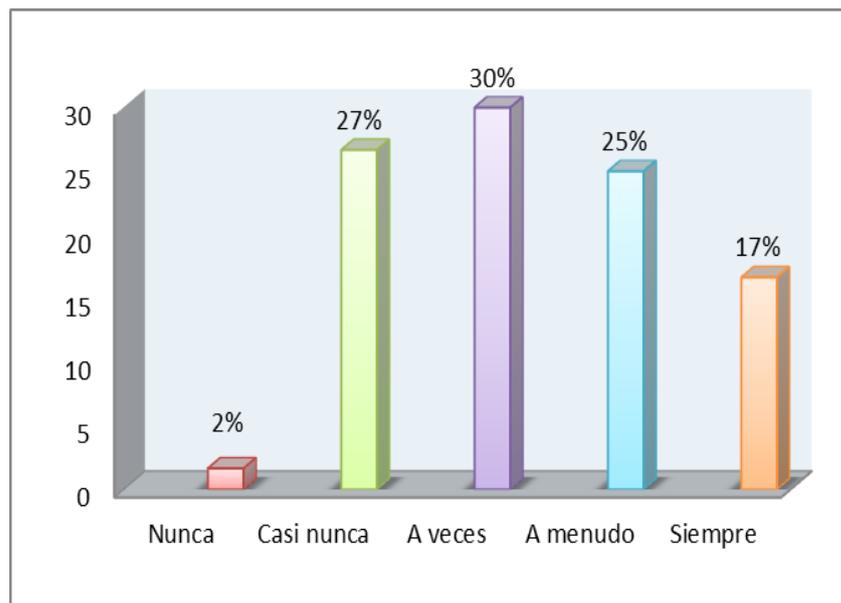
4.- ¿El Comercial realiza promociones de sus productos?

CUADRO # 24: Promociones de productos

Item	Valoración	Clientes	
		f	%
4	Nunca	1	2
	Casi nunca	16	27
	A veces	18	30
	A menudo	15	25
	Siempre	10	17
	Total	60	100

Fuente: Comercial Anita
Elaborado por: Carolina Pilay Alava

GRÁFICO # 30: Promociones de productos



Fuente: Comercial Anita
Elaborado por: Carolina Pilay Alava

Los clientes indican que a veces el comercial tiene promociones en sus productos, las promociones tienen una alta influencia en la decisión de compra de un cliente, ya que muchas veces son compras impulsivas, es decir que el cliente no tenía previsto hacer pero por encontrarlo favorable para su economía, accede a comprarlo. Comercial Anita no debería ser la excepción en este tema, por tanto se pregunta al encuestado si se realizan este tipo de formas para atraer las ventas.

CAPITULO IV

DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA MICROEMPRESA COMERCIAL ANITA DEL CANTÓN LA LIBERTAD, PROVINCIA DE SANTA ELENA AÑO 2013

4. LA DIRECCION ORGANIZACIONAL

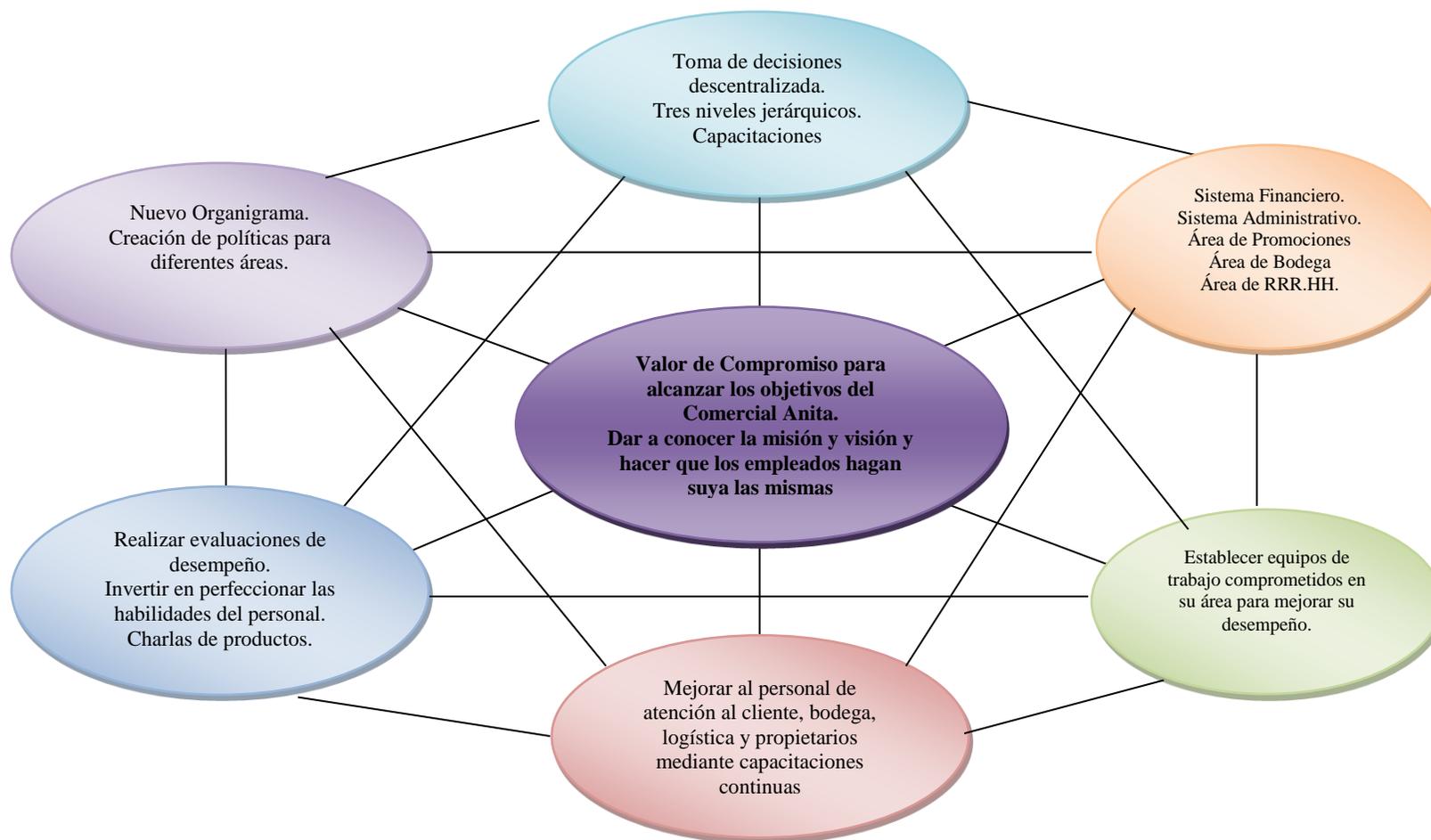
4.1. MISIÓN

La Microempresa Comercial Anita, comercializa productos nacionales de consumo masivo para la venta directa a los clientes, a través de personal calificado y determinado a buscar siempre la eficacia y eficiencia en el servicio. Identifica oportunidades de mejora de productos y de crecimiento por marcas que se expenden, satisfaciendo así al consumidor final, a los proveedores y a los empleados.

La responsabilidad de servicio permite una relación comercial firme con los proveedores y clientes, además de proporcionar productos para compensar las necesidades de los consumidores, encaminando a que los mismos sientan que están siendo beneficiados con un ambiente de confianza mediante precios accesibles.

4.2. MODELO DE DISEÑO ORGANIZACIONAL A APLICARSE

GRÁFICO # 30: MODELO A APLICARSE EN COMERCIAL ANITA



Fuente: Comercial Anita
Elaborado por: Carolina Pilay Alava

4.3. VISIÓN

Liderar en la comercialización de productos de consumo masivo, llegando a ser reconocida por los clientes, proveedores y competidores por contar con personal capacitado para ofrecer una excelente atención y proporcionar productos diversos en calidad, marcas y presentaciones posibles a todos los consumidores peninsulares y demás visitantes.

4.4. VALORES

- Responsabilidad
- Honestidad
- Lealtad
- Servicio
- Solidaridad
- Trabajo en Equipo
- Comunicación
- Respeto
- Trabajo en Equipo

4.5. METAS

- Mantener el buen estado de los equipos, muebles y enseres para implementarlos de mejor manera.
- Mantenerse como el lugar de preferencia de los consumidores
- Establecer un agradable ambiente de trabajo.
- Colaborar con la responsabilidad social hacia el entorno del cantón.
- Atender de forma cordial a cada cliente que acuda a Comercial Anita, logrando de esta forma la fidelidad del mismo.

4.6. OBJETIVO GENERAL

Ser un Comercial de alta efectividad y eficacia en la administración de los recursos, desarrollando una cultura de ventas que cautive al consumidor y satisfaga las expectativas de cada cliente.

4.6.1. Objetivos Específicos

- Conservar e incentivar a los clientes actuales ofreciéndoles un valor agregado en el producto que se oferta.
- Mantener una estructura de precios que sean competitivos en el mercado donde se desenvuelve, ofreciendo cada semana promociones de algunos productos.
- Brindar un excelente servicio, permitiendo al cliente sentirse en un ambiente de seguridad, familiaridad y respeto.
- Conservar utilidades fijas que administren un inventario conveniente, conforme a las necesidades de los clientes.
- Manejar el Comercial Anita respetando la dignidad humana tanto de los empleados como de los clientes.
- Impulsar la participación de los clientes en el diseño de tácticas para lograr un alto grado de satisfacción.
- Verificar y medir periódicamente el rendimiento del personal.
- Contribuir al desarrollo socioeconómico, siendo generadores de fuentes de empleo
- Generar un alto porcentaje de los ingresos para el Comercial Anita.

4.7. DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

Se presentará la situación actual de Comercial Anita con respecto al tema que se está desarrollando como es el Diseño Organizacional, es decir, con lo que se cuenta para el trabajo. El diagnóstico Organizacional para Comercial Anita será una herramienta de dirección, donde se obtendrá ayuda para comprender la situación pasada y actual y así proceder en el futuro.

4.7.1. Matriz de Marco Lógico

La matriz de marco lógico proporciona ideas y pistas acerca de las diferentes cuestiones que deben tenerse en cuenta y debatirse con respecto al Comercial y la propuesta de Diseño Organizacional. Con la realización del marco lógico se podrá saber cuál es el resultado de la actividad, procesos de ventas y si se logra o no el objetivo final.

CUADRO # 25: Aplicación de Matriz de Marco Lógico a Comercial Anita

	Resumen Narrativo de Objetivos	Indicadores Verificables Objetivamente	Medios de Verificación	Supuestos
Fin	Mejorar las actividades de organización del Comercial para todas las áreas.	Durante los primeros 6 meses de ejecución del diseño se mejorará el 30% las actividades de organización de cada área.	*Análisis de las actividades. *Aumento de productividad. *Estadísticas de mejoras de servicio.	*Participación de la gerencia para disminuir las fallas en el sistema administrativo.
Propósito	Diseñar un modelo organizacional que facilite la efectividad y eficiencia.	Durante los primeros 9 meses de ejecución del diseño se facilitará la efectividad y eficiencia de cada área.	*Encuestas a empleados y clientes.	*El diseño organizacional aplicado da resultados favorables en el desarrollo de las actividades diarias.
Componentes	*Recopilar información sobre todas las actividades administrativas que se realizan.	*Durante el primer año de ejecución se obtendrá toda la información gracias al personal del Comercial.	*Informe de los encargados de cada área.	*Se amplía el conocimiento del Comercial, a la vez se conoce el entorno lo que ayuda a disminuir la problemática de su forma de organización.
	*Examinar los factores del entorno del Comercial.	*Durante el primer año de ejecución del diseño se conseguirá establecer el ambiente que rodea al comercial.	*Observación del entorno.	
Actividades	*Realizar entrevistas al personal del Comercial. *Analizar las competencias directas e indirectas.	*Presupuesto de entrevistas. *Estudio del sector.	*Listado del personal del Comercial. *Listado de la Cámara de Comercio de locales iguales.	*El personal del Comercial interesado en participar más del crecimiento del mismo, así como se tiene un mejor entendimiento de cómo mejorar y hacer frente a las competencias.

*Fuente: Comercial Anita
Elaborado por: Carolina Pilay Alava*

4.7.1.1. Diagnóstico Participativo

Comercial Anita, es una microempresa dedicada a la compra y venta de productos de primera necesidad para la comunidad en general, dicho Comercial tiene a su haber dos pañaleras que también se dedican a la venta de productos para bebés y artículos de bazar; estos tres locales forman una sola empresa como lo es Comercial Anita.

Lo primero que se debe señalar, es que, aunque cuentan con una separación de locales y personal, lo que implica un organigrama sencillo de dos niveles donde solo se sigue la línea directa entre propietarios y empleados, esto no refleja una estructura organizativa que se ajuste a la situación actual de Comercial Anita, el que se propone tiene una departamentalización para cada sección y propone un jefe inmediato que ayudará a mejorar las actividades

A su vez no se dispone de un Manual de Organización, en el cual se encuentre de manera ordenada la información sobre el Comercial, políticas y procedimientos, además de presentar de manera detallada la delimitación de las actividades, responsabilidades y funciones de cada unidad así como también de los cargos que integran a las mismas.

4.7.1.2. Análisis de los involucrados

En el cuadro siguiente se destacarán la mayoría de los involucrados que tienen actitud positiva respecto al diseño organizacional, es decir todos perciben que la implementación como la mejor decisión para la mejora del Comercial, así se aumentará la eficiencia en el servicio, lo que conllevará al aumento de clientes y por ende de los ingresos al local.

CUADRO # 26: Aplicación Análisis de los Involucrados Comercial Anita

GRUPOS	INTERESES	PROBLEMAS PERCIBIDOS	RECURSOS Y LIMITACIONES
Propietarios	Obtener ingresos. mayores	*Poca afluencia de clientes. *Inclinación de preferencia a otros locales.	*Asesoramiento sobre mejoras de organización. *Análisis de empresas similares.
Proveedores	Abastecedor de productos al Comercial	*Peligro por cuentas impagables. *Desorganización del departamento financiero.	*Bajar el precio de sus productos actualmente.
Clientes	Acceder a productos de mayor calidad y de precios accesibles a sus bolsillos.	*Baja calidad de los productos. *Pésima atención al comprar. *Falta de un buen sistema de seguimiento del crédito.	*Limitante falta de información.
Empleados	Mantener su fuente empleo.	*Nula diversificación de actividades laborales. *Falta de un sistema de incentivos. *Poca capacitación al personal sobre productos nuevos.	*Experiencia en trabajos similares.

Fuente: Comercial Anita
Elaborado por: Carolina Pilay Alava

4.7.2. Mefi

Por medio de esta matriz de evaluación de factores internos, se anotará los más relevantes, mismos que aporten a mejoras dentro del Comercial Anita.

CUADRO # 27: Aplicación MEFI Comercial Anita

FACTOR A ANALIZAR	PESO	CALIFICACION	PESO PONDERADO
FORTALEZAS			
Llevar 13 años en el mercado comercial de la Península.	0,05	3	0,15
Productos de buena calidad a precios accesibles	0,09	3	0,27
Infraestructura física propia	0,10	4	0,40
Imagen ante clientes y proveedores	0,06	3	0,18
Experiencia en el Negocio.	0,10	4	0,40
Variedad de marcas y productos para la venta.	0,08	4	0,32
DEBILIDADES			0,00
Recurso humano no capacitado en algunas áreas como en atención al cliente e inventarios	0,10	1	0,10
Desmotivación del recurso humano en cuanto al salario y beneficios.	0,09	2	0,18
Desactualización del sistema de facturación.	0,10	1	0,10
Inestabilidad de los clientes en el mercado.	0,05	2	0,10
Preferencia con varios miembros del Comercial.	0,09	1	0,09
Falta de habilidades para una correcta administración.	0,09	1	0,09
TOTALES	1,0		2,38

*Fuente: Comercial Anita
Elaborado por: Carolina Pilay Alava*

4.7.3. Mefe

Mediante la Matriz de Evaluación de Factores Externos, se anotarán los puntos que afectan al Comercial de manera externa como lo son sus oportunidades y amenazas.

CUADRO # 28: Aplicación MEFE Comercial Anita

FACTOR EXTERNO	PESO	CALIFICACION	PESO PONDERADO
OPORTUNIDADES			
Enfoque hacia diferentes mercados segmentados por tipo de cliente.	0,06	2	0,12
Buena imagen del Comercial ante el entorno	0,07	3	0,21
Mejorar las herramientas básicas de cada empleado	0,10	4	0,40
Mostrar al empleado que es importante sus opiniones e ideas para el Comercial.	0,09	4	0,36
Introducción de nuevos productos.	0,08	3	0,24
Necesidades insatisfechas de los clientes.	0,10	4	0,40
AMENAZAS			
Situación económica del sector peninsular.	0,09	4	0,36
Alta competencia en el mercado.	0,10	4	0,40
Desempleo	0,08	3	0,24
Poder Adquisitivo	0,10	4	0,40
Inflación	0,06	2	0,12
Alza de Impuestos	0,07	3	0,21
TOTALES	1,0		3,46

*Fuente: Comercial Anita
Elaborado por: Carolina Pilay Alava*

4.7.4. Matriz FODA

Este modelo es conocido como Matriz FODA, pues se basa en el análisis de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas que equilibran factores internos y externos. El análisis Interno, permite establecer las fortalezas y debilidades del Comercial Anita, realizando un estudio que ayuda a conocer la cantidad y calidad de los recursos y procesos; para esto se identifican particularidades que generen una ventaja competitiva sobre la competencia. El análisis externo, permite enmarcar nuestras posibles amenazas al negocio sea en planes estratégicos o en la toma de decisiones de las partes del Comercial, además de esto detectar las oportunidades que se tienen para tener mayor incremento del mercado.

CUADRO # 29: Aplicación FODA Comercial Anita

Fortalezas	Debilidades
Llevar 13 años en el mercado comercial de la Península.	Recurso humano no capacitado en algunas áreas como en atención al cliente e inventarios.
Productos de buena calidad a precios accesibles.	Desmotivación del recurso humano en cuanto al salario y beneficios.
Infraestructura física propia.	Desactualización del sistema de facturación.
Imagen ante clientes y proveedores	Inestabilidad de los clientes en el mercado.
Experiencia en el Negocio	Preferencia con varios miembros del Comercial (familiaridad).
Variedad de marcas y productos para la venta.	Falta de habilidades para una correcta administración.
Amenazas	Oportunidades
Situación económica del sector peninsular.	Enfoque hacia diferentes mercados segmentados por tipo de cliente.
Alta competencia en el mercado.	Buena imagen del Comercial ante el entorno (clientes y proveedores)
Desempleo.	Mejorar las herramientas básicas de cada empleado.
Poder adquisitivo.	Demostrar al empleado que es importante sin opiniones e ideas para el Comercial.
Inflación.	Introducción de nuevos productos.
Alza de Impuestos	Necesidades insatisfechas de los clientes.

*Fuente: Comercial Anita
Elaborado por: Carolina Pilay Alava*

4.7.5. Análisis de las 5 Fuerzas de Porter

4.7.5.1. Amenaza de la Entrada de nuevos Competidores

El sector en el que se desenvuelve Comercial Anita, es muy competitivo, ya que se encuentra ubicado en el casco comercial del mercado mayorista de La Libertad, pero esto a su vez atrae al sector a nuevos negocios. Con la entrada de un nuevo local, el comercial deberá mejorar sus estrategias de venta, para que de esta forma no vea afectado su número de clientes y por ende las ventas que se registran en el local. Realizar promociones o combos de productos que llamen la atención de los clientes que acuden a realizar sus compras.

4.7.5.2. Amenaza de posibles productos sustitutos

Los productos sustitutos son aquellos que realizan las mismas funciones del producto en estudio y pueden llegar a reemplazarlos, en este caso alrededor de Comercial Anita se levantan locales que realizan las mismas funciones como venta de productos de consumo masivo; por este motivo el impacto de estos se verá reflejado en la rentabilidad.

CUADRO # 30: Locales en los alrededores

#	Locales en los Alrededores
1	Súper Tía
2	Comercial Cedeño
3	Comercial Barragán
4	Comercial La Baratita
5	Comercial Sandrita
6	Comercial Lugal
7	Pañalera Pañalitos
8	Bodegas Al Kosto

Fuente: Comercial Anita

Elaborado por: Carolina Pilay Alava

4.7.5.3. Poder de Negociación de los Clientes

En los mercados de venta de productos son dos los factores que influyen en la determinación frente a sus clientes que son la sensibilidad al precio y el poder de negociación. El cliente o consumidor final que asiste a Comercial Anita suele tratar de imponer los precios al compararlos con los que ofrece la competencia para tener mayor poder de negociación con el que lo provee.

CUADRO # 31: Promedio de Clientes

Días de Atención	Promedio de Clientes por día
Lunes a Viernes	180
Fines de Semana	250
Ferriados	350

Fuente: Comercial Anita

Elaborado por: Carolina Pilay Alava

4.7.5.4. Poder de Negociación de los Proveedores

Esta fuerza hace referencia a la capacidad de negociación con que cuentan los proveedores, ya que definen en parte el posicionamiento de un negocio en el mercado, de acuerdo al poder de negociación con quienes le suministran los insumos para su venta.

CUADRO # 32: Capacidad de Compra

#	Proveedores	Cap. / Compra x Mes
1	Kimberly Clark	\$ 25.000,00
2	Yamper	\$ 13.000,00
3	La Fabril	\$ 12.500,00
4	Darusa	\$ 12.000,00
5	Colgate Palmolive	\$ 10.000,00
6	Nestlé	\$ 10.000,00
7	Unilever Andina	\$ 9.500,00
8	Romero Reyes	\$ 9.000,00
9	Familia Sancela	\$ 8.000,00
10	Nirsa	\$ 7.000,00
11	Surtitodo	\$ 6.000,00
12	Lisboacorp	\$ 6.000,00
13	Cordialsa	\$ 5.000,00
14	Lugal	\$ 5.000,00
15	Méndez y Asociados	\$ 4.000,00
16	Dipor	\$ 3.500,00
17	Industrias Lácteas Toni	\$ 3.200,00
18	Distribuidora Yáñez	\$ 2.600,00

Fuente: Comercial Anita

Elaborado por: Carolina Pilay

4.7.5.5. Rivalidad entre competidores existentes

Comercial Anita no es el único local que se dedica a la venta de productos de consumo masivo, por su ubicación que es el Mercado Principal del Cantón, existen más de un competidor. Cada uno de ellos ofrece los mismos productos, más las estrategias de venta que usan cada uno de ellos son distintas, pueden ser en precio, en atención al cliente, en ofertas, formas de pago, productos, etc. Comercial Anita, tiene una base fuerte la cual es estar desde hace más de 10 años dentro del negocio, lo que hace que los clientes inclinen sus compras a este local por el grado de confianza y de amistad que han conseguido los propietarios frente a los demás.

4.7.6. Matriz De Competitividad

Esta herramienta se utilizará para identificar claramente a los competidores más importantes para el Comercial, mismos que pueden serlo por su atención, por su antigüedad o por diversificación de productos.

CUADRO # 33: Matriz de Competitividad

Factor Clave de Éxito	Peso	Comercial Piedra	Bodegas al Kosto	Súper Tía			
Participación en el Mercado	0,3	3	0,9	2	0,6	3	0,9
Competitividad de precios	0,2	4	0,8	3	0,6	4	0,8
Posición financiera	0,25	3	0,75	2	0,5	3	0,75
Servicio al cliente	0,15	3	0,45	2	0,3	3	0,45
Lealtad del cliente	0,1	2	0,2	1	0,1	3	0,3
TOTAL	1		3,1		2,1		3,2

*Fuente: Comercial Anita
Elaborado por: Carolina Pilay Alava*

4.7.7. Estrategias

- Lograr la satisfacción del cliente mediante el ofrecimiento de productos de excelente calidad.
- Brindar un buen trato al consumidor final.
- Hacer promociones y ofertas de todos los productos que ofrece Comercial Anita.
- Buscar nuevos proveedores de productos llamativos para el cliente.
- Realizar investigaciones de mercado.
- Asignar a los empleados áreas respectivas de trabajo y especializarlos en eso.
- Creación de áreas de trabajo que especifiquen las actividades a realizar.
- Adquisición de materiales para mejorar los trabajos internos y externos.

4.8. RECURSOS DEL COMERCIAL ANITA

Para que un negocio o en este caso Comercial Anita pueda lograr sus objetivos, es necesario que se cuente con una serie de elementos o recursos que relacionados armónicamente que contribuyan a un funcionamiento adecuado, estos recursos son: recurso material, recurso técnico, humano y financiero.

4.8.7. Recursos Humanos del Comercial Anita

Los Recursos Humanos son indispensables para cualquier negocio, de ellos depende el manejo y funcionamiento de los demás recursos; Comercial Anita cuenta con 21 empleados que están repartidos en diferentes áreas y ocupaciones, cada uno cuenta con una responsabilidad que realizar, sea esta en el área de productos de consumo, bazar, pañalera, bodega, administrativo y despacho.

CUADRO # 34: Número de personas en Comercial Anita

CARGO	# PERSONAS
Gerente	2
Contador	1
Secretaria	1
Administradores	3
Bodega y Logística	1
Jefe de Promociones	1
Jefe de Compras	1
Jefe de Recursos Humanos	1
Cajeras	4
Ayudante de Bodega	1
Ayudante de Percha	2
Despachadores	3
Total de Trabajadores	21

*Fuente: Comercial Anita
Elaborado por: Carolina Pilay Alava*

4.8.8. Recursos Materiales del Comercial Anita

Son los bienes tangibles con los que cuenta Comercial Anita para ofrecer sus servicios o lograr sus objetivos, entre los recursos que mantiene el Comercial Anita están: los inmuebles, productos, elementos de oficina y las herramientas. El que el local cuente con los recursos materiales adecuados es un factor clave para

el éxito, los administradores deben tener en cuenta que se debe encontrar un punto óptimo de los materiales sin que sea motivo para exceso de los mismos, porque provocaría un elevado costo de oportunidad.

CUADRO # 35: Recursos materiales

Material	Cantidad
Computadoras	8
Sillas	15
Lector de barras	4
Selladoras	2
Pesas	2
Cámaras de Seguridad	8
Vehículo	1
Gondolas	4
Perchas	40
Canastillas	20
Carritos	10
Cosedora	1

*Fuente: Comercial Anita
Elaborado por: Carolina Pilay Alava*

4.8.9. Recursos Económicos - Financieros del Comercial Anita

El recurso financiero son los recursos monetarios propios y ajenos con los que cuenta el Comercial Anita y son indispensables para su buen funcionamiento y desarrollo. El recurso económico es toda cosa material sea tangible o no, que sirve para satisfacer la necesidad de una persona o de una población, algunos de estos recursos se podrán convertir en liquidez, es decir en dinero como por ejemplo: las propiedades, los inventarios, las cuentas por cobrar, cuentas bancarias.

4.8.10. Recursos Técnicos

Son los que sirven como herramientas e instrumentos auxiliares en la coordinación de los demás recursos en especial del recurso físico o del recurso material, ya que por medio de este recurso saldrán las políticas, manuales que mejoran el manejo de Comercial Anita.

Los manuales servirán como medio de comunicación y coordinación sobre las prácticas generales del Comercial Anita, además de que son necesarios como

apoyo en el entrenamiento de nuevos empleados para que así todos tengan un objetivo en común que es el desarrollo de Comercial Anita.

4.9. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La organización de Comercial Anita es fundamental para mejorar sus condiciones, hacerla más eficaz y rentable en su totalidad; la estructura orgánica está diseñada para indicar quien es el responsable de cada tarea, con determinada responsabilidad, aclarando los niveles de jerarquía y delimitando el mando de cada puesto. La estructura Organizacional está elaborada de acuerdo a los cambios que tenga la necesidad de hacerse, además de analizar el impacto negativo o positivo a los nuevos elementos orgánicos que se vayan a realizar.

4.9.7. Elementos de la Estructura Organizacional

- **La división del trabajo:** Debido a que en el Comercial Anita, los empleados son multifuncionales, no tienen una especialización fija en sus labores, se requiere separar al personal, definiéndolo por área a laborar, de esta manera cada uno tendrá sus funciones claramente establecidas, ayudando al orden del Comercial y al perfeccionamiento del trabajo.
- **La departamentalización:** Comercial Anita tiene actualmente solo dos departamentos fusionados que son gerencia y ventas, para la propuesta se indica el agrupamiento de las áreas principales, de acuerdo a lo que éstas van a realizar, pasando así de dos áreas a siete que son.
- **La jerarquía:** No se cuenta con un jefe de área o departamento al cual se acuda para solucionar problemas específicos, pequeños en ocasiones. Por tanto se crea el puesto de jefe de área para soluciones inmediatas.
- **Descripción de funciones, actividades y responsabilidades:** Al elaborar los manuales de funciones y responsabilidades de cada área se aprovecha al máximo las habilidades del personal.

4.9.8. Objetivo de la Estructura Organizacional de Comercial Anita

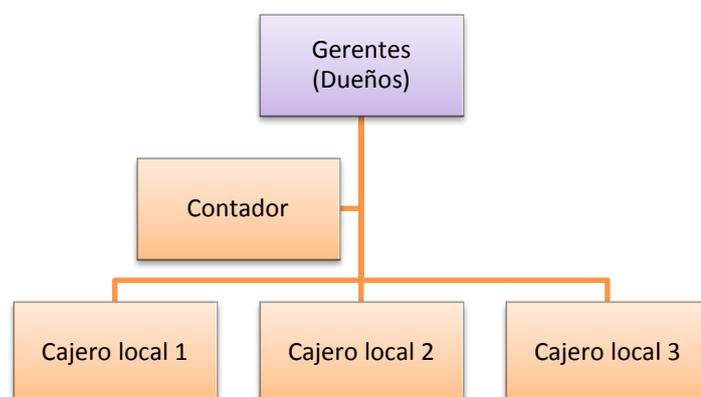
Al implementar la estructura organizacional, se ayudará al comercial a tener claras las funciones de cada trabajador, así como el área donde se desenvolverá, se ahorrará conflictos por falta de atención, mejorando así la eficiencia del Comercial, lo cual atrae a los clientes. La creación de manuales de responsabilidades y el dar a conocer los objetivos que persigue el Comercial Anita, beneficiará a que todos se encaminen a la consecución de los objetivos y cumplimiento de su visión y misión

4.10. ORGÁNICO FUNCIONAL

El Comercial “Anita” en la actualidad no cuenta con un organigrama que delimite todas sus áreas, por el contrario, su esquema de trabajo y de desarrollo de las plazas se encuentra en solo dos niveles que son los propietarios y los empleados; por esta razón se plantea un nuevo esquema de funciones, cada una separando su personal y a la vez especializándolo en cada trabajo a realizar.

Las áreas que se crean son: logística y bodega, administradores de cada pañalera, departamento de compras, departamento de recursos humanos, departamento de promociones, a su vez se tiene personal especializado como secretaria, contador, cajeros, bodegueros, percheros y despachadores.

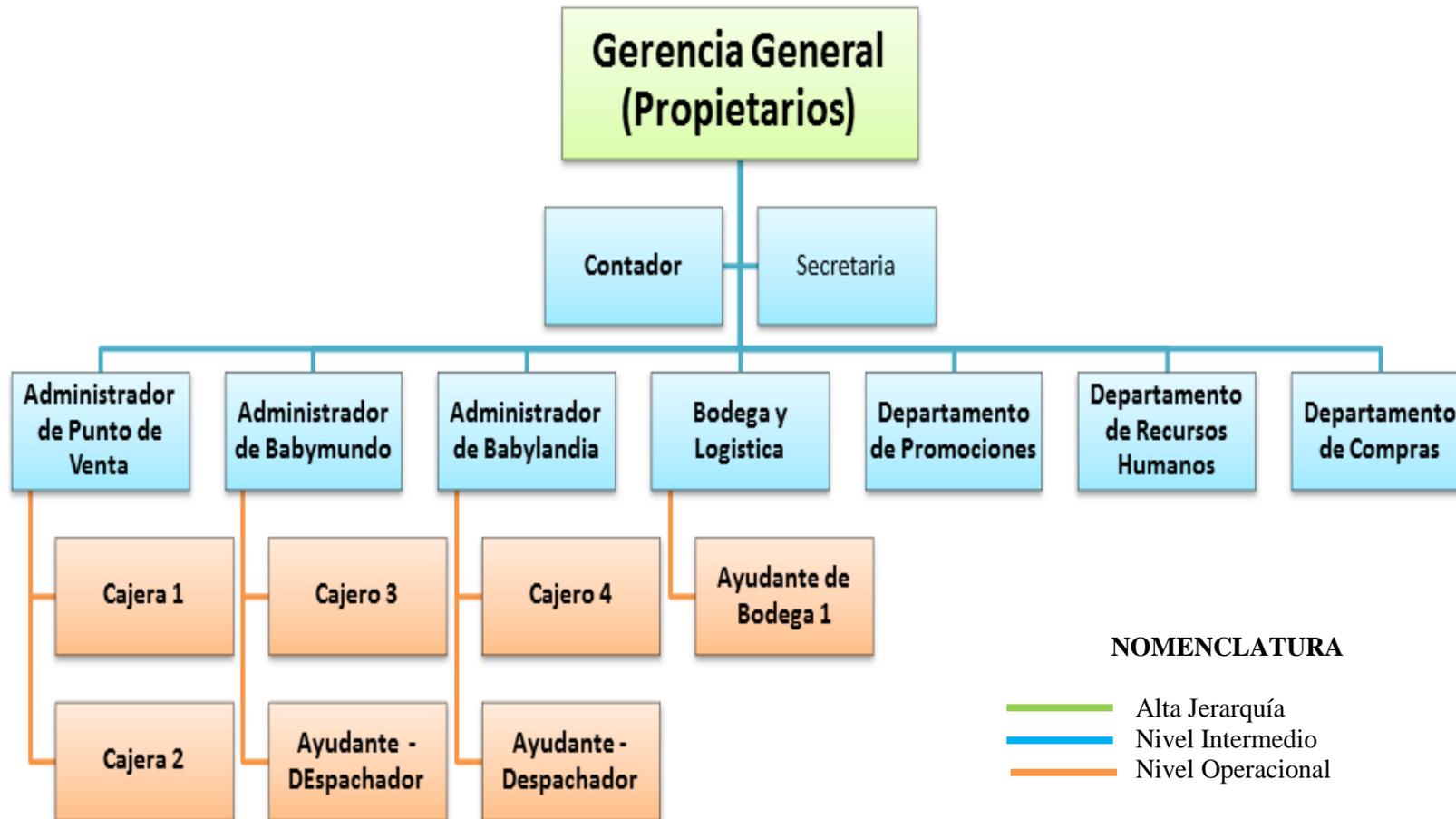
GRÁFICO # 31: Organigrama de Comercial Anita



*Fuente: Comercial Anita
Elaborado por: Carolina Pilay Alava*

GRÁFICO # 32: Organigrama A Aplicarse

NUEVO ORGANIGRAMA A APLICARSE EN COMERCIAL ANITA



Fuente: Comercial Anita
Elaborado por: Carolina Pilay Alava

4.11. MANUALES

4.11.7. Funciones y Perfiles de cada puesto

Funciones del Gerente General

- Representar a Comercial Anita en todo evento público o privado en cualquier ámbito con el fin de mantener su imagen y buen nombre.
- Decisión de compra de productos y marcas nuevas a venderse en el Comercial y demás.
- Dirigir a los empleados delegando autoridad de manera propicia, manteniendo un control sobre todas las áreas y la labor que se realiza en cada una de ellas.
- Recepción de informes constantes, de actividades, de operaciones a realizar o de las que se podrían dejar pendientes.
- Plantear y comunicar los objetivos según las circunstancias visualizando siempre el progreso del Comercial.
- Controlar la implementación de estrategias que conlleven a liderar el mercado y mantener la competitividad.
- Resolver los problemas que podrían presentarse de forma interna o externamente que involucre al Comercial Anita y a los empleados a su cargo.
- Asignación y distribución de recursos de manera adecuada y que vayan acorde a las metas planteadas para el Comercial.
- Negociar adquisiciones haciendo frente a las políticas de cada proveedor, vigilando siempre el bienestar y seguridad de la empresa.

- Presentar informes a los empleados de Comercial Anita, de la situación actual de la empresa.
- Contratar asesorías externas cada vez que el Comercial lo necesite según el área y la razón de la asesoría.

Perfil del Gerente General

- Edad de 30 a 35 años (en este caso es indistinto ya que son los propietarios los que cumplirán esta función).
- Sexo indistinto.
- Estudios profesionales en administración o carreras afines.
- Experiencia en las actividades del puesto.
- Acostumbrado a trabajar en equipo.
- Actitud de líder
- Tener don de mando
- Iniciativa propia
- Capacidad de toma de decisiones

Funciones del Contador

- Vigilar que se mantenga al corriente el registro de todas las operaciones del Comercial.
- Cobro parcial de diversos documentos.

- Autorización de gastos de caja chica.
- Efectuar y autorizar pedidos de las diversas necesidades del Comercial.
- Vigilar y autorizar pago de nóminas de empleados.
- Se encarga de pagos de impuestos y obligaciones adquiridas.
- Presentar informes de su gestión a la gerencia administrativa.

Perfil del Contador

- Contador público autorizado.
- Experiencia de 2 a 4 años en cargos similares.
- Alto conocimiento y destreza para manejar el sistema utilitarios Office y manejo de Internet.
- Conocimiento en elaboración y presentación de informes y documentos que se requieran.
- Habilidad y destreza para el cálculo de costos de producción, su análisis y presentación.
- Conocimiento teórico – práctico en legislación tributaria.
- Alto conocimiento y destreza en el manejo del plan único de cuentas.
- Conocimientos en gestión de auditoría básica en procedimientos administrativos directamente relacionados con el proceso contable.
- Madurez y control de sus impulsos emocionales

- Rigor profesional y actitud de servicio.

Funciones de la Secretaria

- Prestar apoyo en la gestión administrativa, ayudando al control y conducción del personal a través de sus mandos medios.
- Elabora escritos y comunicados, redacta informes y peticiones del administrador en función de los requerimientos de Comercial Anita.
- Lleva registros y agenda de actividades, citas, capacitación, compromisos y todo lo que involucre al Comercial o al personal a través del administrador y su intervención.
- Se encarga de informes y requerimientos de las áreas, receptando inquietudes, quejas, necesidades, etc.
- Se encarga de presentar informes de su trabajo y resúmenes de las demás áreas al administrador.

Perfil de la Secretaria

- Nivel académico mínimo bachiller y preferentemente con estudios universitarios.
- Manejo del sistema utilitario Office.
- Manejo del programa de ventas.
- Experiencia reconocida en puestos similares de al menos un año.
- Sentido de colaboración.

- Buen manejo de sus relaciones personales.
- Organizada
- Habilidad numérica
- Paciente
- Capacidad para trabajar bajo presión.

Funciones del Administrador (s)

- Se encargará de la gestión y supervisión de cada área.
- Se encargará de la supervisión de las personas que ahí trabajan.
- Comprobar las existencias de los productos
- Hacer los pedidos al almacén.
- Vigilar el ritmo de trabajo del personal
- Coordinar con los empleados a su cargo el mantenimiento del local.
- Atender a las autoridades cuando inspeccionen el local.
- Tener las perchas del local todos los productos de todas las líneas respectivas a su área.

Perfil del Administrador

- De 25 a 40 años
- Estudios de Tercer Nivel en Administración.

- Residencia en la ciudad.
- Masculino o femenino.
- Gran sentido de la responsabilidad.
- Liderazgo.
- Buena comunicación.
- Resistencia al trabajo bajo presión.

Funciones del Bodeguero

- Tiene a su haber la bodega de productos terminados y de insumos.
- Se encarga del almacenamiento de insumos y de productos de expendio.
- Se encarga de mantener inventarios individuales por proveedor.
- Entrega informes de su gestión a la secretaria.
- Se encarga de las existencias y requerimientos de cada bodega por proveedor.
- Es responsable directo de las existencias tanto de insumos como de producto de venta.

Perfil del Bodeguero

- Requiere capacidad intelectual para armonizar las distintas actividades en el Comercial.

- Estudios universitarios en carreras afines a administración o carreras técnicas.
- Será entre de apoyo para el Administrador.
- Experiencia en el manejo de inventarios.
- Edad comprendida entre 30 a 45 años
- Relacionamiento con medios masivos y capacidad de trabajar bajo presión.
- Conocimiento en tecnologías
- Excelente estado físico y disponibilidad de tiempo completo.

Funciones del Jefe de Promociones

- Realizar funciones de mercadeo como determinación de precios y promociones.
- Planificar la distribución de los productos.
- Diseñar planes estratégicos y presupuestables acorto plazo para aumentar las ventas del Comercial.
- Realizar los análisis necesarios sobre la competencia en los servicios.
- Apoyar en todo lo que respecta a la imagen del Comercial ante los clientes.
- Diseñar todo el material promocional necesario.

Perfil del Jefe de Promociones

- De 25 a 35 años
 - Estudios profesionales en administración, marketing o carreras afines.
 - Experiencia mínima de 3 años.
 - Especialista en diseños de campañas publicitarias.
 - Conocimiento de programas de adobe y de diseño gráfico.
 - Conocimientos contables en presupuestos.
- Disponibilidad de Tiempo completo y capacidad de respuesta bajo presión.
- Desempeño

Funciones del Jefe de Recursos Humanos

- Registrar altas y bajas del personal, datos personales y sus actualizaciones, movimientos (ausencias, vacaciones, anticipos, préstamos) y la evolución dentro del Comercial de cada empleado.
- Informar al personal sobre normas resoluciones y otros aspectos relacionados a la relación laboral.
- Realizar las liquidaciones de salarios y cargas sociales.
- Acompañar la integración de nuevos empleados.
- Cumplimiento de requerimientos legales.

Perfil del Jefe de Recurso Humanos

- Estudios universitarios o licenciaturas en Administración de Empresas o Administración de Recursos Humanos.
- 3 años de experiencia en Administración de aspectos referentes al recurso humano.
- Habilidad precisa para el manejo de equipos de oficina, equipo de cómputo, herramientas o instrumentos propios del trabajo, manejo de vehículos.
- Requiere de capacidad para trabajar con otras personas.
- Capacidad de motivación.
- Capacidad mental de analizar y diagnosticar situaciones complejas.
- Habilidad para las relaciones interpersonales que le permitan desempeñar sus labores.
- Amplios conocimientos de los aspectos legales, físicos y laborales.

Funciones del Jefe Departamento de Compras

- Comprar los productos o bienes que el Comercial necesite para la venta de los mismos.
- Hacer que la cadena de suministros sea fluida, ágil y eficaz.
- Lograr que la comunicación entre áreas sea constante y transparente.

- Encargarse de la adquisición, manejo, almacenamiento, stock y seguridad de los insumos.
- Controlar que las áreas de almacenamiento estén bien ubicadas, limpias y ordenadas.
- Velar por el abastecimiento de productos para bodega.
- Buscar, seleccionar y mantener proveedores competentes
- Realizar el control de garantías de los productos que se adquieren.
- Proponer e implementar procedimientos para la realización de compras.
- Controlar el presupuesto asignado para cada área.
- Velar por que se paguen los precios justos por los productos sin que ellos desmejore la calidad de los mismos.
- Velar por la situación adecuada de inventarios y control de los mismos.
- Mantener actualizado el registro de proveedores y las condiciones de venta de cada uno.
- Mantener los inventarios en niveles óptimos de acuerdo a las actividades del Comercial.
- Mantener a gerencia comunicada acerca de las variaciones en los precios de los productos.
- Cumplir y hacer cumplir las normas políticas y procedimientos que se establecen en los manuales del Comercial.

- Realizar otras actividades asignadas por su superior y que permitan cumplir con los objetivos del puesto.

Perfil del Jefe de Departamento de Compras

- Conocimientos de gerencia y control de productos.
- Conocimiento de costos y gastos.
- Profesional titulado en áreas económicas administrativas o ingenierías afines.
- Conocimiento en diseño y elaboración de objetivos.
- Conocimiento en servicio y calidad.
- Manejo de inventarios y experto en técnicas de negociación.
- Tres años en el área de compras.
- Capacidad de trabajar en equipo, manejo de grupos y capacidad de análisis y respuesta.
- Don de mando y capacidad de trabajar bajo presión
- Iniciativa y habilidad de toma de decisiones
- Facilidad de comunicación.
- Alto nivel de responsabilidad y habilidad para expresar idea.

Funciones del Cajero(a)

- Abrir el punto de venta (caja) en los horarios establecidos.
- Verificar que el fondo de caja este completo al recibirlo y antes de entregarlo.
- Recibir documentos de valor (tarjetas, cheques, etc.) o efectivo por concepto de ventas realizadas en el Comercial, cumpliendo con los procedimientos y normas establecidas.
- Solicitar reposición de suministros materiales para su trabajo diario.
- Participar en la toma física de inventarios periódicos.
- Cerrar el punto de venta en coordinación con el administrador correspondiente y entregar la caja de depósito con el efectivo recaudado en el día.
- Conciliar, clasificar y realizar el depósito de los valores de contado y crédito recaudados en el día.
- Ayudar activamente con la seguridad y vigilancia de activos del Comercial Anita.

Perfil del Cajero(a)

- De 20 a 25 años
- Residencia en la ciudad.
- Estudios superiores o mínimo bachiller.

- Conocimientos de computación.
- Experiencia previa en cargos similares.
- Facilidad de palabras.
- Trato cordial.
- Responsable.
- Rapidez y agilidad.
- Actitud y trabajo en equipo.

Funciones del Ayudante de Perchas

- Auxiliar al cliente en sus compras.
- Saludar cordialmente y sonreír
- Disipar dudas sobre los productos y sus usos.
- Indicar la ubicación exacta de productos que estén buscando en el establecimiento.
- Mostrar el funcionamiento y usos de ciertos productos si el cliente lo requiriera.
- Mantener la mercadería bien exhibida y ordenada de acuerdo a las pautas que se le indique.
- Ordenar las cabeceras y cuerpos completos de la percha que se le asigne.

- Distribuir los productos en la percha con sus respectivos precios, evitando tener espacios vacíos o que sea improductivos.
- Realizar inventarios de los productos de percha.
- Revisar fechas de caducidad o de mal estado de los productos para proceder a retirarlos.
- Informar periódicamente al bodeguero o administrador sobre los productos que tienen stock suficiente y de aquellos que busca el cliente y que no encuentra.

Perfil del Ayudante de Perchas

- Bachiller
- Sexo masculino
- De 18 a 25 años
- Facilidad de trabajo en Equipo
- Amabilidad y cortesía.
- Predisposición de trabajar bajo presión.

Funciones del Despachador

- Empacar los artículos adquiridos por el cliente en bolsas de tamaño adecuado según el tamaño de los mismos.
- Alistar la mercadería de los paquetes separados que vaya tramitando la (el) cajera (o).

- Mantener limpio su material y el de las cajas a su vez
- Cuidar el material que se le entregue para el embalaje de los productos.
- Verificar que todos los artículos sean registrados en caja y el dinero haya sido recaudado y guardado.
- Vigilar que los familiares directos de un cajero sean atendidos por otro cajero.
- Mantenerse informado de las ofertas y promociones del día para ofertar en los clientes.
- Empacar en bolsas diferentes los comestibles y detergentes o tóxicos procurando racionalizar la cantidad de bolsas.
- Llevar los artículos adquiridos por el cliente hasta donde lo solicite, en caso de ser distante solicitar autorización al su jefe inmediato.

Perfil del Despachador

- Sexo Masculino
- De 18 a 25 años
- Bachiller
- Facilidad de palabras de amabilidad y cortesía.
- Excelente estado físico

- Predisposición de trabajar bajo presión.

4.11.8. Políticas de cumplimiento

- La hora de entrada será a las 7:00 am.
- Los días festivos y horas extras de los fines de semana serán pagadas al 100%; mientras que las horas extras de los días entre lunes a viernes serán pagadas al 50%.
- La hora de salida será 6:30 pm de lunes a viernes, los sábados a las 7:00 pm y los domingos a las 14:00 pm.
- Los días libres serán estipulados por el administrador previo petitorio al departamento de Recursos Humanos.
- Todo el personal deberá utilizar el uniforme incluyendo el administrador.
- Los sueldos del personal estarán regidos según lo estipulado en la ley del trabajador de acuerdo a la categoría de cada empleado.
- Los atrasos serán descontados del sueldo mensual; si el empleado incurre más de cuatro veces en la misma situación.

4.11.9. Políticas Sanitarias y de Higiene

- El local deberá estar debidamente desinfectado sin presencia de plagas e insectos.
- Las cajas contarán con recipiente de basura específicos para desechos orgánicos e inorgánicos.

- Los desechos inorgánicos serán debidamente entregados para su debido reciclaje.
- El local deberá contar con los implementos necesarios de seguridad en caso de incendio.
- El personal de bodega deberá usar los elementos necesarios de pesaje y descargue de mercadería.
- En la zona de descargue de mercadería para el local, se deberán encontrar clasificadores de basura para los productos que deban ser desechados.
- El local deberá contar con baños para el personal del mismo y para clientes, ambos en perfecto estado de higiene y con todos los implementos necesarios para la higiene.
- El local debe realizar limpiezas generales, desinfectando toda área posible y más aun a la vista del cliente que acude.

4.11.10. Políticas de Ventas al Contado

- Los precios de todos los productos deben estar marcados en números grandes y legibles para el cliente.
- Los precios deben incluir el IVA en cada producto.
- Los productos que se encuentren con descuento deberán estar en habladores grandes que indiquen el valor a cancelar.
- Las devoluciones no se aceptarán de ningún producto, una vez que haya salido del local, todo cliente debe revisar la mercadería que se le entrega para corroborar que este en buen estado.

- Las ventas o facturaciones solo se realizarán por el personal de caja o en su defecto por el administrador del local, solo en caso de que no se encontrase ninguno de los dos por motivos dispuestos por el gerente, este último puede realizar la facturación del producto.
- Toda compra hecha al contado, debe realizarse en factura o nota de venta con Ruc, con datos del cliente completos.
- Las facturas de contado deben llevar el sello de Cancelado y con sello también de Entregado una vez realizado el pago total de la mercadería.
- Si el cliente se hubiere equivocado al momento de realizar alguna compra y necesitase un cambio de mercadería, será solo el administrador el que analice el cambio del producto o no.

4.11.11. Políticas De Créditos Y Cobros

- Las firmas autorizadas para las ventas de crédito son las de Gerente propietario y las del administrador del local.
- El plazo del crédito puede variar desde 20 días y 30 días dependiendo del cliente y la prontitud de crédito anteriores.
- Los valores para los clientes de crédito son del precio marcado el 8% de interés.
- Los clientes de crédito si podrán acceder a productos en oferta, más no podrán acceder a las ofertas del día, estas solo serán para los clientes que compren al contado.
- No podrán dejar separada mercadería para volver al día siguiente.

- Los requisitos para obtener el primer crédito, el cliente deberá haber realizado mínimo 5 compras anteriores con montos mínimos de \$50 por compra, tener un historial de compras de 4 meses anteriores, 4 referencias (2 comerciales y 2 personales), copia de cedula y papeleta de votación o en su defecto RUC, para el primer crédito deberá indicar los productos en un listado, de lo que desee comprar a crédito.
- El tiempo del pago del crédito será de 20 días para los primeros 3 créditos primeros, después de esta fecha y dependiendo de su puntualidad del pago, se podrá aumentar a 30 días.
- El cupo que se otorgara es de \$200, si el cliente demostrase cumplimiento y fidelidad al Comercial, se le otorgara un cupo de \$300 como monto máximo; si necesitase un monto más elevado, solo el Gerente Propietario tendrá la capacidad de aprobar o desaprobar el petitorio.
- El cliente puede hacer abonos semanales para ir reduciendo su deuda con el Comercial, o si prefiere puede dar un parte de pago al momento del crédito.
- Los atrasos a los pagos, bloquearan de inmediato el siguiente crédito y se aumentara un interés del 25% a la compra que hubiere realizado y por la cual se está retrasando.

4.12. PLAN DE ACCIÓN DE COMERCIAL ANITA

La comercialización de uno o varios productos es el encuentro de la determinación de una necesidad y la satisfacción de la misma, se debe tener en cuenta los términos de intercambio, es decir lo que se va a brindar para conseguir lo deseado, en este caso es el aumento de clientes, mejoramiento de instalaciones, capacitaciones a empleados, lo que dará como resultado el engrandecimiento de la efectividad y eficiencia de Comercial Anita.

CUADRO # 36: Plan de Acción General para Comercial Anita

Problema Principal: Inexistencia de un diseño organizacional en el "Comercial Anita" del Cantón La Libertad, Provincia de Santa Elena					
Fin del Proyecto: Mejorar los procesos administrativos del "Comercial Anita"		Indicador: Lograr que el 90% de parte administrativa del Comercial, se apropien de la misión, visión, objetivos propuestos y políticas durante el primer año.			
Propósito del Proyecto: Elaborar un Diseño Organizacional para mejorar la eficiencia y eficacia de los procesos administrativos de "Comercial Anita" del Cantón La Libertad.		Indicador: Conseguir que el 98% de parte administrativa del Comercial, el 100% de los proveedores, conozcan la estructura interna del Comercial y las funciones que realiza cada área del mismo durante el primer año de implementación.			
Estrategias	Objetivos	Indicadores	Presupuesto	Duración	Responsable
Capacitar al personal con herramientas necesarias para vender	Fortalecer las capacidades de ventas de productos del personal de caja, dependientes y administradores de Comercial Anita	Aumentar el nivel de conocimientos del personal de caja en un 30%	\$ 450,00	2 meses	Jefe de Departamento de Compras y Jefe de Promociones.
Efectuar un programa de marketing para explotar el mercado local.	Contar con un programa amplio de marketing para ampliar la perspectiva que se tiene del local.	Incrementar los niveles de ventas del local en un 10% anual	\$ 1.100,00	1 mes	Jefe de Departamento de Compras
Adquirir un software de alta calidad que contribuya a controlar y reflejar en el momento oportuno los estados de resultados del Comercial	Proveer equipos (hardware y software) que brinden mayor seguridad y refuerzen así el área financiera del Comercial.	Aumentar el nivel de eficacia del sistema financiero del Comercial en un 10% anual	\$ 3.500,00	1 mes	Contador, Jefe de Compras y Administradores
Implementar programas de Evaluación del desempeño laboral.	Fortalecer cada área administrativa del local para garantizar la buena gestión del personal.	Incrementar los niveles de desempeño de los empleados del local en un 15% anual	Por definir	3 meses	Gerente, Secretaria y Jefe de Recursos Humanos.
Elaborar un formato para el control y seguimiento de los productos que se evacúan.	Proveer un sistema único de seguimiento para controlar la evacuación y rotación de cada producto.	Elevar los niveles de eficiencia en el control de stocks en un 15% anual	\$ 250,00	2 meses	Jefe de Bodega y Percheros
Lograr la satisfacción del cliente mediante el ofrecimiento de productos de excelente calidad	Proporcionar mayor seguridad, variedad y servicio a los clientes que acuden al local.	Elevar los niveles de satisfacción del cliente en un 25% anual	Por definir	2 meses	Jefe de promociones, cajeros y ayudantes despachadores.

Fuente: Comercial Anita
Elaborado por: Carolina Pilay Alava

4.13. PRESUPUESTO

El presupuesto es parte del plan de acción para el Diseño Organizacional de Comercial Anita, el mismo está dirigido para que se cumpla lo planteado desde el inicio, en este caso la realización de las capacitaciones y compras necesarias. El presupuesto está enfocado en dos partes, una a realizarse en dos meses para las capacitaciones y otra las compras inmediatas de muebles de oficina y demás.

Para la realización de las capacitaciones y mejoramientos internos y externos de Comercial Anita, se deberá contar con el presupuesto necesario para la compra de varios artículos y también los costos financieros en que incurrirá en cada plan de acción.

CUADRO # 37: Presupuesto de Capacitaciones

Presupuesto de Capacitaciones	
Numero de Capacitaciones a realizarse: 6	
Materiales	Valor \$
Papel	25
Impresiones	30
Bolígrafos	15
Carpetas	8
Copias	10
Lápices	6
Refrigerios	40
Seminaristas	30
Calculadoras	20
Marcadores	12,5
Gasto Total	\$ 196,50

*Fuente: Comercial Anita
Elaborado por: Carolina Pilay Alava*

**CUADRO # 38: Presupuesto de Compra de Materiales de Oficina
(Administrativo)**

COMERCIAL ANITA AREA ADMINISTRATIVA			
Cantidad	Descripción	Valor Unitario	Valor Total
1	Software Contable (facturación, manejo de inventarios, etc.)	1.000,00	1.000,00
3	Lectores de barra	90	270
3	Computadoras	420	1.260,00
2	Escritorios	80	160
3	Archiveros	130	390
3	Sillas de escritorio	25	75
1	Aire Acondicionado	620	620
3	Impresoras Multifunción	90	270
2	Extintores	120	240
10	Calculadoras	3,5	35
	Total General		\$ 4.320,00

Fuente: Comercial Anita
Elaborado por: Carolina Pilay Alava

CUADRO # 39: Presupuesto de Compra de Materiales de Oficina (Ventas)

COMERCIAL ANITA AREA DE VENTAS			
Cantidad	Descripción	Valor Unitario	Valor Total
3	Perchas de 5 bandejas c/u	115	345
40	Pallets de madera	15	600
4	Vitrinas de 2 pisos	100	400
2	Archiveros	130	260
4	Sillas giratorias altas	35	140
4	Impresoras de caja	75	300
3	Pistolas de Precios	40	120
20	Cenefas de plástico para bandejas	15	300
	Total General		\$ 2.465,00

Fuente: Comercial Anita
Elaborado por: Carolina Pilay Alava

CUADRO # 40: Presupuesto de Construcción de Infraestructura

COMERCIAL ANITA			
Cantidad	Descripción	Valor Unitario	Valor Total
1	Arreglo y mejora de baños	480	480
1	Ampliación de Oficinas	400	400
3	Arreglo y mejora de entrada a locales	120	360
1	Construcción de Oficina	300	300
1	Construcción de Bodega granos secos	550	550
Total General			\$ 2.090,00

*Fuente: Comercial Anita
Elaborado por: Carolina Pilay Alava*

Es necesario para llevar a cabo los cambios necesarios, incurrir en gastos como los que se describen en las capacitaciones, compra de materiales o activos fijos para la mejora del servicio. Para dar las 6 capacitaciones en los dos meses, se invertirá \$ 216,50, ya que la mayoría de las charlas serán impartidas por los proveedores de los productos, que son a quienes les interesa de sobremanera que se conozca sobre las bondades de cada uno. Los salarios para el personal y los demás beneficios sociales, es otro de los presupuestos que se indica en los cuadros anteriores, teniendo en cuenta que se encuentran repartidos de acuerdo a las funciones que realizarán, se respetaran los décimos, vacaciones y se exceptúan las horas extras, estos gastos suman \$ 9.687,09 mensualmente. Los demás cuadros corresponden a gastos de compra de materiales de oficina para ventas y administrativo \$ 13.641,00 y construcción \$ 2.640,00. Se pone a consideración el cuadro de presupuesto general a invertir para la realización de la propuesta:

CUADRO # 41: Presupuesto General de la Propuesta

PRESUPUESTO GENERAL DE LA PROPUESTA	
Presupuesto de Capacitaciones	196,50
Presupuesto de Compra de Materiales de Oficina (Administrativo)	4.320,00
Presupuesto de Compra de Materiales de Oficina (Ventas)	2.465,00
Presupuesto de Construcción de Infraestructura	2.090,00
TOTAL GENERAL	\$ 9.071,50

*Fuente: Comercial Anita
Elaborado por: Carolina Pilay Alava*

4.14. CONCLUSIONES

- Del diagnóstico situacional general efectuado, se pudo describir la realidad administrativa y financiera de la microempresa Comercial Anita, permitiendo proyectar la siguiente investigación hacia el planteamiento de un Diseño Organizacional.
- Cada una de las debilidades y amenazas por las que atraviesa el Comercial, podrán ser superadas con la aplicación del Diseño Organizacional que se plantea, todo esto en conjunto con la definición de cargos con las funciones y perfiles adecuados.
- Comercial Anita posee una gran visión gerencial, junto a un unido equipo de trabajo y una considerable liquidez
- Una gran debilidad es el no estimar datos futuros y el no usar un sistema contable actualizado
- Se reconoció con el estudio del Comercial es que el personal no está lo suficientemente capacitado para desenvolverse en el área que aplica, esto es tomado como una fuerte debilidad ante los demás comerciales que se desenvuelven a su alrededor.
- Los intereses de los involucrados y relacionados con el Comercial Anita, serán muy bien gestionados con el diseño propuesto, además de que al seguir cada uno de los procesos se podrá alcanzar el cumplimiento de cada uno de objetivos.
- Un adecuado trabajo de fortalecimiento para cualquier empresa es considerar en orden secuencial las estrategias, procesos, estructuras y personas, tomando en cuenta su propia realidad en distinto entornos.

4.15. RECOMENDACIONES

- Se debe analizar las fortalezas que tiene el Comercial Anita y potenciarlas mediante nuevas estrategias que permitan elevar el conocimiento empresarial y gerencial para el manejo y optimización de los recursos.
- Se debe poner en marcha la propuesta presupuestaria que ayudara a la mejora de servicios dentro del Comercial.
- Considerar el capítulo 4 como una hoja de ruta para la implementación y gestión del presente trabajo.
- Comercial Anita puede continuar con sus operaciones mientras dure la transición del cambio al diseño organizacional, además es importante que el área de gerencia realice el análisis de carga laboral a fin de dimensionar adecuadamente el personal requerido.
- Comercial Anita debe documentar sus políticas, normas, procesos y procedimientos y mantener la actualización de sus documentos.
- Es fundamental que la microempresa disponga de un manual y políticas tanto administrativas como financieras, que ayude a corregir las falencias internas y externas, mismas que se detectaron en el momento de la investigación, entre las que se puede mencionar la duplicidad de tareas, la incorrecta forma de realizar los procedimientos, demora en la atención, negligencias del control de inventarios, etc.
- Cada una de las debilidades y amenazas por las que atraviesa el Comercial, podrán ser superadas con la aplicación del Diseño Organizacional que se plantea, todo esto en conjunto con la definición de cargos con las funciones y perfiles adecuados.

BIBLIOGRAFÍA

- ALVIRA, M. (2011) *La encuesta: Una Perspectiva General Metodológica*. Madrid. Editorial Colecciones Metodológicas.
- AMO BARAYBAR F. (2010). *El Cuadro de Mando Integral*. Madrid. Editorial Esic,
- ARIAS Y HEREDIA. (2009). *Administración de Recursos Humanos para el Alto Desempeño*. México. Editorial Trillas.
- BERMUDEZ M. (2009). *Desempeño Humano Volumen 1*. USA Indiana. Editorial AuthorHouse.
- BERNAL C. (2006). *Metodología de la Investigación*. , México. Editorial Prentice Hall.
- BERNÁRDEZ M. (2007). *Desempeño Humano, Manual de Consultoría*. México. Editorial AuthorHouse.
- BLANCO A (2007). *Trabajadores Competentes Introducción y Reflexiones sobre la Gestión de Recursos Humanos por Competencias*. Madrid. Editorial Esic.
- CALDAS, REYES Y HERAS. (2011). *Empresa e Iniciativa Emprendedora*. Madrid. Editorial Editex.
- CASTILLO J. (2006). *Administración de Personal un Enfoque hacia la Calidad*. Bogotá – Colombia. Editorial Ecoe Ediciones.
- DEL ALBA J. (2010). *Éxito Personal Global*, México. Editorial Libros en Red.

- DÍAZ V. (2009). *Análisis de Datos de Encuesta*. Barcelona España. Editorial UOC.
- GÓMEZ M. (2006). *Introducción a la Metodología de la Investigación Científica*. Argentina. Editorial Brujas.
- GRANADOS M. (2008). *Liderazgo Emprendedor*. México. Editorial Cengage Learning.
- HELLRIEGEL S. (2009). *Comportamiento Organizacional*. México. Edición México. Editorial Cengage Learning.
- HURTADO F. (2011). *Dirección de Proyectos: Una Introducción con base en el marco del PMI*. Estados Unidos de América. Editorial Fernando Hurtado.
- KREIMER N. (2006). *Como ser un Emprendedor Exitoso y no Fracasas en el Intento, Programa de Implementación Práctica, Desarrollo y Gestión Pyme*. Uruguay. Editorial Arquetipo.
- L. DAFT R. (2006). *Teoría y Diseño Organizacional*, México. Editorial International Thomson editores.
- LUSSIER N. Y ACHUA C. (2006). *Liderazgo Teoría, Aplicación y Desarrollo de Habilidades* México. Editorial International Thompson Editores.
- MÁRQUEZ F. (2006). *Metodología de la Investigación*. Guayaquil. Editorial Minerva.

- MÉNDEZ C. (2011). *Metodología, Diseño y Desarrollo del Proceso de Investigación con Énfasis en Ciencias Empresariales*. México. Editorial Limusa.
- OLMOS J. (2007). *Tu Potencial Emprendedor*. México. Editorial Prentice Hall – Pearson.
- PORRET M. (2012). *Gestión de Procesos: Manual para la Gestión del Capital Humano en las Organizaciones*. España. Editorial Esic.
- REZA J. (2006). *Nuevo diagnóstico de necesidades de capacitación y aprendizaje en las organizaciones*. México. Editorial Panorama.
- RODRÍGUEZ J (2007). *Administración Moderna del Personal*. México. Editorial Cengage Learning.
- SOLVEY B. (2012). *Mi Tesis en 100 Días*. Estados Unidos de América Editorial Palibrio.
- ZUANI ELIO RAFAEL (2006), *Introducción a la Administración de las Organizaciones*. Buenos Aires. Editorial Mc Graw Hill y Edición Valletta.

AneXos

ANEXO # 1

ENTREVISTA AL PROPIETARIO DE COMERCIAL ANITA SR. ALDO MERO



*Fuente: Comercial Anita
Elaborado por: Carolina Pilay Alava*



*Fuente: Comercial Anita
Elaborado por: Carolina Pilay Alava*

ANEXO # 2

INTERIOR DE LOCALES COMERCIALES



*Fuente: Comercial Anita
Elaborado por: Carolina Pilay Alava*



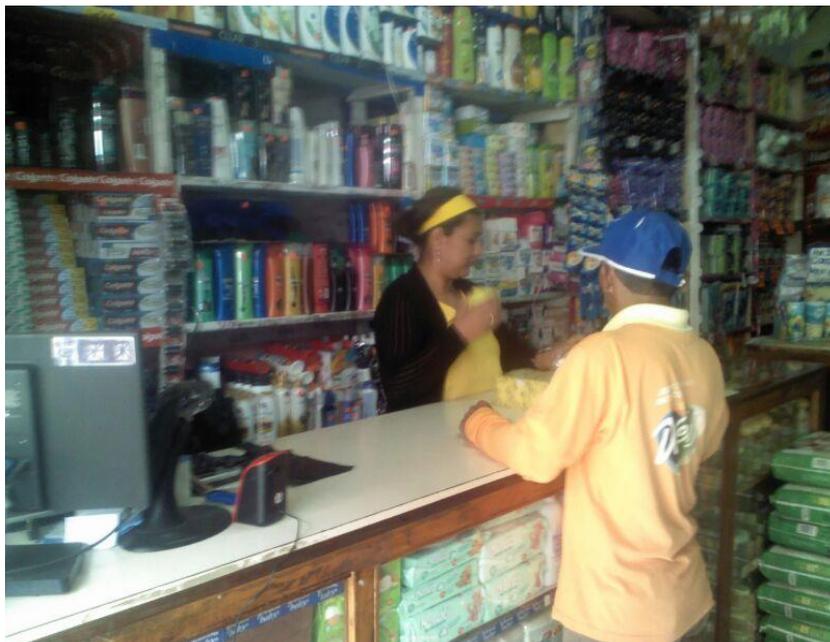
*Fuente: Comercial Anita
Elaborado por: Carolina Pilay Alava*

ANEXO # 3

ATENCION A LOS CLIENTES



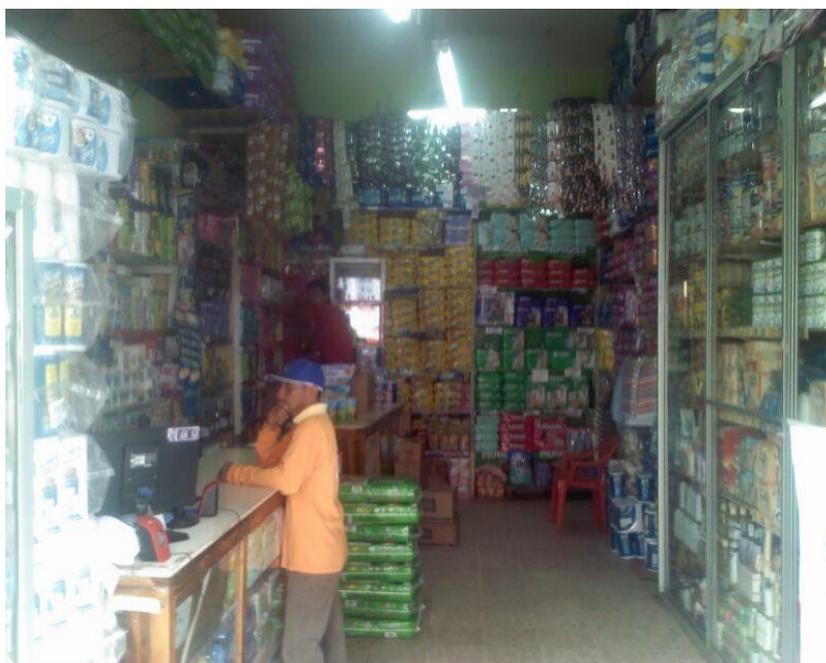
Fuente: Comercial Anita
Elaborado por: Carolina Pilay Alava



Fuente: Comercial Anita
Elaborado por: Carolina Pilay Alava

ANEXO # 4

ATENCION A CANILLITAS



*Fuente: Comercial Anita
Elaborado por: Carolina Pilay Alava*



*Fuente: Comercial Anita
Elaborado por: Carolina Pilay Alava*

ANEXO # 5

BODEGAS COMERCIAL ANITA



*Fuente: Comercial Anita
Elaborado por: Carolina Pilay Alava*



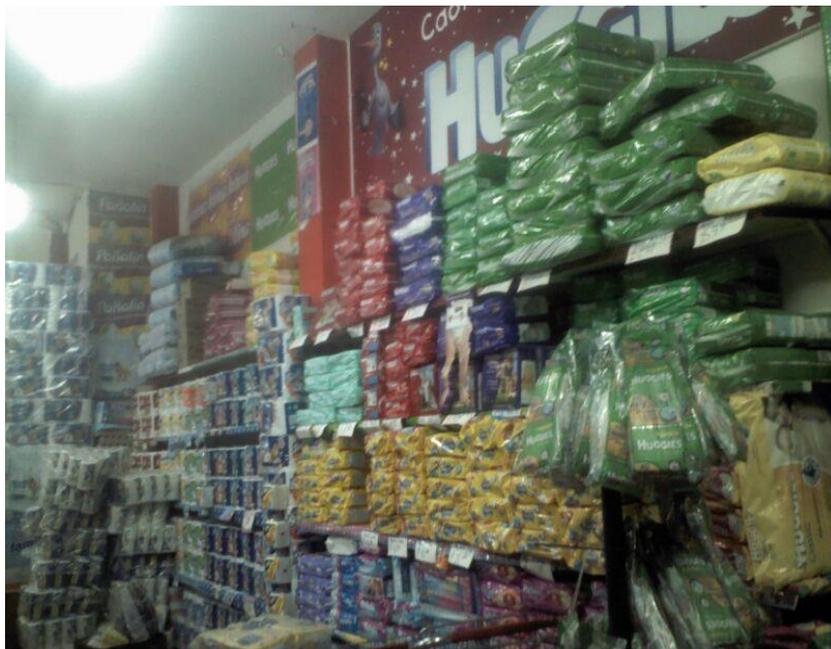
*Fuente: Comercial Anita
Elaborado por: Carolina Pilay Alava*

ANEXO # 6

BODEGA Y PERCHAS DE COMERCIAL ANITA



*Fuente: Comercial Anita
Elaborado por: Carolina Pilay Alava*



*Fuente: Comercial Anita
Elaborado por: Carolina Pilay Alava*

ANEXO # 7: ENCUESTA DIRIGIDA



UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE INGENIERÍA EN DESARROLLO EMPRESARIAL



Instrumento dirigido a Empleados, Propietarios, Proveedores y Clientes, orientada a conocer sobre la dinamización de los procesos y el análisis interno de los puestos de los trabajadores de Comercial Anita.

El objetivo de esta encuesta, es establecer los criterios de los procesos y el análisis de los puestos de los trabajadores de Comercial Anita.

INSTRUCTIVO: Para contestar este instrumento sírvase marcar con una **X** el número que corresponda a la alternativa que crea conveniente tomando en cuenta los siguientes parámetros.

- 5 Siempre**
- 4 A menudo**
- 3 A veces**
- 2 Casi nunca**
- 1 Nunca**

Seleccione una sola alternativa. No olvide que de sus respuestas depende el éxito de nuestro estudio.

I. Información General

1. Condición del informante

- Sexo: Hombre Mujer
- 1. Empleados
 - 2. Propietarios
 - 3. Proveedores
 - 4. Clientes

2. Rango de edad

- 18 – 22 23 – 27 28 – 35 o más

II. Información Específica

ÁREAS E INDICADORES		1	2	3	4	5
1	¿Conoce usted la misión, visión de Comercial Anita?					
2	¿Cree usted que se debe aplicar manuales de funciones dentro del Comercial Anita?					
3	¿Con que frecuencia se realizan labores diferentes a las acostumbradas?					
4	¿Cree usted que un buen liderazgo es importante para el desarrollo del Comercial?					
5	¿Es relevante la comunicación para una correcta atención al cliente?					
6	¿Se toma en cuenta su opinión para la toma de decisiones en el Comercial Anita?					
7	¿La motivación es importante para que las labores se realicen más eficazmente?					
8	¿Debería Comercial Anita realizar una restructuración de su sistema Administrativo?					
9	¿Se debería llevar un control del cumplimiento de labores asignadas?					
10	¿Sabe usted a quien dirigirse en caso de una insatisfacción del producto adquirido?					
11	¿Consideran las sugerencias de los clientes para la mejora de sus productos y/o servicios?					
12	¿Cree que es importante un plan de marketing para satisfacción de los clientes y el cumplimiento de la organización?					
13	¿Considera necesaria la diversificación de los productos?					
14	¿Es necesario el incremento de presupuestos para el crecimiento del Comercial Anita?					
15	¿El Comercial realiza promociones de sus productos?					
16	¿Cree usted que la capacitación al personal debe darse en Comercial Anita?					
17	¿Cuenta Comercial Anita con los recursos adecuados para el buen desarrollo de sus actividades?					
18	¿Considera usted necesario la implementación de un Modelo Organizacional para el mejoramiento de las actividades del Comercial Anita?					
Sírvasse expresar, alguna sugerencia sobre el tema:						
No escriba su nombre (recuerde que éste instrumento es anónimo)						

Lugar y Fecha

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

**ANEXO # 8: Cuadro de Nómina para Comercial Anita
CENTRO DE COSTO DE SUELDOS Y BENEFICIOS SOCIALES**

	NOMBRE	CARGO	NÓMINA DE PAGO				PROVISIÓN DE BENEFICIOS SOCIALES							
			SUELDO	TOTAL INGRESOS	APORTE (IESS) INDIVIDUAL	TOTAL A PAGAR	DECIMO TERCERO	DECIMO CUARTO	VACACIONES	FONDO DE RESERVA	APORTE (IESS) PATRONAL	TOTAL BENEFICIOS	TOTAL mensual	TOTAL ANUAL
1	Aldo Mero	Gerente	650,00	650,00	60,78	589,23	54,17	26,33	27,08	54,17	78,98	240,73	890,73	10.688,70
2	Elizabeth Pozo	Gerente	650,00	650,00	60,78	589,23	54,17	26,33	27,08	54,17	78,98	240,73	890,73	10.688,70
3	Luis Guaranda	Contador	520,00	520,00	48,62	471,38	43,33	26,33	21,67	43,33	63,18	197,85	717,85	8.614,16
4	Mario Bravo	Bodeguero	480,00	480,00	44,88	435,12	40,00	26,33	20,00	40,00	58,32	184,65	664,65	7.975,84
5	Julissa Malavé	Secretaria	316,00	316,00	29,55	286,45	26,33	26,33	13,17	26,33	38,39	130,56	446,56	5.358,73
6	Katty Orrala	Cajera	316,00	316,00	29,55	286,45	26,33	26,33	13,17	26,33	38,39	130,56	446,56	5.358,73
7	Eloisa Mero	Cajera	316,00	316,00	29,55	286,45	26,33	26,33	13,17	26,33	38,39	130,56	446,56	5.358,73
8	Iván Lindao	Cajero	316,00	316,00	29,55	286,45	26,33	26,33	13,17	26,33	38,39	130,56	446,56	5.358,73
9	Roberto Guale	Cajero	316,00	316,00	29,55	286,45	26,33	26,33	13,17	26,33	38,39	130,56	446,56	5.358,73
10	Patricia Muñoz	Administrador	320,00	320,00	29,92	290,08	26,67	26,33	13,33	26,67	38,88	131,88	451,88	5.422,56
11	David Chasi	Administrador	320,00	320,00	29,92	290,08	26,67	26,33	13,33	26,67	38,88	131,88	451,88	5.422,56
12	Juan Carlos Romo	Administrador	320,00	320,00	29,92	290,08	26,67	26,33	13,33	26,67	38,88	131,88	451,88	5.422,56
13	Alexandra Chasi	Jefa de Compras	380,00	380,00	35,53	344,47	31,67	26,33	15,83	31,67	46,17	151,67	531,67	6.380,04
14	Rosa Matias	Jefa de Promociones	380,00	380,00	35,53	344,47	31,67	26,33	15,83	31,67	46,17	151,67	531,67	6.380,04
15	Luis Alcivar	Jefe de RR.HH	380,00	380,00	35,53	344,47	31,67	26,33	15,83	31,67	46,17	151,67	531,67	6.380,04
16	Omar Pita	Ayudante de Bodega	316,00	316,00	29,55	286,45	26,33	26,33	13,17	26,33	38,39	130,56	446,56	5.358,73
17	Jose Lino	Despachador	316,00	316,00	29,55	286,45	26,33	26,33	13,17	26,33	38,39	130,56	446,56	5.358,73
18	Carlos Lino	Despachador	316,00	316,00	29,55	286,45	26,33	26,33	13,17	26,33	38,39	130,56	446,56	5.358,73
	TOTALES		6.928,00	6.928,00	647,77	6.280,23	577,33	474,00	288,67	577,33	841,75	2.759,09	9.687,09	116.245,02

Fuente: Comercial Anita

Elaborado por: Carolina Pilay Alava

ANEXO # 9: Porcentaje a Incrementar Aumento de Presupuesto de Líneas a Distribuir

COMERCIAL ANITA			
Proveedores	Capacidad. Actual. Compra Mensual	% a Incrementar	Compra Mensual Final
Kimberly Clark	25.000,00	30%	32.500,00
Yamper	13.000,00	30%	16.900,00
La Fabril	12.500,00	30%	16.250,00
Darusa	12.000,00	30%	15.600,00
Colgate Palmolive	10.000,00	30%	13.000,00
Nestlé	10.000,00	30%	13.000,00
Unilever Andina	9.500,00	30%	12.350,00
Romero Reyes	9.000,00	30%	11.700,00
Familia Sancela	8.000,00	30%	10.400,00
Nirsa	7.000,00	30%	9.100,00
Surtitodo	6.000,00	30%	7.800,00
Lisboacorp	6.000,00	30%	7.800,00
Cordialsa	5.000,00	30%	6.500,00
Lugal	5.000,00	30%	6.500,00
Méndez y Asociados	4.000,00	30%	5.200,00
Dipor	3.500,00	30%	4.550,00
Industrias Lácteas Toni	3.200,00	30%	4.160,00
Distribuidora Yáñez	2.600,00	30%	3.380,00
Otello Fabell	2.500,00	30%	3.250,00
D' Bebes	1.200,00	30%	1.560,00
Weir	850	30%	1.105,00
Total General	\$ 155.850,00		\$ 202.605,00

Fuente: Comercial Anita
Elaborado por: Carolina Pilay Alava