



**UNIVERSIDAD ESTATAL  
PENÍNSULA DE SANTA ELENA**

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

**“DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA EMPRESA  
CENTRO DE COMERCIO GUALLI CIA. LTDA.  
DEL CANTÓN GENERAL VILLAMIL  
PLAYAS, PROVINCIA  
DEL GUAYAS,  
AÑO 2015.”**

**TRABAJO DE TITULACIÓN**  
Previa a la obtención del Título de:

**INGENIERA EN DESARROLLO EMPRESARIAL**

**AUTORA: GLADYS VERÓNICA SÁNCHEZ CHÓEZ  
TUTOR: ING. WASHINGTON PERERO VERA, MSc.**

**LA LIBERTAD – ECUADOR**

**2014**

**UNIVERSIDAD ESTATAL  
PENÍNSULA DE SANTA ELENA**

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

**“DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA EMPRESA  
CENTRO DE COMERCIO GUALLI CIA. LTDA.  
DEL CANTÓN GENERAL VILLAMIL  
PLAYAS, PROVINCIA  
DEL GUAYAS,  
AÑO 2015.”**

**TRABAJO DE TITULACIÓN**

Previa a la obtención del Título de:

**INGENIERA EN DESARROLLO EMPRESARIAL**

**AUTORA:** GLADYS VERÓNICA SÁNCHEZ CHÓEZ

**TUTOR:** ING. WASHINGTON PERERO VERA, MSc.

LA LIBERTAD – ECUADOR

2014

La Libertad, Agosto del 2014

### **APROBACIÓN DEL TUTOR**

En mi calidad de Tutor del Trabajo de Investigación “**DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA EMPRESA CENTRO DE COMERCIO GUALLI CIA. LTDA. DEL CANTÓN GENERAL VILLAMIL PLAYAS, PROVINCIA DEL GUAYAS**”, AÑO 2015., elaborado por la Srta. **GLADYS VERÓNICA SÁNCHEZ CHÓEZ**, egresada de la Carrera de Desarrollo Empresarial, Escuela de Ingeniería Comercial, Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Estatal 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, lo Apruebo en todas sus partes.

Atentamente

.....  
Ing. Washington Perero Vera, MSc.  
**TUTOR**

## **DEDICATORIA**

Mi trabajo de titulación está dedicado a mis padres, porque creyeron en mí y me sacaron adelante, dándome ejemplos dignos de superación y entrega, porque en gran parte de lo que soy es gracias a ellos, y hoy puedo decir que he alcanzado mi meta, ya que siempre estuvieron impulsándome en los momentos más difíciles de mi carrera, y porque el orgullo que sienten por mí, fue lo que me hizo llegar hasta el final.

Gracias por haber fomentado en mí el deseo de superación y el anhelo de surgir en la vida. Mil palabras no bastarían para agradecerles mi triunfo, su comprensión y sus consejos en los momentos difíciles.

A todos, espero no defraudarlos y contar siempre con su valioso apoyo, sincero e incondicional.

Gladys

## AGRADECIMIENTO

En primer lugar a Dios por haberme guiado por el camino de la felicidad y el éxito hasta ahora; en segundo lugar a cada uno de los que son parte de mi familia a mi MADRE Juana Chóez Vélez, mi PADRE Zoilo Sánchez Chóez; a mis hermanos por siempre haberme dado su fuerza y apoyo absoluto que me han ayudado y llevado hasta donde estoy ahora.

A la Universidad Estatal Península de Santa Elena que me acogió hace cinco años brindándome la oportunidad de continuar mis estudios y preparación profesional.

A mis profesores que supieron impartirme sus conocimientos y aportar con mi formación académica y a mi tutor de tesis quién nos ayudó en todo momento, Msc. Washington Perero.

Gladys

**TRIBUNAL DE GRADO**

---

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

---

Econ. Félix Tigrero González, MSc.  
DIRECTOR DE LA ESCUELA  
DE INGENIERIA COMERCIAL

---

Ing. Washington Perero Vera, MSc.  
PROFESOR-TUTOR

---

Ing. Linda Núñez Guale, MSc.  
PROFESOR DEL ÁREA

---

Ab. Joe Espinoza Ayala.  
SECRETARIO GENERAL

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

**“DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA EMPRESA CENTRO  
DE COMERCIO GUALLI CIA. LTDA. DEL CANTÓN  
GENERAL VILLAMIL PLAYAS,  
PROVINCIA DEL GUAYAS,  
AÑO 2015.”**

**Autora:** Srta. Gladys Verónica Sánchez Chóez.

**Tutor:** Ing. Washington Perero Vera, MSc.

**RESUMEN**

El siguiente trabajo se elaboró con la finalidad de proponer un Diseño Organizacional para la Compañía Centro de Comercio Gualli en el que se consideró las diferentes teorías sobre el desarrollo organizacional que permitirá mejorar la Gestión Administrativa con ayuda de todo el personal. Para realizar este Diseño se especificó los elementos del diseño, los cuales se consideraron: factores, necesidades, diseño y resultados sirviendo como marco referencial con el fin de conocer los aspectos científico – teóricos para luego tomarlos como guía. El trabajo se desarrolló en base a los aspectos legales que sustentan la aplicación de esta herramienta administrativa. Luego se planteó las diferentes estrategias metodológicas con una investigación descriptiva cuya población fueron todos aquellos que se relacionan con la compañía. En cuanto a la recolección de información se utilizaron los instrumentos y técnicas idóneas como son las entrevistas y las encuestas al personal preparado que brindó la información necesaria siendo estos los clientes, proveedores, colaboradores y administrativos. Par plantear el Diseño Organizacional fue fundamental conocer sobre la situación actual, problemas y necesidades que tiene el Centro de Comercio Gualli y ofrecer las posibles soluciones, para ello se analizaron factores internos y externos establecidos en el FODA; así mismo la misión, visión, objetivos, estrategias y políticas como parte de la Dirección Estratégica, además de la estructura organizacional como del orgánico funcional, los recursos, la evaluación, la eficiencia, eficacia y seguimiento según los resultados de efectividad. La Gestión Administrativa, los elementos, los procesos administrativos como la planeación, organización, dirección y control. En conclusión el personal conocerá formalmente cada una de sus funciones, procesos y objetivos de la empresa, permitiendo que se desenvuelvan según sus habilidades y capacidades, ofreciendo el 100% de su potencial y de una manera organizada, tomando en cuenta los aspectos detallados en el Diseño Organizacional propuesto para el Centro de Comercio Gualli del cantón Playas.

## ÍNDICE

PORTADA.....	i
APROBACIÓN DEL TUTOR.....	ii
DEDICATORIA .....	iii
AGRADECIMIENTO .....	iv
TRIBUNAL DE GRADO .....	v
RESUMEN.....	vi
ÍNDICE DE TABLAS .....	xii
ÍNDICE DE GRÁFICOS .....	xiv
ÍNDICE DE FIGURAS.....	xvi
ÍNDICE DE CUADROS.....	xvii
ÍNDICE DE ANEXOS.....	xviii
INTRODUCCIÓN .....	1
Tema.....	2
Planteamiento del problema.....	2
Formulación del problema. ....	7
Sistematización del problema. ....	8
Justificación.....	9
Objetivos de la investigación. ....	11
Objetivo general.....	12
Objetivos específicos. ....	12
Hipótesis.....	12
Operacionalización de las variables.....	12



CAPÍTULO I.....	15
MARCO TEÓRICO.....	15
1.1. ANTECEDENTES.....	15
1.2. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.....	17
1.2.1 Diseño Organizacional. – Variable Independiente .....	17
1.2.1.1 Importancia del Diseño Organizacional.....	18
1.2.1.2 Características del Diseño Organizacional.....	19
1.2.1.3 Modelo de Diseño Organizacional.....	20
1.2.1.4 Componentes del Diseño Organizacional. ....	21
1.2.1.4.1 Análisis Situacional.....	21
1.2.1.4.2 Proyección Estratégica. ....	23
1.2.1.4.3 Determinación de las Necesidades.....	26
1.2.1.4.4 Estructura Organizacional.....	29
1.2.1.4.5 Resultados de Efectividad.....	32
1.2.2 La Gestión Administrativa – Variable Dependiente .....	33
1.2.2.1 Importancia de la Gestión Administrativa. ....	33
1.2.2.2 Elementos de la Gestión Administrativa.....	34
1.2.2.2.1 Recursos.....	34
1.2.2.2.2 Proceso administrativo.....	36
1.2.2.2.3 Productos.....	39
1.2.2.2.4 Financiamiento.....	40
1.3 MARCO LEGAL.....	41
1.3.1 Constitución de la República del Ecuador (2008). ....	42
1.3.2 Ley de Compañías 5 de noviembre de 1999 .....	42
1.3.3 Plan Nacional del Buen Vivir. (2013-2017) .....	44

<b>CAPÍTULO II</b> .....	47
<b>METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN</b> .....	47
2.1 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN. ....	47
2.2 MODALIDADES DE INVESTIGACIÓN. ....	47
2.3 TIPOS DE INVESTIGACIÓN. ....	48
2.3.1 Por el Propósito. ....	48
2.3.2 Por el Nivel. ....	48
2.3.3 Por el Lugar. ....	48
2.4 MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN. ....	49
2.4.1 Método Deductivo. ....	49
2.4.2 Método Estadístico. ....	49
2.5 TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN. ....	49
2.5.1 La Encuesta. ....	49
2.5.2 Entrevista. ....	50
2.6 INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN. ....	50
2.6.1 El Cuestionario. ....	50
2.6.2 Guía de Entrevista. ....	51
2.7 POBLACIÓN Y MUESTRA. ....	51
2.7.1 Población. ....	51
2.7.2 El Muestreo. ....	52
2.8 PROCEDIMIENTOS Y PROCESAMIENTO DE LOS DATOS. ..	53
2.8.1 Procedimiento. ....	53
2.8.2 Procesamiento. ....	54
<b>CAPÍTULO III</b> .....	55
<b>ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS</b> .....	55

3.1 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA ENTREVISTA APLICADA A LOS DIRECTIVOS. ....	56
3.2 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS APLICADAS A CLIENTE, EMPLEADOS Y PROVEEDORES. ....	59
3.4.- CONCLUSIONES. ....	91
3.5.- RECOMENDACIONES. ....	92
<b>CAPÍTULO IV</b> .....	93
<b>DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA EL “CENTRO DE COMERCIO GUALLI CIA. LTDA.” DEL CANTÓN GENERAL VILLAMIL PLAYAS, PROVINCIA DEL GUAYAS.</b> .....	93
4.1 PRESENTACIÓN.....	93
4.2 JUSTIFICACIÓN DE LA PROPUESTA.....	94
4.3 ANÁLISIS ORGANIZACIONAL DE CENTRO DE COMERCIO GUALLI CÍA., LTDA. ....	96
4.3.1 Análisis Interno. ....	96
4.3.2. Análisis Externo.....	98
4.3.3 Matriz FODA de la Compañía Centro de Comercio Gualli.....	99
4.4 DIRECCIÓN ESTRATÉGICA.....	100
4.4.1 Misión de Centro de Comercio Gualli. ....	100
4.4.2 Visión de Centro de Comercio Gualli. ....	100
4.4.3 Objetivo General. ....	100
4.4.4 Estrategias del Centro de Comercio Gualli. (Matriz FODA).....	101
4.5 GESTIÓN DE LAS NECESIDADES. ....	102
4.5.1 Productos.....	102
4.5.2 Cliente. ....	103

4.5.3	Proveedores .....	104
4.6	DISEÑO ORGANIZACIONAL .....	105
4.6.1.	Forma Estructural Horizontal (Organigrama).....	105
4.6.2	Políticas .....	106
4.6.3	Cultura Organizacional. ....	107
4.6.4	Orgánico Funcional.....	109
4.7	RESULTADO DEL DISEÑO ORGANIZACIONAL.....	124
4.7.1	Recursos .....	124
4.7.2	Eficiencia.....	131
4.7.3	Eficacia.....	131
4.7.4	Evaluación.....	132
CONCLUSIONES .....		136
RECOMENDACIONES.....		137
BIBLIOGRAFÍA. ....		138
ANEXOS. ....		141

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>TABLA# 1.</b> Ubicación del Comercial .....	59
<b>TABLA# 2.</b> Calidad de Servicio .....	60
<b>TABLA# 3.</b> Disponibilidad de los Productos.....	61
<b>TABLA# 4.</b> Personal Capacitado .....	62
<b>TABLA# 5.</b> Calidad del Producto .....	63
<b>TABLA# 6.</b> Condiciones del producto entregado .....	64
<b>TABLA# 7.</b> Entrega de Productos.....	65
<b>TABLA# 8.</b> Trato por el personal de ventas .....	66
<b>TABLA# 9.</b> Recursos Materiales .....	67
<b>TABLA# 10.</b> Gestión Administrativa .....	68
<b>TABLA# 11.</b> Mejorar Gestión Administrativa.....	69
<b>TABLA# 12.</b> Descuentos de ventas .....	70
<b>TABLA# 13.</b> Implementación de Diseño Organizacional .....	71
<b>TABLA# 14.</b> Nivel de formación.....	72
<b>TABLA# 15.</b> Capacitación .....	73
<b>TABLA# 16.</b> Misión.....	74
<b>TABLA# 17.</b> Visión .....	75
<b>TABLA# 18.</b> Socialización de procedimientos .....	76
<b>TABLA# 19.</b> Procedimientos por jerarquía .....	77
<b>TABLA# 20.</b> Funciones .....	78
<b>TABLA# 21.</b> Formalización de manual .....	79
<b>TABLA# 22.</b> Políticas .....	80
<b>TABLA# 23.</b> Personal Idóneo .....	81
<b>TABLA# 24.</b> Diseño Organizacional .....	82
<b>TABLA# 25.</b> Calidad de servicio .....	83
<b>TABLA# 26.</b> Estructura Organizacional .....	84
<b>TABLA# 27.</b> Distribución de puestos de trabajo .....	85
<b>TABLA# 28.</b> Documento formal.....	86
<b>TABLA# 29.</b> Personal capacitado .....	87

<b>TABLA# 30.</b> Recursos .....	88
<b>TABLA# 31.</b> Procesos administrativos .....	89
<b>TABLA# 32.</b> Diseño Organizacional .....	90

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

<b>GRÁFICO# 1.</b> Ubicación del Comercial .....	59
<b>GRÁFICO# 2.</b> Calidad del Servicio .....	60
<b>GRÁFICO# 3.</b> Disponibilidad de los Productos.....	61
<b>GRÁFICO# 4.</b> Personal Capacitado .....	62
<b>GRÁFICO 5.</b> Calidad Del Producto .....	63
<b>GRÁFICO# 6.</b> Condiciones del producto entregado .....	64
<b>GRÁFICO 7.</b> Entrega de productos .....	65
<b>GRÁFICO# 8.</b> Trato por el personal de ventas .....	66
<b>GRÁFICO# 9.</b> Recursos Materiales .....	67
<b>GRÁFICO# 10.</b> Gestión Administrativa .....	68
<b>GRÁFICO# 11.</b> Mejorar Gestión Administrativa.....	69
<b>GRÁFICO# 12.</b> Descuentos de ventas .....	70
<b>GRÁFICO# 13.</b> Implementación de Diseño Organizacional .....	71
<b>GRÁFICO# 14.</b> Nivel de formación.....	72
<b>GRÁFICO# 15.</b> Capacitación .....	73
<b>GRÁFICO# 16.</b> Misión .....	74
<b>GRÁFICO# 17.</b> Visión .....	75
<b>GRÁFICO# 18.</b> Socialización de procedimientos .....	76
<b>GRÁFICO# 19.</b> Procedimientos por jerarquía .....	77
<b>GRÁFICO# 20.</b> Funciones .....	78
<b>GRÁFICO# 21.</b> Formalización de manual .....	79
<b>GRÁFICO# 22.</b> Políticas .....	80
<b>GRÁFICO# 23.</b> Personal Idóneo .....	81
<b>GRÁFICO# 24.</b> Diseño Organizacional .....	82
<b>GRÁFICO# 25.</b> Calidad de servicio .....	83
<b>GRÁFICO# 26.</b> Estructura Organizacional .....	84
<b>GRÁFICO# 27.</b> Distribución de puestos de trabajo .....	85
<b>GRÁFICO# 28.</b> Documento formal .....	86
<b>GRÁFICO# 29.</b> Personal capacitado .....	87

<b>GRÁFICO# 30.</b> Recursos .....	88
<b>GRÁFICO# 31.</b> Procesos administrativos .....	89
<b>GRÁFICO# 32.</b> Diseño Organizacional .....	90



## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>FIGURA# 1.</b> Modelo de Richard Daft.....	20
<b>FIGURA# 2.</b> Preguntas para elaborar Misión.....	24
<b>FIGURA# 3.</b> Preguntas para elaborar Visión.....	24
<b>FIGURA# 4.</b> Organigrama Vertical.....	37
<b>FIGURA# 5.</b> Organigrama Horizontal.....	38
<b>FIGURA# 6.</b> Diseño Organizacional para el “Centro de Comercio Gualli Cía Ltda.”, según el Modelo de Richard Daft.....	95
<b>FIGURA# 7.</b> Organigrama Propuesto.....	105

## ÍNDICE DE CUADROS

<b>CUADRO# 1.</b> Variable Independiente .....	13
<b>CUADRO# 2.</b> Variable Dependiente. ....	14
<b>CUADRO# 3</b> Población .....	51
<b>CUADRO# 4</b> Muestra .....	53
<b>CUADRO# 5.</b> Matriz FODA.....	99
<b>CUADRO# 6.</b> Manual de funciones Junta de Accionistas.....	109
<b>CUADRO# 7.</b> Manual de función Gerente General.....	110
<b>CUADRO# 8.</b> Manual de función Secretaria .....	111
<b>CUADRO# 9.</b> Manual de función Contador(a).....	112
<b>CUADRO# 10.</b> Manual de función Asistente Contable.....	113
<b>CUADRO# 11.</b> Manual de función Administrador(a) .....	114
<b>CUADRO# 12.</b> Manual de función Jefe de Compras .....	115
<b>CUADRO# 13.</b> Manual de función Asistente de Compras.....	116
<b>CUADRO# 14.</b> Manual de función Proveeduría.....	117
<b>CUADRO# 15.</b> Manual de función Digitador.....	118
<b>CUADRO# 16.</b> Manual de función Jefe de Ventas.....	119
<b>CUADRO# 17.</b> Manual de función Cajeros.....	120
<b>CUADRO# 18.</b> Manual de función Jefe de Logística.....	121
<b>CUADRO# 19.</b> Manual de función Bodeguero .....	122
<b>CUADRO# 20.</b> Manual de función Mercaderista .....	123
<b>CUADRO# 21.</b> Recursos Materiales.....	129
<b>CUADRO# 22.</b> Recursos Tecnológicos .....	130
<b>CUADRO# 23.</b> Formato de cuadro de evaluación .....	133
<b>CUADRO# 24.</b> Presupuesto de Recursos Materiales.....	134
<b>CUADRO# 25.</b> Presupuesto de Recursos Tecnológicos.....	134
<b>CUADRO# 26.</b> Presupuesto de Estrategias de Infraestructura .....	135
<b>CUADRO# 27.</b> Presupuesto de Programas de Capacitación .....	135
<b>CUADRO# 28.</b> Presupuesto de Estrategia de Organización.....	135
<b>CUADRO# 29.</b> Presupuesto General .....	135

**ÍNDICE DE ANEXOS**

<b>ANEXO# 1.</b> Plan de acción .....	142
<b>ANEXO# 2.</b> Matriz de Consistencia .....	143
<b>ANEXO# 3.</b> Solicitud de colaboración de información .....	144
<b>ANEXO# 4.</b> Carta Aval de la Compañía.....	145
<b>ANEXO# 5.</b> Modelo de Encuesta a Proveedores .....	146
<b>ANEXO# 6.</b> Modelo de Encuesta a Empleados .....	148
<b>ANEXO# 7.</b> Modelo de Encuesta a Clientes.....	150
<b>ANEXO# 8.</b> Modelo de Entrevista a Directivos .....	153
<b>ANEXO# 9.</b> Afiche de reclutamiento.....	155
<b>ANEXO# 10.</b> Solicitud de empleo .....	156
<b>ANEXO# 11.</b> El Éxito Supermercados .....	157
<b>ANEXO# 12.</b> Áreas del Éxito Supermercados.....	158
<b>ANEXO# 13.</b> Aplicación de Encuesta a Proveedores .....	160
<b>ANEXO# 14.</b> Aplicación de Encuesta a Empleados .....	161
<b>ANEXO# 15.</b> Aplicación de Encuesta a Clientes.....	162
<b>ANEXO# 16.</b> Aplicación de Entrevista a Directivos .....	163

## INTRODUCCIÓN

Una empresa bien organizada está más cerca de llegar al éxito, para ello se propone un Diseño Organizacional que permitirá resolver los problemas que existen, entre ellos están la poca comunicación, así como la diversidad de trabajo que se le asigna a una sola persona, ocasionando acumulación de trabajo, evitando que se tome una correcta decisión en cuanto a soluciones. Con procesos establecidos se podrá cumplir con las metas, realizando las actividades de acuerdo a las normas y políticas implantadas en este trabajo que consta de 4 capítulos detallados a continuación:

El capítulo 1 consta del marco teórico en el que se detallan científicamente los elementos a considerar en el Diseño Organizacional propuesto, basándose en un modelo que respalde la estructura organizacional.

La parte metodológica se encuentra descrita en el capítulo 2 donde se considera el tipo de investigación que se utilizó, el diseño, la modalidad, las técnicas e instrumentos que se usaron para la recolección de información, la población y muestra, procedimientos y procesamiento de información.

En el capítulo 3 dónde se realiza la tabulación y el respectivo análisis de las encuestas y entrevistas realizadas junto con los gráficos que reflejan los resultados obtenidos.

Finalmente en el capítulo 4 se elabora la propuesta del Diseño Organizacional para el Centro de Comercio Gualli, basado en el modelo de Richard Daft en el que se plantea la Dirección Estratégica, la estructura orgánica, el orgánico funcional así como el uso de los recursos y los resultados de efectividad.

## **Tema.**

“Diseño organizacional para la empresa Centro de comercio Gualli Cía. Ltda. Del cantón General Villamil Playas, provincia del Guayas, año 2015.”

## **Planteamiento del problema.**

La evolución del mundo de los negocios, la globalización de la economía, el impacto de la tecnología en los procesos industriales y productivos, como en la de gestión y control de las actividades económicas, hace que cada vez sea más necesaria la actualización de los conceptos que marcan la dirección empresarial en el entorno.

El Centro de Comercio Gualli es una empresa familiar que se dedica a la comercialización de productos de consumo masivo. Inicia sus actividades el 15 de Agosto de 1999, como un negocio informal con una inversión aproximadamente de 150.000.000 sucres, se situaba en la Av. 15 de Agosto y Pablo Muñoz Vega en el Cantón General Villamil Playas.

En el 2003 cambió de domicilio, atrás del mercado Municipal Pedro Mite Mazzini, en la Avenida Alexander y Monseñor Pablo Muñoz Vega. En el 2005 se cambia de razón social de Supermercado Gualli a Supermercado “El Éxito” y de domicilio ubicado en la Avenida 15 de Agosto y Paquisha. En octubre del año 2012 cambia su razón social a El Éxito Supermercado – Centro de Comercio Gualli Cía. Ltda., tomando así más responsabilidad en todos los aspectos y áreas.

La empresa posee varias áreas las cuales se encuentran distribuidas informalmente pues carece de un departamento que los divida o que se diferencien como tal, entre estas áreas hay: Recursos Humanos, Contabilidad, Pago a Proveedores, Marketing, Compras, Ventas, Bodega. Centro de Comercio Gualli Cía. Ltda.,

también existe la rotación del personal siendo un factor importante que incide en la gestión administrativa una empresa en comprometida a seguir aumentando su nivel de desempeño, en busca de la satisfacción de sus clientes. Por tal razón se plantea un Diseño Organizacional con el propósito de analizar la situación actual, ya que vienen trabajando con la misma estructura organizativa desde sus inicios.

De este modo lo que se busca es un diseño estructural que esté acorde con la situación real de los cargos presentes en ella y que vaya de la mano con una visión y misión, así como también de manuales de procedimientos que indiquen las maneras adecuadas de realizar los procesos productivos dentro de ésta, ya que no cuentan con este tipo de documento.

Las situaciones mencionadas anteriormente son producto de la inexacta planificación estratégica y de un proceso de organización incluyendo estudios que sustenten la creación de estructuras y manuales optimizando las actividades realizadas en la empresa. Es necesario mencionar que el Centro de Comercio Gualli Cía., Ltda., carece de un organigrama, en el que los empleados se puedan ubicar dentro de la empresa, esto permitirá cumplir con tres cosas:

- Se utiliza para establecer los niveles jerárquicos dentro de una organización
- Permite delimitar las líneas de comunicación al momento de tomar una decisión en los diferentes departamentos.
- Permite que cada colaborador se identifique con su área y conozca la de sus compañeros para saber hasta dónde pueden llegar.

Para la Compañía Centro de Comercio Gualli es muy importante que el cliente se sienta bien, cómodo y satisfecho con la eficiencia del servicio, la calidad del producto y la prontitud a la atención de las quejas y/o reclamos.

## **Situación Actual.**

Centro de Comercio Gualli, se dedica a la comercialización de productos de consumo masivo distribuidos a clientes mayoristas, negocios que forman la cobertura de la zona central, tiendas y despensas minoristas de los barrios y ciudadelas del Cantón; cubriendo la distribución en toda la zona de Gral. Villamil Playas y extendiéndose hasta Posorja, Engabao y sus alrededores.

En la actualidad, existe una gran competencia entre las pequeñas y medianas empresas en el país, propiciado por el auge que ha tomado la mercadotecnia en los últimos tiempos, siendo fuente importante de empleo y vía de escape para la crisis económica. Debido al desarrollo de nuevos productos y servicios, a través de nuevos retos, se han tomado medidas que satisfagan a los clientes, adaptándose a sus necesidades. Durante los últimos años el cantón Playas ha sido visitado por muchos turistas de distintos rincones del mundo, pero a través de estadísticas y encuestas dan como resultado que la mayoría de los establecimientos asentados en el cantón no logran satisfacer en productos y servicios, las características requeridas por los clientes.

La aparición de nuevos productos y la evolución de los mercados llevan a una necesidad de conocer al día a día para reaccionar de una manera ágil y eficaz, a fin de evitar ser marginados del mercado por la competencia o por la obsolescencia de los productos ofertados. Hoy, para que una empresa logre alcanzar una posición sólida en el mercado debe tener políticas claras, objetivos y metas alcanzables que le permitan cumplir su misión, visión y fines sociales

La organización de una empresa, para llevar a cabo dichos propósitos, es primordial medir el grado de desarrollo, de respuesta a los cambios externos e internos como el cambio de algún tipo de tecnología, sistema de operación, adaptación a las nuevas condiciones del mercado, lo que significa una gran

oportunidad, por que entre más rápido se produzca la adaptación a nuevos sistemas mercantiles, más ventajas se tendrán sobre la competencia, en el Centro de Comercio Gualli se trabaja con clientes mayoristas y minoristas. El valor fundamental de Centro de Comercio Gualli Cía. Ltda., es que el Cliente es su razón de ser y, en este valor, se basa su cultura organizacional. Exceder las expectativas de los clientes fue su meta y se han dedicado a la satisfacción de los gustos y preferencias del consumidor del cantón Playas. El resultado, hasta el momento ha sido claro.

Esta mentalidad ha provocado que el Centro de Comercio Gualli Cía. Ltda., se caracterice por su liderazgo en innovación, pero no cuenta con un direccionamiento estratégico, haciendo que las decisiones se tomen sin rumbo; es decir, sin tener una meta establecida. Al no poseer el Centro de Comercio Gualli Cía. Ltda., con esta herramienta administrativa provoca que los procesos realizados sean desorganizados, esto hace que el personal aunque labore con entusiasmo no obtenga los resultados esperados debido a la carencia de un Diseño Organizacional.

### **Situación Futura.**

Con la globalización y la eliminación gradual de las barreras y fronteras al comercio entre los países, se han ido explorando nuevas y diversas formas de estar involucrado en el mercado de ventas de productos de consumo masivo. Existe un problema claramente identificado, debido a que para estar a la par de los grandes supermercados o cadenas hay que estar altamente capacitado y organizado para responder a la competencia e incursionar en el mercado nacional e internacional. Los planes de expansión en este sector son altamente dependientes de cada uno de los microempresarios; por lo tanto, la reactivación de la economía en cuanto a supermercados ha propiciado que los microempresarios tanto nacionales como extranjeros tengan confianza y sigan invirtiendo en el cantón. Se espera que las



ventas aumenten cada año en un 3% debido a la recuperación económica que se está dando en el cantón con las inversiones realizadas. Con el ánimo de mejorar el entorno laboral y aumentar las ganancias con una estructura organizada en el Centro de Comercio Gualli Cia. Ltda., se ha dispuesto implementar un diseño organizacional, con la finalidad de satisfacer las necesidades del mercado de la empresa en esta localidad. Es evidente la importancia que recae sobre el concepto de una organización totalmente establecida, para que este sea lo suficientemente atractivo para los clientes a los que va dirigido y goce de éxito en el mercado.

Además con esta Estructura Organizacional se estima realizar un estudio de la situación real de la empresa y así analizar las características internas fortalezas y debilidades y externa oportunidades y amenazas, de esta forma determinar las ventajas competitivas bajo el análisis y la estrategia a emplear. Para solucionar los problemas que actualmente se presentan en la compañía Centro de Comercio Gualli. La finalidad de este estudio es establecer y mantener una estructura organizacional idónea que le permita definir la línea de mando de los diferentes niveles para el personal.

Las grandes empresas en la actualidad se hacen más competitivas dentro de su sector y cada vez adoptan más estrategias a fin de garantizar el éxito. Para ello se hace necesario desarrollar un sistema para que los líderes puedan retroalimentar el quehacer de sus trabajadores, con el fin de facilitar procesos de evolución y desarrollo.

Formular y establecer los organigramas de la organización, departamentalización, descripción de cargos, evaluación de cargos y una propuesta organizacional acorde a sus actividades, que garantice el desarrollo eficaz y eficiente de los procesos, brindándoles a los trabajadores la manera más fácil y óptima de ejecutar sus actividades.

Además la capacitación del recurso humano será parte fundamental en el proceso de crecimiento y operación de la empresa en medios de protección y control de los recursos que tiene a consideración. Esta investigación genera reflexión y discusión acerca de cuál es el propósito de establecer metas que permitan un buen alcance y cumplimiento de planes estratégicos como de tener y proyectar una visión, misión, valores de una buena reestructuración en el que garantizará el cumplimiento de los objetivos.

El éxito de esta propuesta está basado en creación de manuales tanto de funciones como de una capacitación que ayuden satisfactoriamente al buen desarrollo empresarial. De hacer todos estos cambios ayudará a que la entidad afiance más su posicionamiento en esta plaza comercial del cantón Playas.

#### **Delimitación del Problema.**

**Delimitación Espacial.-** El presente trabajo se enfocará en la elaboración de un Diseño Organizacional para la empresa Centro de Comercio Gualli Cia. Ltda., en el Cantón Playas, Provincia del Guayas.

**Delimitación Temporal.-** El periodo que se tomará para el desarrollo de la investigación, estará comprendido desde el año 2013 hasta el año 2014 y se lo efectuará en un tiempo de ocho meses, contados a partir de la fecha de aprobación del proyecto.

#### **Formulación del problema.**

¿Cómo incide la implementación de un Diseño Organizacional en la Gestión Administrativa para la Empresa Centro de Comercio Gualli Cía. Ltda., en el cantón Playas, provincia del Guayas en el año 2014?

### **Sistematización del problema.**

- ¿Qué teorías permitirán el desarrollo organizacional en Centro de Comercio Gualli?
- ¿Cómo garantizar el desarrollo de la estructura organizacional?
- ¿Cuáles serán los indicadores de gestión que permitirán monitorear y controlar la estructura organizacional?
- ¿Cuál será la herramienta idónea para el fortalecimiento de la compañía?

### **Evaluación del problema.**

**Claro.-** Porque se encuentra redactado con palabras sencillas y de fácil comprensión para que el talento humano de la empresa comprenda, asimile y coloque en práctica, cada uno de los aspectos descritos en la elaboración del Diseño Organizacional.

**Evidente.-** Debido a que el talento humano no cuenta con la respectiva formación profesional y capacitación, además la carencia de direccionamiento estratégico; es decir, no dispone de un Diseño Organizacional.

**Concreto.-** Responde proporcionadamente a las necesidades planteadas, convirtiéndose en una oportunidad expresada de manera sencilla y con términos apropiados.

**Relevante.-** El desarrollo de la propuesta de una reestructura organizativa, permite al personal realizar sus actividades con eficiencia, eficacia y un manual donde estarán detallados los perfiles, capacidades, funciones y responsabilidades de acuerdo a su competencia.

**Factible.-** Porque existe la predisposición del Lcdo. Segundo Gualli Q., gerente de la Cía. Centro de Comercio Gualli para ayudar con la información necesaria que permita la realización del trabajo de Tesis, como es la propuesta de un Diseño Organizacional con la finalidad de mejorar el fortalecimiento de la Gestión Administrativa.

**Original.-** Ya que no se encuentra otro proyecto con la denominación y las variables que encierran y resulta novedoso por no haber sido aplicado en esta empresa permitiendo mejorar su desarrollo.

### **Justificación.**

#### **Justificación Teórica.**

En el Diseño Organizacional se representa a la organización a través de todos los elementos que la conforman; por esta razón se toma en cuenta sus aportaciones, ya que la compañía Centro de Comercio merece adaptar un modelo que muestre diversos aspectos en sus procesos. Las organizaciones están conformada por personas con diferentes habilidades y capacidades. Esas habilidades deben ser organizadas para que de esta manera contribuyan a la consecución de los fines comunes de esa organización. Para esto es importante que se diseñen funciones, responsabilidades y autoridad en cada uno de los departamentos de la empresa.

Las organizaciones son entidades sociales dirigidas a metas, y diseñadas con una estructura deliberada y con sistemas de actividades coordinadas y vinculadas con el ambiente externo. La organización de una empresa es fundamental para cumplir con los objetivos por ello se propone la elaboración de un Diseño Organizacional para el Centro de Comercio Gualli., que mejore las actividades de cada uno de los departamentos debido a su relación pues aunque sean actividades diferentes forman parte de la misma organización y se trabaja en conjunto logrando el crecimiento de la compañía

### **Justificación Metodológica.**

En la fase del diagnóstico se empleará la matriz FODA la cual se desarrollará a partir de una matriz, con lo cual se prioriza las oportunidades y amenazas del entorno y las fortalezas y debilidades internas, que permiten definir los factores claves de éxito y que a través de la determinación de las matrices ofensiva y defensiva, establece los objetivos estratégicos de la empresa. Todo esto estará realizado en base al método analítico.

El diagnóstico no puede dejar de lado la investigación descriptiva del mercado objetivo de la empresa, para lo cual se empleará la encuesta como instrumento de recolección de información, la misma que a través de su procesamiento y análisis generará información relevante para la fase de direccionamiento estratégico.

Definidas las estrategias se desarrollará el plan de acción que permitirá la operatividad de la propuesta, mediante los indicadores que se generen se podrá medir el nivel de gestión en la administración, la satisfacción del cliente y los procesos internos, además a través de encuestas y entrevistas tanto a los colaboradores, clientes y directivos se examinará todo tipo de problemas.

Con los indicadores que se obtengan se podrá medir su nivel de gestión en administración, los procesos internos, la satisfacción del cliente y de los empleados. Mediante la aplicación de cuestionarios y guía de observación a los colaboradores operativos y clientes fijos se examinará su interrelación con los sistemas de trabajo de la Compañía y el nivel de aceptación hacia la información. Cabe recalcar que la aplicación de una metodología en el trabajo de investigación, permitirá determinar qué tipo de diseño, técnicas, modalidades serán convenientes utilizar, a fin de obtener información relevante que permita tomar medidas correctivas ante dicho problema.

## **Justificación Práctica.**

Centro de Comercio Gualli Cía. Ltda. Se encuentra dirigida por el gerente general la cual en ocho años la empresa ha desarrollado ante la fuerte competencia que existe, teniendo en consideración la administración empírica que tiene, se hará un análisis para encontrar explicaciones a los contextos que afectan a la misma. El sector empresarial es uno de los sectores más dinámicos en el Cantón Playas, siendo testigos de su evolución y a la vez muestra beneficios que la competencia sana y libre de regulaciones trae a los consumidores.

Como parte de este sector se encuentra aquellos que se dedican a la distribución de alimentos, esta se encuentra dividida en varios sectores que atienden mercados diferentes. Entre ellos, se puede mencionar desde varios supermercados que satisfacen mercados con características socioeconómicas de mediano y alto nivel, hasta las despensas familiares y tiendas las cuales atienden otro nicho de mercado. El objetivo del presente estudio consiste en organizar y presentar los antecedentes necesarios para justificar un diseño organizacional, dirigiendo el mismo hacia mejorar la calidad en cuanto al trabajo debido a que siempre han tenido dificultad y se han tomado medidas para controlar cada una de las áreas, siempre tienden a confundir las actividades que deben realizar.

La aplicación del diseño organizacional permitirá en definitiva identificar el análisis situacional de la empresa, fortalecer el direccionamiento estratégico de la institución, describir las dimensiones pertinentes para orientar sus líneas de acción que favorezcan la productividad, y eleven el desempeño de los colaboradores de la empresa, y también los componentes de la organización con el fin de brindar una atención de calidad a los clientes. Cabe recalcar que este estudio está ajustado a la línea de investigación de la carrera, con su componente desarrollo e innovación empresarial.

## **Objetivos de la investigación.**

### **Objetivo general.**

Proponer un Diseño Organizacional mediante un análisis situacional que permita el fortalecimiento de la Gestión Administrativa en la Empresa Centro de Comercio Gualli Cía. Ltda., en el cantón Playas, provincia del Guayas, año 2014.

### **Objetivos específicos.**

- Investigar las diferentes teorías sobre el desarrollo organizacional y gestión empresarial para la elaboración del diseño de la empresa Centro de Comercio Gualli Cía. Ltda.
- Aplicar técnicas e instrumentos que permitirán garantizar el desarrollo de la estructura organizacional para la empresa Centro de Comercio Gualli.
- Interpretar los resultados, mediante cuadros y tablas estadísticas para la selección del diseño organizacional acorde a la problemática de la empresa Centro de Comercio Gualli Cia. Ltda.
- Diseñar un modelo organizacional, a través de la selección de elementos idóneos para el fortalecimiento de Centro de Comercio Gualli Cia. Ltda.

### **Hipótesis.**

La implementación de un Diseño Organizacional fortalecerá la Gestión Administrativa en la empresa Centro de Comercio Gualli Cía. Ltda., en el cantón Playas.

### **Operacionalización de las variables.**

**VARIABLE INDEPENDIENTE:** Diseño Organizacional.

**VARIABLE DEPENDIENTE:** Gestión Administrativa

**CUADRO# 1. Variable Independiente**

<b>Hipótesis</b>	<b>Variables</b>	<b>Definiciones</b>	<b>Dimensión</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Ítems</b>	<b>Instrumentos</b>
La implementación de un diseño organizacional fortalecerá la Gestión Administrativa en la empresa Centro de Comercio Gualli Cía. Ltda.	V.I  Diseño Organizacional	Es un proceso en el que los gerentes toman decisiones mediante un análisis situacional permitiendo conocer la dirección estratégica determinando las necesidades y obtener una proyección de la estructura organizacional para que los resultados sean los esperados.	Análisis Situacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fortaleza</li> <li>• Oportunidad</li> <li>• Debilidad</li> <li>• Amenaza</li> </ul>	¿Cuál es la situación real de la organización?	Encuestas Entrevistas
			Proyección Estratégica	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Misión</li> <li>• Visión</li> <li>• Objetivos</li> <li>• Estrategias</li> </ul>	¿Qué Estrategias ayudarán a cumplir los propósitos trazados?	
			Determinación de las necesidades	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Clientes</li> <li>• Proveedores</li> <li>• Productos</li> </ul>	¿Quiénes son los clientes más frecuentes de los productos que oferta la microempresa?	
			Estructura Organizacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organigrama</li> <li>• Orgánico funcional</li> <li>• Políticas</li> <li>• Cultura Organizacional</li> </ul>	¿Cómo conocer el grado de competitividad del personal de la organización?	
			Resultado de Efectividad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluación</li> <li>• Seguimiento</li> <li>• Eficiencia</li> <li>• Eficacia</li> </ul>	¿Actualmente cómo se miden o evalúa al personal de la microempresa?	

*Fuente: Centro de Comercio Gualli Cía. Ltda.*

*Elaborado por: Gladys Sánchez Chóez*



**CUADRO# 2. Variable Dependiente.**

	<b>Variables</b>	<b>Definiciones</b>	<b>Dimensión</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Ítems</b>	<b>Instrumentos</b>
La implementación de un diseño organizacional fortalecerá la Gestión Administrativa en la empresa Centro de Comercio Gualli Cía. Ltda.	Gestión Administrativa de la Empresa Centro de Comercio Gualli Cia. Ltda.	Conjunto de actividades para direccionar la empresa con el adecuado uso de los recursos, empleando el proceso administrativo apropiado para mejorar la oferta de sus productos con un conveniente financiamiento	Recursos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Humanos</li> <li>• Materiales</li> <li>• Económicos</li> <li>• Técnicos</li> </ul>	¿Reciben capacitación de acuerdo a las distintas actividades realizadas en la microempresa?	Entrevista Encuesta
			Proceso Administrativo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planificación</li> <li>• Organización</li> <li>• Dirección</li> <li>• Control</li> </ul>	¿Cómo realiza la microempresa la planificación de sus actividades?	
			Productos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Precio</li> <li>• Plaza</li> <li>• Promoción</li> </ul>	¿Cuáles son los productos que oferta la microempresa?	
			Financiamiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Presupuesto</li> </ul>	¿Qué fuentes de financiamiento utiliza la empresa?	

*Fuente: Centro de Comercio Gualli Cía. Ltda.*

*Elaborado por: Gladys Sánchez Chóez*

## **CAPÍTULO I**

### **MARCO TEÓRICO.**

#### **1.1. ANTECEDENTES.**

Inicialmente, la estabilidad era la perspectiva con la que cada organización se dirigía, cuya regla era la persistencia y la forma en que ocurrían los eventos y la excepción representaban los cambios que ocasionaban. Actualmente, se han presentado innovaciones tan fundamentales, dando lugar a los cambios duraderos y evitando la estabilidad; lo cual exige a las organizaciones estar preparados en cuanto a administración se refiere, una de esas formas es poseer una dirección estratégica que los encamine a mejores resultados.

Los métodos de la estructura organizacional cambiaban en torno al funcionamiento interno de una organización. Las cuatro piedras angulares para el diseño de la organización: La división del trabajo, departamentalización, jerarquía y coordinación, tienen todas unas largas tradiciones en la historia del ejercicio de la administración. Los primeros gerentes y autores sobre administración buscaban "El mejor camino", una serie de principios para crear una estructura organizacional que funcionará bien en todas las situaciones.

Ciertos personajes, llamados los padres de la administración como: Max Weber, Frederick Taylor y Henri Fayol, fueron los principales contribuyentes al llamado enfoque clásico para diseñar organizaciones. . Según Weber (2008), indica:

“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 rutina de actividades, un clima impersonal y racional en la organización.” Pág. 36.

Con el paso del tiempo las organizaciones se han ido moldeando de acuerdo a sus requerimientos en el mercado. Se ha pasado desde un diseño rígido a una organización que aprende, el mismo que está orientado a incrementar no sólo la producción, sino la capacidad para producir los resultados, logrando una combinación de Hardware y mano de obra competitiva en los mercados de los productos que al mismo tiempo minimice los antagonismos sociales.

En la actualidad, algunos de los administradores de las empresas están empezando a practicar un nuevo tipo de diseño organizacional que consiste en una reestructuración, este proceso trae consigo una reducción del tamaño de la organización, es decir, reducción de personal. Las empresas que trabajan con maquinarias o una tecnología de vanguardia no necesitan de grandes cantidades de colaboradores. A esta evolución del diseño organizacional se lo nombró: “Enfoque de Reducción de Tamaño”.

En el cantón Playas se encuentran acentuadas un sinnúmero de empresas que se dedican a múltiples actividades. En la Av. 15 de Agosto y Paquisha se encuentra ubicada la Cía. Centro de Comercio Gualli con nombre comercial El Éxito Supermercados, la misma que por ser una empresa con varios años en el mercado, ha logrado el posicionamiento y acogida de cada uno de sus productos. De igual forma ha sufrido radicales cambios en cuanto a administración se refiere, dicha evolución demanda de un diseño organizacional para el adecuado funcionamiento de toda la empresa.

Hay mucha competencia en cuanto a ventas de productos de consumo masivo, pero el Centro de Comercio Gualli Cía. Ltda., es considerado como uno de los mejores Supermercados en calidad y precio dentro del cantón. Implementando el diseño organizacional se organizará el trabajo en cada área, coordinando y facilitando, el flujo de procesos y las relaciones entre las personas y la organización con el fin de lograr productividad y competitividad.

La compañía no cuenta con una estructura organizacional que permita definir claramente cada una de las actividades que se deben realizar según el área de la misma forma que muchas otras empresas se encuentran, es por eso que al implantar como solución un diseño organizacional al Centro de Comercio Guallí Cía. Ltda., se considerará como una de las principales empresas bien organizadas.

La organización contará con las funciones establecidas, las responsabilidades que le corresponden a cada individuo que forman parte de la empresa, ayudando a mejorar el clima dentro de la organización ya que cada uno sabrá que tareas realizar para cumplir con el objetivo de la empresa. Mediante este proceso se llevará a cabo cada uno de los objetivos propuestos tanto en la misión y visión de la compañía para su correcto funcionamiento.

## **1.2. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.**

### **1.2.1 Diseño Organizacional. – Variable Independiente**

Es un proceso en el que los gerentes toman decisiones mediante un análisis situacional permitiendo conocer la dirección estratégica para determinar las necesidades y obtener una proyección de la estructura organizacional para que los resultados sean los esperados.

Es una herramienta utilizada en las organizaciones empresariales multinacionales en el mundo para una mejor distribución de funciones, aprovechamiento de recursos, de talento humano y de productividad. A continuación se detallan algunos conceptos relacionados al diseño organizacional, según Robbins S., Coulter M., (2005) indica que:

“La estructura organizacional es la distribución formal de los empleos dentro de la organización, la estructura organizacional puede ser definida

como las distintas maneras en que puede ser dividido el trabajo dentro de una organización para alcanzar luego la coordinación del mismo orientándolo al logro de los objetivos.” Pág. 234.

Esta herramienta administrativa es la manera sensata en que se organiza la empresa, los departamentos, los canales de comunicación y la jerarquía, debido a que promueven un determinado estilo de cultura, permitiendo de forma conjunta cumplir con las metas propuestas.

Daft R., (2007): “El Diseño Organizacional refleja la forma en que se implementan las metas y estrategias. Este diseño implica la administración y ejecución del plan estratégico” Pág. 56. El Diseño Organizacional es la mejor táctica para administrar y cumplir con los objetivos planteados ya que por medio de esta herramienta se muestra la manera en la que se efectuará.

#### **1.2.1.1 Importancia del Diseño Organizacional.**

El desafío para los gerentes es delinear una estructura que permita a los empleados realizar su trabajo con eficiencia y eficacia en cada una de las tareas que les son encomendadas. Hill M., (2006), menciona:

“El diseño de una Estructura Organizacional podría ser una de las actividades más complejas de la administración. La importancia de su función en la competitividad de la organización, prácticamente garantiza que los administradores que comprenden el diseño organizacional sean hábiles en él, tendrán mayores oportunidades de crecimiento en su organización”. Pág. 262

Tiene su importancia en que cuenta con cada una de las áreas establecidas para que los administradores puedan ejercer su actividad paso a paso, según lo señalado y cumplir con la meta de la empresa; para ello es indispensable que un Diseño Organizacional se establezca con las necesidades requeridas ya que es lo que realmente importa para mejorar el ambiente de la empresa.

También es importante para tener control del funcionamiento de los colaboradores en cada uno de sus puestos y áreas de trabajo, donde en conjunto con los recursos que posee la empresa como el tecnológico y financiero se relacionen para la sostenibilidad de la empresa. Por último, es la base del empresario para construir el tipo de empresa que se quiere dar a conocer al mundo, es donde se basan los objetivos, metas, visión, misión y objetivos organizacionales, su estructura y cada una de las partes que la integran.

### **1.2.1.2 Características del Diseño Organizacional.**

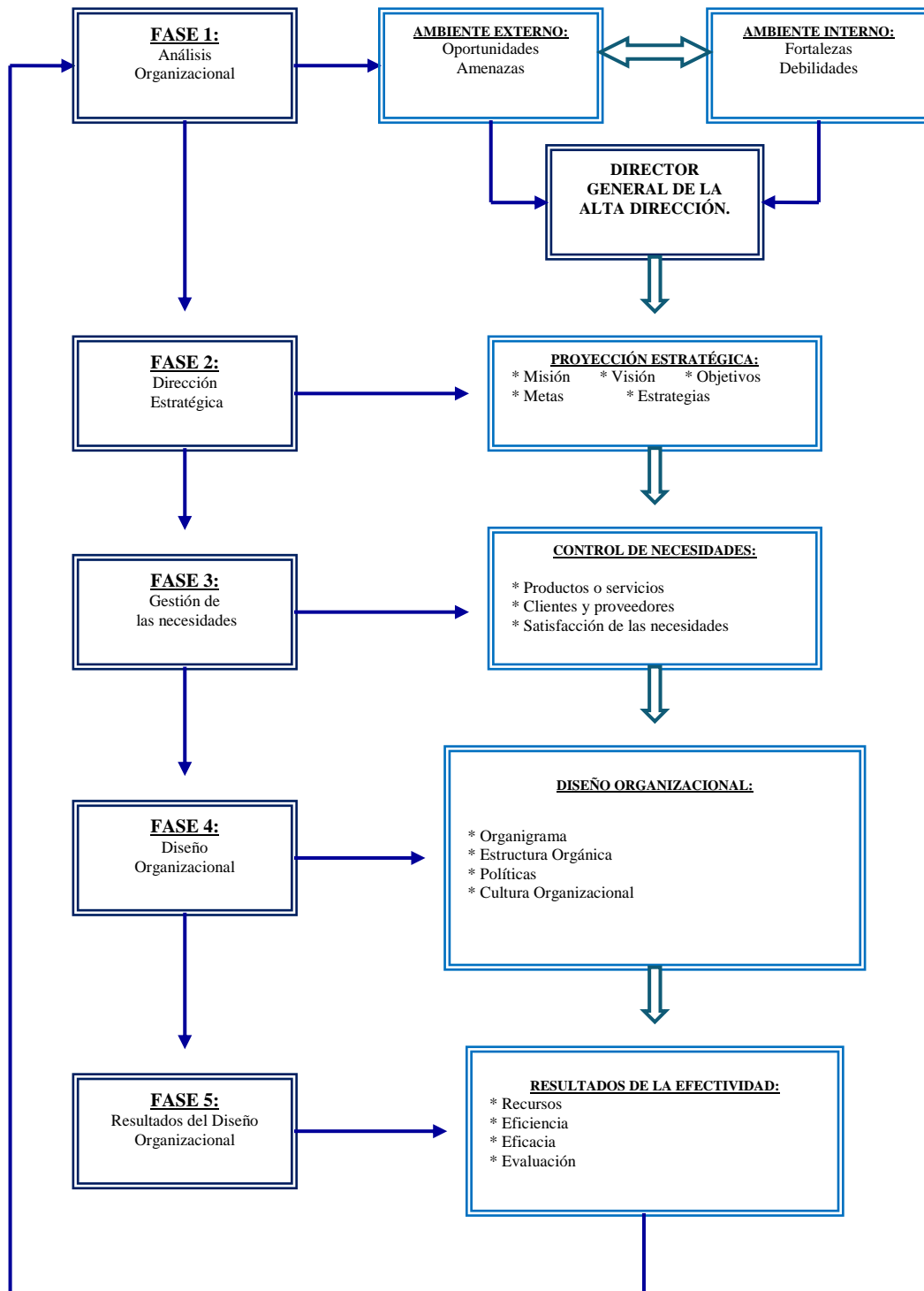
El diseño organizacional es considerado como un sistema, algunos son eficaces y eficientes, mientras que otros no lo son. Los sistemas eficaces pueden atribuirse a la pericia aplicada en el diseño del sistema o a la calidad de la gestión practicada durante las operaciones, o ambos.

Los sistemas exitosos se caracterizan por su simplicidad, flexibilidad, fiabilidad, economía y aceptabilidad. Simplicidad, flexibilidad y fiabilidad tienden a ser una función del diseño, mientras que la economía y la aceptabilidad corresponden tanto al diseño como a las operaciones. Dentro de las características se consideran parámetros, Higuera, (2011) indica que el diseño organizacional se caracteriza por:

“Establecer una departamentalización funciona de acuerdo con la división manufacturera del trabajo, para buscar la especialización de los empleados en la organización. La definición del puesto de trabajo de acuerdo con la máxima el hombre adecuado en el lugar apropiado y apoyado por la rotación del personal para la conservación de dicha máxima en beneficio de la productividad. El establecimiento de distintos niveles jerárquicos para el cumplimiento de la unidad de mando y aseguramiento de la autoridad, que contribuya con el buen funcionamiento de toda la organización. La declaración de reglas, normas, directrices tales como el manual de funciones y el reglamento interno de trabajo que aseguren la adhesión de los empleados con los objetivos económicos de la compañía”. Pág. 81

### 1.2.1.3 Modelo de Diseño Organizacional.

**FIGURA# 1.** Modelo de Richard Daft.



*Fuente: Richard Daft, Teoría y diseño organizacional  
Elaborado por: Gladys Sánchez*

Según el modelo planteado por el autor Richard Daft se puede tener una base de los componentes para obtener una estructura adecuada de Diseño Organizacional que ayude a incrementar su productividad mediante la eficiencia y eficacia alcanzando las metas que permitan satisfacer las necesidades de la organización.

#### **1.2.1.4 Componentes del Diseño Organizacional.**

Según el autor Richard Daft el diseño organizacional para su elaboración debe comprender cinco fases que son:

- Análisis Situacional
- Proyección Estratégica
- Determinación de las necesidades
- Estructura Organizacional
- Resultados de Efectividad

##### **1.2.1.4.1 Análisis Situacional.**

Es un método que se utiliza para evaluar la situación actual de una empresa detallando los elementos internos tales como: las fortalezas y debilidades; y también los elementos externos como: las oportunidades y amenazas. En función al diagnóstico realizado se puede determinar las acciones que se deben tomar, y que sean necesarias para el cumplimiento de los objetivos y metas formulados. Según los autores Metzger & Donaire, (2007) indican que:

“El análisis FODA sirve para: Identificar los factores internos más pertinentes (fortalezas y debilidades de la empresa) así como los externos (oportunidades y amenazas), descubiertos a partir del análisis de situación, y que obligan a la empresa a concentrarse en los asuntos que tendrán el máximo impacto sobre sus estrategias y tácticas.” Pág. # 25-26.



El FODA es una herramienta cuyos factores permiten evaluar la situación actual de la empresa y así tomar decisiones que accedan cumplir con los objetivos y metas establecidas por la organización. Aquí se encuentran las fortalezas y debilidades siendo factores internos que se localizan dentro de la organización por lo que se pueden actuar directamente sobre ellas eliminando las debilidades y conservando las fortalezas. Las oportunidades y amenazas son factores externos, permite a la organización realizar un estudio profundo, observando, identificando y analizando acerca de lo que en el entorno está pasando.

**Fortaleza.-** Los componentes dentro de una organización son de suma importancia, el talento humano es una de las fortalezas que tiene la empresa ya que de ahí parte el conocimiento de cada uno de ellos. Elementos que la empresa debe aprovechar, también son los aspectos positivos que deben mantenerse para que la organización pueda crecer y volverse competitivo, Kotler P y Armstrong G. (2008), manifiesta que:

“Las fortalezas incluyen capacidades internas, recursos, y factores circunstanciales positivos que pueden ayudar a la compañía a atender a sus clientes y alcanzar sus objetivos.” Pág. # 54.

**Oportunidades.-** Elementos ajenos de la organización pero que de alguna manera son positivos tales como: competencia, tecnología, política, etc., siempre y cuando sean aprovechadas de la mejor manera para cumplir con los objetivos propuestos para lograr el éxito deseado en la empresa. Kotler P y Armstrong G. (2008) expresan con relación al concepto de oportunidades que: “Las oportunidades son factores favorables o tendencias presentes en el entorno externo que la compañía puede explotar y aprovechar.” Pág. # 54.

**Debilidades.** Relacionado a todos los elementos en que la organización debe mejorar, es decir los aspectos negativos o desfavorables que perjudican a la empresa ante la competencia limitando su crecimiento.

Kotler P y Armstrong G. (2008) consideran con respecto a las debilidades de la organización que “Las debilidades comprenden limitaciones internas y factores circunstanciales negativos que pueden interferir con el desempeño de la empresa.” Pág. # 54.

**Amenazas.-** Con respecto a la conceptualización de lo que representan las amenazas para la organización Kotler P y Armstrong G. (2008) consideran que: “Las amenazas (o riesgos) son factores externos desfavorables o tendencias que pueden producir desafíos en el desempeño” Pág.# 54. Aquellos elementos ajenos de la organización pero que de alguna manera repercuten en la empresa de manera negativos y afectan en sus actividades por lo que es muy importante determinarlas y así prevenir el fracaso en la organización.

#### **1.2.1.4.2 Proyección Estratégica.**

La dirección estratégica es útil en una empresa ya que permite establecer un futuro de la organización; logrando que todo el potencial y las actividades que se realizan sean encaminadas para alcanzar el futuro deseado, y no solo trabajar por trabajar sin ninguna motivación. Entre los componentes que se estudiarán de la dirección estratégica se encuentran detalladas a continuación:

**Misión.** Es el propósito o la razón de ser de una empresa; es utilizada para determinar las actividades que realiza con la finalidad de unificar los esfuerzos y recursos para alcanzar los objetivos planteados. Chiavenato I. y Sapiro A, (2011) considera que la misión:

“Significa, literalmente, “deber”, “obligación”, “trabajo que se desempeñara”. La misión de la organización es la declaración de su propósito y alcance, en términos de productos y mercados, responde la pregunta. ¿Cuál es el negocio de la organización? Se refiere a su papel en la sociedad donde actúa y explica su razón de ser o de existir. La misión de la organización se debe definir en términos de la satisfacción de alguna necesidad del entorno externo y no en términos de la oferta de un producto o servicio.” Pág. # 73.

## Preguntas frecuentes para elaborar la Misión:

**FIGURA# 2.** Preguntas para elaborar Misión



*Fuente: Preguntas Misión*

*Elaborado por: Gladys Sánchez Chóez*

**Visión.-** Es una proyección de la empresa donde quiere estar a largo plazo; es decir un futuro deseable, también es utilizada para motivar al talento humano debido a que todos los esfuerzos de trabajo están encaminados hacia una misma dirección y en la continuidad de la empresa. Chiavenato I. y Sapiro A, (2011), indica que visión:

“Significa literalmente “una imagen”. La visión de los negocios, la visión organizacional o incluso la visión del futuro se entiende como el sueño que la organización acaricia. Es la imagen de cómo se verá en el futuro. Es la explicación de por qué todos se levantan, todos los días, y dedican la mayor parte de su existencia al éxito de la organización en la que trabajan, invierten o donde hacen negocios.” Pág. # 77.

La visión debe estar bien adecuada a las necesidades de la empresa, debido a que cambios constantes a esta proyección desmotivarían a todas las personas involucradas por la inestabilidad de la organización. Entre las diferentes ventajas que tiene establecer una visión se encuentra, el uso para fomentar el compromiso del talento humano de la empresa.

**FIGURA# 3.** Preguntas para elaborar Visión



*Fuente: Preguntas Visión*

*Elaborado por: Gladys Sánchez Chóez*

**Objetivos.-** Los objetivos son las metas que una empresa espera alcanzar en un tiempo determinado, es primordial que toda organización tenga establecido objetivos para alcanzar el éxito. Gómez, P. (2009), indica:

“Los objetivos son los resultados preestablecidos, más o menos alejados en el tiempo, que pretendemos alcanzar con nuestra propia acción. Determinan los resultados finales deseados, nos dicen exactamente dónde estamos y donde queremos estar en un determinado momento. Forman una jerarquía que abarca desde aquellos más amplios a los más específicos, y a su vez estos pueden subdividirse en objetivos más específicos, y así sucesivamente”. Pág. # 109, 110.

Estos se encuentran relacionados con la visión ya que todo lo planteado dentro de los objetivos permitirá que la empresa logre cumplir con la visión que tiene establecida. Todo objetivo para que sea idóneo debe tener las siguientes características:

- Claros
- Alcanzables
- Desafiantes
- Coherente
- Realista

**Estrategias.-** Es el combinado de operaciones acordadas por los directivos de una organización para alcanzar la meta propuesta optimizando el uso de los recursos con que cuenta la empresa, las estrategias son diferentes planes de acciones acordes a cada objetivo o meta planteada que tiene la empresa, dichas estrategias deben tener cierto grado de dificultad logrando que el personal se esfuerce para alcanzarlos según se encuentren establecidos en la organización. Los autores (Munuera Alemán & Rodríguez Escudero, 2007) describen como:

“Conjunto de acciones encaminadas a la consecución de una ventaja competitiva sostenible en el tiempo y defendible frente a la competencia, mediante la adecuación entre los recursos y capacidades de la empresa y el entorno en el cual opera.” Pág. #34.

En la organización las estrategias marcan las acciones a realizar para que se vaya dando cumplimiento a las metas que se ha propuesto conseguir en un periodo de tiempo establecido. Entre las diferentes características que debe tener una estrategia se encuentran:

- Deben ser un reto para las personas encargadas de ejecutarlas, para que sea utilizado como una motivación.
- Deben ser los medios que se utilicen para lograr cumplir con los objetivos.
- Tienen como finalidad disminuir la cantidad de utilización de recursos para el logro de los objetivos.

#### **1.2.1.4.3 Determinación de las Necesidades**

**Perspectiva Clientes.-** Si se hiciera una encuesta para determinar cuál es el factor externo más importante para las empresas, sin duda que la respuesta ganadora sería el cliente. Ningún negocio existe por sí solo; tanto empresas pequeñas como grandes, manufactureras o de servicio, locales o nacionales, todas existen únicamente para servir al cliente.

En todo tipo de negocios, existe un cliente que recibe los beneficios del producto y/o servicio, es decir, siempre habrá un consumidor final para todos los productos y servicios que se ofrecen en el mercado. Este concepto es cierto para cualquier empresa, sea ésta de servicios, de productos, comercial, etcétera.

Existen empresas que venden directamente al consumidor final; en este caso, el consumidor final es el cliente del negocio. Por otro lado, existen empresas que no venden directamente al consumidor final sino que forman parte de una cadena de distribución; en este caso, el cliente del negocio es, por ejemplo, el contratista, el distribuidor, etc.

El éxito del negocio radica en la destreza del empresario para detectar las verdaderas razones por las cuales el cliente acude a su negocio. Resumiendo, entre las razones más importantes por las cuales compra el cliente están: la calidad, variedad, presentación, precio y disponibilidad de los productos ofrecidos, los tipos de promoción, los servicios adicionales y la atención que se le brinda en el establecimiento. Para lograr que la empresa tenga un buen rendimiento es necesario también tener una buena relación con clientes y poder satisfacer todas sus necesidades para crear fidelidad en ellos.

**Proveedores.-** Todo negocio requiere de diversos elementos para poder operar. Los proveedores de una empresa son todos aquellos que le proporcionan a ésta los recursos materiales, humanos y financieros necesarios para su operación diaria. Los recursos materiales pueden ser: materias primas, equipos, herramientas, refacciones, luz, agua, gas, etc.;

Los recursos humanos se refieren a los empleados y trabajadores que ofrecen sus servicios al negocio a cambio de una remuneración o salario; el recurso financiero es el dinero que requiere la empresa para poder operar.

Philip Kotler (2003) menciona que: “Antes de seleccionar un proveedor, el centro de compras especifica los atributos que se buscan en los proveedores como confiabilidad del producto y del servicio e identificar los más atractivos.” Pág. # 119. Algunas empresas venden directamente al consumidor final; otras son sólo un eslabón más en la cadena de distribución.

En ocasiones, la empresa se esmera en ofrecer un buen servicio, variedad y calidad en sus productos, atención especial, pero cuenta con proveedores inconstantes y poco serios, o bien, depende de unos cuantos proveedores sobre los cuales no tiene poder para negociar el precio o condiciones de venta de sus artículos o servicios.

Esto puede llevar cualquier negocio a la quiebra. En otros casos, las facilidades que proporcionan los proveedores con respecto, por ejemplo, a las condiciones, formas y plazos de pago, o en la periodicidad de surtido, son suficientes para generar una ventaja competitiva para el negocio.

**Productos.-** Philip Kotler y Gary (2003) indica que: “Producto se refiere a la combinación de bienes y servicios que la empresa ofrece al mercado meta.” Pág. # 63, se conoce como producto a aquello que ha sido fabricado (es decir, producido). Esta definición del término es bastante amplia y permite que objetos muy diversos se engloben dentro del concepto genérico de producto. De esta manera, una mesa, un libro y una computadora, por ejemplo, son productos.

El producto es el punto central de la oferta que realiza toda empresa a su mercado meta para satisfacer sus necesidades y deseos, con la finalidad de lograr los objetivos que persigue. Los productos son la base fundamental de toda empresa u organización, es por esto que se debe tener en consideración los cambios constantes en las necesidades de los clientes, así como la innovación, el acabado y la calidad del producto que se distribuye en el mercado local.

La realización de los productos también determina la calidad y cantidad que actualmente se produce en la microempresa, en cuanto a puertas, rejas, ventanas, entre otros productos de cerrajería que se elaboran para cubrir una parte de la demanda existente en el mercado local y la magnitud que posee para adaptarse al cambio constante que rige en los sectores comerciales del cantón.

#### **1.2.1.4.4 Estructura Organizacional.**

Considerando que la estructura es la base de toda organización, ya que se da a conocer de forma gráfica cómo está distribuido el personal que labora en la institución, es decir; establece los niveles jerárquicos, tanto de autoridad como de responsabilidad, formalizando las funciones de cada puesto, es una guía que permite adecuar los lineamientos y políticas que se han establecido los cuales se deben cumplir. Conti, (2009), al respecto de la estructura organizacional considera que:

“La estructura organizacional es la suma total de las formas en que está dividido el trabajo en las distintas tareas coordinadas. Sus elementos se seleccionan con el fin de lograr la armonía interna y la consistencia básica con la situación de la organización, es decir, con su ambiente” Pág. # 6

Permitiendo de esa manera que el ambiente laboral sea el adecuado para llevar a cabo con eficiencia y eficacia cada una de las tareas a ellos encomendados y obtener los resultados óptimos esperados para la empresa Centro de Comercio Gualli.

**Organigramas.-** Conti, (2009), Considera que el organigrama es: “Es la representación gráfica de los departamentos, áreas, secciones, sectores de la organización donde se agruparon las actividades correspondientes, la línea de autoridad y los niveles jerárquicos. Pág. 45” Granados, (2008) manifiesta que:

“El organigrama determina entre otros aspectos el patrón de relaciones y obligaciones formales, la descripción de puestos, la forma en que son asignadas las actividades en los diferentes departamentos o personas en la organización, la forma en que las tareas separadas son coordinadas, las relaciones de poder, los estatus, las políticas, procedimientos y controles formales que guían las actividades y las relaciones del personal de la organización.” Pág. # 67.



El organigrama muestra las diferentes áreas que integran la institución, así como de los rangos o niveles jerárquicos los cuales deben ser respetados por los miembros que integran la misma, de manera que se pueda crear una cultura colaboradora y más efectiva ordenando las actividades a través del esclarecimiento de funciones y delimitaciones de cada una de las áreas.

### **Funciones del Organigrama.**

En el organigrama de una organización se delinear las funciones y responsabilidades que tiene cada persona para el mejor desempeño de su cargo, además de conocer la manera en que la empresa se ha distribuido y coordinado, los departamentos deben establecer objetivos y estos contribuyen al de la empresa, y que cada uno de los miembros de la organización conozcan sus puestos y los objetivos sean alcanzados. Conti, (2009) Considera que las funciones del organigrama son:

- A los miembros de la organización les permiten conocer su ubicación dentro de la misma y las relaciones que existen con otros miembros.
- Puede detectar fallas en la estructura de los departamentos de delegación, de control, etc.” Pág. # 121.

Es un instrumento que representa la forma en que se encuentra estructurada una empresa, estableciendo el vínculo o dependencia que tienen entre los departamentos.

**Orgánico Funcional.-** El autor Barbero Navarro, (2007) establece que la estructura organizacional es: “La forma típica de organización y su estructura está compuesta de varios departamentos que representan las distintas actividades que la empresa tiene que desarrollar para cumplir su misión” Pág. # 60. Los departamentos deben de estar formados por el recurso humano adecuado para que

las actividades que se realicen sean de acuerdo a las aptitudes de cada uno de los que conforman la organización y según los requerimientos del departamento. Entre otras características los autores Czinkota & Ronkainen, (2008) establecen a este tipo de estructura como:

“La más sencilla desde el punto de vista administrativo, porque enfatiza las tareas básicas de la empresa, por ejemplo manufactura, ventas, investigación y desarrollo. Este enfoque funciona mejor cuando tanto los productos como los consumidores son hasta cierto punto pocos y similares en naturaleza.” Pág. # 221.

**Políticas Organizacionales.-** La política de una empresa u organización es un conjunto de normas que son establecidas con la finalidad de implementar los principios que se deben cumplir, estas normas ayudan a regular las actividades de cada colaborador. El autor Ongallo, (2007) establece que la política en las empresas es:

“Conjunto de acciones y decisiones de la dirección general que implican la determinación de lo que es y debe ser la utilidad, la organización y los recursos humanos y materiales de la empresa y adonde se la quiere llevar.” Pág. #94.

**Cultura Organizacional.-** La cultura organizacional es un término que en los últimos años ha ido teniendo bastante aceptación por las organizaciones empresariales y utilizadas por los departamentos de talento humano. el autor Hellriege & Slocum, (2009) la cultura es:

“Un conjunto de tradiciones y reglas tácticas que operan las 24 horas del día. La función de la cultura pesa mucho al determinar la calidad de vida que existe en la organización.” Pág. # 458).

Una de las principales razones es porque se la utiliza como una estrategia diferenciadora mediante el establecimiento de un conjunto de sentimientos, valores, creencias y hábitos, con la finalidad de influir en el comportamiento de cada colaborador.

#### **1.2.1.4.5 Resultados de Efectividad.**

**Evaluación.-** La evaluación es un ejercicio selectivo que intenta evaluar de manera sistemática y objetiva los progresos hacia un efecto y su realización. La evaluación no es un acontecimiento aislado, sino un ejercicio que implica análisis de alcance y profundidad diferente, que se lleva a cabo en distintos momentos como repuesta a las necesidades cambiantes de conocimiento y aprendizaje durante el proceso.

**Seguimiento.-** El seguimiento puede definirse como una función duradera, cuyo principal objetivo es proporcionar a los gerentes y a los principales interesados, el contexto de una intervención en curso, indicaciones tempranas de progreso, o de la falta de progreso, y en el logro de los resultados. El seguimiento y la evaluación ayudan a mejorar el desempeño y a conseguir resultados.

Dicho de manera más precisa, el objetivo general del seguimiento y la evaluación es la medición y análisis del desempeño, a fin de gestionar con más eficacia los efectos y productos que son los resultados de desarrollo. Una vez que se analice, se revise y se implemente el diseño organizacional se debe hacer un seguimiento para determinar si lo propuesto va de la mano con lo que se planteó en primera instancia y en base a aquello realizar un análisis que permita tomar los correctivos pertinentes, y en el tiempo establecido a fin de evitar inconvenientes.

**Eficiencia.-** Daft R., (2007): indica que “La eficiencia es la cantidad de recursos que se utilizan para generar una unidad de producto.” Pág. #70. La eficiencia es la expresión que mide la capacidad o cualidad de la actuación de un sistema o sujeto económico para lograr el cumplimiento de un objetivo determinado; minimizando en su totalidad el uso o el empleo de recursos de la organización, es la acción económica en sentido estricto y significa hacer bien las cosas. Se puede decir que una organización es más eficiente que otra por la forma de alcanzar un nivel de

productividad utilizando menores cantidades de recursos para conseguir sus objetivos y se lo puede medir como la razón de entradas con respecto a las salidas. En ocasiones, la eficiencia induce a la creatividad en todos los niveles de la organización y en muchos de los casos una organización puede ser altamente eficiente, pero no efectiva en alcanzar sus metas.

**Eficacia.-** Barrancos J., Barrancos P. (2006): “Es la virtud, la actividad, y el poder para obrar. Es alcanzar los objetivos establecidos previamente. Se refiere a los resultados en relación con los objetivos y metas prefijados.”. Pág. # 42 Concierne el grado en el cual se logran los objetivos, basándose en la relación de los resultados obtenidos. No sólo se alcanzará el efecto deseado, sino que se habrá invertido la menor cantidad de recursos posibles para la consecución del logro. En general, la combinación de eficacia y eficiencia supone la forma ideal de cumplir con un objetivo o meta.

## **1.2.2 La Gestión Administrativa – Variable Dependiente**

Es considerada como un conjunto de actividades que se realizan para lograr un objetivo común, así como la utilización de los recursos disponibles para llevar a cabo lo propuesto, así Vanegas, (2003) la define como: el conjunto de actividades orientadas a coordinar los recursos disponibles para conseguir los objetivos preestablecidos por la empresa”

### **1.2.2.1 Importancia de la Gestión Administrativa.**

La tarea de construir una sociedad económicamente mejor; normas sociales mejoradas y un gobierno más eficaz, es el reto de la gestión administrativa moderna. La supervisión de las empresas está en función de una administración efectiva; en gran medida la determinación y la satisfacción de muchos objetivos económicos, sociales y políticos descansan en la competencia del administrador.

En situaciones complejas, donde se requiera un gran acopio de recursos materiales y humanos para llevar a cabo empresas de gran magnitud, la administración ocupa una importancia primordial para la realización de los objetivos, según indica Espinoza Diana y Yépez Liliana (2012) Este hecho acontece en la administración pública ya que dado su importante papel en el desarrollo económico y social de un país y cada vez más acentuada de actividades que anteriormente estaban relegadas al sector privado, las maquinarias administrativas públicas se han constituido en la empresa más importante de un país.

### **1.2.2.2 Elementos de la Gestión Administrativa.**

El fin de la persona responsable de la gestión administrativa es garantizar la disposición de determinadas capacidades y habilidades con respecto a este tema, además debe disponer de fundamentos coherentes cuando lleve a cabo la utilización de los recursos económicos, materiales y humanos para el cumplimiento de las metas. Existen cuatro elementos importantes que están relacionados con la gestión administrativa, sin ellos es imposible hablar de gestión administrativa, estos son:

- Recursos
- Proceso Administrativo
- Productos
- Financiamiento

#### **1.2.2.2.1 Recursos.**

**Recursos Humanos.-** Chiavenato, (2009) "constituye un patrimonio invaluable para las organizaciones" La actividad humana comprende elementos como los conocimientos, experiencias, motivaciones, intereses vocacionales, aptitudes, habilidades, entre otras, estos recursos son los más importantes, debido a que son

los únicos capaces de procesar los recursos materiales y técnicos, así como mejorar su empleo y diseño. Centro de Comercio Gualli Cía. Ltda., en la actualidad posee 20 colaboradores los cuales están distribuidos en cada una de las áreas tanto operativos como administrativos. En el área administrativa está el contador, digitador, administrador, asistente contable y en el área operativa cajeros y despachadores.

**Recursos Materiales.-** Incluyen los edificios, terrenos, maquinarias y equipos, también las instalaciones, las materias primas y sobre todo su proceso de transformación. Estos recursos son primordiales en todo tipo de organización, independientemente de su tamaño, deberá disponer de estos recursos para el buen desenvolvimiento de la empresa. Centro de Comercio Gualli Cía. Ltda., posee instalaciones propias, que le permiten ahorrar recursos monetarios para solventar y hacer frente a otros gastos, en cuanto a sus productos mantiene abastecida las bodegas con el fin de satisfacer al cliente.

**Recursos Económicos o Financieros.-** Valencia J., (2007): “Los Recursos Financieros comprenden los elementos monetarios propios y ajenos, con que cuenta una empresa” Pág. # 42. Este tipo de recursos es indispensable para la organización y su funcionamiento. Se lo considera como un eje principal para la empresa, puesto que con estos recursos se puede invertir en muchos proyectos, que no solo beneficien y den solvencia económica a la empresa, sino un incentivo para cada empleado por su rendimiento.

**Recursos Tecnológicos.-** Son todos los recursos tecnológicos que posee la organización y que le dan las ventajas competitivas de las demás organizaciones: Software, Tecnología de punta para producción, mediante el recurso tecnológico que dispone la empresa se permite llevar mayor control del proceso de distribución y ventas diarias. En el ámbito organizacional, la tecnología comprende el conocimiento aplicado a la creación, producción, comercialización, distribución y uso o consumo de bienes y servicios.

#### **1.2.2.2.2 Proceso administrativo.**

¿Qué pueden hacer los gerentes para ser eficaces? Cuando el proceso administrativo se ejecuta en forma adecuada, comprende una amplia variedad de actividades, como planeación, organización, dirección y control. Estas actividades básicas, que se describen a continuación, son las funciones tradicionales de la Administración.

**Planeación.-** Entre las actividades de Planeación se cuenta el análisis de las situaciones actuales, la anticipación al futuro, la determinación de objetivos, la decisión de tipos de actividades en las que participará la organización, la elección de estrategias y la determinación de los recursos necesarios para lograr las metas de la Organización.

Munich, L. (2008), manifiesta que, “La planeación es el proceso administrativo que consiste en especificar los objetivos que se deben conseguir y en decidir con anticipación las acciones adecuadas que se deben ejecutar para ello” Pág. 18.

Se desarrollan planes para organizaciones completas, para unidades específicas de trabajo y para individuos. Estos planes pueden abarcar largos períodos de cinco o más años, o un horizonte de tiempo cercano días o semanas. Pueden ser muy generales o muy específicos; sin embargo, en cada caso los administradores son responsables de recopilar y analizar la información sobre la que se basan los planes, de establecer los objetivos y de decidir que se necesita hacer.

Según ROBBINS, S. (2009), señala que “Planificación es el proceso de determinar objetivos y definir la mejor manera de alcanzarlos, se ocupa, pues, de los medios, (cómo se debe hacer) y de los fines (qué es lo que se tiene que hacer)” Pág. 55

**Organización.** Es agrupar las actividades necesarias para alcanzar ciertos objetivos, asignar a cada grupo un administrador con autoridad necesaria para

supervisarlos y coordinar tanto en sentido horizontal como vertical toda la estructura de la empresa. Se trata de determinar que recurso y que actividades se requieren para alcanzar los objetivos de la organización. Luego se debe diseñar la forma de combinarla en grupo operativo, es decir, crear la estructura departamental de la empresa. De la estructura establecida necesaria la asignación de responsabilidades y la autoridad formal asignada a cada puesto. Guzmán, I. (2008):

"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 elementos materiales, técnicos y humanos, en la realización de los fines que la propia empresa persigue". Pág. 26.

### **Organización Vertical.**

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

**FIGURA# 4.** Organigrama Vertical



*Fuente: Organigrama Vertical*  
*Elaborado por: Gladys Sánchez Chóez*

De cada cuadro del segundo nivel se sacan líneas que indican la comunicación de autoridad y responsabilidad a los puestos que dependen de él y así sucesivamente. Algunos autores acostumbran poner la margen, en la altura correspondiente, la clase de nivel administrativo: alta administración, administración intermedia, administración inferior.



## Organización Horizontal.

Representan los mismos elementos del organigrama anterior y en la misma forma, sólo que comenzando el nivel máximo jerárquico a la izquierda y haciéndose los demás niveles sucesivamente hacia la derecha.

**FIGURA# 5.** Organigrama Horizontal



*Fuente: Organigrama Horizontal*  
*Elaborado por: Gladys Sánchez Chóez*

**Dirección.-** Desplazamiento en las diferentes áreas para verificar que se esté cumpliendo con lo establecido según las reglas o políticas constituidas motivando a que cada colaborador lo realice con eficiencia y eficacia y así se cumplan los objetivos propuestos, Jiménez, W. (2009), indica:

“Es la capacidad de influir en las personas para que contribuyan a las metas de la organización y del grupo. Implica mandar, influir y motivar a los empleados para que realicen tareas esenciales. Las relaciones y el tiempo son fundamentales para la tarea de dirección, de hecho la dirección llega al fondo de las relaciones de los gerentes con cada una de las personas que trabajan con ellos. Los gerentes dirigen tratando de convencer a los demás de que se les unan para lograr el futuro que surge de los pasos de la planificación y la organización, los gerentes al establecer el ambiente adecuado, ayudan a sus empleados a hacer su mejor esfuerzo. La dirección incluye motivación, enfoque de liderazgo, equipos y trabajo en equipo y comunicación” Pág.162.

**Control.-** El control facilita el logro de los planes, aunque la planeación debe preceder del control. Los planes no se logran por si solos, éstos orientan a los

gerentes en el uso de los recursos para cumplir con metas específicas, después se verifican las actividades para determinar si se ajustan a los planes. TERRY George, (2008) manifiesta que:

“Es la función administrativa que consiste en medir y corregir el desempeño individual y organizacional para asegurar que los hechos se ajusten a los planes y objetivos de las empresas. Implica medir el desempeño contra las metas y los planes, muestra donde existen desviaciones con los estándares y ayuda a corregirlas”. Pág. 533

### **Propósito y función del control.**

El propósito y la naturaleza del control es fundamentalmente garantizar que los planes tengan éxito al detectar desviaciones de los mismos al ofrecer una base para adoptar acciones, a fin de corregir desviaciones indeseadas reales o potenciales. La función de control consta de cuatro pasos básicos:

- Señalar niveles medios de cumplimiento; establecer niveles aceptables de producción de los empleados, tales como cuotas mensuales de ventas para los vendedores.
- Revisar el desempeño a intervalos regulares (cada hora, día, semana, mes, año.)
- Determinar si existe alguna variación de los niveles medios.
- Si existiera alguna variación, tomar medidas o una mayor instrucción, tales como una nueva capacitación o una mayor instrucción.

### **1.2.2.2.3 Productos.**

Son parte fundamental en el desarrollo de la microempresa, estos son los que generan la utilidad por medio de las ventas, así como el servicio que se ofrece debe ser de calidad, buscando la satisfacción de sus clientes, y de esta manera poder segmentar su mercado local.

El producto es lo que se oferta a los clientes, para cubrir las necesidades y expectativas de los clientes de la Microempresa, y de esta manera se distingue ante la competencia, brindan un producto y servicio de diferenciación, que en ciertas ocasiones es personalizado. Es por esto que el producto y servicio requiere de una supervisión y capacitación permanente de sus procesos, ya que son los que generan ingresos para la inversión y producción de la Microempresa.

**Precio.-** Es el valor del producto en el mercado. Su fijación depende de la oferta, la demanda, el público al que va dirigido y el costo de fabricación, promoción y distribución. En la estrategia de precios de la empresa deben considerarse las formas de pago, el tiempo de financiación, los descuentos y los recargos del producto.

**Plaza.-** Se refiere al canal de distribución empleado para hacer llegar el producto al público objetivo. En esta etapa se definen los lugares en los que se pondrá el producto para la venta y los intermediarios (si los hay) que actúan en el proceso. La distribución puede ser directa o indirecta. En el primer caso, el fabricante se encarga de hacer llegar el producto al consumidor final. En el segundo, el fabricante se lo entrega a un tercero que se encarga de venderlo.

**Promoción.-** Son todas las actividades que se realizan para difundir la existencia del producto, con fines persuasivos, e incentivar la compra. La promoción es la unión de los esfuerzos en publicidad, relaciones públicas, merchandising y servicio al cliente, para posicionar una marca o producto específico.

#### **1.2.2.2.4 Financiamiento.**

El financiamiento es el mecanismo por medio del cual una persona o una empresa obtienen recursos para un proyecto específico que puede ser adquirir bienes y servicios, pagar proveedores, etc.

Por medio del financiamiento las empresas pueden mantener una economía estable, planear a futuro y expandirse. Existen dos tipos de financiamiento como son los de corto plazo y los de largo plazo según la forma de vencimiento, pero también existe según su procedencia que puede ser interna o externa y según sus propietarios pudiendo ser propios o ajenos.

**Presupuesto.-** Un presupuesto es un plan de acción dirigido a cumplir una meta prevista, expresada en valores y términos financieros que debe cumplirse en determinado tiempo y bajo ciertas condiciones previstas, este concepto se aplica a cada centro de responsabilidad de la organización. Consiste en determinar el total de ingresos que se requerirá para poner en práctica. Las actividades que realiza una empresa para cubrir la necesidad de ofertar un producto o servicio de calidad mediante la ejecución de sus actividades productivas y comerciales, así como también el egreso que estas generan.

**Autogestión.-** La autogestión conocida también como gestión colectiva, significa en términos generales, el manejo de la empresa en todas sus dimensiones, por parte de sus asociados. Es una forma particular de establecer las relaciones de propietario, gestor, asociado y por ende una relación armónica entre capital, trabajo, recursos y producción, se relaciona de manera directa con la concepción de desarrollo, seguimiento y evaluación de los procesos que se generan atinentes al ordenamiento, orientación y práctica que se le imprime a los recursos disponibles.

### **1.3 MARCO LEGAL.**

La propuesta que se plantea para el Centro de Comercio Gualli Cía. Ltda., está enmarcado en las leyes de la Constitución de la República del Ecuador, Plan del Buen Vivir, Ley de Compañías, Código Orgánico de producción, el cual debe regirse y contribuir con los lineamientos establecidos en los órganos Públicos, para el desarrollo del presente proyecto.

### **1.3.1 Constitución de la República del Ecuador (2008).**

En la Constitución de la República del Ecuador, el Art. 1 establece que “El Ecuador es un Estado constitucional de derechos y justicia, social, democrático, soberano, independiente, unitario, intercultural, plurinacional y laico. Se organiza en forma de República y se gobierna de manera descentralizada.” Pág. 14. Es necesario tener en cuenta las disposiciones del Estado con relación a sus políticas internas y externas, para conocer las influencias de las formas jurídicas que rodean el ambiente de las organizaciones.

Uno de los factores que afecta directamente al desempeño de la actividad comercial son las políticas y normas de las entidades que se encuentran en el entorno y que regulan los negocios a nivel local y nacional, reglamentos que son aplicados a Centro de Comercio Gualli Cía. Ltda. La compañía para su normal funcionamiento ha tenido que someterse a ciertos reglamentos, normas, leyes y disposiciones dictadas por las autoridades competentes a nivel nacional y local.

En la sección novena de la Constitución de la República del Ecuador Personas usuarias y consumidoras, Art. 54 establece “Las personas o entidades que presten servicios públicos o que produzcan o comercialicen bienes de consumo, serán responsables civil y penalmente por la deficiente prestación de servicio, por la calidad defectuosa del producto, o cuando sus condiciones no estén de acuerdo con la publicidad efectuada o con la descripción que incorpore. Las personas serán responsables por la mala práctica en el ejercicio de su profesión, arte u oficio, en especial aquella que ponga en riesgo la integridad o vida de las personas.” Pág. 35

### **1.3.2 Ley de Compañías 5 de noviembre de 1999**

En la Sección disposiciones generales de la ley de compañías cita: Art. 1.- Contrato de compañía es aquel por el cual dos o más personas unen sus capitales o

industrias, para emprender en operaciones mercantiles y participar de sus utilidades. La Ley de Compañías en su Art. 33.- El establecimiento de sucursales, el aumento o disminución de capital, la prórroga del contrato social, la transformación, fusión, escisión, cambio de nombre, cambio de domicilio, convalidación, reactivación de la compañía en proceso de liquidación y disolución anticipada.

Así como todos los convenios y resoluciones que alteren las cláusulas que deban registrarse y publicarse, que reduzcan la duración de la compañía, o excluyan a alguno de sus miembros, se sujetarán a las solemnidades establecidas por la Ley para la fundación de la compañía según su especie. La oposición de terceros a la inscripción de la disminución del capital, cambio de nombre, disolución anticipada, cambio de domicilio o convalidación de la compañía, se sujetará al trámite previsto en los Arts. 86, 87, 88, 89 y 90.

En su Art. 16, la Ley de Compañías indica.- La razón social o la denominación de cada compañía, que deberá ser claramente distinguida de la de cualquiera otra, constituye una propiedad suya y no puede ser adoptada por ninguna otra compañía. La Ley de Compañía, en la sección Disposiciones generales según el Art. 20. Las compañías constituidas en el Ecuador, sujetas a la vigilancia y control de la Superintendencia de Compañías, enviarán a ésta, en el primer cuatrimestre de cada año:

a) Copias autorizadas del balance anual, del estado de pérdidas y ganancias, así como de las memorias e informes de los administradores y de los organismos de fiscalización establecidos por la Ley.

b) La nómina de los administradores, representantes legales y socios o accionistas

c) Los demás datos que se contemplaren en el reglamento

### **1.3.3 Plan Nacional del Buen Vivir. (2013-2017)**

Con el plan del buen vivir se busca mejorar las condiciones de vida de la población, generando fuentes de empleo y desarrollo de la productividad que por ende conlleven al aprovechamiento de las habilidades y conocimientos de los colaboradores de la empresa

El fundamento de las presentes leyes contribuye a como se integran las variables de bienestar y confiabilidad del fiel cumplimiento de lo que reposa en cada ley y que está orientada a el cumplimiento de cada derecho y obligación los que integran una microempresa, desde el puesto de trabajo más inferior hasta los más altos rangos jerárquicos de las misma.

**Objetivo 3: Mejorar la calidad de vida de la población.-** Fundamento: La calidad de vida alude directamente al “Buen Vivir” en todas las facetas de las personas, pues se vincula con la creación de condiciones para satisfacer sus necesidades materiales, psicológicas, sociales y ecológicas. Dicho de otra manera tiene que ver con el fortalecimiento de las capacidades y potencialidades de los individuos y de las colectividades, en su afán por satisfacer sus necesidades y construir un proyecto de vida común.

Este concepto integra variables asociadas con el bienestar, la felicidad y la satisfacción individual y colectiva, que dependen de relaciones sociales y económicas solidarias, sustentables y respetuosas de los derechos de las personas y de la naturaleza, en el contexto de las culturas y del sistema de valores en lo que dichas personas viven, en relación con sus expectativas, normas y demandas.

**Objetivo 6: Garantizar un trabajo estable, justo y digno en su diversidad y formas:** El trabajo constituye la columna vertebral de la sociedad y es un tema fundamental de la vida de las personas y de las familias. La Constitución

ecuatoriana reconoce que el trabajo es un derecho y un deber social. Así mismo, como derecho económico, es considerado fuente de realización personal y base de la economía. El trabajo condensa múltiples dimensiones y simbólicas, y está en el centro de una serie de relaciones complejas de producción y reproducción de la vida, que tienen implicación política, económica, laboral, social, ambiental y cultural.

**Objetivo 11: Establecer un sistema económico social, solidario y sostenible.-**

La Constitución de 2008 establece que el sistema económico ecuatoriano es social y solidario; sin embargo, esta no es una caracterización exacta de la realidad actual sino un gran objetivo a alcanzar.

Se abre, de este modo, una etapa de transición que deberá partir de un sistema marcado por la hegemonía capitalista neoliberal, que profundizó la concentración de la riqueza, la pérdida de soberanía, la privatización, la mercantilización extrema, las prácticas especulativas y depredadoras de los seres humanos, de los pueblos y de la naturaleza, para llegar a un sistema económico soberano regido por el “Buen Vivir”, que supere estas injusticias y desigualdades e impulse una economía endógena para el Buen Vivir.

**1.3.4 Código orgánico de la producción: Leyes Especiales:**

En el código orgánico de la producción comercio e inversión 2011 según el título II, de la Promoción del Trabajo Productivo Digno en su **Art. 9.-** sobre los componentes del Salario Digno: única y exclusivamente para fines de cálculo, para determinar si un trabajador recibe el salario digno mensual, se sumarán los siguientes componentes:

- a. El sueldo o salario mensual;
- b. La decimotercera remuneración dividida para doce, cuyo período de cálculo y pago estará acorde a lo establecido en el Art. 111 del Código del Trabajo;



- c. La decimocuarta remuneración dividida para doce, cuyo período de cálculo y pago estará acorde a lo señalado en el Art. 113 del Código del Trabajo;
- d. El monto de la Participación del trabajador en utilidades de la empresa de conformidad con la Ley, divididas para doce.

Según Título II, de la Generación de un Sistema Integral de Innovación, Capacitación Técnica y Emprendimiento en su **Art. 11.-** sobre Sistema de Innovación, Capacitación y Emprendimiento: El Consejo Sectorial de la Producción, anualmente, diseñará un plan de capacitación técnica, servirá como insumo vinculante para la planificación y priorización del sistema de innovación, capacitación y emprendimiento, en función de la Agenda de Transformación Productiva y del Plan Nacional de Desarrollo.

- En el Título II, de los Incentivos para el Desarrollo Productivo en el Capítulo I: sobre las Normas generales sobre Incentivos y Estímulos de Desarrollo Económico nos indica en su Art. 23 de los incentivos: Los incentivos de orden tributario que reconoce esta normativa se incorporan como reformas a las normas tributarias pertinentes, como consta en las disposiciones reformativas al final de este Código.
- Título III, de las Medidas de Defensa Comercial en el Capítulo I menciona en su Art. 88.- Defensa comercial: El Estado impulsará la transparencia y eficiencia en los mercados internacionales y fomentará la igualdad de condiciones y oportunidades, para lo cual, de conformidad con lo establecido. Prevenir o remediar el daño o amenaza de daño a la producción nacional, derivado de prácticas desleales de dumping y subvenciones.

En conclusión, las leyes mencionadas reflejan la importancia de este tema ya que es fomentada mediante las leyes del Estado y que actualmente cuentan con estatutos que exigen el cumplimiento de los reglamentos necesarios y estipulados aplicados al Centro de Comercio Gualli.

## **CAPÍTULO II**

### **METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.**

#### **2.1 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.**

El diseño de la investigación constituye los pasos que se están siguiendo en el transcurso de la investigación, se lo considera como el plan general que se debe seguir para conseguir respuestas a sus interrogantes, considerando la utilización de herramientas que permitan la recolección de la información de una manera más ordenada, precisa e interpretable.

La investigación realizada está encaminada a un modelo documental; debido a que se tomó información escrita como base para hacer las implementaciones adecuadas con la reestructuración de esta organización, donde se aplicó la diversidad de variables que se han encontrado a raíz del planteamiento de las hipótesis establecidas. El diseño de investigación que se aplicó para llevar a cabo la propuesta del Diseño Organizacional en Centro de Comercio Gualli es Cualitativa.

#### **2.2 MODALIDADES DE INVESTIGACIÓN.**

Es Cualitativa ya que se refiere básicamente a la investigación que se aplicó a fin de obtener información acorde a la realidad. El proceso investigativo comenzó con un estudio de mercado, para constatar la realidad acerca de la problemática planteada para partir desde ahí con un análisis de las áreas críticas en la parte administrativa como operativa de Centro de Comercio Gualli., desplegándose así una perspectiva general acerca de la empresa.

## **2.3 TIPOS DE INVESTIGACIÓN.**

### **2.3.1 Por el Propósito.**

**Aplicada.-** Según datos obtenidos previos a un análisis situacional de la compañía Centro de Comercio Gualli., se obtuvo conocimientos teóricos para hacer referencia y así cumplir con los objetivos establecidos. Mediante la utilización de esta herramienta se considerará la recolección de información inicial que servirá de base para conocer, aclarar y definir las ideas fundamentales del problema.

### **2.3.2 Por el Nivel.**

**Descriptiva.-** Se describe hechos o eventualidades que se suscitan a lo largo de los tiempos, pero que son de valiosa importancia para el desarrollo de la compañía. Los datos fueron analizados por medio de herramientas de calidad que permitieron tomar acciones preventivas e inmediatas antes de que los problemas asciendan a niveles irreversibles o muy costosos.

### **2.3.3 Por el Lugar.**

**De campo.-** La investigación se realizó mediante un trabajo de campo con un seguimiento de variables y parámetros de control en todas las áreas de Centro de Comercio Gualli del Cantón Playas. Se estudiaron los procesos relacionados con el capital humano y procedimientos internos para determinar y analizar variables críticas que serán controladas o rectificadas.

**Bibliográfica.-** Se utilizó información de libros relacionados con las teorías de metodología y diseño organizacional los que proporcionaron una guía para la elaboración del mismo dentro de la empresa. Conjuntamente se utilizó el internet como refuerzo para obtener información actualizada para el cumplimiento del proyecto.

## **2.4 MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN.**

### **2.4.1 Método Deductivo.**

Este método es el que mayormente se utiliza, debido a los resultados que se obtienen. A través de este método se analizó las causas por las cuales el comercial necesita una reingeniería en su estructura organizacional, el cual tendrá incidencia con su participación en el sector empresarial.

### **2.4.2 Método Estadístico.**

Por medio de este método se recopiló información, se tabuló y se procedió a un análisis. Con este método se apreció mediante gráficos los detalles más importantes a explicar u observar para ello se realizó cada uno de los gráficos correspondientes.

## **2.5 TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN.**

### **2.5.1 La Encuesta.**

La encuesta es un documento que se utiliza para obtener información sobre la realidad de una situación en este caso sobre la situación actual de Centro de Comercio Gualli. A través de la aplicación de encuesta se obtendrá una perspectiva inicial sobre la aceptabilidad del diseño organizacional y que la encuesta elaborada cumple con los requerimientos.

Las encuestas pilotos se realizarán en el Cantón Playas a la población económicamente activa para obtener información de los problemas que existen en la empresa y así poder cumplir con los objetivos propuestos.

Al igual que la entrevista, la encuesta es una herramienta que se utiliza para la obtención de información, planteada de acuerdo a las interrogantes presentadas por el investigador. Se la realiza mediante un cuestionario de preguntas previamente estructuradas, para conocer las opiniones o situaciones presentadas en un problema dado.

### **2.5.2 Entrevista**

Para el presente trabajo se utilizó esta herramienta la cual asegura tener una información clara y verás del objeto de estudio que garantizó una muestra representativa de cómo se encuentra la situación de las personas hacia el acceso de la compañía y su situación desde el punto de vista organizativo y su influencia en la consecución de metas y objetivos.

## **2.6 INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN.**

### **2.6.1 El Cuestionario.**

Con este instrumento se realizó la encuesta, la cual consta de preguntas cerradas, el cuestionario se fundamenta en la Escala de Likert, herramienta importante para la aplicación de este tipo de instrumento. Las preguntas del cuestionario son establecidas de esta manera:

- Preguntas cerradas;
- Cerradas Bi-opcionales: Posibilidad de escoger entre dos alternativas de respuesta.
- Cerradas Poli-opcionales; Se propone más de dos opciones de respuesta.

## 2.6.2 Guía de Entrevista.

Se aplicó a los actores, es decir gerentes y accionistas, con un propósito específico. Las entrevistas serán estructuradas seleccionando el tipo de acuerdo: El conocimiento que el entrevistador tenga del tema, la experiencia del entrevistado, hacer, naturaleza de la información que se desea obtener.

## 2.7 POBLACIÓN Y MUESTRA.

### 2.7.1 Población.

Tomando en cuenta la formulación del problema se delimita a la población como finita. Se está utilizando herramienta investigativa para obtener información relevante sobre la atención que ofrece Centro de Comercio Gualli y el criterio de las personas que laboran dentro de la empresa. Este instrumento estará dirigido a los clientes de la empresa y al talento humano de la misma.

**CUADRO# 3** Población

POBLACIÓN	N	INSTRUMENTO
<b>Gerente</b>	1	<b>Entrevista</b>
<b>Administrativos</b>	4	<b>Entrevista</b>
<b>Operativos</b>	13	<b>Encuesta</b>
<b>Supervisores</b>	3	<b>Encuesta</b>
<b>Proveedores</b>	74	<b>Encuesta</b>
<b>Clientes</b>	2626	<b>Encuesta</b>
<b>TOTAL</b>	<u>2717</u>	

*Fuente: Centro de Comercio Gualli*  
*Elaborado por: Gladys Sánchez Chóez*

## 2.7.2 El Muestreo.

Cuando ya se tiene establecida la población a estudiar, se busca un extracto de la misma; a esta práctica se la conoce como la muestra, la misma que representa al segmento escogido para emplear un estudio y a su vez permita la solución a los problemas. La muestra es de tipo no probabilística, ya que se ha seleccionado a un grupo objetivo que forma parte de la problemática planteada.

### Tamaño de la muestra.

Para obtener la muestra se hace necesario aplicar la fórmula estadística del modelo no probabilística, porque permite analizar de acuerdo al criterio de la investigación con un margen de error del 5%, siendo la siguiente su fórmula:

#### Dónde:

**n** = Tamaño de la muestra

**N**= Tamaño de la población

**E**= Error admisible que lo determina el investigador en cada estudio.

#### Fórmula

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

$$n = \frac{2717}{(0,05^2) (2717-1) + 1}$$

$$n = \frac{2717}{(0,0025) (2717) + 1}$$

$$n = \frac{2717}{6.79 + 1}$$

$$n = \frac{2717}{7.79} = 349$$

**CUADRO# 4 Muestra**

MUESTRA	N	INSTRUMENTO
<b>Cientes</b>	259	<b>Encuesta</b>
<b>TOTAL</b>	<u>259</u>	

*Fuente: Centro de Comercio Gualli*

*Elaborado por: Gladys Sánchez*

Debido a la cantidad de población que existe, se procedió aplicar la fórmula del modelo no probabilística dando como resultado 259 encuestas a clientes, al restante se aplicó muestra por criterio que son a los 13 operativos, 3 a los supervisores y 74 a los proveedores ya que la población es medible y manejable, con un total de 354 encuesta. También se realizaron 5 entrevistas, las cuales se aplicaron al gerente y los 4 administrativos.

## **2.8 PROCEDIMIENTOS Y PROCESAMIENTO DE LOS DATOS.**

### **2.8.1 Procedimiento.**

A continuación se detallan los enunciado del procedimiento con lo cual se llevó a cabo el proceso de investigación.

- Búsqueda de la información.
- Planteamiento del Problema.
- Formulación del Problema.
- Evaluación del Problema.
- Preparación de la Justificación.
- Elaboración del Marco Teórico.
- Diseño de la Metodología.
- Definición de la Población y Muestra.
- Elaboración de los Instrumentos de la investigación.
- Aplicación de los Instrumentos.
- Recolección de Datos.



Los procesos que se llevaron a cabo delante el proyecto de tesis, tiene como finalidad fortalecer la gestión administrativa de la empresa, de tal forma que todos los que conforman el Centro de Comercio Gualli sean los beneficiarios directos

### **2.8.2 Procesamiento.**

Aplicando todos los medios necesarios para realizar el respectivo informe de investigación se tuvo en consideración tomar informaciones relevantes exclusivamente a los colaboradores de la empresa y a la población económicamente activa del Cantón Playas los mismos que son parte del desarrollo económico, con la finalidad de cristalizar el diseño organizacional,

Con respecto a las tabulaciones de los datos obtenidos se estará llevando a cabo programas estadísticos para que permita determinar con lucidez la dispersión, representación gráfica o determinar el grado de concentración de las variables en estudio, que a través del análisis cuantitativo se podrá verificar los resultados de las preguntas planteadas, para la realización del trabajo se aplicaron los siguientes procedimientos.

- Ordenamiento de los Datos.
- Organización y tabulación de Datos.
- Elaboración de Tablas y Cuadros Estadísticos.
- Diseño de Gráficos Estadísticos.
- Análisis e Interpretación de Datos.
- Establecimiento de las Conclusiones.
- Formulación de las Recomendaciones.
- Construcción de la Propuesta.
- Revisión de la Propuesta.
- Entrega del informe Final.
- Sustentación final del Proyecto.

## **CAPÍTULO III**

### **ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS.**

La presente información recolectada fue obtenida mediante una encuesta a clientes, empleados y proveedores de “Centro de Comercio Gualli”, en sus diferentes áreas como son el departamento administrativo, de venta y almacén; este último se compone de la mayor parte de trabajadores.

Al personal encuestado se le realizó una serie de preguntas de manera secuencial que fueron tratadas de manera cuantitativa, con esta información recolectada se procedió a realizar la tabulación de los datos para lo cual se efectuó la codificación en preguntas y respuestas del cuestionario, mejorando las expectativas de los resultados de las variables que se desean despejar que oriente a la elaboración de la propuesta.

Esta información fue ubicada en una matriz que contiene la numeración con un total de 349 que fue el número de encuestados tanto clientes como empleados y proveedores frecuentes en el comercial, según los resultados de la muestra, los ítems se colocaron de manera ordenada representando a las preguntas efectuadas y sus respectivas respuestas codificadas.

Luego se procede a realizar los gráficos donde se reflejan los resultados de las alternativas expuestas en las interrogantes efectuadas a los encuestados, mediante gráfico circular que dan a conocer cada una de las expectativas de los encuestados, permitiendo verificar el nivel de variación entre las alternativas y que a su vez es importante para la generación del análisis e interpretación de la información recolectada en cada una de las preguntas efectuadas a los clientes.

### **3.1 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA ENTREVISTA APLICADA A LOS DIRECTIVOS.**

Las entrevistas fueron realizadas con el más mínimo cuidado al momento de la formulación de las preguntas a los involucrados en la dirección del “Centro de Comercio Gualli”, para la realización de la entrevista se tomó en cuenta primordialmente a quienes conforman el directorio, como son:

Lcdo. Segundo Gualli Quitio - Gerente

Srta. Mónica Montero Del Pino - Supervisora

Lcda. Diana Murillo - Administradora

Ing. Maricela Quintero - Contadora.

Sr. Jimmy Vera - Supervisor

**Entrevista constituida con el propósito de: Conocer la opinión respecto a la propuesta de elaboración de una Estructura organizacional para Centro de Comercio Gualli.**

- La mayoría de los empleados concuerdan que carece de liderazgo ya que por el momento las gestiones administrativas se manejan de forma descoordinada. Por otra parte uno de los entrevistados indica que se llevan herramientas administrativas sencillas elaboradas en los diferentes departamentos que tiene la compañía. Además el manejo administrativo que se lleva en el comercial es a base de técnicas más no de liderazgo, cada quien realiza lo que tiene que hacer por ganar un sueldo más no por amor al trabajo.
- Los entrevistados declaran que se han manejado con una herramienta sencilla que se vienen elaborando a través del tiempo desde el año de 2011 pero también ha tenido un problema debido a la deficiencia del personal. Uno de los entrevistados menciona que el tipo de evaluación que se lleva a cabo para

determinar el desempeño de los empleados es de forma psicológica. Otros afirman que cada empleado debe desenvolverse de la mejor manera y con los recursos que se les otorga y son ellos mismos quienes periódicamente se deben evaluar para saber si los diversos problemas que se presenta en la empresa son precisamente por su comportamiento y funciones desempeñadas o simplemente depende mucho de la administración que se maneje.

- Los entrevistados concluyeron que las actividades que se realizan por departamento son “muy buena” en algunas áreas y “buena” en otras debido a que cada área cuenta con un especialista es decir en Contabilidad con un Contador, en bodega con un experto en el mercado. Pero que en aquellas que existe e un poco de deficiencia se debe a la sobrecarga de actividades en cada departamento razón por la cual no se cumplen efectivamente las tareas.
- Los entrevistados expusieron que no se puede hablar de eficacia en un 100% debido a los diversos problemas con los que se encuentran todos los departamentos, aspectos que impiden cumplir a cabalidad con los objetivos. Pero se ejecutan de manera organizada y planificada las tareas para lograr el total e la eficacia en “Centro de Comercio Gualli.
- Entre los entrevistados existe una controversia debido a que unos indican que no se dispone del recurso humano necesario y suficiente para todas las responsabilidades y funciones. Mientras que otros indican que si cuentan con el personal necesario pero que en épocas de fiestas cuando más movimientos hay existen unos que otros colaboradores que no asisten a su lugar de trabajo lo que ocasiona que se le sobrecargue el trabajo al personal que se encuentra laborando. Ocasionando que se presente la inquietud que no se encuentra con el recurso humano necesario para realizar las labores correspondientes en cada departamento.

- Los entrevistados concluyeron que el personal se encuentra en proceso de ganar eficiencia, considerando los recursos, los empleados le dan el uso adecuado para aprovechar al máximo lo que disponen. A su vez indicaron que al menos en la parte administrativa los empleados están dispuestos a colaborar con la empresa, aunque uno de los entrevistados asegura que no se maneja con eficiencia los recursos que posee provocando incumplimiento en la presentación de sus tareas y desorden en las diferentes áreas del comercial.
- Los entrevistados concuerdan que existen una estructura organizacional dentro del supermercado pero no se encuentran bien definidas, con la propuesta de una estructura organizacional ayudaría a mejorar el desempeño laboral y cumplimiento de los objetivos laborales así como cualquiera de las otras herramientas administrativas que puedan existir, dentro del ámbito comercial para fortalecer la gestión administrativa en “Centro de Comercio Gualli.
- Consideran que son los mismos empleados quienes realizan las actividades y conocen a ciencia cierta las problemáticas que existen. El administrador argumenta que realiza reuniones periódicas con el personal a su cargo para saber las diversas anomalías y opiniones de sus empleados ya que de ellos depende el crecimiento de la empresa y en la última reunión sacaron varias conclusiones que como administradores jamás se darían cuenta pero gracias a esto se puede mejorar la gestión administrativa.
- Los entrevistados aseguran que implementar un diseño organizacional ayudaría en las funciones de cada empleado, además hace falta capacitar al personal en Recursos Humanos para la atención al público y el trato entre compañeros, capacitación sobre liderazgo sobre todo para cada jefe de área. Indican que toda herramienta que apunte a la calidad ayudará a que la empresa cumpla con sus objetivos logrando la calidad del producto y servicio ofrecido.

### 3.2 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS APLICADAS A CLIENTE, EMPLEADOS Y PROVEEDORES.

#### Encuesta a los Clientes.

#### 1. ¿Está usted de acuerdo con la ubicación de “Centro de Comercio Gualli”?

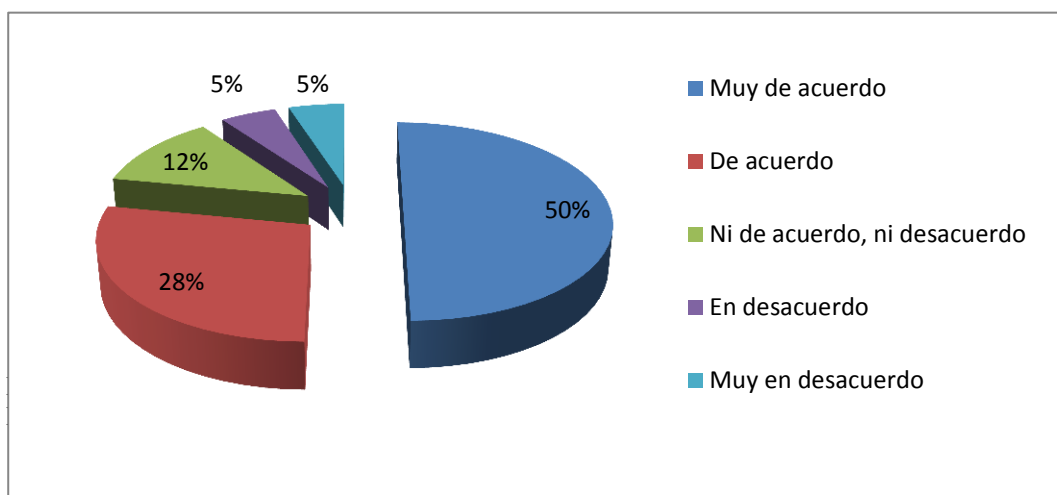
TABLA# 1. Ubicación del Comercial

Item	Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
<b>1</b>	Muy de acuerdo	129	50%
	De acuerdo	73	28%
	Ni de acuerdo, ni desacuerdo	31	12%
	En desacuerdo	13	5%
	Muy en desacuerdo	13	5%
	<b>Total</b>	<b>259</b>	<b>100%</b>

Fuente: Clientes de " Centro de Comercio Gualli Cía. Ltda."

Elaborado por: Gladys Sánchez Chóez

GRÁFICO# 1. Ubicación del Comercial



Fuente: Clientes de " Centro de Comercio Gualli Cía. Ltda."

Elaborado por: Gladys Sánchez Chóez

Con relación a la pregunta se determina que los clientes en su mayoría están “muy de acuerdo” y “de acuerdo” con la ubicación de Centro de Comercio Gualli Cia. Ltda.

**2.- Cómo calificaría usted la calidad del servicio que brinda “Centro de Comercio Gualli”**

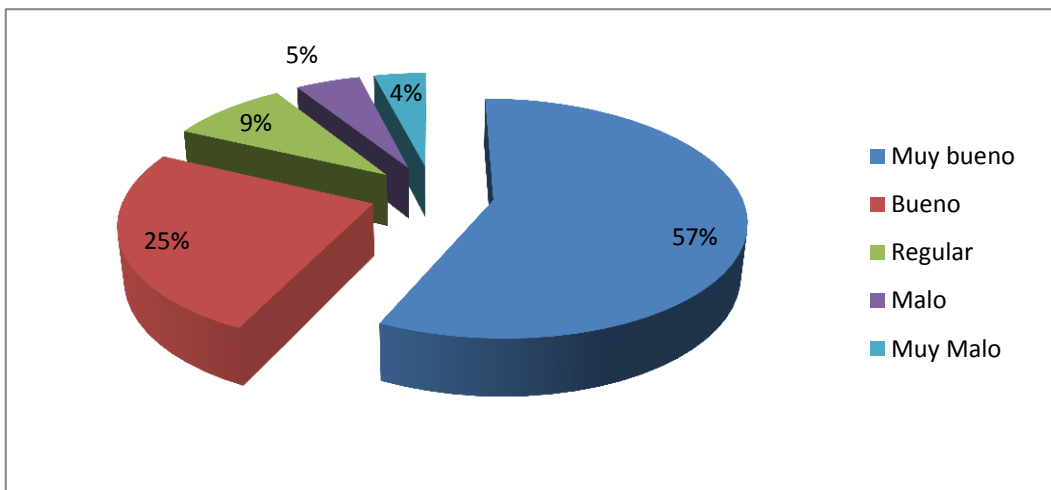
**TABLA# 2.** Calidad de Servicio

Item	Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
<b>2</b>	Muy bueno	148	57%
	Bueno	65	25%
	Regular	23	9%
	Malo	13	5%
	Muy Malo	10	4%
	<b>Total</b>	<b>259</b>	<b>100%</b>

*Fuente:* Clientes de " Centro de Comercio Gualli Cía. Ltda."

*Elaborado por:* Gladys Sánchez Chóez

**GRÁFICO# 2.** Calidad del Servicio



*Fuente:* Clientes de " Centro de Comercio Gualli Cía. Ltda."

*Elaborado por:* Gladys Sánchez Chóez

Con esta pregunta se determinó que los clientes califican la calidad de servicio que brinda Centro de Comercio Gualli Cía. Ltda., como “muy buena” y “buena”, respuesta satisfactoria para la compañía.

### 3.- ¿Qué tan disponible se encuentran los productos?

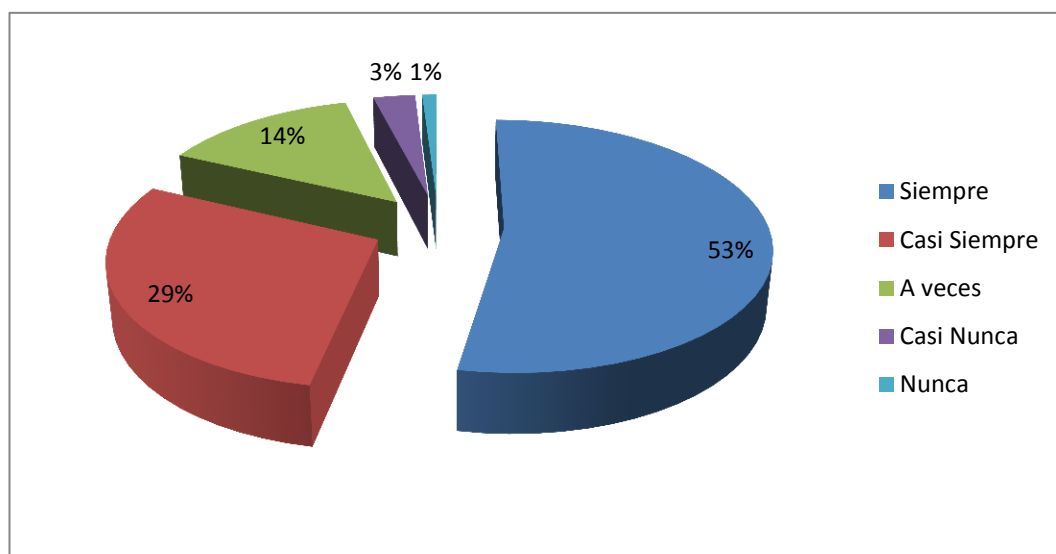
**TABLA# 3.** Disponibilidad de los Productos

Item	Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
<b>3</b>	Siempre	137	53%
	Casi Siempre	75	29%
	A veces	36	14%
	Casi Nunca	8	3%
	Nunca	3	1%
	<b>Total</b>		<b>259</b>

*Fuente:* Clientes de " Centro de Comercio Gualli Cía. Ltda."

*Elaborado por:* Gladys Sánchez Chóez

**GRÁFICO# 3.** Disponibilidad de los Productos



*Fuente:* Clientes de " Centro de Comercio Gualli Cía. Ltda."

*Elaborado por:* Gladys Sánchez Chóez

Este ítem permitió que los clientes indiquen que tan disponible se encuentran los productos en Centro de Comercio Gualli respondiendo que “siempre” y casi siempre” se encuentran disponibles los productos en la compañía.



**4. ¿Dispone “Centro de Comercio Gualli” de un personal capacitado para el despacho de los productos?**

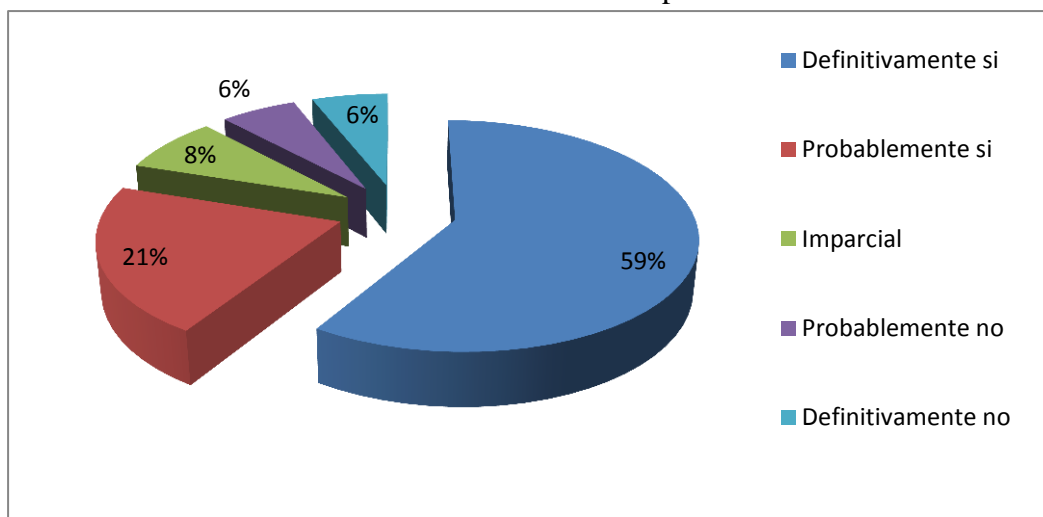
**TABLA# 4. Personal Capacitado**

<b>Personal Capacitado</b>			
<b>Item</b>	<b>Alternativas</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>4</b>	Definitivamente si	153	59%
	Probablemente si	53	20%
	Imparcial	21	8%
	Probablemente no	16	6%
	Definitivamente no	16	6%
	<b>Total</b>		<b>259</b>

*Fuente: Clientes de " Centro de Comercio Gualli Cía. Ltda."*

*Elaborado por: Gladys Sánchez Chóez*

**GRÁFICO# 4. Personal Capacitado**



*Fuente: Clientes de " Centro de Comercio Gualli Cía. Ltda."*

*Elaborado por: Gladys Sánchez Chóez*

Se pudo determinar que el “Centro de Comercio Gualli”, en cuanto al despacho de los productos, si dispone de un personal altamente calificado y comprometido con los clientes en brindar un excelente servicio.

## 5. ¿Está usted de acuerdo con la calidad del producto ofrecido?

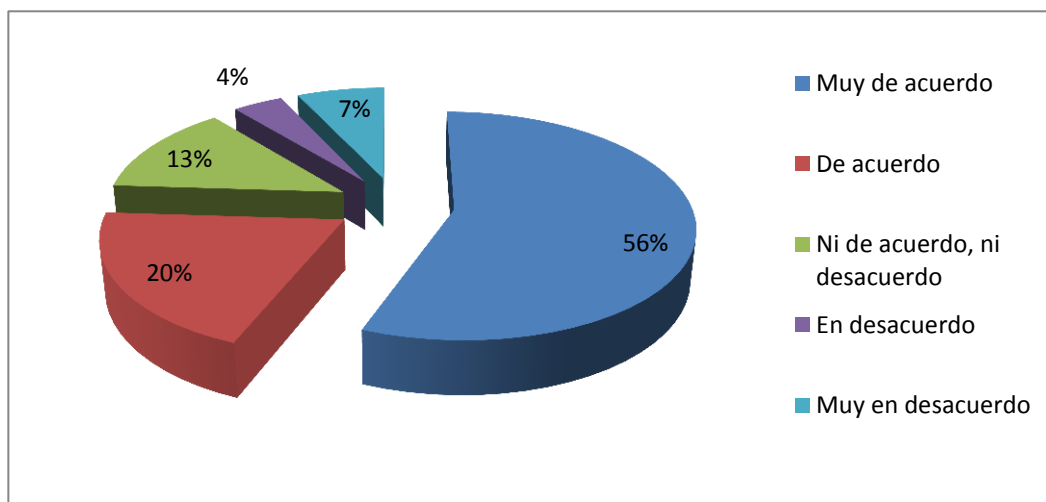
**TABLA# 5.** Calidad del Producto

Item	Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
<b>5</b>	Muy de acuerdo	145	56%
	De acuerdo	52	20%
	Ni de acuerdo, ni desacuerdo	34	13%
	En desacuerdo	10	4%
	Muy en desacuerdo	18	7%
	<b>Total</b>		<b>259</b>

*Fuente: Clientes de " Centro de Comercio Gualli Cía. Ltda."*

*Elaborado por: Gladys Sánchez Chóez*

**GRÁFICO 5.** Calidad Del Producto



*Fuente: Clientes de " Centro de Comercio Gualli Cía. Ltda."*

*Elaborado por: Gladys Sánchez Chóez*

Con este ítem los clientes manifiestan que se encuentran “muy de acuerdo” y de acuerdo con la calidad del producto que se ofrece en el “Centro de Comercio Gualli”.

## 6. ¿Las condiciones del producto entregado son las de su agrado?

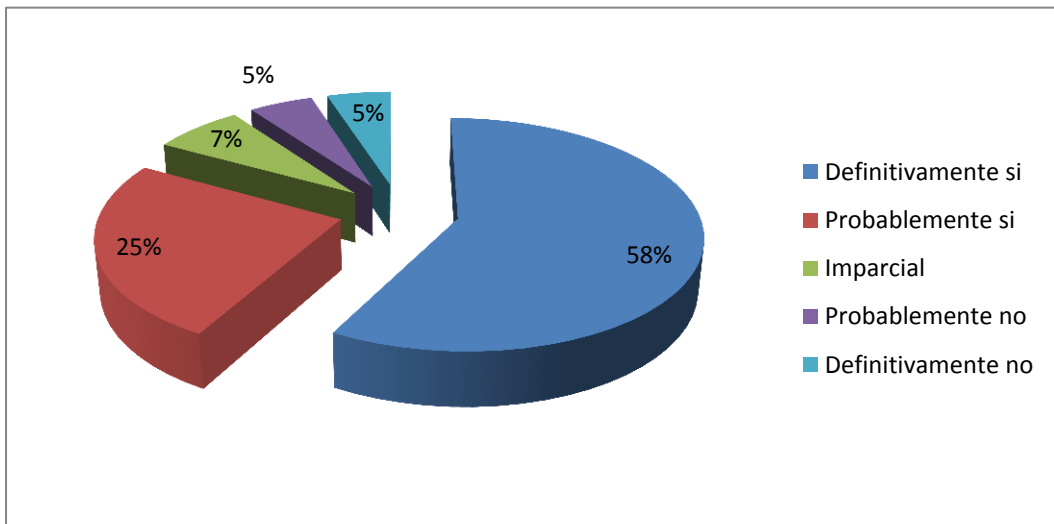
**TABLA# 6.** Condiciones del producto entregado

Item	Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
<b>6</b>	Definitivamente si	150	58%
	Probablemente si	65	25%
	Imparcial	18	7%
	Probablemente no	13	5%
	Definitivamente no	13	5%
	<b>Total</b>	<b>259</b>	<b>100%</b>

*Fuente:* Clientes de " Centro de Comercio Gualli Cía. Ltda."

*Elaborado por:* Gladys Sánchez Chóez

**GRÁFICO# 6.** Condiciones del producto entregado



*Fuente:* Clientes de " Centro de Comercio Gualli Cía. Ltda."

*Elaborado por:* Gladys Sánchez Chóez

Con esta pregunta se puede identificar que los clientes consideran que “definitivamente si” las condiciones de los productos entregados en el Centro de comercio Gualli son de su agrado.

**7. ¿Considera que la entrega de los productos según su pedido son a tiempo?**

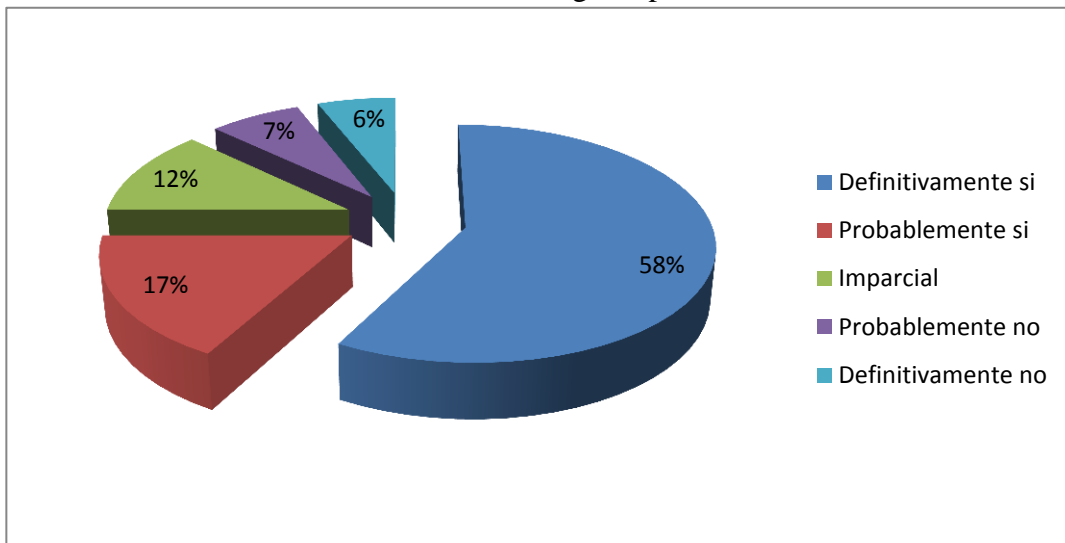
**TABLA# 7.** Entrega de Productos

Item	Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
<b>7</b>	Definitivamente si	150	58%
	Probablemente si	44	17%
	Imparcial	31	12%
	Probablemente no	18	7%
	Definitivamente no	16	6%
	<b>Total</b>		<b>259</b>

*Fuente:* Clientes de " Centro de Comercio Gualli Cía. Ltda."

*Elaborado por:* Gladys Sánchez Chóez

**GRÁFICO 7.** Entrega de productos



*Fuente:* Clientes de " Centro de Comercio Gualli Cía. Ltda."

*Elaborado por:* Gladys Sánchez Chóez

Con esta interrogante se puede interpretar que los clientes “definitivamente si” consideran que en el Centro de Comercio Gualli Cía Ltda., la entrega de los productos según su pedido es a tiempo.

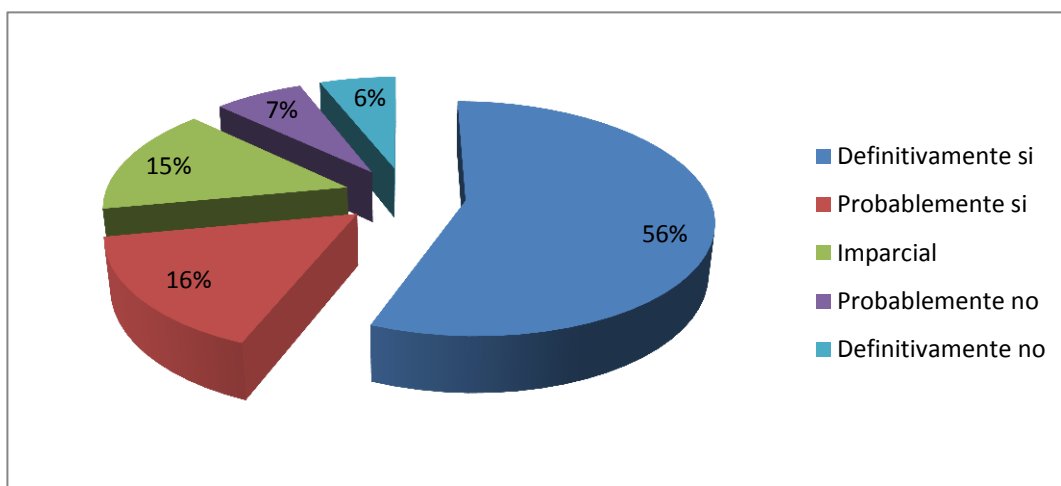
**8. ¿Considera usted que el trato otorgado por el personal de ventas es el adecuado?**

**TABLA# 8.** Trato por el personal de ventas

Item	Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
<b>8</b>	Definitivamente si	145	56%
	Probablemente si	41	16%
	Imparcial	39	15%
	Probablemente no	18	7%
	Definitivamente no	16	6%
	<b>Total</b>		<b>259</b>

*Fuente: Clientes de " Centro de Comercio Gualli Cía. Ltda."*  
*Elaborado por: Gladys Sánchez Chóez*

**GRÁFICO# 8.** Trato por el personal de ventas



*Fuente: Clientes de " Centro de Comercio Gualli Cía. Ltda."*  
*Elaborado por: Gladys Sánchez Chóez*

Mediante esta pregunta los clientes indican que el “Centro de Comercio Gualli Cía. Ltda.,” brinda un una atención al cliente adecuada por parte del personal de ventas.

**9. ¿Dispone Centro de Comercio Gualli con los recursos materiales necesarios para la entrega oportuna de los productos?**

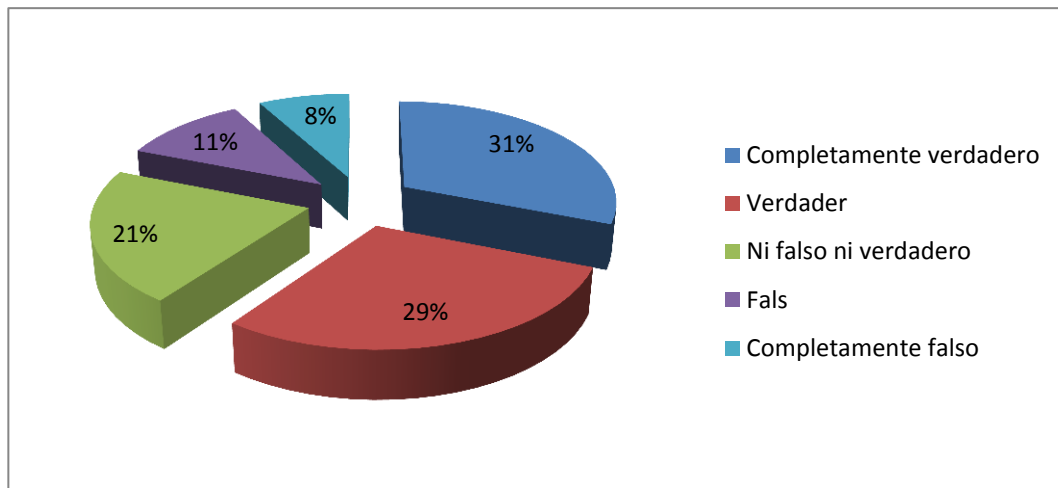
**TABLA# 9.** Recursos Materiales

Item	Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
<b>09</b>	Completamente verdadero	81	31%
	Verdadero	75	29%
	Ni falso ni verdadero	54	21%
	Falso	28	11%
	Completamente falso	21	8%
	<b>Total</b>		<b>258</b>

*Fuente: Clientes de " Centro de Comercio Gualli Cía. Ltda."*

*Elaborado por: Gladys Sánchez Chóez*

**GRÁFICO# 9.** Recursos Materiales



*Fuente: Clientes de " Centro de Comercio Gualli Cía. Ltda."*

*Elaborado por: Gladys Sánchez Chóez*

Los clientes opinan que Centro de Comercio Gualli dispone de recursos necesarios para la entrega de los productos lo que permite comodidad, agilidad y seguridad.

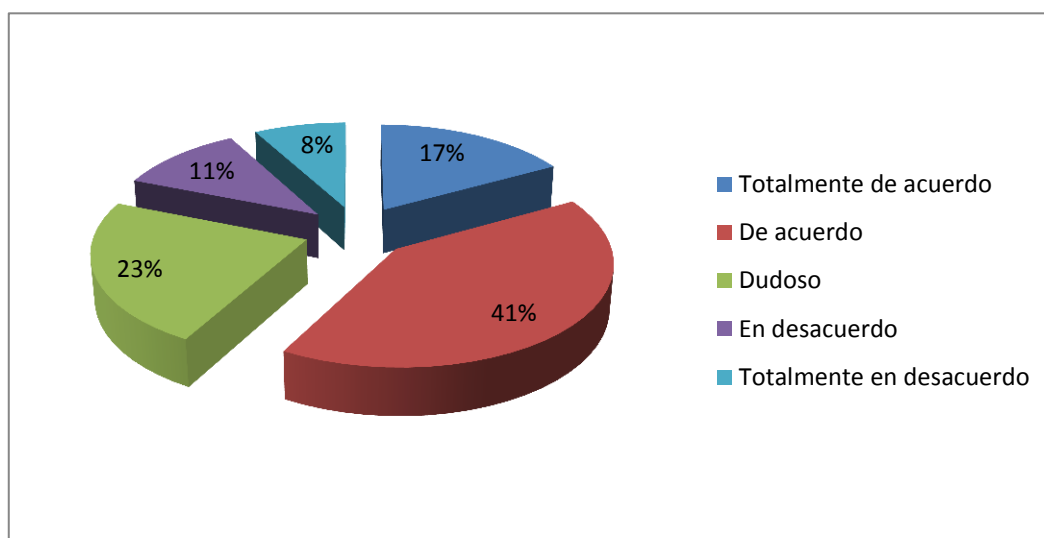
**10. ¿Está usted de acuerdo en la gestión administrativa que maneja el Centro de Comercio Gualli?**

**TABLA# 10.** Gestión Administrativa

Item	Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
<b>10</b>	Totalmente de acuerdo	44	17%
	De acuerdo	106	41%
	Dudoso	60	23%
	En desacuerdo	28	11%
	Totalmente en desacuerdo	21	8%
	<b>Total</b>	<b>259</b>	<b>100%</b>

*Fuente: Clientes de " Centro de Comercio Gualli Cía. Ltda."  
Elaborado por: Gladys Sánchez Chóez*

**GRÁFICO# 10.** Gestión Administrativa



*Fuente: Clientes de " Centro de Comercio Gualli Cía. Ltda."  
Elaborado por: Gladys Sánchez Chóez*

De las encuestas realizadas se determina que los clientes están de acuerdo y dudosos en la gestión administrativa que maneja el Centro de Comercio Gualli, debiendo poner atención a este resultado para solucionar este inconveniente.

**11. ¿Considera usted que Centro de Comercio Gualli debe mejorar en su gestión administrativa?**

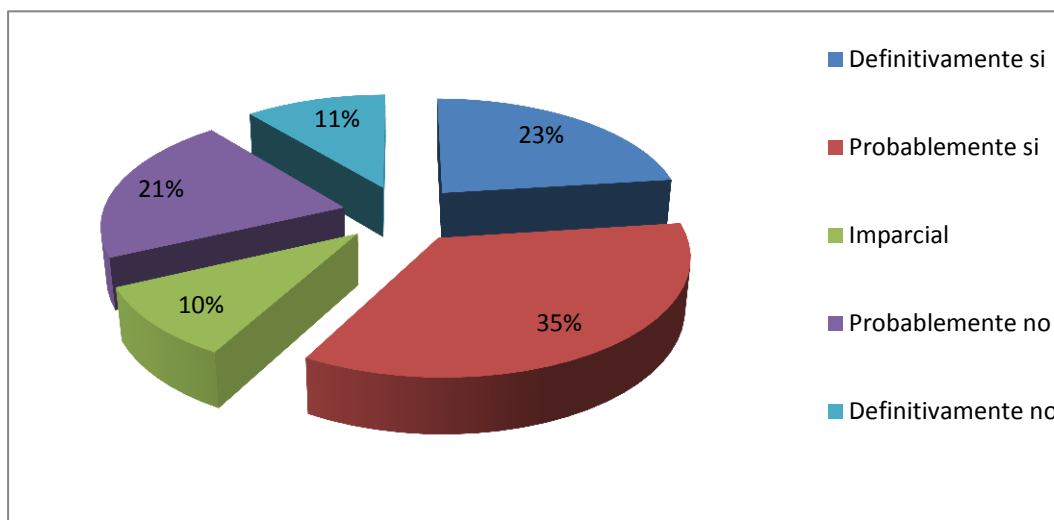
**TABLA# 11.** Mejorar Gestión Administrativa

Item	Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
<b>11</b>	Definitivamente si	60	23%
	Probablemente si	91	35%
	Imparcial	26	10%
	Probablemente no	54	21%
	Definitivamente no	28	11%
	<b>Total</b>	<b>259</b>	<b>100%</b>

*Fuente: Clientes de " Centro de Comercio Gualli Cía. Ltda."*

*Elaborado por: Gladys Sánchez Chóez*

**GRÁFICO# 11.** Mejorar Gestión Administrativa



*Fuente: Clientes de " Centro de Comercio Gualli Cía. Ltda."*

*Elaborado por: Gladys Sánchez Chóez*

Referente a esta pregunta los clientes indican que probablemente si y definitivamente si deben mejorar en las Gestión Administrativa que maneja el Centro de Comercio Gualli.



**12. ¿Coincide usted con los descuentos de venta que aplica “Centro de Comercio Gualli”?**

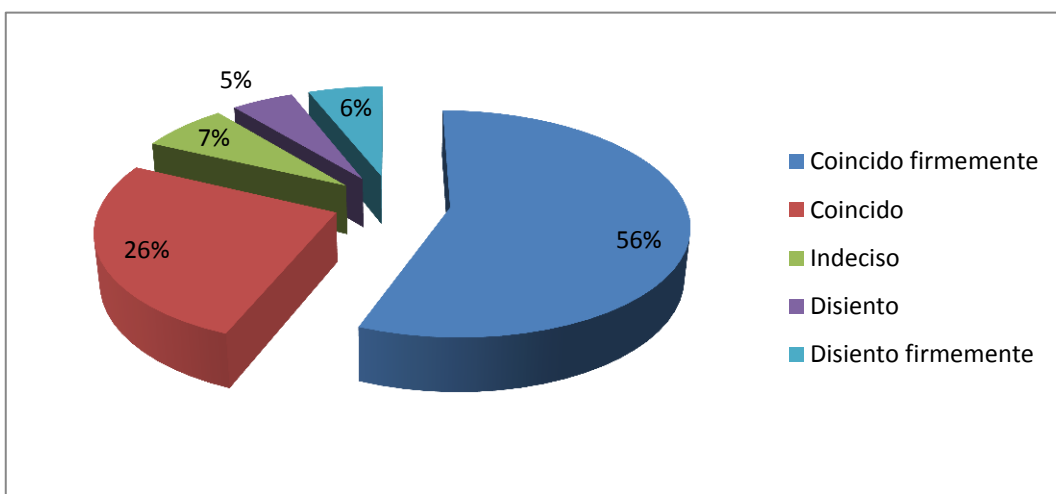
**TABLA# 12.** Descuentos de ventas

Item	Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
<b>12</b>	Coincido firmemente	145	56%
	Coincido	67	26%
	Indeciso	18	7%
	Disiento	13	5%
	Disiento firmemente	16	6%
	<b>Total</b>		<b>259</b>

*Fuente:* Clientes de " Centro de Comercio Gualli Cía. Ltda."

*Elaborado por:* Gladys Sánchez Chóez

**GRÁFICO# 12.** Descuentos de ventas



*Fuente:* Clientes de " Centro de Comercio Gualli Cía. Ltda."

*Elaborado por:* Gladys Sánchez Chóez

Con relación a la pregunta los clientes manifestaron que el Centro de Comercio Gualli Cía. Ltda., si aplica descuentos de ventas en los productos que oferta.

**13. ¿Está usted de acuerdo en la implementación de un diseño organizacional en Centro de Comercio Gualli?**

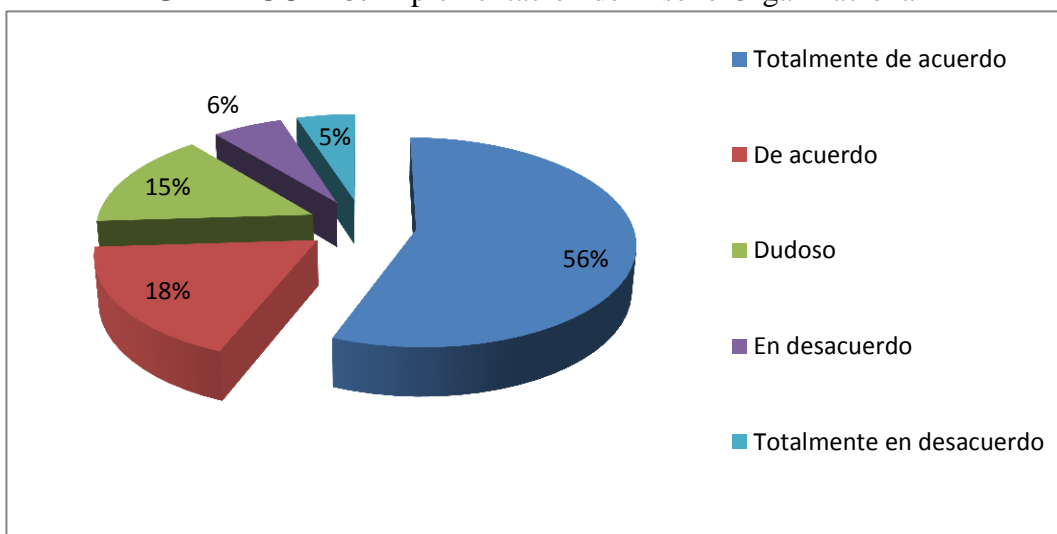
**TABLA# 13.** Implementación de Diseño Organizacional

Item	Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
<b>13</b>	Totalmente de acuerdo	144	56%
	De acuerdo	47	18%
	Dudoso	39	15%
	En desacuerdo	16	6%
	Totalmente en desacuerdo	13	5%
	<b>Total</b>	<b>259</b>	<b>100%</b>

*Fuente:* Clientes de " Centro de Comercio Gualli Cía. Ltda."

*Elaborado por:* Gladys Sánchez Chóez

**GRÁFICO# 13.** Implementación de Diseño Organizacional



*Fuente:* Clientes de " Centro de Comercio Gualli Cía. Ltda."

*Elaborado por:* Gladys Sánchez Chóez

De acuerdo a la interrogante los clientes están totalmente de acuerdo que se elabore un diseño organizacional en Centro de Comercio Gualli Cia. Ltda., a fin de mejorar la gestión administrativa.

## ENCUESTA A EMPLEADOS DE CENTRO DE COMERCIO GUALLI

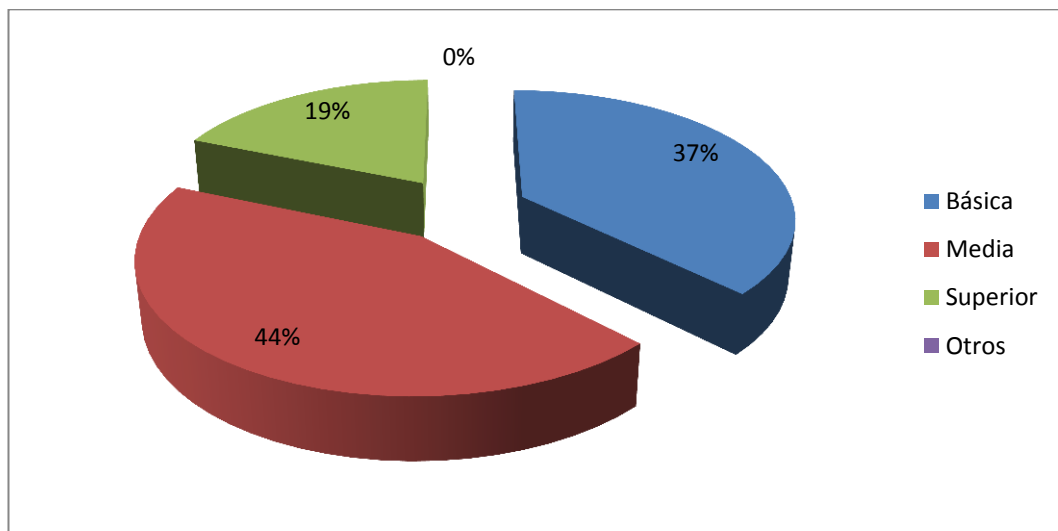
### 1.- ¿Cuál es su nivel de formación?

**TABLA# 14.** Nivel de formación

Ítem	Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
<b>1</b>	Básica	6	38%
	Media	7	44%
	Superior	3	19%
	Otros	0	0%
	<b>Total</b>	<b>16</b>	<b>100%</b>

*Fuente:* Colaboradores de " Centro de Comercio Gualli Cía. Ltda."  
*Elaborado por:* Gladys Sánchez Chóez

**GRÁFICO# 14.** Nivel de formación



*Fuente:* Colaboradores de " Centro de Comercio Gualli Cía. Ltda."  
*Elaborado por:* Gladys Sánchez Chóez

Referente a esta pregunta se puede identificar que el nivel de formación del personal que labora en Centro de Comercio Gualli es “Media”

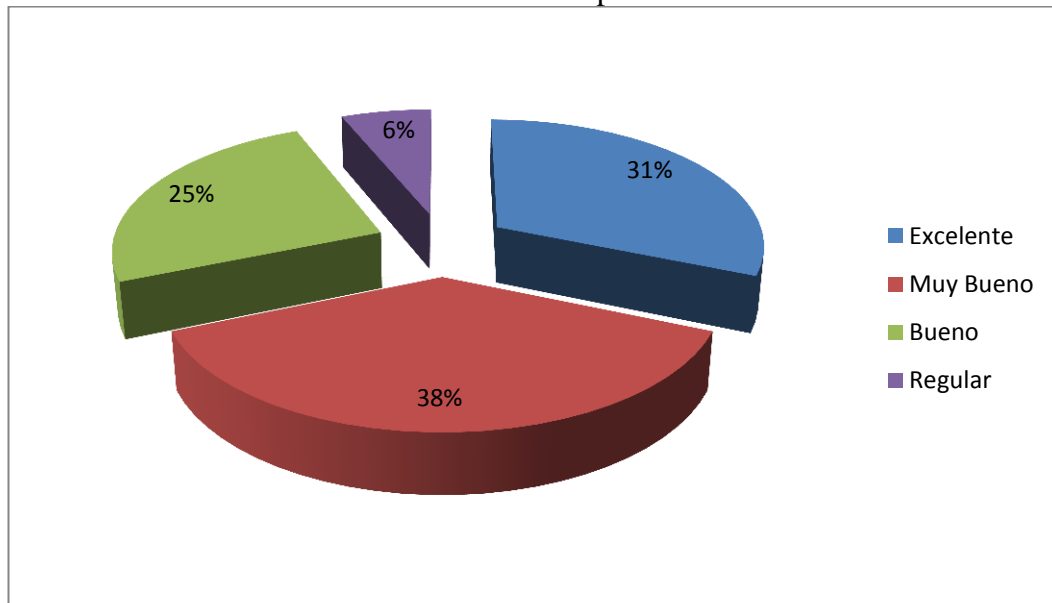
**2.- ¿Cómo calificaría usted la implementación de capacitación en el “Centro de Comercio Gualli Cia Ltda.”?**

**TABLA# 15. Capacitación**

<b>Item</b>	<b>Alternativas</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>2</b>	Excelente	5	31%
	Muy Bueno	6	38%
	Bueno	4	25%
	Regular	1	6%
	<b>Total</b>	<b>16</b>	<b>100%</b>

*Fuente: Colaboradores de " Centro de Comercio Gualli Cía. Ltda."*  
*Elaborado por: Gladys Sánchez Chóez*

**GRÁFICO# 15. Capacitación**



*Fuente: Colaboradores de " Centro de Comercio Gualli Cía. Ltda."*  
*Elaborado por: Gladys Sánchez Chóez*

Con este ítem se puede identificar que el personal que labora en Centro de Comercio Gualli califica la implementación de una capacitación como Excelente y Muy buena.

### 3.- ¿Considera necesario la elaboración de una Misión para la Compañía?

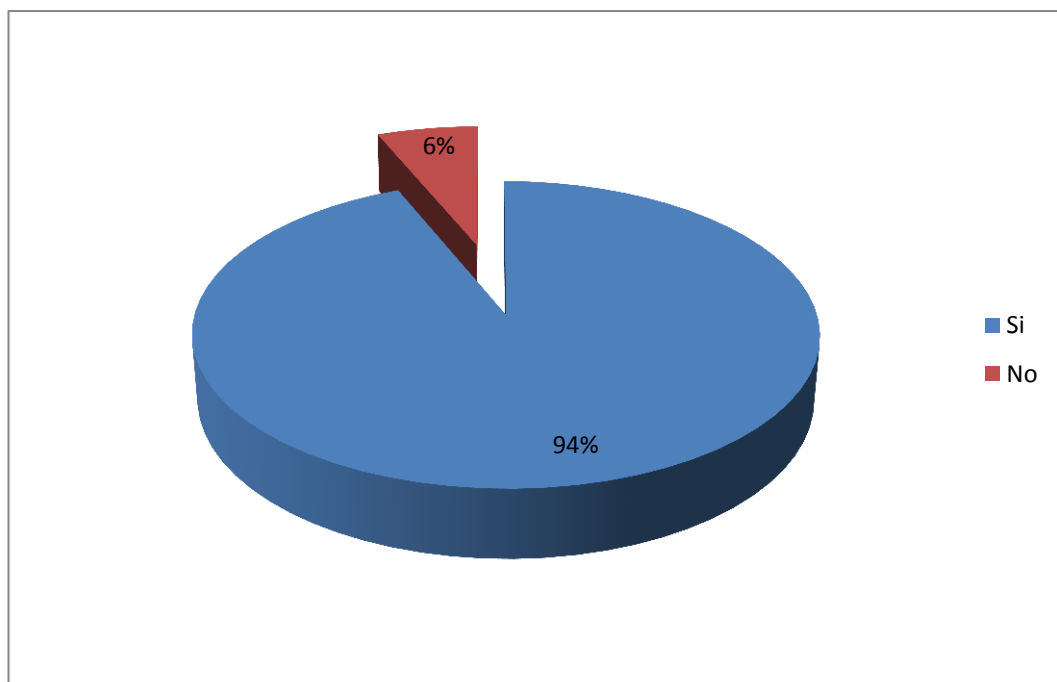
**TABLA# 16. Misión**

Item	Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
<b>3</b>	Si	15	94%
	No	1	6%
	<b>Total</b>	<b>16</b>	<b>100%</b>

*Fuente: Colaboradores de " Centro de Comercio Gualli Cía. Ltda."*

*Elaborado por: Gladys Sánchez Chóez*

**GRÁFICO# 16. Misión**



*Fuente: Colaboradores de " Centro de Comercio Gualli Cía. Ltda."*

*Elaborado por: Gladys Sánchez Chóez*

Los siguientes datos estadísticos muestran que los colaboradores de Centro de Comercio Gualli Cía. Ltda., consideran necesario la elaboración de la misión para la compañía.

#### 4.- ¿Cree necesario la elaboración de una Visión para la Compañía?

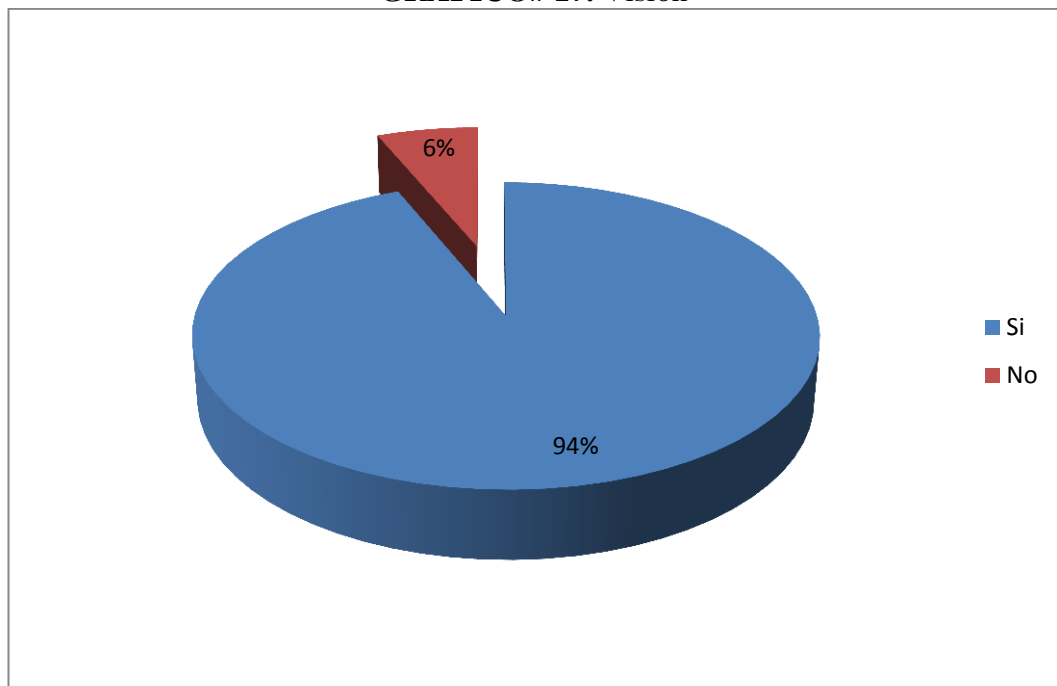
**TABLA# 17. Visión**

Item	Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
<b>4</b>	Si	15	94%
	No	1	6%
	<b>Total</b>	<b>16</b>	<b>100%</b>

*Fuente: Colaboradores de " Centro de Comercio Gualli Cía. Ltda."*

*Elaborado por: Gladys Sánchez Chóez*

**GRÁFICO# 17. Visión**



*Fuente: Colaboradores de " Centro de Comercio Gualli Cía. Ltda."*

*Elaborado por: Gladys Sánchez Chóez*

Los siguientes datos estadísticos muestran que los colaboradores de Centro de Comercio Gualli Cía. Ltda., consideran necesario la elaboración de la visión para la compañía.

**5.- ¿Con que frecuencia se socializan los procedimientos que se aplican en la Compañía?**

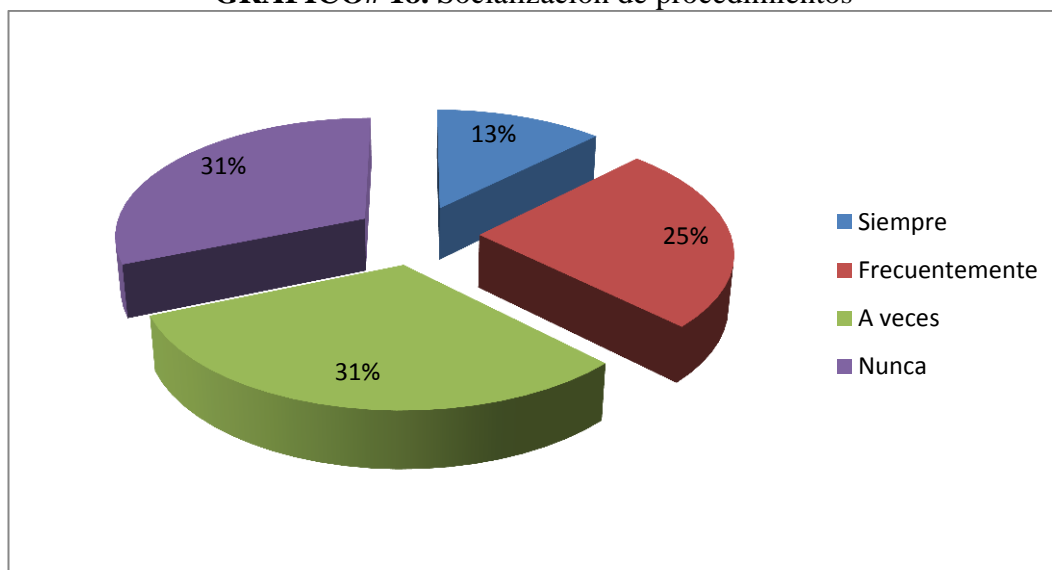
**TABLA# 18.** Socialización de procedimientos

Item	Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
<b>5</b>	Siempre	2	13%
	Frecuentemente	4	25%
	A veces	5	31%
	Nunca	5	31%
	<b>Total</b>	<b>16</b>	<b>100%</b>

*Fuente:* Colaboradores de " Centro de Comercio Gualli Cía. Ltda."

*Elaborado por:* Gladys Sánchez Chóez

**GRÁFICO# 18.** Socialización de procedimientos



*Fuente:* Colaboradores de " Centro de Comercio Gualli Cía. Ltda."

*Elaborado por:* Gladys Sánchez Chóez

Con esta pregunta se demostró que la frecuencia con la que se socializan los procedimientos con los colaboradores en Centro de Comercio Gualli Cía. Ltda es “a veces”.

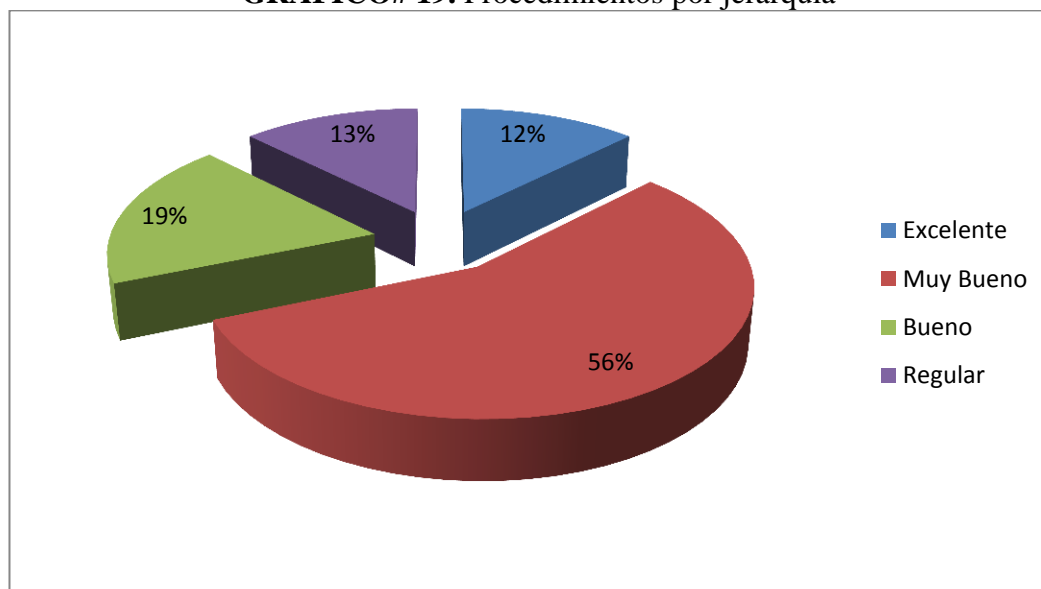
**6. ¿Cómo califica los procedimientos por jerarquía del “Centro de Comercio Gualli Cia Ltda?”**

**TABLA# 19.** Procedimientos por jerarquía

Item	Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
<b>6</b>	Excelente	2	13%
	Muy Bueno	3	19%
	Bueno	9	56%
	Regular	2	13%
	<b>Total</b>	<b>16</b>	<b>100%</b>

*Fuente: Colaboradores de " Centro de Comercio Gualli Cía. Ltda."*  
*Elaborado por: Gladys Sánchez Chóez*

**GRÁFICO# 19.** Procedimientos por jerarquía



*Fuente: Colaboradores de " Centro de Comercio Gualli Cía. Ltda."*  
*Elaborado por: Gladys Sánchez Chóez*

Referente a esta pregunta el personal manifiesta que las actividades que se realizan son por un orden jerárquico muy bueno y regular



**7. ¿Conoce usted mediante un documento formal, las funciones que debe cumplir en su área o puesto de trabajo?**

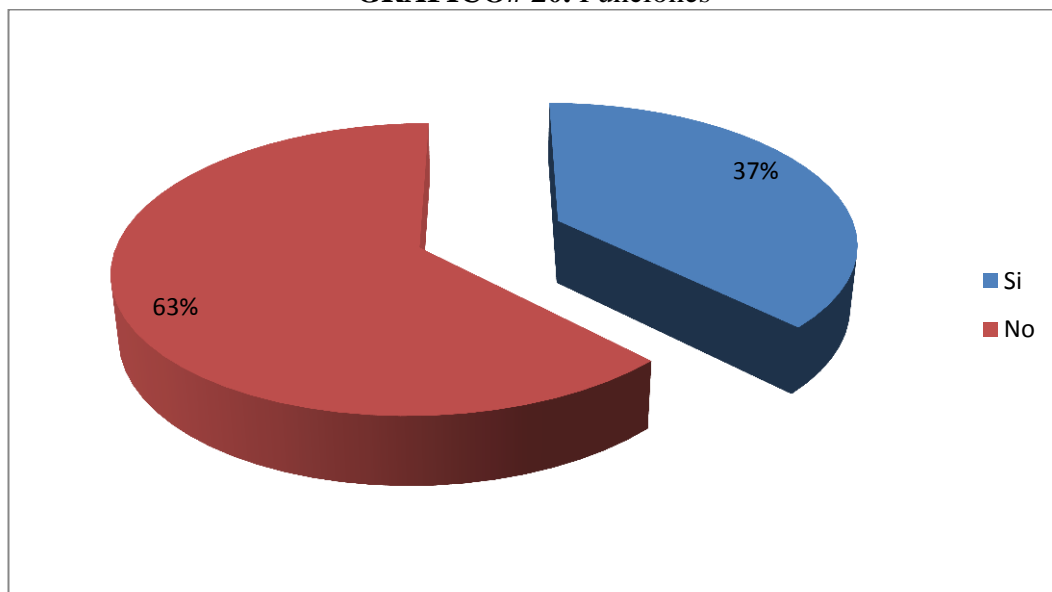
**TABLA# 20. Funciones**

Item	Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
<b>7</b>	Si	6	38%
	No	10	63%
	<b>Total</b>	<b>16</b>	<b>100%</b>

*Fuente: Colaboradores de " Centro de Comercio Gualli Cía. Ltda."*

*Elaborado por: Gladys Sánchez Chóez*

**GRÁFICO# 20. Funciones**



*Fuente: Colaboradores de " Centro de Comercio Gualli Cía. Ltda."*

*Elaborado por: Gladys Sánchez Chóez*

Este ítem determinó que los colaboradores de Centro de Comercio Gualli Cía Ltda. No conocen mediante un documento formal las funciones que debe cumplir en su área de trabajo.

**8. ¿Cómo considera la formalización de un manual de funciones para los colaboradores del “Centro de Comercio Gualli Cia Ltda.”?**

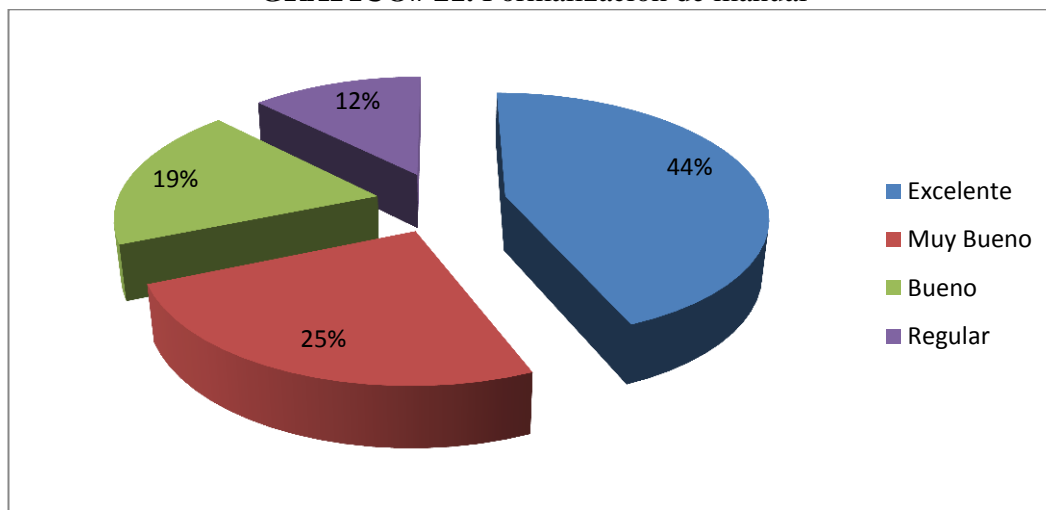
**TABLA# 21.** Formalización de manual

Item	Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
<b>8</b>	Excelente	7	44%
	Muy Bueno	4	25%
	Bueno	3	19%
	Regular	2	13%
	<b>Total</b>	<b>16</b>	<b>100%</b>

*Fuente: Colaboradores de " Centro de Comercio Gualli Cía. Ltda."*

*Elaborado por: Gladys Sánchez Chóez*

**GRÁFICO# 21.** Formalización de manual



*Fuente: Colaboradores de " Centro de Comercio Gualli Cía. Ltda."*

*Elaborado por: Gladys Sánchez Chóez*

La siguiente pregunta muestra que los colaboradores del Centro de Comercio Gualli Cía Ltda., consideran la formalización de un manual de función como excelente

## 9. Mencione 4 políticas que emplea Centro de Comercio Gualli

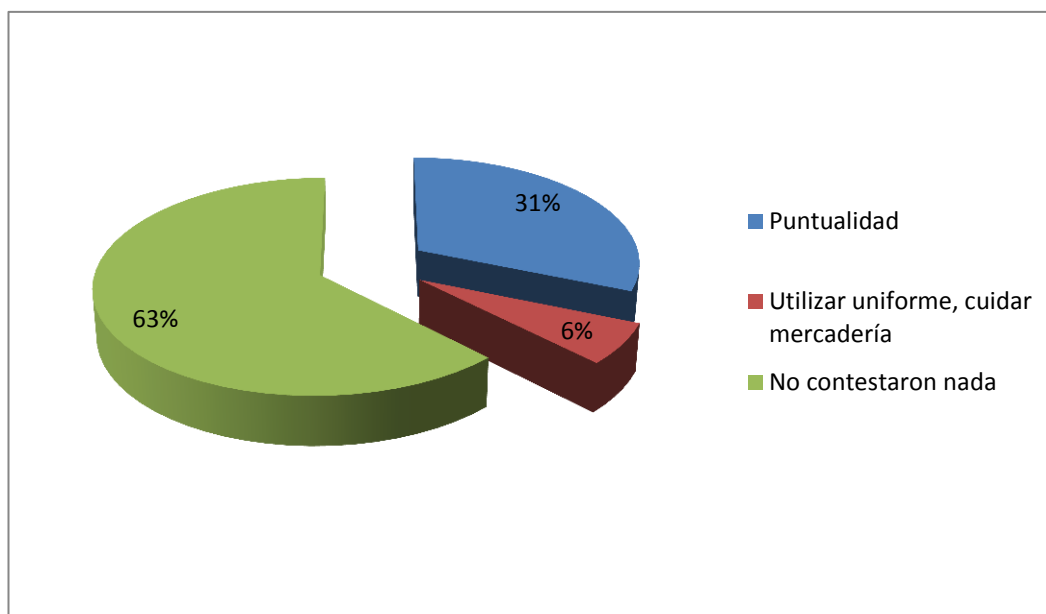
**TABLA# 22.** Políticas

Item	Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
<b>9</b>	Puntualidad	5	31%
	Utilizar uniforme, cuidar mercadería	1	6%
	No contestaron nada	10	63%
	<b>Total</b>	<b>16</b>	<b>100%</b>

*Fuente:* Colaboradores de " Centro de Comercio Gualli Cía. Ltda."

*Elaborado por:* Gladys Sánchez Chóez

**GRÁFICO# 22.** Políticas



*Fuente:* Colaboradores de " Centro de Comercio Gualli Cía. Ltda."

*Elaborado por:* Gladys Sánchez Chóez

Con esta interrogante se identificó que los colaboradores de Centro de Comercio Gualli no tienen políticas pues en su mayoría no contestaron nada y pocos mencionaron como política a la puntualidad.

**10.- ¿Existe el personal idóneo dentro de la Compañía para realizar la gestión administrativa?**

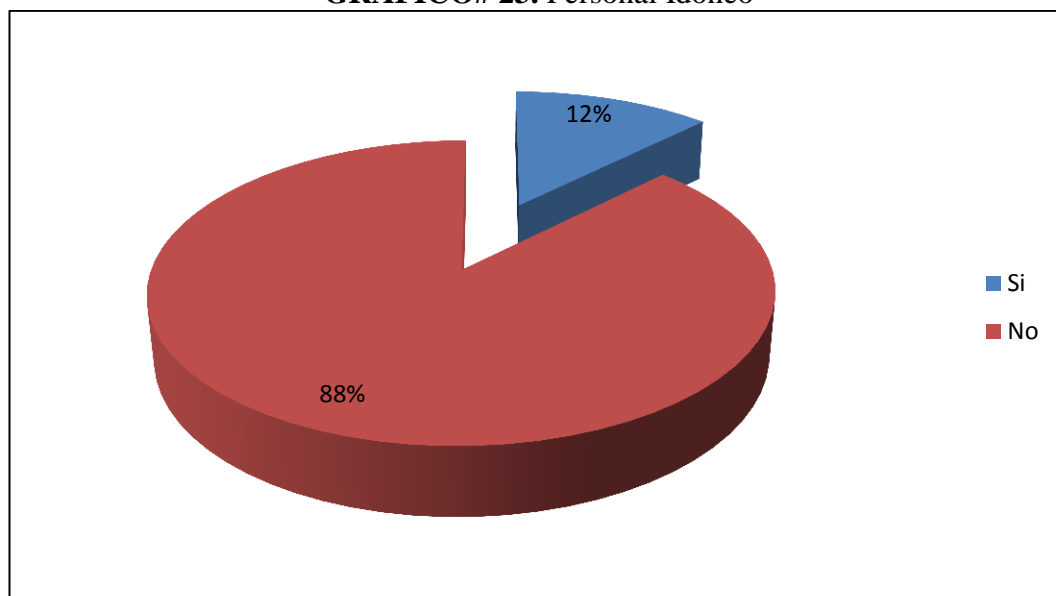
**TABLA# 23. Personal Idóneo**

Item	Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
<b>10</b>	Si	2	12%
	No	14	88%
	<b>Total</b>	<b>16</b>	<b>100%</b>

*Fuente: Colaboradores de " Centro de Comercio Gualli Cía. Ltda."*

*Elaborado por: Gladys Sánchez Chóez*

**GRÁFICO# 23. Personal Idóneo**



*Fuente: Colaboradores de " Centro de Comercio Gualli Cía. Ltda."*

*Elaborado por: Gladys Sánchez Chóez*

Con esta pregunta los se identificó que los colaboradores opinan que en el Centro de Comercio Gualli no existe el personal idóneo dentro de la compañía para realizar la gestión administrativa.

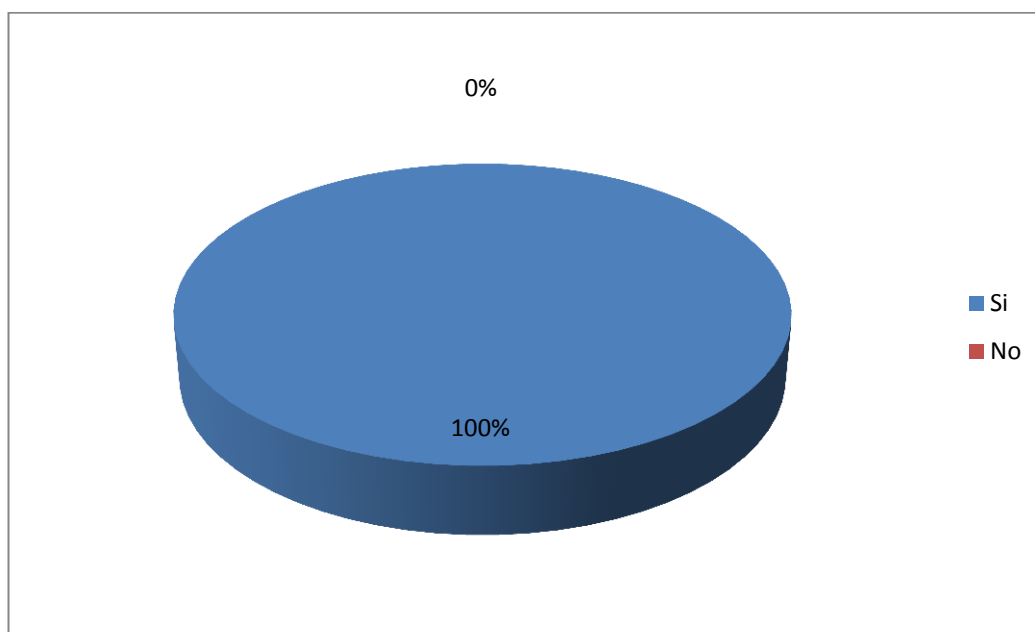
**11. ¿Considera que el Diseño Organizacional ayudaría a mejorar el desempeño laboral y el cumplimiento de los objetivos organizacionales?**

**TABLA# 24.** Diseño Organizacional

Item	Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
<b>11</b>	Si	16	100%
	No	0	0%
	<b>Total</b>	<b>16</b>	<b>100%</b>

*Fuente: Colaboradores de " Centro de Comercio Gualli Cía. Ltda."  
Elaborado por: Gladys Sánchez Chóez*

**GRÁFICO# 24.** Diseño Organizacional



*Fuente: Colaboradores de " Centro de Comercio Gualli Cía. Ltda."  
Elaborado por: Gladys Sánchez Chóez*

De acuerdo a la interrogante los colaboradores consideran que la elaboración de un diseño organizacional en Centro de Comercio Gualli Cia. Ltda., si ayudará al cumplimiento de los objetivos.

## ENCUESTA A PROVEEDORES DE CENTRO DE COMERCIO GUALLI

**1. ¿Cómo calificaría usted la calidad de servicio que brinda el “Centro de Comercio Gualli”?**

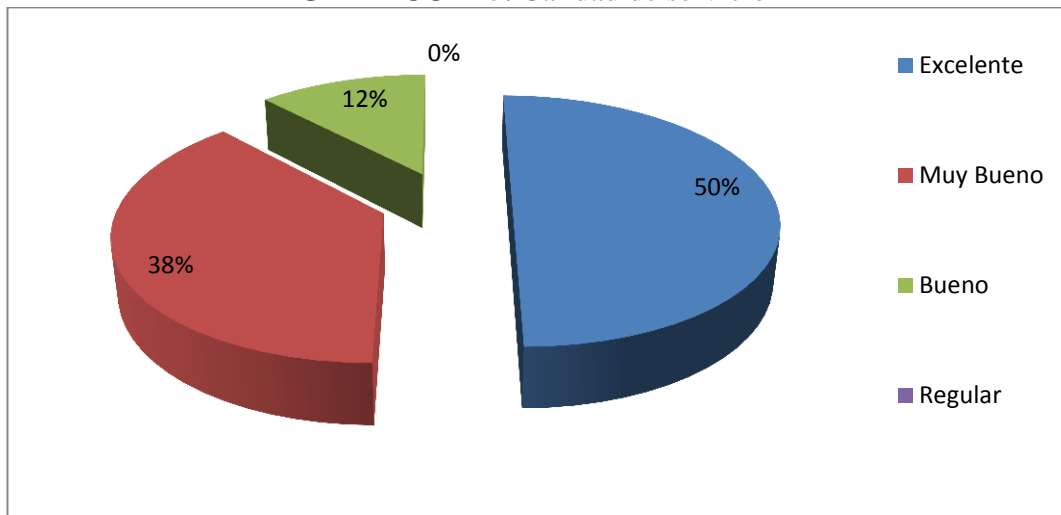
**TABLA# 25.** Calidad de servicio

Item	Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
<b>1</b>	Excelente	37	50%
	Muy Bueno	28	38%
	Bueno	9	12%
	Regular	0	0%
	<b>Total</b>	<b>74</b>	<b>100%</b>

*Fuente: Proveedores de " Centro de Comercio Gualli Cía. Ltda."*

*Elaborado por: Gladys Sánchez Chóez*

**GRÁFICO# 25.** Calidad de servicio



*Fuente: Proveedores de " Centro de Comercio Gualli Cía. Ltda."*

*Elaborado por: Gladys Sánchez Chóez*

Referente a esta interrogante los proveedores califican la calidad del servicio que brinda Centro de Comercio Gualli como Excelente y muy bueno

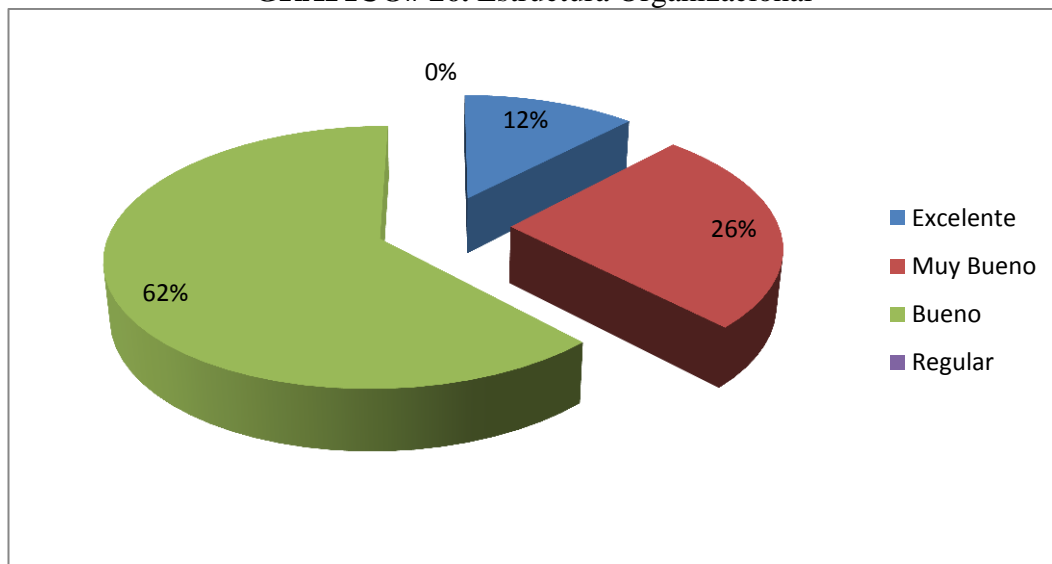
**2.- ¿Cómo califica la Estructura Organizacional actual que maneja el Centro de Comercio Gualli Cia Ltda.?**

**TABLA# 26.** Estructura Organizacional

Item	Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
<b>2</b>	Excelente	9	12%
	Muy Bueno	19	26%
	Bueno	46	62%
	Regular	0	0%
	<b>Total</b>	<b>74</b>	<b>100%</b>

*Fuente: Proveedores de " Centro de Comercio Gualli Cía. Ltda."*  
*Elaborado por: Gladys Sánchez Chóez*

**GRÁFICO# 26.** Estructura Organizacional



*Fuente: Proveedores de " Centro de Comercio Gualli Cía. Ltda."*  
*Elaborado por: Gladys Sánchez Chóez*

Los siguientes datos estadísticos muestran que los proveedores consideran que la estructura actual que maneja el Centro de Comercio Gualli es bueno.

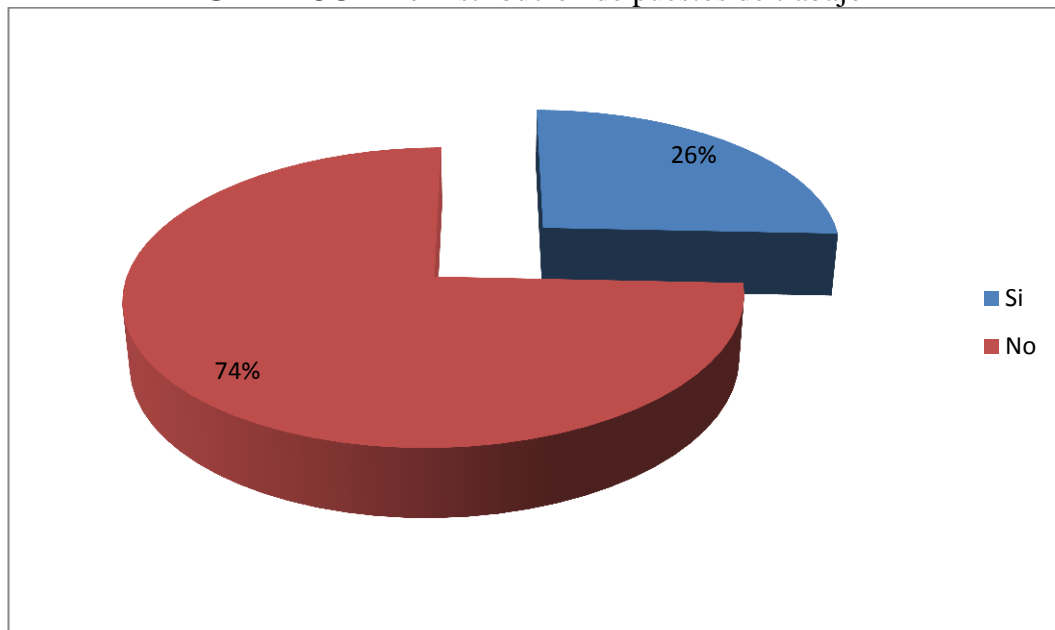
**3. ¿Se encuentran los puestos de trabajo distribuidos en base a la especialización de cada uno de los colaboradores de la empresa?**

**TABLA# 27.** Distribución de puestos de trabajo

Item	Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
<b>3</b>	Si	19	26%
	No	55	74%
	<b>Total</b>	<b>74</b>	<b>100%</b>

*Fuente: Proveedores de " Centro de Comercio Gualli Cía. Ltda."*  
*Elaborado por: Gladys Sánchez Chóez*

**GRÁFICO# 27.** Distribución de puestos de trabajo



*Fuente: Proveedores de " Centro de Comercio Gualli Cía. Ltda."*  
*Elaborado por: Gladys Sánchez Chóez*

La pregunta determina que los puestos de trabajo en el Centro de Comercio Gualli no se encuentran distribuidos según la especialización de cada uno de los colaboradores de la compañía



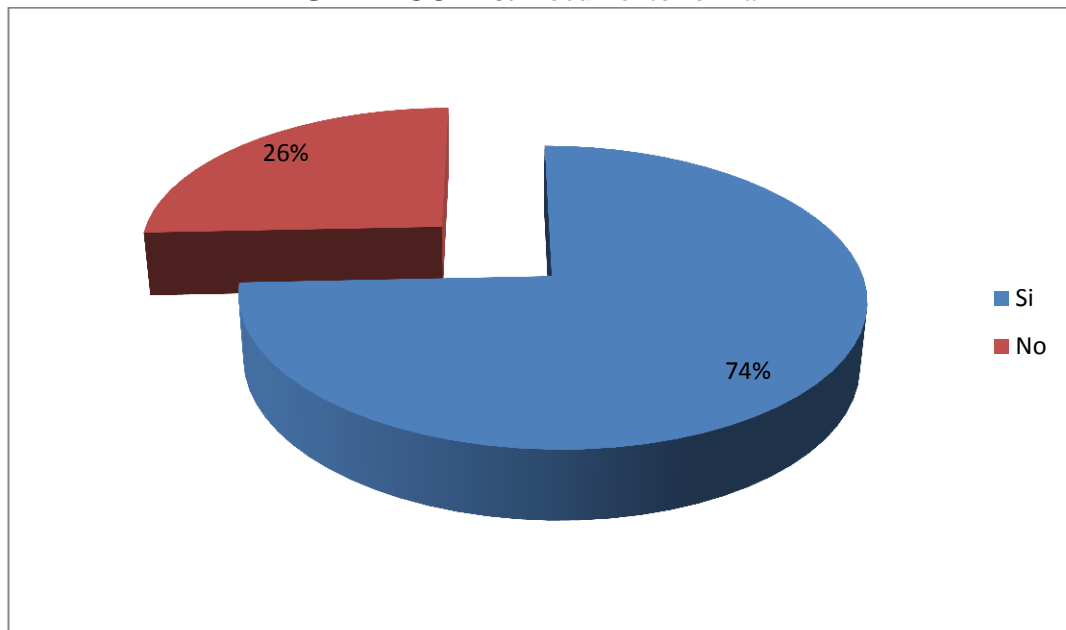
**4. ¿Considera necesario que exista un documento o folleto que describa las funciones de los puestos de trabajo en la empresa?**

**TABLA# 28.** Documento formal

Item	Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
<b>4</b>	Si	55	74%
	No	19	26%
	<b>Total</b>	<b>74</b>	<b>100%</b>

*Fuente: Proveedores de " Centro de Comercio Gualli Cía. Ltda."*  
*Elaborado por: Gladys Sánchez Chóez*

**GRÁFICO# 28.** Documento formal



*Fuente: Proveedores de " Centro de Comercio Gualli Cía. Ltda."*  
*Elaborado por: Gladys Sánchez Chóez*

Referente a esta pregunta los proveedores manifiestan que si es necesario que exista un documento formal que describa las funciones de los puestos de trabajo en la en Centro de Comercio Gualli.

**5. ¿Dispone “Centro de Comercio Gualli” de un personal capacitado para el despacho de los productos?**

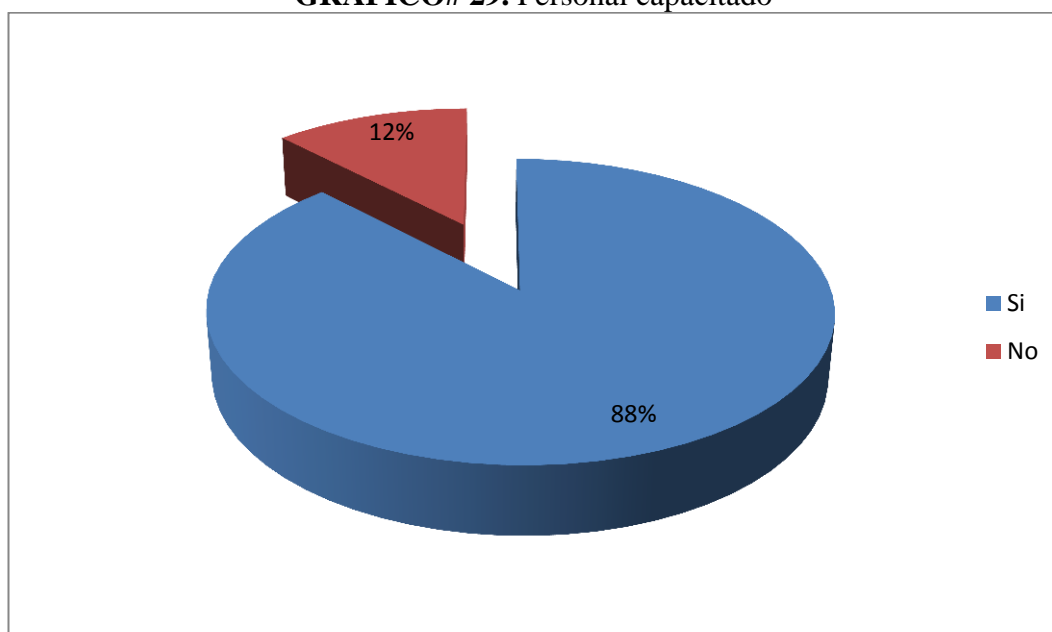
**TABLA# 29.** Personal capacitado

Item	Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
<b>5</b>	Si	65	88%
	No	9	12%
	<b>Total</b>	<b>74</b>	<b>100%</b>

*Fuente: Proveedores de " Centro de Comercio Gualli Cía. Ltda."*

*Elaborado por: Gladys Sánchez Chóez*

**GRÁFICO# 29.** Personal capacitado



*Fuente: Proveedores de " Centro de Comercio Gualli Cía. Ltda."*

*Elaborado por: Gladys Sánchez Chóez*

Con esta pregunta los proveedores indicaron que el personal que labora en el Centro de Comercio Gualli Cía. Ltda. Si es está capacitado para el despacho de los productos

## 6. ¿Cómo califica el uso de los Recursos en Centro de Comercio Gualli?

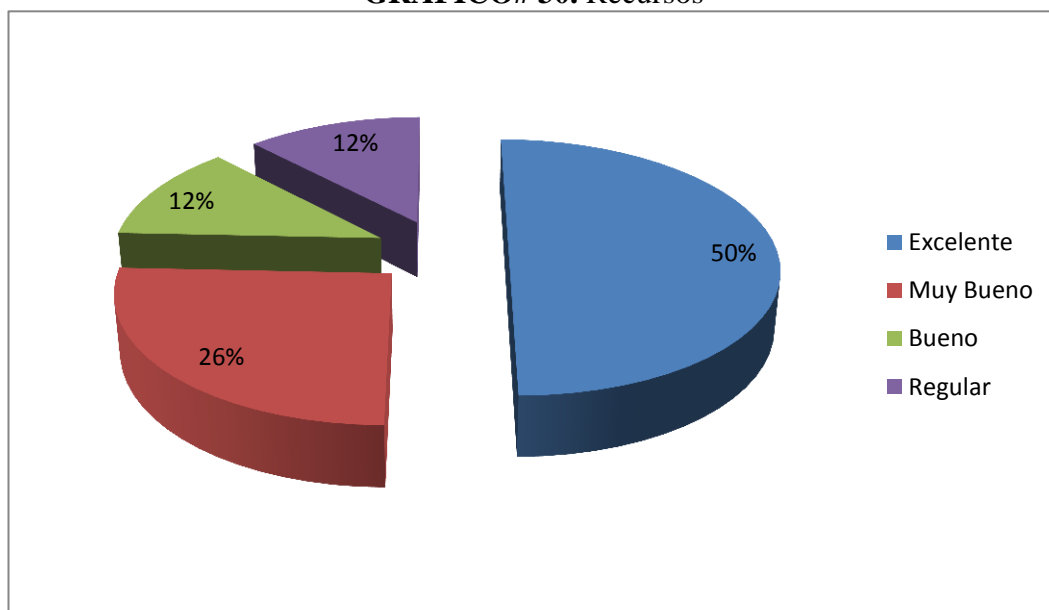
**TABLA# 30. Recursos**

Item	Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
<b>6</b>	Excelente	37	50%
	Muy Bueno	19	26%
	Bueno	9	12%
	Regular	9	12%
	<b>Total</b>	<b>74</b>	<b>100%</b>

*Fuente: Proveedores de " Centro de Comercio Gualli Cía. Ltda."*

*Elaborado por: Gladys Sánchez Chóez*

**GRÁFICO# 30. Recursos**



*Fuente: Proveedores de " Centro de Comercio Gualli Cía. Ltda."*

*Elaborado por: Gladys Sánchez Chóez*

Referente a esta interrogante los proveedores identifican que el uso de los recursos en el Centro de Comercio Gualli es Excelente

**7. ¿Cómo considera el Proceso Administrativo que maneja el “Centro de Comercio Gualli Cia Ltda.” en los actuales momentos?**

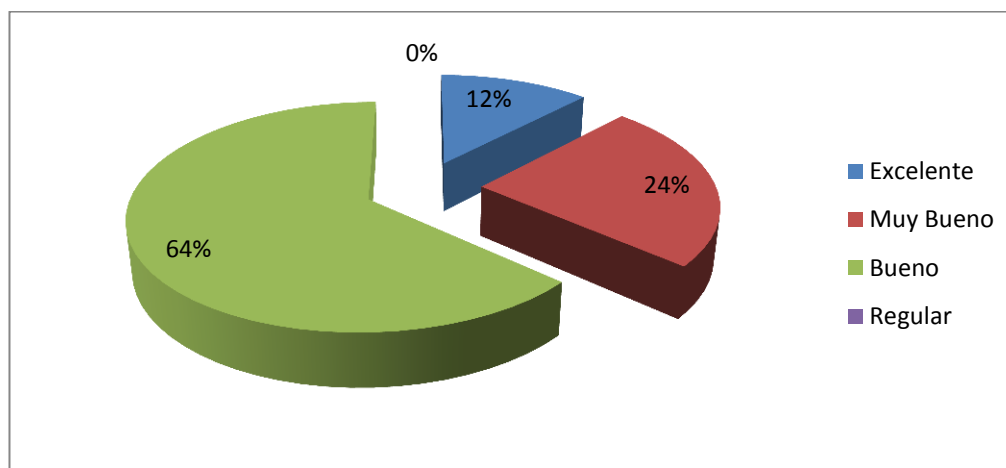
**TABLA# 31.** Procesos administrativos

Item	Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
<b>7</b>	Excelente	9	12%
	Muy Bueno	18	24%
	Bueno	47	64%
	Regular	0	0%
	<b>Total</b>	<b>74</b>	<b>100%</b>

*Fuente: Proveedores de " Centro de Comercio Gualli Cía. Ltda."*

*Elaborado por: Gladys Sánchez Chóez*

**GRÁFICO# 31.** Procesos administrativos



*Fuente: Proveedores de " Centro de Comercio Gualli Cía. Ltda."*

*Elaborado por: Gladys Sánchez Chóez*

La percepción que los proveedores tienen respecto al proceso administrativo del Comercial Gualli, se concentra en una tendencia del 64% consideran aceptable el sistema que lleva adelante la empresa, evidenciado en el trato de los colaboradores hacia todos los nexos organizacionales.

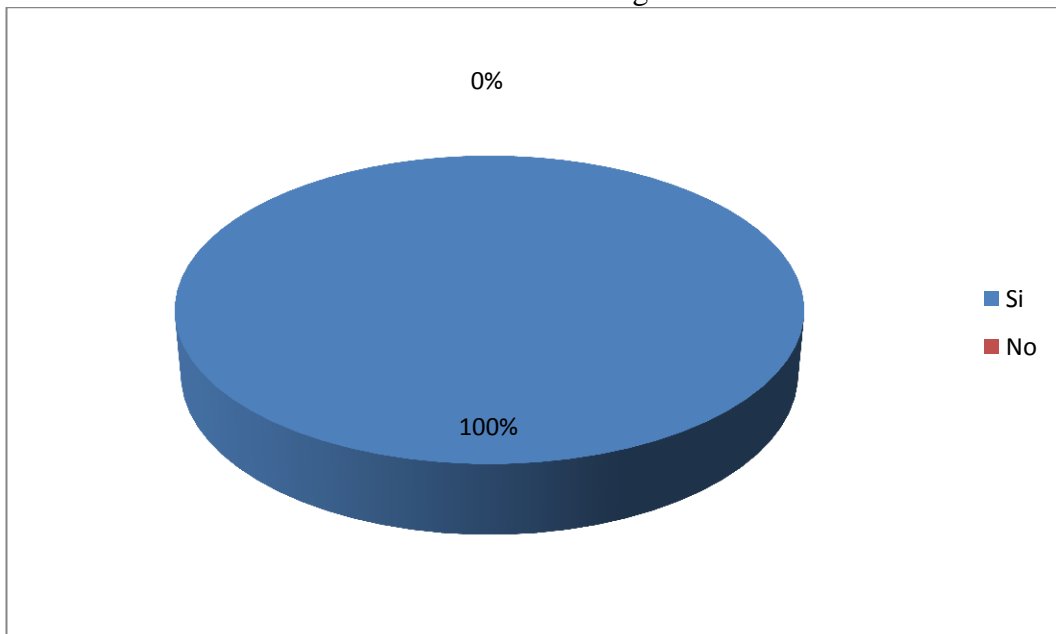
**8. ¿Considera que con la elaboración del Diseño Organizacional ayudaría al cumplimiento de los objetivos organizacionales?**

**TABLA# 32. Diseño Organizacional**

Item	Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
<b>8</b>	Si	<b>74</b>	<b>100%</b>
	No	<b>0</b>	<b>0%</b>
	<b>Total</b>	<b>74</b>	<b>100%</b>

*Fuente: Proveedores de " Centro de Comercio Gualli Cía. Ltda."  
Elaborado por: Gladys Sánchez Chóez*

**GRÁFICO# 32. Diseño Organizacional**



*Fuente: Proveedores de " Centro de Comercio Gualli Cía. Ltda."  
Elaborado por: Gladys Sánchez Chóez*

De acuerdo a la interrogante, los proveedores consideran que la elaboración de un diseño organizacional en Centro de Comercio Gualli Cia. Ltda., ayudará al cumplimiento de los objetivos organizacionales.

### **3.4.- CONCLUSIONES.**

- Los resultados permitieron determinar que “Centro de Comercio Gualli” posee debilidades que no le permiten que se manejen de forma coordinada la Gestión administrativa.
- La estructura organizacional de la Compañía no le permite generar responsabilidad y compromiso por parte de sus colaboradores, debido a que la toma de decisiones es ejercida por el dueño quien a su vez es el gerente.
- Se determinó que carece de un departamento para el despacho de la mercaderías, ni para la identificación del personal encargado de esta área, lo que ocasiona que exista la inestabilidad de cargos en esta área y esto provoca a que no exista responsabilidad en el cumplimiento de las actividades de manera eficiente.
- En cuanto a los resultados reflejados en la información recolectada se observa que la ausencia de un diseño organizacional en Centro de Comercio Gualli impide mejorar, guiar y controlar el desempeño diario de sus colaboradores ya que no consta con una base donde se encuentren establecidas a las funciones y actividades que se deben realizar para el mejoramiento de sus procesos.

### **3.5.- RECOMENDACIONES.**

- Captar y analizar las fortalezas que posee el “Centro de Comercio Gualli para aprovechar y mejorar la coordinación en la Gestión Administrativa.
- Diseñar un orgánico funcional donde se determine formalmente los cargos, funciones y responsabilidades de los colaboradores tomando en cuenta ellos dieron a conocer sus inquietudes sobre la delegación en la toma de decisiones y que por estar generalmente centralizada no se genera compromiso por parte de los demás integrantes.
- Implementar un departamento de despacho de mercadería así como también definir la persona que ejercerá estas funciones de tiempo completo tomando en consideración que esto fue sugerido por los clientes siendo necesario y primordial para ofrecer una mayor comodidad al momento de realizar la recepción de pedidos y cobros del producto.
- Elaborar el diseño organizacional, para que el “Centro de Comercio Gualli” se encuentre formalmente estructurada de manera interna lo cual permitirá organizar las funciones y actividades que se desempeñan en cada uno de los departamentos y por ende la responsabilidad de los colaboradores de tal forma que se genere el cumplimiento efectivo de su objetivo general y específicos.

## **CAPÍTULO IV**

### **DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA EL “CENTRO DE COMERCIO GUALI CIA. LTDA.” DEL CANTÓN GENERAL VILLAMIL PLAYAS, PROVINCIA DEL GUAYAS.**

#### **4.1 PRESENTACIÓN.**

Toda empresa por pequeña que sea, debe utilizar herramientas administrativas las cuales le van a permitir desarrollar de mejor manera cada una de las actividades que corresponden. Una herramienta administrativa es el Diseño Organizacional que al aplicarla al Centro de Comercio Gualli permitirá el fortalecimiento de la gestión administrativa de la Compañía mejorando así cada una de las actividades que de acuerdo a procedimientos y funciones según el departamento en que desenvuelva el personal.

Se considera la implementación de los manuales de función como parte principal del Diseño Organizacional para el Centro de Comercio Gualli debido a la necesidad por parte de los colaboradores de la compañía en tener formalmente un documento en el que se indique las tareas y responsabilidades según el área en el que se desenvuelven.

Cada procedimiento será presentado de manera que cubra con las expectativas del personal que pretende ser parte del cambio para el bien de la compañía y la comunidad. Se tomó en consideración al desarrollar esta propuesta el modelo de Richard Daft , debido a que cuenta con los elementos adecuados a utilizarse en la elaboración de un Diseño Organizacional llevándolos a la situación real de la empresa y ofrecer la solución de los problemas existentes en dicha empresa.



## **4.2 JUSTIFICACIÓN DE LA PROPUESTA.**

La propuesta de elaboración de un Diseño Organizacional para Centro de Comercio Gulli Cia.Ltda. del cantón General Villamil Playas surge debido a las necesidades que presenta la compañía según los resultados de las encuestas realizadas al personal necesario.

Esta herramienta facultará el manejo de cada uno de los componente estratégicos de la filosofía como son: Misión Visión, Políticas y Reglamentos, también los procedimientos que deben realizar en la compañía.

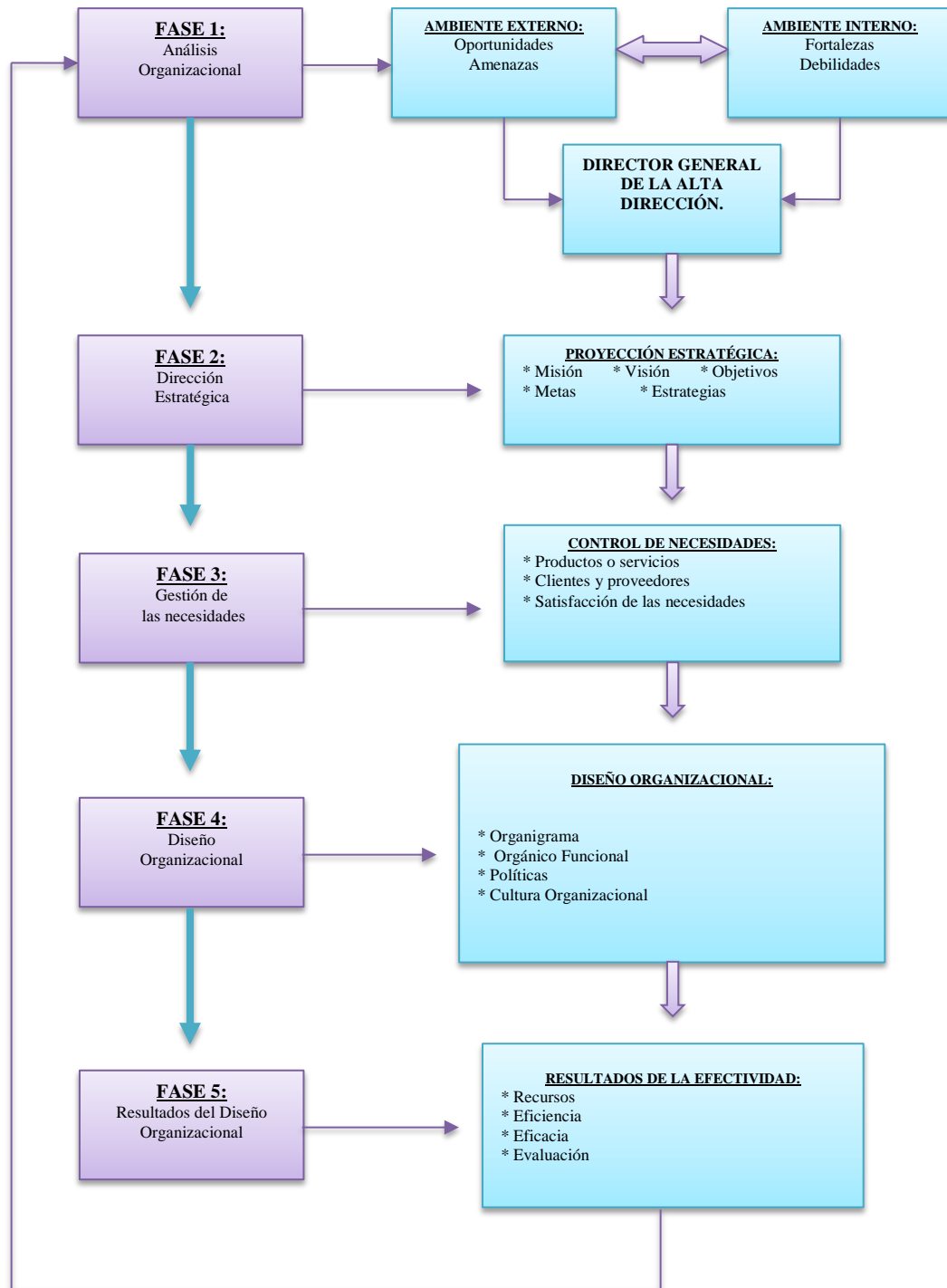
El Diseño Organizacional que se plantea está basado en mejorar el direccionamiento de la empresa, es decir, brindará los procedimientos necesarios para que se realicen las actividades con eficiencia y eficacia logrando así cubrir con las perspectivas de los socios de la empresa.

Al ejecutarse este instrumento en la compañía permitirá a los directivos tomar las decisiones correctas debido a que existirán objetivos fijados los cuales hay que cumplir, pues recae a ellos directamente el éxito o fracaso de dichos objetivos.

Además con la implementación de esta herramienta administrativa se conocerá formalmente cada una de las actividades que debe desarrollar el personal que labora en el Centro de Comercio Gualli proporcionándoles información necesaria sobre los procesos que deben realizar.

Al mismo tiempo con el Manual de Funciones podrán tener en claro sus responsabilidades derechos y obligaciones con las cuales tanto el personal administrativo como operacional aportará sus conocimientos adecuados permitiendo así el fortalecimiento en general de todas las áreas de la compañía.

**FIGURA# 6.** Diseño Organizacional para el “Centro de Comercio Gualli Cía Ltda.”, según el Modelo de Richard Daft



*Fuente: Richard Daft, Teoría y diseño organizacional  
Elaborado por: Gladys Sánchez Chóez*

### **4.3 ANÁLISIS ORGANIZACIONAL DE CENTRO DE COMERCIO GUALLI CÍA., LTDA.**

#### **4.3.1 Análisis Interno.**

Centro de Comercio Gualli posee varios factores tanto positivos como negativos los cuáles serán presentados mediante las fortalezas y debilidades.

##### **a) Fortalezas.**

Son aquellos aspectos positivos con los que cuenta la empresa permitiendo que esta cumpla con las actividades requeridas ayudando al logro de los objetivos estos factores son los siguientes:

- Localización de la empresa
- Estar legalmente constituida
- Amplitud de la infraestructura
- Poseer un sistema con las opciones necesarias para realizar los procedimientos con eficiencia y eficacia (DOBRA).
- Contar con la fidelidad de sus clientes
- Posicionamiento en el mercado
- Conocimiento del dueño en todas las áreas debido a las actividades realizadas empírica y científicamente.
- Precios cómodos permitiendo ser competitivos frente a los diferentes locales que se encuentran en el casco comercial.
- Personal de confianza

De estos factores el más relevante es la “Amplitud de la infraestructura” debido a que se puede distribuir las diferentes áreas dentro del local con su respectivo manual de funciones y empezar sus actividades según lo establecido.

## **b) Debilidades.**

Son aquellos aspectos negativos con los que cuenta la empresa, lo que impide el crecimiento de la misma debiendo ser corregidas a tiempo para que no ocasionen ningún tipo de problema en la compañía, entre ellas se encuentran:

- Centro de Comercio Gualli Cía. Ltda., no cuenta con una dirección estratégica por lo que el personal desconoce de su misión, visión, objetivos, políticas y estrategias.
- Poca motivación al personal que labora en la compañía.
- El personal de un área determinada también realiza las actividades de otras áreas frecuentemente.
- No cuentan con un documento formal donde especifique las funciones para el personal.
- Bajo nivel de instrucción académica.
- Limitada comunicación entre los departamentos.
- El personal labora muchas horas.
- Uniforme inadecuado para el personal.
- No usar el sistema correctamente impidiendo información veraz al momento de presentar un informe.
- Rotación del Personal.
- Perchas en mal estado.

Dentro de los aspectos negativos o debilidades se destacan algunas opciones, entre ellas que la compañía no cuenta con un direccionamiento estratégico, ni con manual de funciones lo que provoca que el personal labore sin responsabilidad, sin una meta fija a donde llevar a la empresa, se dedica a cumplir sólo con su jornada laboral sin importar si se está cumpliendo la tarea con eficiencia y eficacia, del mismo modo las excesivas horas laborales, más la falta de motivación ayudan a que se genere este tipo de actitud.

#### **4.3.2. Análisis Externo.**

Dentro de los factores externos se encuentran los diversos aspectos que no corresponde a la empresa o que no dependen de ella pero que afecta o beneficia a la compañía, las Amenazas y Oportunidades son:

##### **a) Oportunidades.**

Son factores que de una u otra manera se los considera positivos en la empresa debido a que se puede aprovechar y sacar beneficio de una situación determinada entre estas oportunidades se encuentran:

- Incremento demográfico en el cantón Playas.
- La competencia.
- Descuentos que proporcionan los proveedores.
- Aceptación en el mercado.

##### **b) Amenazas.**

Las amenazas son aspectos negativos externos que afectan a la empresa directamente, que no se pueden controlar evitando que se cumplan con algunos de los objetivos propuestos, sin embargo se puede buscar alternativas como solución entre estas amenazas tenemos:

- Leyes que afecten el interés de las empresas.
- Bajo poder adquisitivo por parte de los consumidores.
- Inestabilidad de las políticas gubernamentales.
- Que la competencia genere publicidad agresiva y realice alianzas con los proveedores para que los productos tengan menor costo.

### 4.3.3 Matriz FODA de la Compañía Centro de Comercio Gualli

**CUADRO# 5. Matriz FODA**

<b>Factores Internos</b>  <b>Factores Externos</b>	<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
	<b>Oportunidades</b>	<b>ESTRATEGIAS (FO)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incremento demográfico en el Cantón Playas</li> <li>• La competencia</li> <li>• Descuentos que proporcionan los proveedores</li> <li>• Tener la aceptación en el mercado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mantener una perfecta ubicación para los clientes que visiten el centro de comercio Gualli.</li> <li>• Poseer documentos en regla para el perfecto funcionamiento de la empresa.</li> <li>• Ampliación de la empresa permite ofertar más productos y por ende ofrecer descuentos a los clientes.</li> <li>• Mantener el sistema de facturación DOBRA para nuestros clientes permitiendo la agilidad al facturar.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementar un direccionamiento estratégico con la finalidad que los clientes conozcan acerca del Centro de Comercio Gualli.</li> <li>• Demostrar interés y entusiasmo para ser competitivos en el mercado.</li> <li>• Tener al personal capacitado para el recibimiento de los productos con descuentos ofrecidos por los proveedores.</li> <li>• Tener un personal fijo para la empresa para ser reconocidos por nuestros clientes lo que permite la identificación, reconocimiento y aceptación en el mercado.</li> </ul>
<b>Amenazas</b>	<b>ESTRATEGIAS (FA)</b>	<b>ESTRATEGIAS (DA)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Leyes que afecten el interés de las empresas.</li> <li>• Bajo poder adquisitivo por parte de los consumidores.</li> <li>• Inestabilidad de las políticas gubernamentales.</li> <li>• Que la competencia genere publicidad agresiva y realice alianzas con los proveedores para que los productos tengan menor costo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estar sujeta a las leyes del Estado y Superintendencia de Compañías, para tener un perfecto funcionamiento.</li> <li>• Estar legalmente constituida permite la continuidad y seguir con sus operaciones comerciales.</li> <li>• Mejorar la infraestructura del Centro de comercio Gualli, para ofrecer un excelente servicio a los clientes.</li> <li>• Mejorar el sistema de facturación para los clientes dotándoles de un mejor servicio y atención personalizada 100% profesional.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Poseer un direccionamiento Estratégico que permita, establecer leyes, objetivos y políticas internas que se rijan.</li> <li>• Implementar capacitaciones permanentes al personal para mejorar el servicio al cliente y por ende incrementar las ventas.</li> <li>• Establecer un manual de funciones, manual de políticas para el personal, para el centro de Comercio Gualli y aplicarlo para que se cumpla.</li> <li>• Tener un personal fijo altamente calificado y capacitado para desarrollar e implementar estrategias comerciales y competir en el mercado.</li> </ul>

**Fuente:** Centro de Comercio Gualli Cía Ltda.

**Elaborador por:** Gladys Sánchez Chóez

#### **4.4 DIRECCIÓN ESTRATÉGICA.**

##### **4.4.1 Misión de Centro de Comercio Gualli.**

Brindar productos de consumo masivo, para satisfacer las necesidades de los clientes, ofertando variedad y calidad de productos a través de un personal altamente competitivo, calificado, capacitado y comprometido con el buen servicio, contribuyendo con el desarrollo del cantón Playas y sus sitios aledaños.

##### **4.4.2 Visión de Centro de Comercio Gualli.**

Ser líder en la distribución de productos de consumo masivo, innovando y aplicando estrategias de comercialización, satisfaciendo las necesidades de los clientes permitiendo mejorar la calidad de vida de los habitantes.

##### **4.4.3 Objetivo General.**

Constituir un sistema organizacional administrativo con herramientas de control y evaluación formal que ayuden a la toma de decisiones dentro del Centro de Comercio Gualli Cía. Ltda.

##### **Objetivos Específicos:**

- a. Implementar un programa de capacitación al personal para su desempeño eficiente en las distintas actividades que se le designa.
- b. Presentar una estructura organizacional mediante el uso de las herramientas técnicas que ayuden a mejorar la gestión administrativa de la empresa.
- c. Lograr reconocimiento a nivel local y nacional por la atención que se brinda.

- d. Lograr el funcionamiento efectivo de la empresa, mediante las evaluaciones periódicas de desempeño para contribuir a su desarrollo productivo.
- e. Obtener una mayor rentabilidad, orientando al cliente de acuerdo a sus necesidades adquieran los productos por calidad y precio.

#### **4.4.4 Estrategias del Centro de Comercio Gualli. (Matriz FODA).**

- Mantener una perfecta ubicación para los clientes que visiten el Centro de Comercio Gualli.
- Mantener el sistema de facturación DOBRA para los clientes permitiendo la agilidad al facturar.
- Implementar un direccionamiento estratégico con la finalidad que los clientes conozcan acerca del Centro de Comercio Gualli.
- Demostrar interés y entusiasmo para ser competitivos en el mercado.
- Tener al personal capacitado para el recibimiento de los productos con descuentos ofrecidos por los proveedores.
- Tener un personal fijo para la empresa y así ser aprobados por los clientes lo que permite la identificación, reconocimiento y aceptación en el mercado.
- Estar sujeta a las leyes del Estado y Superintendencia de Compañías, para tener un perfecto funcionamiento.



- Estar legalmente constituida, permite la continuidad con sus operaciones comerciales.
- Mejorar la infraestructura del Centro de comercio Gualli, para ofrecer un excelente servicio a los clientes.
- Implementar capacitaciones permanentes al personal para mejorar el servicio al cliente y por ende incrementar las ventas.
- Establecer un manual de funciones para el personal de Centro de Comercio Gualli permitiendo desarrollar sus actividades con eficiencia y eficacia.

#### **4.5 GESTIÓN DE LAS NECESIDADES.**

##### **4.5.1 Productos.**

Centro de Comercio Gualli es una compañía dedicada a la comercialización de productos de consumo masivo distribuido por áreas como son:

- Víveres (arroz, azúcar, aceite, gramínea, leche, queso, etc.)
- Embutidos(jamón, mortadela,
- Confitería (galletas, chocolates, gomitas, papitas, panes, rosquitas, etc.)
- Bebidas (jugos, colas, agua, licores, cerveza).
- Cuidado personal (desodorante, shampoo, jabón, detergente, cremas, cepillos, etc.)

Esta variedad de producto es de gran importancia para los consumidores los cuales buscan satisfacer sus necesidades con productos de excelente calidad.

Los productos ofrecidos en Centro de Comercio cuentan con las condiciones necesarias para cubrir los deseos del usuario ya que muestra las fechas aptas para su consumo, higiene adecuada en cuanto a la manipulación de los productos, la ubicación en lugares adecuados para que no sufran daños ocasionando pérdidas en la compañía.

#### **4.5.2 Cliente.**

Son la base fundamental de toda empresa pues son los principales compradores, quienes tienen la capacidad adquisitiva, por ende existe el Centro de Comercio quien es el que presta servicios a su distinguida clientela efectuando sus operaciones comerciales diariamente basándose en brindar calidad de productos en todas sus variedades, Servicio otorgado por sus colaboradores en la atención personalizada, para cumplir con las diferentes expectativas de los consumidores y cumplir con sus necesidades insatisfechas. Centro de Comercio Gualli cuenta con dos tipos de clientes que son:

**Consumidor final.-** son aquellos que compran de contado y que corresponden a la mayor parte de los clientes entre ellos están las amas de casa, los niños, turistas y toda la población económicamente activa.

**Coberturas.-** Aquí se encuentran los clientes que compran a crédito con un tiempo de pago no más de una semana, básicamente son los dueños de tiendas quienes compran gran cantidad de mercadería.

Para cubrir las necesidades de los clientes es necesario manejar un perfecto funcionamiento o desenvolvimiento en la compañía, que los colaboradores cumplan con cada una de sus funciones pues son la imagen de la empresa dándoles un buen servicio a los clientes quienes son el motor de toda organización.

### 4.5.3 Proveedores

El Centro de Comercio Gualli cuenta con proveedores de todas las marcas trabajando con cada uno de ellos al por mayor quienes son los que facilitaron la actividad inicial de la empresa, los proveedores son de suma importancia, para continuar sus actividades, entre las principales marcas distribuidoras están:

- Nestlé
- La Universal
- La Fabril
- Lisboacoarp
- Sumesa
- La Española
- All Natural
- Alpina
- Tropical
- Coca Cola
- Indulac
- Colgate
- Entre otras marcas con las que trabaja el Centro de Comercio Gualli.

Todas estas empresas proveedoras de productos para la comunidad y los clientes, trabajando con acuerdos comerciales entre ellas estas las formas de pago que pueden ser: Crédito o Contado

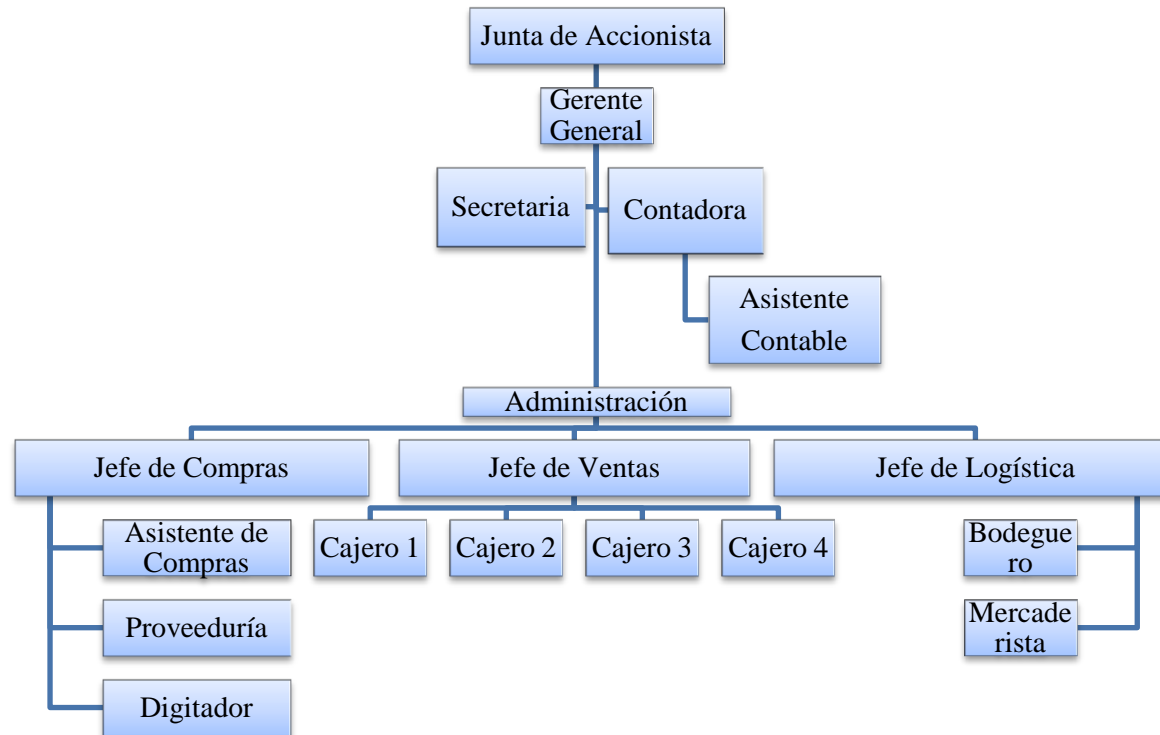
**Contado.-** En la compañía existen pocos y son aquellos proveedores que no se les compra mas de \$200 dólares por lo tanto es preferible que se les cancele de inmediato.

**Crédito.-** La mayoría de los proveedores trabajan otorgando crédito pero con diferente plazo de pagos como son: 1 semana, 15 días, 30 días, 45 días.

## 4.6 DISEÑO ORGANIZACIONAL

### 4.6.1. Forma Estructural Horizontal (Organigrama)

FIGURA# 7. Organigrama Propuesto



*Fuente: Centro de Comercio Gualli  
Elaborado por: Gladys Sánchez Chóez*

## **4.6.2 Políticas**

### **Políticas Generales del Centro de Comercio Guali.**

- Ofrecer un trato justo y amable a los clientes.
- Preservar el medio ambiente y la seguridad de los colaboradores durante la jornada laboral.
- Analizar, investigar y plantear nuevas estrategias de ventas y mercadeos.
- Promover y participar en acciones de mejoramiento continuo, desarrollo profesional y tecnológico del área de compra.
- Proporcionar uniforme al personal de la compañía
- Fomentar valores al personal como la puntualidad y el trabajo en equipo.
- Mejorar la lealtad de sus clientes basándose en la satisfacción del cliente.
- Velar por bienestar social y económico de sus empleados
- Trabajar constantemente apegados a la ley
- Fomentar a sus colaboradores la capacitación continua, mediante cursos o seminarios.
- Mantener una buena relación con sus proveedores

### **Políticas de calidad:**

- Contar con las normas de calidad establecidas por la ley, los productos de consumo masivo contará con la información nutricional adecuada.
- Garantizar la satisfacción del cliente mediante la atención eficiente y de calidad.
- Promover el desarrollo del talento humano para asegurar el cumplimiento de los objetivos del supermercado.
- Desarrollar relaciones mutuamente benéficas con los proveedores, garantizando la calidad y oportunidad de suministros y servicio.
- Asegurar la pertenencia del Supermercado garantizando su solidez económica y social.
- Proporcionar a su clientela los mejores precios
- Implementar periódicamente estrategias de ventas y de mercadeo.
- Fomentar con sus colaboradores la idea que el cliente es la razón de ser.

**“Los clientes deben ser tratados como tratan a sus familiares”.**

### **4.6.3 Cultura Organizacional.**

Toda empresa tiene que poseer valores que deben de ser aplicados en el campo profesional y cada uno de los colaboradores del Centro de Comercio Gualli debe de trabajar en armonía sin conflicto alguno. Los siguientes están alineados a la Misión y Visión institucional.

**Respeto.-** Sembrar el respeto entre compañeros de trabajo sin problemas o riñas, agresiones verbales, ocasionadas por algunos colaboradores de la empresa.

**Honestidad.-** Ejercer el valor de la honestidad con cada compañero decir las cosas que son debidamente correctas, sin mentiras en la empresa para llevar un trabajo efectivo.

**Solidaridad.-** El apoyo incondicional entre los accionistas, trabajadores del Centro de Comercio Gualli, la solidaridad es lo primero, para lograr y triunfar con los objetivos propuestos.

**Responsabilidad.-** La responsabilidad que debe existir en cada una de las áreas es al 100%, cada uno de los colaboradores es responsable de su trabajo, no se puede tener trabajadores irresponsables de las tareas asignadas y que no sean cumplidas.

**Trabajo en equipo.-** Trabajar en conjunto es decir apoyarse mutuamente uno a otro para cumplir con las tareas asignadas logrando el objetivo común, que es la productividad que busca cada empresa.

**Compromiso.-** Mantener el compromiso que debe de existir entre trabajador con la empresa es una responsabilidad grande, pues deben de sentirse en familia y conocer perfectamente la filosofía de la compañía para aplicarlo y con entusiasmo se logrará el éxito deseado

**Puntualidad.-** Fijar horarios de acuerdo al Código de trabajo es decir las 8 horas laborables con todos los beneficios que debe brindar a un trabajador debiendo así los colaboradores cumplir con el horario de trabajo establecido para que sus tareas sean elaboradas en el tiempo justo.

**Ética.-** Demostrar la ética de cada uno de los que colaboran en el Centro de Comercio Gualli los hace profesionales y dignos de confianza manteniendo la moral y la ética, haciéndolos grandes de personalidad, en el campo de trabajo.

El Centro de Comercio Gualli se siente identificado por estos valores son de suma importancia, llevando la moral, la ética y ser digno de reconocimiento de la empresa. Estos valores contribuyen con la cultura de la organización.

#### 4.6.4 Orgánico Funcional

**CUADRO# 6.** Manual de funciones Junta de Accionistas

Junta de Accionistas	Nº de Accionistas: 3 personas
	RELACIONES INTERNAS: Gerente General
SUPERVISA A: Gerente General	RELACIONES EXTERNAS: Bancos, Organismos de Control, Proveedores, Clientes.
<b>II NATURALEZA DEL PUESTO</b>	
Aprobar la estructura Orgánica de Centro de Comercio Gualli, tomando en cuenta los requerimientos para un eficaz cumplimiento de sus metas y objetivos.	
<b>III. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES</b>	
Definir políticas, metas y objetivos para Centro de Comercio Gualli	
Aprobar los proyectos o programas que presente el Gerente General	
Conocer y Resolver sobre los informes del Administrador y Contador	
Evaluar las instalaciones y los recursos principales de la compañía	
Selección de auditores externos en caso de ser requeridos por la compañía	

**Fuente:** Centro de Comercio Gualli  
**Elaborado por:** Gladys Sánchez Chóez



### CUADRO# 7. Manual de función Gerente General

<b>IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO</b>	
NOMBRE DEL PUESTO: Gerente General	Nº PERSONAS EN EL PUESTO: 1 persona
JEFE INMEDIATO: Junta General de Accionistas	RELACIONES INTERNAS: Junta General de Accionistas
SUPERVISA A: Departamento Administrativo Financiero, Clientes	RELACIONES EXTERNAS: Bancos, Organismos de Control, Proveedores, Clientes.
<b>II NATURALEZA DEL PUESTO</b>	
Dirigir, coordinar, supervisar y dictar normas para el eficiente desarrollo de las actividades de la Entidad en cumplimiento de las políticas adoptadas por la Junta Directiva.	
<b>III. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES</b>	
Representar las acciones o derechos que la empresa posee.	
Adoptar los estatutos, hacer que se acaten normas y procedimientos para el desarrollo de las actividades.	
Aprobar o considerar las diferentes propuestas de mejoras en los departamentos.	
Ordenar los pagos e ingresos para cada departamento en conjunto con el área financiera.	
Designar las funciones a quien considere pertinente de acuerdo al caso, en varios aspectos sea de proyectos o producción.	
<b>IV. PERFIL DEL PUESTO</b>	
<b>EDAD:</b>	De 30 en adelante
<b>NIVEL DE EDUCACIÓN:</b>	Ing. En desarrollo Empresarial, Maestría en comercio.
<b>CONOCIMIENTOS BÁSICOS:</b>	Liderazgo, finanzas, contabilidad, elaboración de balances, Conocimientos en administración, estados financieros, coordinación.
<b>SEXO:</b>	Indistinto
<b>EXPERIENCIA:</b>	De 3 a 5 años de experiencia
<b>HABILIDADES Y DESTREZAS:</b>	Solución de problemas y conflictos, Pensamiento crítico Manejo de tensiones y estrés
<b>ACTITUDES:</b>	Responsabilidad, eficiencia, supervisión y control del trabajo en las diferentes áreas.
<b>V. CONDICIONES DE TRABAJO</b>	
AMBIENTE FÍSICO: Ambiente interno y externo	RIESGOS DE ÁREA: riesgo mínimo al cargo
	HERRAMIENTAS DEL ÁREA: Laptop.
REQUISITOS MENTALES: Estado psicológico estable, concentración.	ESFUERZO FÍSICO: Resistencia a jornadas exhaustivas

*Fuente: Centro de Comercio Gualli  
Elaborado por: Gladys Sánchez Chóez*

### CUADRO# 8. Manual de función Secretaria

<b>IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO</b>	
NOMBRE DEL PUESTO: Secretaria	Nº PERSONAS EN EL PUESTO: 1 persona
JEFE INMEDIATO: Gerente General	RELACIONES INTERNAS: Junta General de Accionistas
SUPERVISA A: Ninguno	RELACIONES EXTERNAS: Bancos, Organismos de Control, Clientes.
<b>II NATURALEZA DEL PUESTO</b>	
Dirigir, coordinar, supervisar y dictar normas para el eficiente desarrollo de las actividades de la Entidad en cumplimiento de las políticas adoptadas por la Junta Directiva.	
<b>III. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES</b>	
Llevar en orden los documentos que se llevan en la compañía	
Contestara las llamadas y anotar datos importantes para informar al gerente	
Debe coordinar el tiempo del gerente para atender asuntos referentes de la empresa	
Realizar otras funciones afines que le sean asignadas por el gerente general.	
Autorizada para mantener el orden en la oficina de la gerente.	
<b>IV. PERFIL DEL PUESTO</b>	
<b>EDAD:</b>	De 22 en adelante
<b>NIVEL DE EDUCACIÓN:</b>	Bachiller en Contabilidad o áreas afines.
<b>CONOCIMIENTOS BÁSICOS:</b>	Liderazgo, finanzas, contabilidad, Conocimientos en administración, coordinación.
<b>SEXO:</b>	Indistinto
<b>EXPERIENCIA:</b>	1 año como mínimo
<b>HABILIDADES Y DESTREZAS:</b>	Solución de problemas y conflictos, Pensamiento crítico Manejo de tensiones y estrés
<b>ACTITUDES:</b>	Responsabilidad, eficiencia, supervisión y control del trabajo en las diferentes áreas.
<b>V. CONDICIONES DE TRABAJO</b>	
AMBIENTE FÍSICO: Ambiente interno y externo	RIESGOS DE ÁREA: riesgo mínimo al cargo
	HERRAMIENTAS DEL ÁREA: Computadora.
REQUISITOS MENTALES: Estado psicológico estable, concentración.	ESFUERZO FÍSICO: Resistencia a jornadas exhaustivas

*Fuente: Centro de Comercio Gualli  
Elaborado por: Gladys Sánchez Chóez*

### CUADRO# 9. Manual de función Contador(a)

<b>I IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO</b>	
NOMBRE DEL PUESTO: Contador (a)	N° PERSONAS EN EL PUESTO: 1 persona
JEFE INMEDIATO: Gerente General	RELACIONES INTERNAS: Asistente contable
SUPERVISA A: Asistente Contable HORARIO: 8 HORAS	RELACIONES EXTERNAS: Bancos, Organismos de Control
<b>II NATURALEZA DEL PUESTO</b>	
Supervisa y controla todas las operaciones contables que realiza la Compañía.	
<b>III. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES</b>	
Elaboración de estados financieros periódicos e informes contables.	
Revisar las cuentas de los asientos que realiza el asistente contable	
Brinda asesoría en aspectos contables y tributarios	
Realizar las declaraciones y conciliaciones tributarias	
Revisa el cierre de caja con sus respectivos ingresos y gastos registrados por el asistente contable	
<b>IV. PERFIL DEL PUESTO</b>	
<b>EDAD:</b>	De 30 a 45 años
<b>NIVEL DE EDUCACIÓN:</b>	Profesional estudios superiores en CPA, finanzas o auditoría
<b>CONOCIMIENTOS BÁSICOS:</b>	Finanzas, contabilidad, elaboración de balances. Administración, estados financieros, contabilidad, roles de pago, coordinación.
<b>SEXO:</b>	Indistinto
<b>EXPERIENCIA:</b>	3 años como mínimo.
<b>HABILIDADES Y DESTREZAS:</b>	Comunicación, habilidad analítica e intelectual, liderazgo en grupo, trabajo bajo presión.
<b>ACTITUDES:</b>	Liderazgo, trabajo en equipo, iniciativa propia y capacidad de tomar decisiones.
<b>V. CONDICIONES DE TRABAJO</b>	
AMBIENTE FÍSICO: Ambiente interno	RIESGOS DE ÁREA: riesgo mínimo al cargo
REQUISITOS MENTALES: Concentración.	HERRAMIENTAS DEL ÁREA: Laptop, disponibilidad del tiempo completo, información financiera.
	ESFUERZO FÍSICO: Resistencia a jornadas exhaustivas

*Fuente: Centro de Comercio Gualli  
Elaborado por: Gladys Sánchez Chóez*

### CUADRO# 10. Manual de función Asistente Contable

<b>I IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO</b>	
NOMBRE DEL PUESTO: Asistente Contable	N° PERSONAS EN EL PUESTO: 1 persona
JEFE INMEDIATO: Contador	RELACIONES INTERNAS: Contador
SUPERVISA A: Ninguno HORARIO: 8 HORAS	RELACIONES EXTERNAS: Bancos, Organismos de Control
<b>II NATURALEZA DEL PUESTO</b>	
Generar información contable para la toma de decisiones de los directivos de la Compañía.	
<b>III. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES</b>	
Manejo de Caja- Bancos.	
Pago a proveedores.	
Recepción y envío de depósitos físicos a los diferentes bancos e ingreso del depósito al sistema	
Recepción de facturas y comprobantes de recepción	
Control y reportes de caja chica, elaboración de reporte de ingresos y egresos	
Entrega de fondos a las personas autorizadas que lo requieran	
Realizar egresos de efectivo y cheques correspondientes a las diversas áreas sólo cuando estas tengan la firma de autorización del Gerente General.	
<b>IV. PERFIL DEL PUESTO</b>	
<b>EDAD:</b>	De 22 en adelante
<b>NIVEL DE EDUCACIÓN:</b>	Bachiller en contabilidad con estudios superiores mínimo de 3 años en carreras de CPA o afines
<b>CONOCIMIENTOS BÁSICOS:</b>	Finanzas, contabilidad, roles de pago, coordinación.
<b>SEXO:</b>	Femenino
<b>EXPERIENCIA:</b>	3 años como mínimo
<b>HABILIDADES Y DESTREZAS:</b>	Seguir instrucciones orales y escritas, comunicarse en forma efectiva tanto de manera oral como escrita, efectuar cálculos con rapidez y precisión.
<b>ACTITUDES:</b>	Trabajo en equipo, iniciativa propia.
<b>V. CONDICIONES DE TRABAJO</b>	
AMBIENTE FÍSICO: Ambiente interno	RIESGOS DE ÁREA: riesgo mínimo al cargo
REQUISITOS MENTALES: Concentración.	HERRAMIENTAS DEL ÁREA: Laptop, disponibilidad del tiempo completo, información financiera.
	ESFUERZO FÍSICO: Resistencia a jornadas exhaustivas

*Fuente: Centro de Comercio Gualli  
Elaborado por: Gladys Sánchez Chóez*

**CUADRO# 11. Manual de función Administrador(a)**

<b>I IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO</b>	
NOMBRE DEL PUESTO: Administrador(a)	Nº PERSONAS EN EL PUESTO: 1 persona
JEFE INMEDIATO: Gerente General	RELACIONES INTERNAS: Personal Administrativo.
SUPERVISA A: Jefe de Compras, Ventas y Logística. HORARIO: 8 HORAS	RELACIONES EXTERNAS: Proveedores y Clientes.
<b>II NATURALEZA DEL PUESTO</b>	
Chequear y vigilar que todo esté en orden y que cada uno cumpla con sus funciones asignadas.	
<b>III. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES</b>	
Se ocupa de la optimización del proceso administrativo, el manejo de las bodegas, el inventario y todo el proceso de administración financiera de la compañía.	
Negociación con proveedores para términos de compras, descuentos especiales, formas de pago y crédito.	
Controlar que cada una de las actividades se lleve con normal responsabilidad.	
Encargado de los aspectos financieros de todas las compras que se realizan en la compañía	
Mantener un ambiente acorde y adecuado entre los colaboradores de la compañía.	
<b>IV. PERFIL DEL PUESTO</b>	
<b>EDAD:</b>	De 30-40 años en adelante
<b>NIVEL DE EDUCACIÓN:</b>	Ing. Comercial, estudios superiores en administración o carreras afines.
<b>CONOCIMIENTOS BÁSICOS:</b>	Finanzas, contabilidad, Administración
<b>SEXO:</b>	Indistinto
<b>EXPERIENCIA:</b>	5 años
<b>HABILIDADES Y DESTREZAS:</b>	Ejerce autoridad sobre los departamentos de compras, ventas y logística
<b>ACTITUDES:</b>	Líder, Trabajo en equipo, Habilidad de negociación, Comunicación
<b>V. CONDICIONES DE TRABAJO</b>	
AMBIENTE FÍSICO: Ambiente interno	RIESGOS DE ÁREA: Riesgo mínimo al cargo
REQUISITOS MENTALES: Concentración.	HERRAMIENTAS DEL ÁREA: Laptop, disponibilidad del tiempo completo, información financiera.
	ESFUERZO FÍSICO: Resistencia a jornadas exhaustivas.

*Fuente: Centro de Comercio Gualli  
Elaborado por: Gladys Sánchez Chóez*

## CUADRO# 12. Manual de función Jefe de Compras

<b>I IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO</b>	
NOMBRE DEL PUESTO: Jefe de Compras	N° PERSONAS EN EL PUESTO: 1 persona
JEFE INMEDIATO: Gerente General	RELACIONES INTERNAS: Asistente de compras.
SUPERVISA A: Digitador. HORARIO: 8 HORAS	RELACIONES EXTERNAS: Proveedores.
<b>II NATURALEZA DEL PUESTO</b>	
Generar informes relacionados a las compras, productos nuevos para ser comercializado dentro de la compañía.	
<b>III. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES</b>	
Recepción y envío de depósitos físicos a los diferentes bancos e ingreso del depósito al sistema	
Recepción de facturas y comprobantes de recepción	
Control y reportes de caja chica, elaboración de reporte de ingresos y egresos	
Entrega de fondos a las personas autorizadas que lo requieran	
Realizar egresos de efectivo y cheques correspondientes a las diversas áreas sólo cuando estas tengan la firma de autorización del Gerente General.	
<b>IV. PERFIL DEL PUESTO</b>	
<b>EDAD:</b>	De 30 años en adelante
<b>NIVEL DE EDUCACIÓN:</b>	Bachiller en contabilidad con estudios superiores mínimo de 3 años en Ing. Comercial o afines
<b>CONOCIMIENTOS BÁSICOS:</b>	Finanzas, contabilidad.
<b>SEXO:</b>	Indistinto
<b>EXPERIENCIA:</b>	3 años como mínimo
<b>HABILIDADES Y DESTREZAS:</b>	Seguir instrucciones orales y escritas, comunicarse en forma efectiva tanto de manera oral como escrita, efectuar cálculos con rapidez y precisión.
<b>ACTITUDES:</b>	Alto sentido de responsabilidad, Trabajo en equipo, iniciativa propia
<b>V. CONDICIONES DE TRABAJO</b>	
AMBIENTE FÍSICO: Ambiente interno	RIESGOS DE ÁREA: riesgo mínimo al cargo
REQUISITOS MENTALES: Concentración.	HERRAMIENTAS DEL ÁREA: Laptop, disponibilidad del tiempo completo, información financiera.
	ESFUERZO FÍSICO: Resistencia a jornadas exhaustivas

*Fuente: Centro de Comercio Gualli  
Elaborado por: Gladys Sánchez Chóez*

**CUADRO# 13. Manual de función Asistente de Compras**

<b>I IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO</b>	
NOMBRE DEL PUESTO: Asistente de compra	N° PERSONAS EN EL PUESTO: 1 persona
JEFE INMEDIATO: Jefe de compras	RELACIONES INTERNAS: Jefe de compras, vendedores.
SUPERVISA A: Vendedores. HORARIO: 8 HORAS	RELACIONES EXTERNAS: Proveedores, clientes.
<b>II NATURALEZA DEL PUESTO</b>	
Generar reportes de los percheros de la labor que realizan, detallar de las compras realizadas diariamente.	
<b>III. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES</b>	
Manejo del inventario.	
Realizar ingresos y egresos de productos de bodega en el sistema	
Realizar adquisiciones para mantener el stock.	
Supervisar, controlar a los percheros.	
<b>IV. PERFIL DEL PUESTO</b>	
<b>EDAD:</b>	De 23 años en adelante.
<b>NIVEL DE EDUCACIÓN:</b>	Ingeniero Comercial o financiero.
<b>CONOCIMIENTOS BÁSICOS:</b>	Finanzas, contabilidad, conocimientos de compra, coordinación.
<b>SEXO:</b>	Indistinto.
<b>EXPERIENCIA:</b>	3 años como mínimo
<b>HABILIDADES Y DESTREZAS:</b>	Seguir instrucciones orales y escritas, comunicarse en forma efectiva tanto de manera oral como escrita, efectuar cálculos con rapidez y precisión.
<b>ACTITUDES:</b>	Trabajo en equipo, iniciativa propia
<b>V. CONDICIONES DE TRABAJO</b>	
AMBIENTE FÍSICO: Ambiente interno	RIESGOS DE ÁREA: riesgo mínimo al cargo
REQUISITOS MENTALES: Concentración.	HERRAMIENTAS DEL ÁREA: Laptop, disponibilidad del tiempo completo, información financiera.
	ESFUERZO FÍSICO: Resistencia a jornadas exhaustivas.

*Fuente: Centro de Comercio Gualli  
Elaborado por: Gladys Sánchez Chóez*

### CUADRO# 14. Manual de función Proveeduría

<b>I IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO</b>	
NOMBRE DEL PUESTO: Pago a Proveedores	Nº PERSONAS EN EL PUESTO: 1 persona
JEFE INMEDIATO: Gerente General	RELACIONES INTERNAS: Asistentes contables.
SUPERVISA A: Ninguno HORARIO: 8 HORAS	RELACIONES EXTERNAS: Bancos, Organismos de Control
<b>II NATURALEZA DEL PUESTO</b>	
Dar a conocer de los pagos realizados a los proveedores perfecta relación entre Cliente -Proveedor	
<b>III. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES</b>	
Recepción y envío de depósitos físicos a los diferentes bancos e ingreso del depósito al sistema	
Recepción de facturas y comprobantes de recepción	
Control y reportes de caja chica, elaboración de reporte de ingresos y egresos	
Entrega de fondos a las personas autorizadas que lo requieran	
Realizar egresos de efectivo y cheques correspondientes a las diversas áreas sólo cuando estas tengan la firma de autorización del Gerente General.	
<b>IV. PERFIL DEL PUESTO</b>	
<b>EDAD:</b>	De 22 en adelante
<b>NIVEL DE EDUCACIÓN:</b>	Bachiller en contabilidad con estudios superiores mínimo de 3 años en carreras de CPA o afines
<b>CONOCIMIENTOS BÁSICOS:</b>	Finanzas, contabilidad, roles de pago, coordinación.
<b>SEXO:</b>	Femenino
<b>EXPERIENCIA:</b>	2 años como mínimo
<b>HABILIDADES Y DESTREZAS:</b>	Seguir instrucciones orales y escritas, comunicarse en forma efectiva tanto de manera oral como escrita, efectuar cálculos con rapidez y precisión.
<b>ACTITUDES:</b>	Trabajo en equipo, iniciativa propia
<b>V. CONDICIONES DE TRABAJO</b>	
AMBIENTE FÍSICO: Ambiente interno y externo.	RIESGOS DE ÁREA: riesgo mínimo al cargo
REQUISITOS MENTALES: Concentración.	HERRAMIENTAS DEL ÁREA: Laptop, disponibilidad del tiempo completo.
	ESFUERZO FÍSICO: Resistencia a jornadas exhaustivas

*Fuente: Centro de Comercio Gualli  
Elaborado por: Gladys Sánchez Chóez*



### CUADRO# 15. Manual de función Digitador

<b>I IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO</b>	
NOMBRE DEL PUESTO: Digitador	Nº PERSONAS EN EL PUESTO: 1 persona
JEFE INMEDIATO: Jefe de Compras	RELACIONES INTERNAS: Contador.
SUPERVISA A: Ninguno HORARIO: 8 HORAS	RELACIONES EXTERNAS: Organismos de Control.
<b>II NATURALEZA DEL PUESTO</b>	
Abastecer a la compañía de suficiente mercadería para la comercialización y distribución, ingresar correctamente las facturas de compra.	
<b>III. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES</b>	
Digitar las facturas de compras de la compañía.	
Archivar las facturas d compra de respaldo para la Compañía.	
Hacer ventas en la Compañía.	
Liquidar todo tipo de ventas que se realice en la compañía.	
<b>IV. PERFIL DEL PUESTO</b>	
<b>EDAD:</b>	De 23 en adelante
<b>NIVEL DE EDUCACIÓN:</b>	Bachiller en contabilidad o cursando carrera universitaria.
<b>CONOCIMIENTOS BÁSICOS:</b>	Finanzas, contabilidad, coordinación.
<b>SEXO:</b>	Masculino
<b>EXPERIENCIA:</b>	1 año como mínimo
<b>HABILIDADES Y DESTREZAS:</b>	Seguir instrucciones orales y escritas, comunicarse en forma efectiva tanto de manera oral como escrita, efectuar cálculos con rapidez y precisión.
<b>ACTITUDES:</b>	Trabajo en equipo, iniciativa propia
<b>V. CONDICIONES DE TRABAJO</b>	
AMBIENTE FÍSICO: Ambiente interno	RIESGOS DE ÁREA: riesgo mínimo al cargo
REQUISITOS MENTALES: Concentración.	HERRAMIENTAS DEL ÁREA: Laptop, disponibilidad del tiempo completo, información de compras.
	ESFUERZO FÍSICO: Resistencia a jornadas exhaustivas

*Fuente: Centro de Comercio Gualli  
Elaborado por: Gladys Sánchez Chóez*

### CUADRO# 16. Manual de función Jefe de Ventas

<b>I IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO</b>	
NOMBRE DEL PUESTO: Jefe de Ventas	Nº PERSONAS EN EL PUESTO: 1 persona
JEFE INMEDIATO: Gerente General	RELACIONES INTERNAS: Choferes, Jefe Financiero.
SUPERVISA A: Ninguno HORARIO: 8 HORAS	RELACIONES EXTERNAS: Organismos de Control.
<b>II NATURALEZA DEL PUESTO</b>	
Medición y desempeño de los objetivos y actividades que se desarrollen dentro de la Compañía.	
<b>III. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES</b>	
Planeación y presupuesto para los ejecutivos de ventas en un período determinado.	
Determinación del tamaño y estructura de la organización de ventas.	
Reclutamiento, selección y entrenamiento de la fuerza de ventas.	
Análisis del volumen de ventas en el transcurso del mes, Costo y utilidades.	
Verificar anomalías que se encuentren en la ruta.	
<b>IV. PERFIL DEL PUESTO</b>	
<b>EDAD:</b>	De 22 a 32 años en adelante
<b>NIVEL DE EDUCACIÓN:</b>	Ingeniero en Marketing, Maestría en comercio.
<b>CONOCIMIENTOS BÁSICOS:</b>	Finanzas, contabilidad.
<b>SEXO:</b>	Indistinto
<b>EXPERIENCIA:</b>	3 años como mínimo
<b>HABILIDADES Y DESTREZAS:</b>	Seguir instrucciones orales y escritas, comunicarse en forma efectiva tanto de manera oral como escrita, efectuar cálculos con rapidez y precisión.
<b>ACTITUDES:</b>	Trabajo en equipo, alto sentido de responsabilidad y honorabilidad, capacidad de respuesta a la demanda del cliente, capacidad para tomar decisiones.
<b>V. CONDICIONES DE TRABAJO</b>	
AMBIENTE FÍSICO: Ambiente interno	RIESGOS DE ÁREA: riesgo mínimo al cargo
REQUISITOS MENTALES: Concentración.	HERRAMIENTAS DEL ÁREA: Laptop, disponibilidad del tiempo completo, información financiera.
	ESFUERZO FÍSICO: Resistencia a jornadas exhaustivas

*Fuente: Centro de Comercio Gualli  
Elaborado por: Gladys Sánchez Chóez*

### CUADRO# 17. Manual de función Cajeros

<b>I IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO</b>	
NOMBRE DEL PUESTO: Cajero	N° PERSONAS EN EL PUESTO: 4 personas
JEFE INMEDIATO: Supervisores de cajas.	RELACIONES INTERNAS: Clientes.
SUPERVISA A: Ninguno HORARIO: 8 HORAS	RELACIONES EXTERNAS: Organismos de control.
<b>II NATURALEZA DEL PUESTO</b>	
Mantener el orden en sus respectivas cajas ofrecer una atención personalizada al cliente de la mejor manera de forma eficaz y eficiente.	
<b>III. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES</b>	
Facturar los productos comprados.	
Cobro de facturas a los clientes.	
Cierre y cuadro de las cajas diariamente.	
Entrega de caja a supervisores de cajas.	
Responsable del faltante del dinero de caja.	
<b>IV. PERFIL DEL PUESTO</b>	
<b>EDAD:</b>	De 22 años en adelante
<b>NIVEL DE EDUCACIÓN:</b>	Bachilleres o estudiantes en ciencias contables.
<b>CONOCIMIENTOS BÁSICOS:</b>	Finanzas, contabilidad, roles de pago, coordinación.
<b>SEXO:</b>	Indistinto
<b>EXPERIENCIA:</b>	1 año como mínimo
<b>HABILIDADES Y DESTREZAS:</b>	Seguir instrucciones orales y escritas, comunicarse en forma efectiva tanto de manera oral como escrita, efectuar cálculos con rapidez y precisión.
<b>ACTITUDES:</b>	Trabajo en equipo, Comunicación.
<b>V. CONDICIONES DE TRABAJO</b>	
AMBIENTE FÍSICO: Ambiente interno	RIESGOS DE ÁREA: riesgo mínimo al cargo
REQUISITOS MENTALES: Concentración.	HERRAMIENTAS DEL ÁREA: Dinero, Computadora, disponibilidad del tiempo completo.
	ESFUERZO FÍSICO: Resistencia a jornadas exhaustivas

*Fuente: Centro de Comercio Gualli  
Elaborado por: Gladys Sánchez Chóez*

### CUADRO# 18. Manual de función Jefe de Logística

<b>I IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO</b>	
NOMBRE DEL PUESTO: Jefe de Logística	N° PERSONAS EN EL PUESTO: 1 persona
JEFE INMEDIATO: Gerente	RELACIONES INTERNAS: Jefe de ventas
SUPERVISA A: Ninguno HORARIO: 8 HORAS	RELACIONES EXTERNAS: Administrador, Organismos de Control.
<b>II NATURALEZA DEL PUESTO</b>	
Planificar junto con el Departamento de ventas el plan de ventas que se lleva a cabo en la Compañía.	
<b>III. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES</b>	
Gestionar y supervisar al personal que está a su cargo.	
Dirigir al personal de bodega en las labores planificadas.	
Reportar al Gerente Administrativo Financiero los indicadores con posibles mejoras para los procesos logísticos.	
<b>IV. PERFIL DEL PUESTO</b>	
<b>EDAD:</b>	De 26 a 35 años en adelante
<b>NIVEL DE EDUCACIÓN:</b>	Ingeniero Industrial, Administración o afines.
<b>CONOCIMIENTOS BÁSICOS:</b>	Finanzas, contabilidad, coordinación.
<b>SEXO:</b>	Indistinto
<b>EXPERIENCIA:</b>	3 años en puestos de Jefatura en Bodega como mínimo
<b>HABILIDADES Y DESTREZAS:</b>	Seguir instrucciones orales y escritas, comunicarse en forma efectiva tanto de manera oral como escrita, efectuar cálculos con rapidez y precisión.
<b>ACTITUDES:</b>	Trabajo en equipo, Asertividad, centrado a conseguir los objetivos, capacidad para planificar tanto los procesos de distribución como de personal.
<b>V. CONDICIONES DE TRABAJO</b>	
AMBIENTE FÍSICO: Ambiente interno	RIESGOS DE ÁREA: riesgo mínimo al cargo
REQUISITOS MENTALES: Concentración.	HERRAMIENTAS DEL ÁREA: Laptop, disponibilidad del tiempo completo, información financiera.
	ESFUERZO FÍSICO: Resistencia a jornadas exhaustivas.

*Fuente: Centro de Comercio Gualli  
Elaborado por: Gladys Sánchez Chóez*

### CUADRO# 19. Manual de función Bodeguero

<b>I IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO</b>	
NOMBRE DEL PUESTO: Bodeguero	Nº PERSONAS EN EL PUESTO: 2 persona
JEFE INMEDIATO: Jefe de Compras	RELACIONES INTERNAS: Asistente de compras
SUPERVISA A: Ninguno HORARIO: 8 HORAS	RELACIONES EXTERNAS: Percheros, Organismos de control.
<b>II NATURALEZA DEL PUESTO</b>	
Recibir correctamente los productos colocarlos en lugares establecidos para la mercadería, dar reportes de los productos recibidos para la respectiva verificación y comprobación d la misma.	
<b>III. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES</b>	
Control completo de las bodegas.	
Monitoreo y autorización de las compras necesarias de las bodegas.	
Custodia de inventario.	
Entrega de recepción de los productos ya sean de retorno o despacho.	
Llevar un control de los productos entregados.	
Verificar que los productos se encuentren de acuerdo a las condiciones de la factura.	
<b>IV. PERFIL DEL PUESTO</b>	
<b>EDAD:</b>	De 25 años en adelante
<b>NIVEL DE EDUCACIÓN:</b>	Bachiller en contabilidad con estudios superiores en carreras o afines.
<b>CONOCIMIENTOS BÁSICOS:</b>	Contabilidad, coordinación.
<b>SEXO:</b>	Masculino
<b>EXPERIENCIA:</b>	2 años como mínimo
<b>HABILIDADES Y DESTREZAS:</b>	Seguir instrucciones orales y escritas, comunicarse en forma efectiva tanto de manera oral como escrita, efectuar cálculos con rapidez y precisión.
<b>ACTITUDES:</b>	Responsabilidad, Honestidad, Trabajo en equipo, iniciativa propia.
<b>V. CONDICIONES DE TRABAJO</b>	
AMBIENTE FÍSICO: Ambiente interno	RIESGOS DE ÁREA: riesgo mínimo al cargo
REQUISITOS MENTALES: Concentración.	HERRAMIENTAS DEL ÁREA: Laptop, disponibilidad del tiempo completo, información financiera.
	ESFUERZO FÍSICO: Resistencia a jornadas exhaustivas

*Fuente: Centro de Comercio Gualli  
Elaborado por: Gladys Sánchez Chóez*

## CUADRO# 20. Manual de función Mercaderista

<b>I IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO</b>	
NOMBRE DEL PUESTO: Mercaderista	N° PERSONAS EN EL PUESTO: 7 persona
JEFE INMEDIATO: Jefe de Logística	RELACIONES INTERNAS: Cajeros
SUPERVISA A: Ninguno HORARIO: 8 HORAS	RELACIONES EXTERNAS: Administrador
<b>II NATURALEZA DEL PUESTO</b>	
Atención y entrega de los diferentes productos a los clientes de manera cordial y respetuosa.	
<b>III. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES</b>	
Ser responsable y cumplir con los requerimientos de la empresa	
Mantener las perchas con mercadería	
Verificar la fecha de caducidad de los productos	
Mantener su área de trabajo siempre limpia	
Verificar en bodega el stock de sus productos	
<b>IV. PERFIL DEL PUESTO</b>	
<b>EDAD:</b>	De 21 en adelante
<b>NIVEL DE EDUCACIÓN:</b>	Bachiller en contabilidad
<b>CONOCIMIENTOS BÁSICOS:</b>	Atención al cliente.
<b>SEXO:</b>	Masculino
<b>EXPERIENCIA:</b>	1 año como mínimo
<b>HABILIDADES Y DESTREZAS:</b>	Seguir instrucciones orales y escritas, comunicarse en forma efectiva tanto de manera oral como escrita, efectuar cálculos con rapidez y precisión.
<b>ACTITUDES:</b>	Responsabilidad, Trabajo en equipo, iniciativa propia
<b>V. CONDICIONES DE TRABAJO</b>	
AMBIENTE FÍSICO: Ambiente interno	RIESGOS DE ÁREA: riesgo mínimo al cargo
REQUISITOS MENTALES: Concentración.	HERRAMIENTAS DEL ÁREA: Guantes, Franela, Faja, Estilete, Esferos.
	ESFUERZO FÍSICO: Resistencia a jornadas exhaustivas

*Fuente: Centro de Comercio Gualli  
Elaborado por: Gladys Sánchez Chóez*

## **4.7 RESULTADO DEL DISEÑO ORGANIZACIONAL**

### **4.7.1 Recursos**

#### **1) RECURSO HUMANO**

El Centro de Comercio de Gualli al inicio de sus actividades ha poseído falencias en cuanto a sus actividades comerciales por la falta de un Diseño Organizacional, debido a que existe personal suficiente pero distribuidos incorrectamente, provocando retrasos en las actividades actualmente el Centro de Comercio Gualli cuenta con:

21 empleados cada uno en diferentes áreas de trabajo entre ellos: 1 gerente general, 1 contadora, 3 asistentes contables, 1 administrador, 1 digitador, 2 supervisores de caja, 4 cajeros, 1 supervisor de perchas, 6 percheros, 1 bodeguero.

Con la implementación de un Diseño Organizacional en el Centro de comercio Gualli mejorará la Gestión administrativa, permitiendo que realicen cada uno sus funciones correctamente en el área asignada, esta reestructuración no va a incrementar ningún puesto sólo los ubicará en el puesto correspondiente. (Ver figura#7).

Para ello ya se estableció un orgánico funcional en que se encuentra detallado el perfil de cada uno de los puestos de trabajo que existen en Centro de Comercio Gualli. Además se debe de establecer el proceso de Reclutamiento, Selección y Capacitación del personal para que el recurso humano que ocupe los diferentes puestos de trabajo sea el idóneo, con los requerimientos, aptitudes y habilidades que se encuentran detallados en el manual de funciones realizando su trabajo con eficiencia y eficacia.

## **Reclutamiento**

La primera fase del reclutamiento fue la elaboración de los manuales de función donde se encuentra la descripción de puestos que contiene:

- Nombre del puesto
- N° de personas en el puesto
- Jefe inmediato
- Relaciones internas
- A quien supervisa
- Relaciones externas
- Naturaleza del puesto
- Funciones y responsabilidades
- Edad
- Nivel de Educación
- Conocimientos Básicos
- Sexo
- Experiencia
- Habilidades y Destrezas
- Actitudes
- Condiciones de trabajo

Una vez identificados los puestos de trabajo se debe de realizar el reclutamiento por medio de 3 fases que se describen a continuación:

1.- **Requisición de personal.**- El departamento que tenga una vacante deberá proporcionar al departamento encargado del reclutamiento un documento en el que conste la información sobre la vacante a cubrir donde especificará el grado de necesidad de ese puesto para la empresa, el título del puesto y la carga de trabajo.



**2.- Análisis de las fuentes de Reclutamiento.-** Aquí es donde se va a localizar a los candidatos adecuados para que ocupen la vacante pueden ser interno o externo.

#### **El reclutamiento interno.**

Se dará con los colaboradores que se encuentren actualmente laborando en la compañía Centro de Comercio Gualli, se verificará si entre ellos existe uno o varios candidatos para la vacante que existiere, además que esto ayudan en la solución del problema cubrir con la vacante al mismo tiempo motiva al personal a esforzarse cada día más para ser candidato a vacantes de puestos superiores en el que ellos se encuentren.

#### **El reclutamiento externo.**

Se dará en caso de no existir el personal idóneo dentro de la compañía, buscando en diversos lugares como los sindicatos, las universidades, familiares o recomendados de trabajadores actuales, y solicitud de voluntarios presentando su hoja de vida.

#### **3.- Elección de medios de reclutamiento.**

El reclutamiento se realizará mediante:

- Publicidad radial
- Publicidad televisiva y
- Afiches que se encontraran pegados en las paredes del comercial y otros lugares donde existe gran cantidad de personal.
- Archivos de candidatos cuyos datos se encuentran almacenadas en la base de datos de la Compañía

## **Selección de Personal.**

Una vez terminada la etapa del reclutamiento se procede a la Selección del Personal que consiste en decidir quiénes pueden ser los candidatos para cubrir con la vacante mediante las siguientes fases.

**1.- Entrevista preliminar.-** Consiste en detectar información y la relación con los requerimientos para el puesto como el aspecto físico, la expresión verbal, la habilidad para relacionarse, además se le deberá informar sobre el tipo de trabajo, horario y remuneración para saber si el candidato decide seguir con el proceso, so se debe realizar en una sala adecuada con un ambiente fresco para que el candidato pueda proporcionar la información que se desea.

**2.- Solicitud de empleo.-** En esta fase el candidato llenará una solicitud con datos relevantes que permitirán verificar con más certeza si cumple o no con los requerimientos de la vacante, mediante los siguientes datos:

- Información personal.
- Información académica.
- Información laboral.

Después que el candidato haya contestado la solicitud con la información requerida se procede a analizar cada una de sus respuestas y así tener más datos para decidir cuáles serían los posibles candidatos que cumplen con los requisitos para ocupar la vacante, vea el modelo de la solicitud de empleo que llenará el candidato a ocupar la vacante. (Anexo#9).

**3.- Investigación de Referencias.-** Con los datos que se obtuvieron se procede a verificar si las referencias que el candidato indicó son correctas, se debe verificar los siguientes datos:

- Título del puesto ocupado.
- Razones por las que dejó el empleo anterior.
- Duración del empleo anterior.

**4.- Entrevista Final.-** Esta es la última etapa en la que el administrador decide quién es el candidato que ocupará la vacante y realizará el respectivo contrato indicándoles el horario de entrada y salida, días libres y el reglamento interno de la compañía.

#### **Políticas de Selección.**

- Las personas que ocuparán los puestos de trabajo pueden ser colaboradores internos de la empresa.
- La selección del personal lo realizará directamente el administrador o en casos extremos el Gerente General.
- Las personas que ocupen las vacantes serán aquellas que cumplan con los requisitos establecidos en el manual de funciones.
- Cada persona designada para los diferentes puestos de trabajo deberá de realizar su labor con compromiso.

## **2) RECURSOS MATERIALES.**

Los colaboradores del Centro de Comercio Gualli requiere de materiales para el perfecto manejo de las herramientas que posee la empresa cumpliendo cada uno con sus funciones encomendadas entre los materiales que poseen son:

Estilete, tijera, Esferos, Franelas, Guantes, Fajas, todos estos recursos materiales son en cuánto a los operarios que laboran en Perchas, los materiales utilizados en la parte administrativa: 6 Escritorios, 20 sillas, 1 Archivador Grande, 2 Archivadores medianos, Hojas, Esferos, Folder, Grapadora, Carpetas, Sobres, Perforadora, 2 casilleros, Además dispone el Centro de Comercio de Gualli de dos activos fijos vehículos, son las Marca PEUGOT, 1 Camioneta FORD 150.

Al realizar un Diseño Organizacional permite el incremento de materiales por parte de la empresa para el correcto funcionamiento, se detallan los materiales que se van a incrementar:

**CUADRO# 21.** Recursos Materiales

DETALLE	CANTIDAD
<b>MUEBLES DE OFICINA</b>	
ESCRITORIO	1
SILLAS	2
ARCHIVADORES	3
<b>SUMINISTROS DE OFICINA</b>	
RESMAS	5
ESFEROS	1
MARCADORES	2
FOLDERS	10
GRAPADORA	3
CARPETAS	100
PERFORADORAS	3
CARTULINAS	100

*Fuente: Centro de Comercio Gualli*  
*Elaborado por: Gladys Sánchez Chóez*

### 3) RECURSOS TECNOLÓGICOS.

El Centro de Comercio Gualli dispone actualmente de 10 Computadoras, 6 impresoras, 1 Servidor, 4 Cajas registradoras 10 Computadoras, 6 impresoras, 1 Servidor son Equipos de Computación utilizados por Gerencia, parte

administrativa área de caja, además tiene el sistema para cajas para poder facturar como es el sistema DOBRA EMPRESARIAL, este tipo de sistema es muy utilizado por los comisariatos, supermercados, comerciales, entre otros. Para la poner en práctica el Diseño Organizacional es necesario adquirir varios recursos tecnológicos que van a ser posible que se cumplan con los objetivos planteados para el mejoramiento de la Compañía.

Para ello se plantea una lista de los recursos tecnológicos necesarios que permitirán se lleve a cabo con el Diseño Organizacional para Centro de Comercio Gualli Cía. Ltda. Estos recursos son:

**CUADRO# 22.** Recursos Tecnológicos

DETALLE	CANTIDAD
<b>EQ. DE COMPUTACIÓN</b>	
COMPUTADORAS	4
CAJA REGISTRADORA	1
IMPRESORAS PARA CAJAS	4
<b>SISTEMA</b>	
LICENCIA DOBRA	1
MANO DE OBRA	4
<b>TOTAL</b>	

*Fuente:* Centro de Comercio Gualli  
*Elaborador por:* Gladys Sánchez Chóez

#### **4) RECURSOS FINANCIEROS.**

El Centro de Comercio Gualli es una empresa privada dedicada a la compra venta de productos de consumo masivo realizando sus actividades comerciales diariamente, Siendo las aportaciones de tres socios cada uno colaborando iniciando con una tienda surtida, al pasar el tiempo se convirtió en un comercial debido al éxito que tuvo en la distribución de sus productos teniendo afluencia de

muchos clientes hoy en día siendo un Centro de Comercio potencial en la economía local de Playas, con una inversión en mercadería de **\$1,000.000 de dólares**. Para llevar a cabo el Diseño Organizacional es necesario invertir lo que va a permitir cumplir con lo establecido. Centro de Comercio Gualli es una empresa que maneja aproximadamente \$8.000,00 en efectivo diariamente lo que les facilita implementar el diseño utilizando sus propios recursos financieros o mediante un préstamo bancario.

#### **4.7.2 Eficiencia.**

Un trabajo con eficiencia se necesita el apoyo de todas y todos los colaboradores de Centro de Comercio Gualli, con el compromiso y el esfuerzo de cada uno de los trabajadores, trabajando con honestidad, capacidad, se logran los objetivos planteados por el Centro de Comercio. Para llegar a la eficiencia se necesita:

1. Tener un Líder en el Centro de comercio Gualli cuya finalidad es dirigir.
2. Mantener coordinación con los trabajadores de lo que deben de realizar.
3. El trabajo en equipo permite mayor productividad.
4. Controlar el trabajo de cada uno en cuánto el tiempo laboral de cada uno de ellos.
5. Implementar tecnología y hacer el uso correcto de la misma a través de enseñanzas por parte de los profesionales.
6. Contar con un manual de Políticas, manual de funciones, manual de procedimientos.
7. Contar con un excelente diseño organizacional para agilizar las actividades, poseer coordinación y comunicación de un área a otra.

#### **4.7.3 Eficacia.**

La eficiencia y la eficacia están relacionadas, cada trabajador del Centro de Comercio Gualli debe de poseer estos dos grandes elementos que al ejecutar la tarea asignada la realice de manera correcta y rápida, sin inconveniente alguno.

El servicio que brinda el Centro de Comercio Gualli es excelente de modo que el trabajo que efectúan cada uno de los empleados de la empresa lo hacen adecuadamente por lo que se debe seguir cumpliendo en la empresa el proceso de mejora continua a través de implementos tecnológicos por lo que se puede entregar al cliente un mejor servicio, de manera eficaz y eficiente en cuanto a la calidad de servicio otorgado por los trabajadores.

#### **4.7.4 Evaluación.**

De acuerdo a la evaluación realizada y recolectada de la empresa se procede analizar y se define que no cuenta con un Diseño Organizacional por lo que se sugiere de implementar en el Centro de Comercio Gualli, la reestructuración de un Diseño Organizacional, para mejorar el desempeño entre la parte administrativa con los colaboradores de la empresa.

Se debe evaluar al personal, conocer su preparación, habilidades, actitudes, formas de comportamiento de cada uno de los colaboradores, verificar si están cumpliendo correctamente las funciones asignadas de cada uno de los trabajadores con la finalidad de detectar los problemas que existieran, corregir para no tener problema alguno en cuanto a las actividades que realizan diariamente.

Se presenta un cuadro en el que consta los puntos a considerar en la evaluación de los colaboradores de la compañía Centro de Comercio. Esta evaluación será semanal, se encuentran números del 1 al 7 porque es para 7 semanas y se calificará de 0 a 0,25 por cada actividad debiendo completar 1en cada ítems de actividades a considerar.

**CUADRO# 23.** Formato de cuadro de evaluación



COLABORADOR : SUPERVISOR:	SEMANA: -							
	PESO	1	2	3	4	5	6	7
<b>1.- SALUDO, RESPETO A LA ALTA GERENCIA, ADMINISTRATIVA, JEFES DE AREAS, COMPAÑEROS(AS) DE TRABAJOS GENERAL</b>	<b>1,00</b>							
1.1.- INGRESO PUNTUAL AL LOCAL O AREA DE TRABAJO	0,25							
1.2.- SALIDA PUNTUAL HORA DE ALMUERZO (SE DAN VUELTA POR QUE TODAVIA NO SALEN)	0,25							
1.3.- INGRESO PUNTUAL DEL ALMUERZO 10 MINUTOS ANTES- O PUNTUAL	0,25							
1.4.- SALIDA AL FINALIZAR TRABAJO (TAREA CUMPLIDA)	0,25							
<b>2.- LIMPIEZA DE ALMACEN Y BODEGA</b>	<b>1,00</b>							
2.1.- BARRER LOCAL, BODEGA Y VEREDA DE ALMACEN	0,25							
2.2.- PROCEDER A TRAPEA LOCAL, BODEGA, VEREDA(DOSIS CLORO, DESINFECTANTE)	0,25							
2.3.- REVISAR DEBAJO DE LAS BASES, DEBAJO Y SI ES NECESARIO REMOVER PERCHA	0,25							
2.4.- REVISAR DEBAJO DE LAS BASES, DEBAJO SI ES NECESARIO REMOVER ISLAS, PIRAMIDES, ETC.	0,25							
<b>3.-EXIBICION DE LAS MERCADERIAS</b>	<b>1,75</b>							
3.1.- VISITAR STOCK DE PRODUCTOS EN PERCHA	0,25							
3.2.- SOLICITUD DE MERCADERIAS AL ENCARGADO DE BODEGA	0,25							
3.3.- DOTAR LAS PERCHA DE MATERIAL DE APOYO. (P. TORRE, CENEFA Y PRECIO)	0,25							
3.4.- ABASTECER PERCHA EN TIEMPO MEDIBLE	0,25							
3.5.- VERIFICAR FECHA ELABORACION Y EXPEDICION DE PRODUCTOS	0,25							
3.6.- MAS PROMOCION MENOS DESCUENTOS	0,25							
3.7.- PRESENTACION IMPECABLE DE MARCA E IMAGEN DE PRODUCTO	0,25							
<b>4.- CALIDEZ</b>	<b>0,75</b>							
4.1.- TRATO AL CLIENTE (NO DISCUTIR)	0,25							
4.2.- ENTREGA DE PRODUCTO AL CLIENTE EN OPTIMO ESTADO	0,25							
4.3.- ASPECTO FISICO	0,25							
<b>5.- RECICLAJE DE BASURA</b>	<b>0,50</b>							
5.1.- CARTONES CAMARAR CADA UNO DE LAS AREAS QUIEN LE PERTENEZCA	0,25							
5.2.- BOTELLAS PLASTICAS	0,25							
<b>6.- DEVOLUCION</b>	<b>1,00</b>							
6.1.- COLOCAR EL PRODUCTO EN UNA FUNDA DE PLASTICO EN BUEN ESTADO.	0,25							
6.2.- COLOCAR LOS PRODUCTOS DE DEVOLUCION EN MERMAS DE CADA AREA.	0,25							
6.3.- COLOCAR LOS PRODUCTOS EXPLOTADOS O CADUCADOS EN SU RESPETIVO CONGELADOR O REFRIGERADOR	0,25							
6.4.- ENTREGAR DE MANERA QUE EL PROVEEDOR SE LLEVE ESTAS MERMAS EN OPTIMO ESTADO.	0,25							
<b>PUNTAJE TOTAL</b>	<b>6,00</b>							
<b>PUNTAJE OBTENIDO</b>								
<b>EFICIECIA, EFICACIA Y CALIDAD TOTAL (EECT)</b>								

*Fuente: Centro de Comercio Gualli*

*Elaborador por: Gladys Sánchez Chóez*



#### 4.8. PRESUPUESTO DEL DISEÑO PARA IMPLEMENTAR LA PROPUESTA

**CUADRO# 24.** Presupuesto de Recursos Materiales

DETALLE	CANTIDAD	PRECIO (\$)	TOTAL (\$)
<b>MUEBLES DE OFICINA</b>			
ESCRITORIO	1	230	230
SILLAS	2	90	180
ARCHIVADORES	3	150	450
<b>SUMINISTROS DE OFICINA</b>			
RESMAS	5	4	20
ESFEROS	1	5	5
MARCADORES	2	7	14
FOLDERS	10	4	40
GRAPADORA	3	2	6
CARPETAS	100	0,1	10
PERFORADORAS	3	2	6
CARTULINAS	100	0,1	10
<b>TOTAL</b>			<b>\$971.00</b>

*Fuente: Presupuesto de la Propuesta  
Elaborado por: Gladys Sánchez Chóez*

**CUADRO# 25.** Presupuesto de Recursos Tecnológicos

DETALLE	CANTIDAD	PRECIO	TOTAL
<b>EQ. DE COMPUTACIÓN</b>			
COMPUTADORAS	4	500	2.000
CAJA REGISTRADORA	1	150	150
IMPRESORAS PARA CAJAS	4	100	400
<b>SISTEMA</b>			
LICENCIA DOBRA	1	250	250
MANO DE OBRA	4	100	400
<b>TOTAL</b>			<b>3.200</b>

*Fuente: Presupuesto de la Propuesta  
Elaborador por: Gladys Sánchez Chóez*

**CUADRO# 26.** Presupuesto de Estrategias de Infraestructura

DETALLE	TOTAL
Gastos de adecuación de infraestructura	\$ 1.500,00
<b>Total</b>	<b>\$ 1.500,00</b>

*Fuente: Presupuesto de la Propuesta*  
*Elaborador por: Gladys Sánchez Chóez*

**CUADRO# 27.** Presupuesto de Programas de Capacitación

TEMA	SEMANAS	VALOR SEMANAL	TOTAL
Servicio al Cliente	5	\$ 100,00	\$ 500,00
Liderazgo	5	\$ 100,00	\$ 500,00
<b>Total</b>	<b>10</b>		<b>\$ 1.000,00</b>

*Fuente: Presupuesto de la Propuesta*  
*Elaborador por: Gladys Sánchez Chóez*

**CUADRO# 28.** Presupuesto de Estrategia de Organización

TEMA	TOTAL
Estructura Organizacional	\$ 300,00
Filosofía Institucional	\$ 300,00
Evaluación	\$ 100,00
<b>Total</b>	<b>\$ 700,00</b>

*Fuente: Presupuesto de la Propuesta*  
*Elaborador por: Gladys Sánchez Chóez*

**CUADRO# 29.** Presupuesto General

CONCEPTO	TOTAL
Recursos Materiales	\$ 971,00
Recursos Tecnológicos	\$ 3.200,00
Estrategia de infraestructura	\$ 1.500,00
Programa de Capacitación	\$ 1.000,00
Estrategia de Organización	\$ 700,00
<b>Total</b>	<b>\$ 7.371,00</b>

*Fuente: Presupuesto de la Propuesta*  
*Elaborador por: Gladys Sánchez Chóez*

## CONCLUSIONES

- Con la elaboración de la dirección estratégica como misión, visión, objetivos, políticas y plan de acción se les puede dar a conocer a los colaboradores para que sean cumplidos y lograr resultados acordes a las metas planteadas.
- El diseño de un programa de capacitación en base a la gestión administrativa del talento humano permitirá que los colaboradores tengan las habilidades y aptitudes para que puedan desempeñar sus funciones de manera eficiente y eficaz en la empresa
- A través del orgánico funcional se puede conocer los perfiles de puestos, manual de funciones con los que ayudará a la selección del personal idóneo para cumplir con los objetivos propuestos.
- El diseño organizacional permitirá un cambio en el Centro de Comercio Gualli con el que se logrará alcanzar un nuevo entorno en la Gestión Administrativa actual.
- Las evaluaciones periódicas de desempeño al talento humano permiten contribuir al desarrollo productivo, logrando el funcionamiento efectivo de la empresa.

## **RECOMENDACIONES.**

- Dar a conocer la dirección estratégica como lo es misión, visión, objetivos y plan de acción con el fin de alinear de forma más efectiva a la compañía, así como de vigilar por su cumplimiento.
- Implementar el programa de capacitación con temas de servicio al cliente y liderazgo para los trabajadores administrativos y operativos de la empresa.
- Difundir la nueva estructura organizacional de Centro de Comercio Gualli y socializar el Orgánico funcional a cada departamento, con la intención de que los colaboradores se encuentren capacitados en cuanto a las funciones y responsabilidades.
- Implementar el diseño organizacional propuesto para Centro de Comercio Gualli Cia. Ltda.
- Realizar evaluaciones periódicas de acuerdo a las necesidades 2 o 4 veces al año en cada departamento con el propósito de verificar que se este llevando acabo con las actividades planteadas para el cumplimiento de los objetivos.

## **BIBLIOGRAFÍA.**

- Amorós, E. Comportamiento Organizacional. Chiclayo, USAT-Escuela de Economía, Año: 2007
- Barbero Navarro J. L., Factores de crecimiento de las PYMES. España. Fundación EOI. Año: 2007
- Carlos Conti (2009) El Diseño en Organizaciones Competitivas Editores S.A. Novena Edición.
- Chiavenato, Idalberto. (2004), Comportamiento Organizacional. Thomson Editores. México
- Czinkota, M. R. & Ronkainen, A. Marketing Internacional. México. Editores: Cengage Learning. Año: 2008
- Daft Richard L. Teoría y Diseño Organizacional, Edición: 9ª, País: México. Año: 2007.
- Daft Richard L. Teoría y Diseño Organizacional, Edición: 10ª, País: México. Año: 2012.
- Gareth, J. Diseño Organizacional, diseño y cambio en las organizaciones, México. Editorial Pearson. Año: 2008
- Hill Michael. Administración. Pearson Educación, País: México. Año: 2006.
- Matilla, K. Conceptos fundamentales en la Planificación estratégica de las relaciones públicas. Barcelona: Editorial UOC. Año: 2009

- Metzger, M & Donaire, V. Gerencia estratégica de mercadeo. País: México, Editorial: Thomson, Año: 2007
- Mintzberg Henry, Diseño de organizaciones eficientes. 2ª edición. Año: 2007
- Munuera Alemán J. L. & Rodríguez Escudero, I. Estrategias de marketing:, Madrid, Editorial: ESIC, Año: 2007
- Ongallo, C. Manual de Comunicación, Madrid, Editorial: Dykinson, Año: 2007
- Philip Kotler y Gary, Fundamentos del Marketing, Pearson Education, Año: 2003.
- Weber, M. Principios de Teoría Administrativa. Madrid: Prentice Hall. Año: 2014
- Robbins Stephen., Coulter M., Administration. Pearson Educación, Edición 8ª, País: México. Año: 2005.

## **Páginas de Internet.**

- <http://www.monografias.com/trabajos25/gestionadministrativa/gestionministrativa.shtml#gestioncorto#ixzz33XRDkhnv>
- <http://mexico.smetoolkit.org/mexico/es/content/es/3529/Los-clientes>
- <http://herramientas.camaramedellin.com.co/Temas/Mercadeoyventas/Laestrategiademercadeoproductoprecioplaza.aspx>.
- <http://definicion.de/estrategia/>
- <http://definicion.de/proveedor/>
- <http://es.wikipedia.org/wiki/Cr%C3%A9dito>
- <http://www.encyclopediafinanciera.com/organizaciondeempresas/estructura-organizacion/organizaciones-formales.htm>
- [http://www.degerencia.com/tema/tecnologia\\_de\\_informacion](http://www.degerencia.com/tema/tecnologia_de_informacion)
- [http://es.wikipedia.org/wiki/Servicio\\_de\\_atenci%C3%B3n\\_al\\_cliente](http://es.wikipedia.org/wiki/Servicio_de_atenci%C3%B3n_al_cliente)
- [http://www.sites.upiicsa.ipn.mx/polilibros/portal/Polilibros/P\\_externos/Administracion\\_informatica\\_de\\_recursos\\_humanos\\_Ramo\\_E\\_Enriquez\\_Gonzalez/AIR1\\_Conceptos.html](http://www.sites.upiicsa.ipn.mx/polilibros/portal/Polilibros/P_externos/Administracion_informatica_de_recursos_humanos_Ramo_E_Enriquez_Gonzalez/AIR1_Conceptos.html)

# ALEXOS



## ANEXO# 1. Plan de acción

<b>PROBLEMA PRINCIPAL:</b> Inexistencia de un Diseño Organizacional en la Empresa Centro de Comercio Gualli Cía. Ltda., en el Cantón Playas, provincia del Guayas				
<b>FIN DEL PROYECTO:</b> Gestión administrativa mejorada en la empresa “Centro de Comercio Gualli Cía. Ltda.”			<b>INDICADOR:</b> Lograr que el personal de la compañía se apropien de la misión, visión, filosofía y objetivos propuestos.	
<b>PROPÓSITO DEL PROYECTO:</b> Elaborar el Diseño Organizacional para fortalecer la administración efectiva , en el “Centro de Comercio Gualli Cía. Ltda.”.			<b>INDICADOR:</b> Conseguir que el personal de la compañía conozcan la estructura interna y sus funciones.	
OBJETIVOS	ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	PRESUPUESTO	COORDINADOR
Fortalecer las capacidades del personal que labora en la compañía	Implementar capacitaciones permanentes al personal para mejorar el servicio al cliente.	Realizar capacitaciones a todo el personal en atención al cliente y liderazgo	\$ 1000,00	Gerencia y Administrador
Presentar una estructura organizacional con las funciones y propósito de cada puesto de trabajo, para que de esta manera el trabajador tenga claro cuáles son sus obligaciones.	Implementar un organigrama y un manual de funciones con sus respectivas responsabilidades y perfil del puesto	Elaborar un organigrama estructural y funcional Socializar el nivel jerarquico del mismo y el manual de funciones	\$ 300,00	Gerente General Administradora
Mejorar la infraestructura de cada departamento	.Gestionar en el corto plazo la concusión de la obra de adecuación	Distribuir adecuadamente las oficinas de compra y venta con sus respectivos materiales	\$ 5.671,00	Administrador Codeteck
Determinar el objetivo fundamental de la empresa con el propósito de orientar sus esfuerzos de los colaboradores.	Elaborar la filosofía de la compañía	Socializar la misión, visión y valores mediante letreros y publicidad interna	\$ 300,00	Administradora
Seguir manteniendo las fortalezas como empresa cumpliendo las metas cada día y teniendo una visión futura de compromiso de servicio al cliente.	Incentivar al talento humano con premios, bonificaciones y horario flexible	Realizar evaluaciones peeriódicas para medir el desempeño de cada uno de los colaboradores	\$100,00	Directivos Talento Humano

*Fuente: Centro de Comercio Gualli  
Elaborado por: Gladys Sánchez Chóez*

**ANEXO# 2. Matriz de Consistencia**

TITULO	TEMA	PROBLEMA	OBJETIVO	HIPOTESIS
Diseño Organizacional para la Empresa Centro de Comercio Gualli Cía. Ltda., del Cantón General Villamil Playas, Provincia del Guayas, año 2014.	Incidencia de la Estructura Organizacional en la Gestión Administrativa para la Empresa Centro de Comercio Gualli. Diseño Organizacional., en el Cantón Playas, Provincia del Guayas, año 2014.	¿Cómo incide la implementación de un Diseño Organizacional en la Gestión Administrativa para la Empresa Centro de Comercio Gualli Cía. Ltda., en el Cantón Playas, Provincia del Guayas en el año 2014?	Proponer un Diseño Organizacional mediante un análisis situacional que permita el fortalecimiento de la Gestión Administrativa en la Empresa Centro de Comercio Gualli Cía. Ltda., en el Cantón Playas, Provincia del Guayas, año 2014.	La implementación de un Diseño Organizacional fortalecerá la Gestión Administrativa en la empresa Centro de Comercio Gualli Cía. Ltda.

**Fuente:** Centro de Comercio Gualli

**Elaborado por:** Gladys Sánchez Chóez

### ANEXO# 3. Solicitud de colaboración de información

General Villamil Playas, Enero Del 2014

Ldo. Segundo Gualli Quitio  
Gerente General  
Centro de Comercio Gualli Cia. Ltda.

En su Despacho:

De mis Consideraciones.-

Reciba un afectuoso y cordial saludo, la presente es para darle a conocer, que se va a aplicar un proyecto de tesis cuyo tema es **Diseño Organizacional, para Centro de Comercio Gualli – “El Éxito Supermercados”**, dicho proyecto es la tesis que me permitirá incorporarme como Ingeniera en Desarrollo Empresarial, Egresada de la Universidad Península de Santa Elena.

Por lo expuesto dejo en virtud, que se me facilite en cuanto toda la información necesaria para la elaboración del proyecto.

Esperando la acogida favorable, a la presente reitero mis sinceros agradecimientos.

Sin otro particular me suscribo de Uds.

Atentamente,



Gladys Sánchez Chóez

C.I.: 0925732679

Deliberado 16/01/2014  
Centro de Comercio Gualli C.Ltda.  
SEGUNDO GUALLI Q.  
Gerente General

**ANEXO# 4.** Carta Aval de la Compañía.

**El Éxito**



**Supermercados**

CENTRO DE COMERCIO GUALLI CIA LTDA.  
RUC 0992570792001  
Av. 15 de Agosto y Paquisha

Playas, 29 de Enero del 2014

Yo Segundo Gualli Quitio con cédula N°0602851446, en el cargo de Gerente General de “El Éxito Supermercados” doy aval a la Srta. Gladys Verónica Sánchez Chóez estudiante del QUINTO AÑO DE INGENIERIA EN DESARROLLO EMPRESARIAL de la UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA quien está interesada en elaborar un Diseño Organizacional para “El Éxito Supermercados”, otorgando confianza en brindar la información precisa y necesaria que faciliten el desarrollo de su trabajo final de Tesis de Grado.

Las actividades investigativas del estudiante se darán en los plazos estipulados por el programa, previo cumplimiento por parte del estudiante del plan de trabajo.

En constancia de lo anterior suscribo la presente declaración a los 29 días del mes de Enero del 2014.

Lcdo. Segundo Gualli Quitio  
Gerente General  
0602851446

Playas-Ecuador  
Correo Electrónico: sgualli1975@hotmail.com

**ANEXO# 5. Modelo de Encuesta a Proveedores**



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

Saludos Cordiales estimados proveedores, la información que facilite servirá para la estructuración de un Diseño Organizacional para Centro de Comercio Gualli.

**1. ¿Cómo calificaría usted la calidad de servicio que brinda el “Centro de Comercio Gualli”?**

Excelente	
Muy Bueno	
Bueno	
Regular	

**2. ¿Cómo califica la Estructura Organizacional actual que maneja el Centro de Comercio Gualli Cia Ltda.?**

Excelente	
Muy Bueno	
Bueno	
Regular	

**3. ¿Se encuentran los puestos de trabajo distribuidos en base a la especialización de cada uno de los colaboradores de la empresa?**

Sí

No

**4. ¿Considera necesario que exista un documento o folleto que describa las funciones de los puestos de trabajo en la empresa?**

Sí

No

**5. ¿Dispone “Centro de Comercio Gualli” de un personal capacitado para el despacho de los productos?**

Sí

No

**6. ¿Cómo califica el uso de los Recursos en Centro de Comercio Gualli?**

Excelente	<input type="checkbox"/>
Muy Bueno	<input type="checkbox"/>
Bueno	<input type="checkbox"/>
Regular	<input type="checkbox"/>

**7. ¿Cómo considera el Proceso Administrativo que maneja el “Centro de Comercio Gualli Cia Ltda.” en los actuales momentos?**

Excelente	<input type="checkbox"/>
Muy Bueno	<input type="checkbox"/>
Bueno	<input type="checkbox"/>
Regular	<input type="checkbox"/>

**8. ¿Considera que con la elaboración del Diseño Organizacional ayudaría al cumplimiento de los objetivos organizacionales?**

Sí

No

**ANEXO# 6. Modelo de Encuesta a Empleados**



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

Saludos Cordiales estimados colaboradores, la información que facilite servirá para la estructuración de un Diseño Organizacional para Centro de Comercio Gualli

**1.- ¿Cuál es su nivel de formación?**

Básica	
Media	
Superior	
Otros	

\_\_\_\_\_

**2.- ¿Cómo calificaría usted la implementación de capacitación en el “Centro de Comercio Gualli Cia Ltda.”?**

Excelente	
Muy Bueno	
Bueno	
Regular	

**3.- ¿Considera necesario la elaboración de una Misión para la Compañía?**

Sí

No

**4.- ¿Cree necesario la elaboración de una Visión para la Compañía?**

Sí

No

**5.- ¿Con que frecuencia se socializan los procedimientos que se aplican en la Compañía?**

Siempre	
Frecuentemente	
A veces	
Nunca	

**6. ¿Cómo califica los procedimientos por jerarquía del “Centro de Comercio Gualli Cia Ltda.?”**

Excelente	
Muy Bueno	
Bueno	
Regular	

**7. ¿Conoce usted mediante un documento formal, las funciones que debe cumplir en su área o puesto de trabajo?**

Sí

No

Si su respuesta es NO conteste la pregunta 9, si su respuesta es SI pase a la pregunta 10.

**8. ¿Cómo considera la formalización de un manual de funciones para los colaboradores del “Centro de Comercio Gualli Cia Ltda.”?**

Excelente	
Muy Bueno	
Bueno	
Regular	

**9. Mencione 4 políticas que emplea Centro de Comercio Gualli**

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**10.- ¿Existe el personal idóneo dentro de la Compañía para realizar la gestión administrativa?**

Sí

No

**11. ¿Considera que el Diseño Organizacional ayudaría a mejorar el desempeño laboral y el cumplimiento de los objetivos organizacionales?**

Sí

No



ANEXO# 7. Modelo de Encuesta a Clientes



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

Saludos Cordiales estimados clientes, la información que facilite servirá para la estructuración de un Diseño Organizacional para Centro de Comercio Gualli Cia Ltda.

**1. ¿Está usted de acuerdo con la ubicación del Comercial “El Éxito Supermercados”?**

Muy de acuerdo	<input type="checkbox"/>	De acuerdo	<input type="checkbox"/>
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	<input type="checkbox"/>	En desacuerdo	<input type="checkbox"/>
Muy en desacuerdo	<input type="checkbox"/>		

**2. ¿Cómo calificaría usted la calidad de servicio que brinda “El Éxito Supermercados”?**

Muy bueno	<input type="checkbox"/>	Bueno	<input type="checkbox"/>
Regular	<input type="checkbox"/>	Malo	<input type="checkbox"/>
Muy Malo	<input type="checkbox"/>		

**3. ¿Qué tan disponible se encuentran los productos?**

Siempre	<input type="checkbox"/>	Casi nunca	<input type="checkbox"/>
A veces	<input type="checkbox"/>	Nunca	<input type="checkbox"/>

**4. ¿Dispone “Centro de Comercio Gualli” de un personal capacitado para el despacho de los productos?**

Definitivamente si	<input type="checkbox"/>	Probablemente si	<input type="checkbox"/>
Indeciso o indiferente	<input type="checkbox"/>	Probablemente no	<input type="checkbox"/>
Definitivamente no	<input type="checkbox"/>		

**5. ¿Está usted de acuerdo con la calidad del producto ofrecido?**

Muy de acuerdo	<input type="checkbox"/>	De acuerdo	<input type="checkbox"/>
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	<input type="checkbox"/>	En desacuerdo	<input type="checkbox"/>
Muy en desacuerdo	<input type="checkbox"/>		

**6. ¿Las condiciones del producto entregado son las de su agrado?**

Definitivamente si	<input type="checkbox"/>	Probablemente si	<input type="checkbox"/>
Indeciso o indiferente	<input type="checkbox"/>	Probablemente no	<input type="checkbox"/>
Definitivamente no	<input type="checkbox"/>		

**7. ¿Considera que la entrega de los productos según su pedido son a tiempo?**

Definitivamente si	<input type="checkbox"/>	Probablemente si	<input type="checkbox"/>
Indeciso o indiferente	<input type="checkbox"/>	Probablemente no	<input type="checkbox"/>
Definitivamente no	<input type="checkbox"/>		

**8. ¿Considera que el trato otorgado por el personal de ventas es el adecuado?**

Definitivamente si	<input type="checkbox"/>	Probablemente si	<input type="checkbox"/>
Indeciso o indiferente	<input type="checkbox"/>	Probablemente no	<input type="checkbox"/>
Definitivamente no	<input type="checkbox"/>		

**9. ¿Dispone Centro de Comercio Gualli con los recursos materiales necesarios para la entrega oportuna de los productos?**

Completamente verdadero	<input type="checkbox"/>	Verdadero	<input type="checkbox"/>
Ni falso ni verdadero	<input type="checkbox"/>	Falso	<input type="checkbox"/>
Completamente falso	<input type="checkbox"/>		

**10. ¿Está de acuerdo en la gestión administrativa que maneja el Centro de Comercio Gualli?**

Totalmente de acuerdo	<input type="checkbox"/>	De acuerdo	<input type="checkbox"/>
Dudoso	<input type="checkbox"/>	En desacuerdo	<input type="checkbox"/>
Totalmente en desacuerdo	<input type="checkbox"/>		

**11. ¿Considera usted que Centro de Comercio Gualli debe mejorar en su gestión administrativa?**

Definitivamente si	<input type="checkbox"/>	Probablemente si	<input type="checkbox"/>
Indeciso o indiferente	<input type="checkbox"/>	Probablemente no	<input type="checkbox"/>
Definitivamente no	<input type="checkbox"/>		

**12. ¿Coincide usted con los descuentos de venta que aplica “El Éxito Supermercados”?**

Coincido Firmemente	<input type="checkbox"/>	Coincido	<input type="checkbox"/>
Indeciso	<input type="checkbox"/>	Disiento	<input type="checkbox"/>
Disiento Firmemente	<input type="checkbox"/>		

**13 ¿Está usted de acuerdo en la implementación de un diseño organizacional en el éxito Supermercados?**

Totalmente de acuerdo	<input type="checkbox"/>	De acuerdo	<input type="checkbox"/>
Dudoso	<input type="checkbox"/>	En desacuerdo	<input type="checkbox"/>
Totalmente en desacuerdo	<input type="checkbox"/>		

ANEXO# 8. Modelo de Entrevista a Directivos



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

Entrevista Al Personal Administrativo del “Centro de Comercio Gualli”

**Entrevista constituida con el propósito de: Conocer la opinión respecto a la propuesta de elaboración de una Estructura organizacional para El Éxito Supermercados.**

1 ¿De qué forma se manejan las Gestiones Administrativas y Estilo de Liderazgo en “El Éxito Supermercados” en los actuales momentos?

-----  
-----

2 ¿Qué estrategias se plantean para lograr los objetivos en “El Éxito Supermercados”?

-----  
-----

3 ¿Qué tipo de evaluaciones se realizan dentro de la empresa para conocer el desempeño de los empleados?

-----  
-----

4 ¿Cómo calificaría usted la agrupación de actividades por departamentos dentro del “Éxito Supermercados”?

-----  
-----

5 ¿De qué manera se logra eficacia al realizar las labores teniendo en mente el cumplimiento de los objetivos del “Éxito Supermercados”?

-----  
-----.

6 ¿Disponen del recurso humano necesario y suficiente para todas las responsabilidades y funciones que se desempeñan en la empresa?

-----  
-----.

7. ¿Se manejan con eficiencia y efectividad todos los recursos que posee “El Éxito Supermercados”?

-----  
-----.

8. ¿Qué opina sobre la propuesta de una Estructura Organizacional para ayudar a establecer, delimitar y mejorar el desempeño laboral y el cumplimiento de los objetivos institucionales?

-----  
-----.

9 ¿Considera usted que se deben tomar en cuenta las opiniones de los empleados al tomar una decisión? ¿Por qué?

-----  
-----.

10 ¿En su opinión ayudará al mejoramiento de la gestión administrativa un Diseño Organizacional?

-----  
-----.

ANEXO# 9. Afiche de reclutamiento



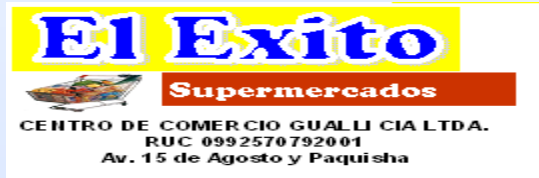
**El Exito**  
**Supermercados**

**CENTRO DE COMERCIO GUALI CIA LTDA.**  
**RUC 0992570792001**  
**Av. 15 de Agosto y Paquisha**

**SOLICITA PERSONAL PARA  
DIFERENTES ÁREAS  
INTERESADOS PRESENTAR  
CARPETA EN LAS OFICINAS**

*Fuente: Centro de Comercio Gualli*  
*Elaborado por: Gladys Sánchez Chóez*

## ANEXO# 10. Solicitud de empleo



### SOLICITUD DE EMPLEO

#### 1. Información personal:

Nombre: \_\_\_\_\_ Edad: \_\_\_\_\_

Dirección: \_\_\_\_\_ Estado Civil: \_\_\_\_\_

¿Cuánto tiempo ha vivido en ese domicilio?

\_\_\_\_\_

#### 2. Información Académica:

Instrucción: Primaria: \_\_\_\_\_ Secundaria: \_\_\_\_\_ Superior: \_\_\_\_\_

Unidad Educativa: \_\_\_\_\_

Nº Años cursados: \_\_\_\_\_.

#### 3. Información Laboral:

• Nombre de la empresa dónde laboró: \_\_\_\_\_ Telf.: \_\_\_\_\_

Fecha inicio \_\_\_\_\_ Fecha fin \_\_\_\_\_ Tareas: \_\_\_\_\_

• Nombre de la empresa dónde laboró: \_\_\_\_\_ Telf.: \_\_\_\_\_

Fecha inicio \_\_\_\_\_ Fecha fin \_\_\_\_\_ Tareas: \_\_\_\_\_

• Nombre de la empresa dónde laboró: \_\_\_\_\_ Telf.: \_\_\_\_\_

Fecha inicio \_\_\_\_\_ Fecha fin \_\_\_\_\_ Tareas: \_\_\_\_\_

Gracias

## ANEXO# 11. El Éxito Supermercados



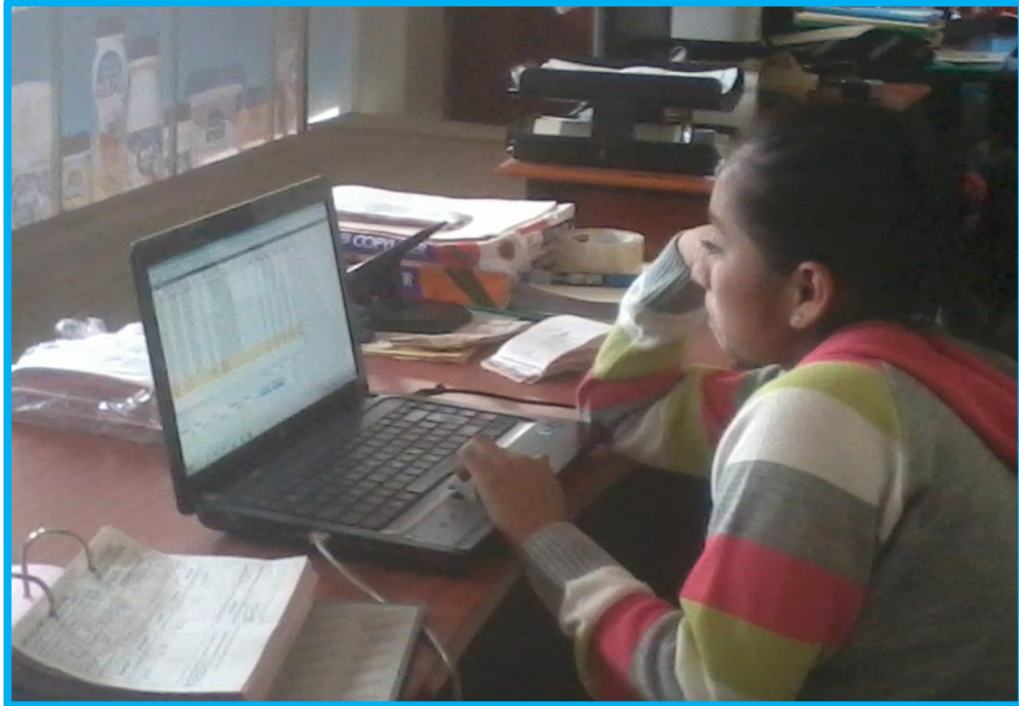
Parte interna de Centro de Comercio Gualli



Parte externa de Centro de Comercio Gualli



## ANEXO# 12. Áreas del Éxito Supermercados



Oficina: gerencia, administración, contabilidad, pagaduría



Área de compra: planta baja del comercial



Área de caja



Área de Bodega



**ANEXO# 13. Aplicación de Encuesta a Proveedores**



**Proveedores de NESTLÉ**

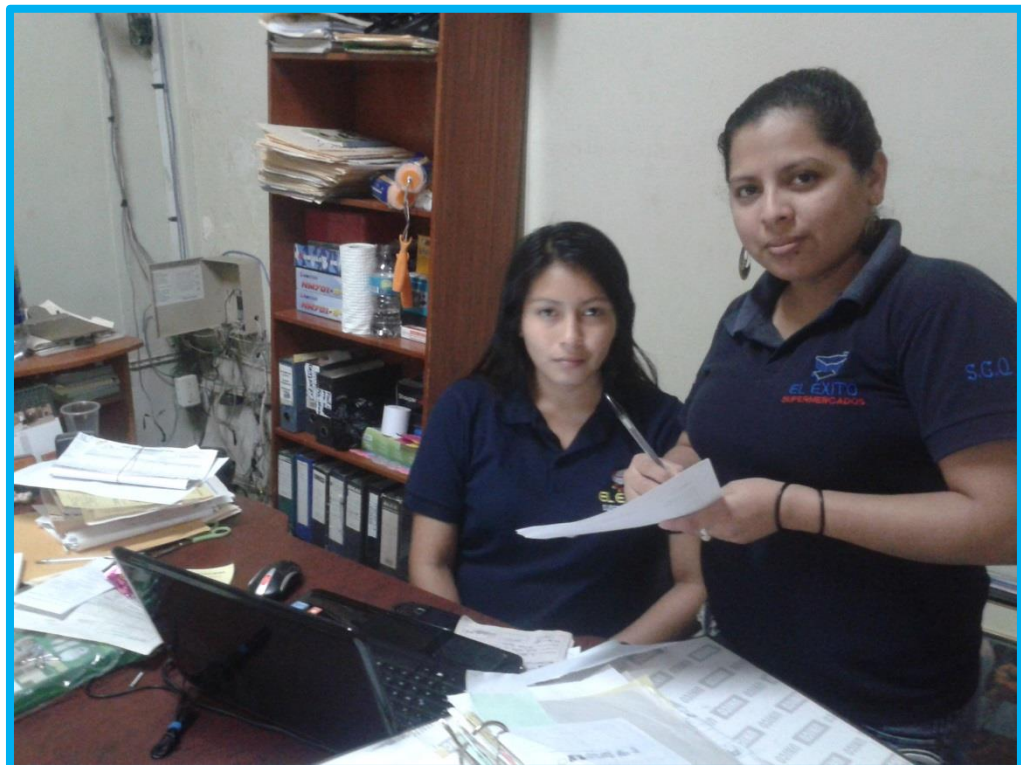


**Proveedores de DIPOR**

**ANEXO# 14. Aplicación de Encuesta a Empleados**



**Asistente de compras**



**Asistente Contable**



**ANEXO# 15.** Aplicación de Encuesta a Clientes

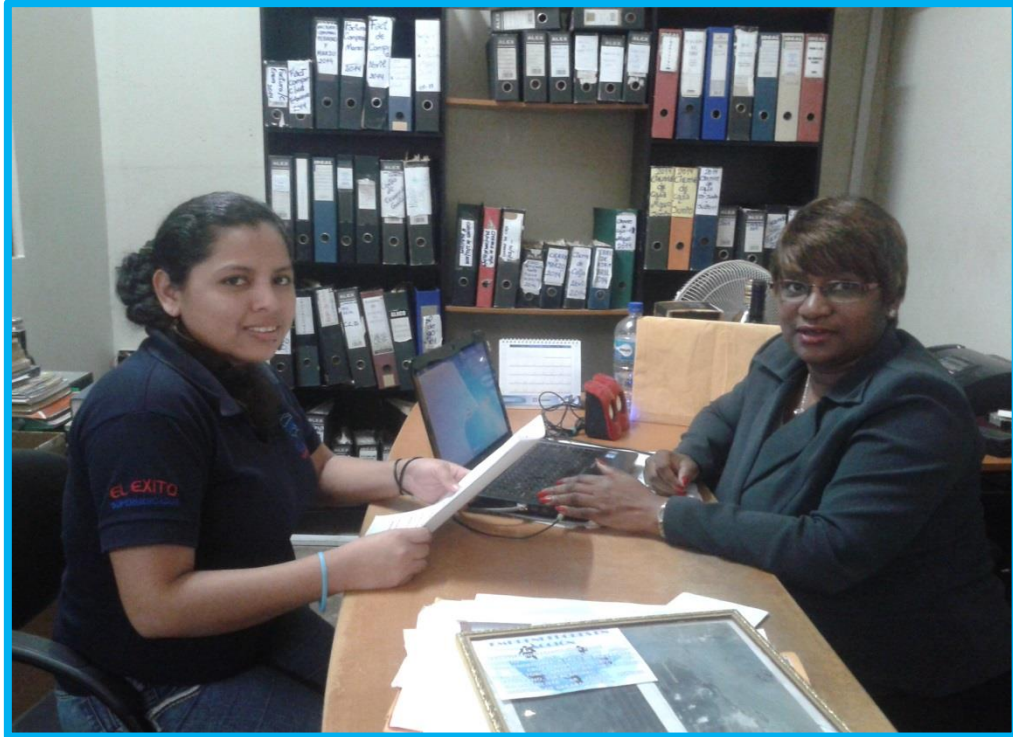


**Cliente Fijo (Sra. Magaly Jaime)**

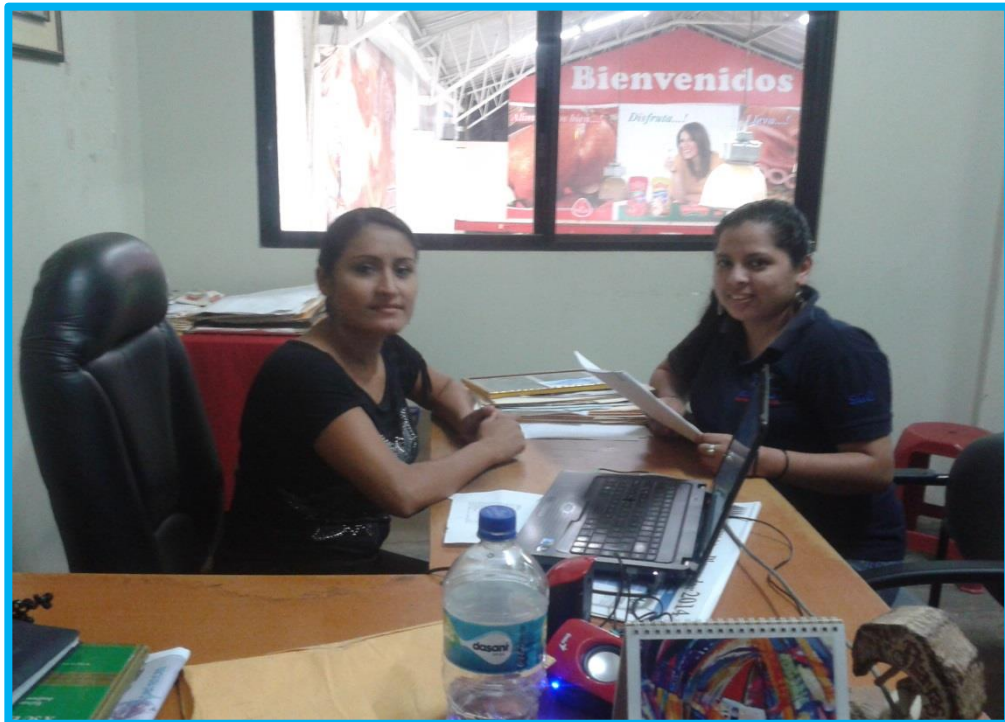


**Consumidor final**

**ANEXO# 16. Aplicación de Entrevista a Directivos**



**Entrevista Contadora de Centro de Comercio Gualli**



**Entrevista a la Administradora de Centro de Comercio Gualli**