



**UNIVERSIDAD ESTATAL
PENÍNSULA DE SANTA ELENA**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN**

**“DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA DISTRIBUIDORA
DEL GRUPO EMPRESARIAL MÓNICA Y ÁNGELA ‘GEMA’
DE LA PROVINCIA DE SANTA ELENA, AÑO 2013”**

TESIS DE GRADO

Previa a la obtención del Título de:

INGENIERA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

AUTORA: LISSETTE DEL CARMEN ORRALA MATEUS

TUTOR: LCDO. EDUARDO PICO GUTIÉRREZ, MSc.

LA LIBERTAD – ECUADOR

2013

**UNIVERSIDAD ESTATAL
PENÍNSULA DE SANTA ELENA**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN**

**“DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA DISTRIBUIDORA
DEL GRUPO EMPRESARIAL MÓNICA Y ÁNGELA ‘GEMA’
DE LA PROVINCIA DE SANTA ELENA, AÑO 2013”**

TESIS DE GRADO

Previa a la obtención del Título de:

INGENIERA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

LISSETTE DEL CARMEN ORRALA MATEUS

TUTOR: LCDO. EDUARDO PICO GUTIÉRREZ, MSc.

LA LIBERTAD – ECUADOR

2013

La Libertad, 22 de enero del 2013

APROBACIÓN DEL TUTOR

En mi calidad de Tutor del trabajo de investigación, “Diseño Organizacional para la Distribuidora del Grupo Empresarial Mónica y Ángela `GEMA´ de la provincia de Santa Elena, año 2013“, elaborado por la Sra. Lissette Del Carmen Orrala Mateus, egresada de la Carrera de Administración de Empresas, Escuela de Administración, Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Estatal Península de Santa Elena, previo a la obtención del Título de Ingeniera en Administración de Empresas, me permito declarar, que luego de haber orientado, estudiado y revisado, lo apruebo en todas sus partes.

Atentamente

.....

Lcdo. Eduardo Pico Gutiérrez, MSc.

TUTOR

DEDICATORIA

A una persona que me apoya siempre,
Quien no mide sus esfuerzos,
Quien cada día me enseña a seguir adelante.

MI MADRE

AGRADECIMIENTO

Mis agradecimientos sinceros a Dios porque me dio la fuerza suficiente para enfrentarme a este gran reto denominado TESIS. De igual forma a mi Madre quien me apoya siempre, y me motiva a seguir superándome. A mi esposo quien es mi fuente de inspiración.

Mucha gratitud guardo a todo el personal de la Distribuidora del Grupo Empresarial GEMA, quienes siempre se mostraron atentos y dispuestos a colaborar con la información requerida

De igual manera quiero agradecer al personal de la Universidad Estatal Península de Santa Elena ya que pensando en el bienestar, progreso y éxito de cada uno de los estudiantes permiten que cada día nos formemos como excelentes profesionales, brindándonos recursos y conocimientos en el transcurso del día a día

TRIBUNAL DE GRADO

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

Econ. Pedro Aquino Caiche, MSc
DIRECTOR DE ESCUELA

Lcdo. Eduardo Pico Gutiérrez, MSc.
PROFESOR-TUTOR

Ing. Johnny Reyes De La Cruz, MSc.
ESPECIALISTA

Ab. Milton Zambrano Coronado, MSc
SECRETARIO GENERAL - PROCURADOR

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

**“DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA DISTRIBUIDORA DEL
GRUPO EMPRESARIAL MÓNICA Y ÁNGELA ‘GEMA’ DE LA
PROVINCIA DE SANTA ELENA, AÑO 2013”**

**Autora: Lissette Del Carmen Orrala Mateus
Tutor: Lcdo. Eduardo Pico Gutiérrez, MSc.**

RESUMEN

El presente trabajo se elaboró con la finalidad de diseñar e implementar un Diseño Organizacional para la Distribuidora del Grupo Empresarial GEMA, en el que se consideran los diferentes procesos administrativos que en él se manejan, a fin de otorgar un diseño que garantice una efectiva administración de los recursos de la empresa. Para detallar los elementos del diseño, se consideró su dirección, los ambientes, las dimensiones, el diseño y los resultados, los mismos que sirven como marco referencial, con el fin de facilitar el conocimiento en cuanto a lo teórico y a su vez que sirva como guía para su posterior desarrollo. Inmediatamente se presenta la metodología a utilizar, a fin de recolectar los datos, analizar y sintetizar la información, las mismas que fueron obtenidas a través de las encuestas y entrevistas efectuadas a los empleados, clientes y socias. Es importante tener el conocimiento general de la situación actual, problemas y necesidades que se presentan en la empresa; ya que a partir de estos conocimientos se pudo plantear adecuadamente el Diseño Organizacional para el Grupo Empresarial GEMA que contiene la misión, visión, objetivos, metas, estrategias, valores y estilo de liderazgo como parte de la dirección estratégica: la estructura y orgánico funcional, las políticas, sistemas de información y disponibilidad de recursos que corresponden al diseño, el análisis de los ambientes internos y externos y las dimensiones contextuales y estructurales y, la evaluación, seguimiento, eficiencia y eficacia concernientes en los resultados de efectividad. En conclusión, los colaboradores conocerán adecuada y oficialmente el funcionamiento, los propósitos y lineamientos de la empresa al cual pertenecen.

INDICE GENERAL

PORTADA	II
APROBACIÓN DEL TUTOR	III
DEDICATORIA	IV
AGRADECIMIENTO	V
TRIBUNAL DE GRADO	VI
RESUMEN	VII
INDICE GENERAL	VIII
ÍNDICE DE CUADROS	XIII
ÍNDICE DE GRÁFICOS	XV
ÍNDICE DE ANEXOS	XVII
INTRODUCCIÓN	1
1. TEMA	3
2. EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	4
3. JUSTIFICACIÓN DEL TEMA	8
4. OBJETIVOS	12
5. HIPÓTESIS Y OPERACIONALIZACIÓN	13
CAPÍTULO 1	16
MARCO TEÓRICO	16
1.1. ANTECEDENTES	16
1.2. EL DISEÑO ORGANIZACIONAL	18
1.2.1. CONCEPTOS.....	18
1.2.2. IMPORTANCIA DEL DISEÑO ORGANIZACIONAL.....	19
1.2.3. ESTRUCTURA Y PROCESO ORGANIZACIONAL.....	20
1.2.4. MODELOS DE DISEÑO ORGANIZACIONAL.....	21
1.2.5. ELEMENTOS DEL DISEÑO ORGANIZACIONAL.....	23
1) DIRECCIÓN ESTRATÉGICA.....	23
2) ANÁLISIS DE LOS AMBIENTES.....	28
3) DIMENSIONES ORGANIZACIONALES.....	31
4) FUNDAMENTOS DEL DISEÑO ORGANIZACIONAL.....	35
5) RESULTADOS DE EFECTIVIDAD.....	38

1.3. GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA DISTRIBUIDORA “GEMA”, DEL GRUPO EMPRESARIAL MÓNICA Y ÁNGELA.....	40
1.3.1. ASPECTOS CONSTITUTIVOS	40
1.3.2. SERVICIOS	41
1.3.3. TALENTO HUMANO	41
1.3.4. RECURSOS DE LA ORGANIZACIÓN	42
1.3.5. NECESIDADES DE LA ORGANIZACION	43
1.4. FUNDAMENTACIÓN METODOLÓGICA.....	44
1) ESTRATÉGIAS METODOLÓGICAS.....	44
1.1) DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	44
1.2) MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN	44
1.3) TIPOS DE INVESTIGACIÓN.....	45
1.3.1) POR EL PROPÓSITO	45
1.3.2) POR EL NIVEL	45
1.3.3) POR EL LUGAR	46
1.3.4) POR LA DIMENSIÓN	46
1.4) MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN.....	47
1.4.1) Método Deductivo	47
1.5) TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN.....	47
1.5.1) La Entrevista	47
1.5.2) La Encuesta.....	48
1.6) INSTRUMENTOS DE INVESTIGACION.....	48
1.6.1) Guía de Entrevista.....	48
1.6.2) Cuestionarios.....	48
1.7) POBLACION Y MUESTRA.....	49
1.7.1) Población.....	49
1.7.2) Muestra	49
1.5. FUNDAMENTACIÓN LEGAL	50
CAPÍTULO II.....	52
ESTRATEGIAS METODOLÓGICAS.....	52
2.1. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	52

2.2. MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN	53
2.3. TIPOS DE INVESTIGACIÓN	54
2.3.1. POR EL PROPÓSITO	54
2.3.2. POR EL NIVEL	54
2.3.3. POR EL LUGAR	55
2.3.4. POR LA DIMENSIÓN	56
2.4. MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN	57
2.4.1. Método Deductivo	57
2.4.2. Método Analítico	57
2.5. TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN	58
2.5.1. La Entrevista	58
2.5.2. La Encuesta.....	59
2.6. INSTRUMENTOS DE INVESTIGACION	60
2.6.1. Guía de Entrevista.....	60
2.6.2. Cuestionarios.....	60
2.7. POBLACION Y MUESTRA	62
2.7.1. Población.....	62
2.7.2. Muestra	63
2.7.2.1. Muestreo Probabilístico:	63
2.8. PROCEDIMIENTO Y PROCESAMIENTO DE LOS DATOS	65
2.8.1. Procedimiento	65
2.8.2. Procesamiento	66
CAPÍTULO III	67
ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS	67
3.1 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LAS ENTREVISTAS	68
3.2 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS	73
ENCUESTAS A EMPLEADOS (ÁREA OPERATIVA) DE GEMA	74
ENCUESTAS A CLIENTES FIJOS DEL GRUPO EMPRESARIAL GEMA	89
3.3 CONCLUSIONES	104
3.4 RECOMENDACIONES	105
CAPÍTULO IV	106

DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA DISTRIBUIDORA DEL GRUPO EMPRESARIAL “GEMA” DE LA PROVINCIA DE SANTA ELENA.....	106
4.1 PRESENTACIÓN.....	106
4.2 DATOS DE IDENTIFICACIÓN DE LA EMPRESA	107
4.3 OBJETIVOS DEL DISEÑO ORGANIZACIONAL	109
4.4 MODELO DE DISEÑO ORGANIZACIONAL DEL GRUPO EMPRESARIAL “GEMA”.....	110
4.5 COMPONENTES DEL DISEÑO ORGANIZACIONAL DEL GRUPO EMPRESARIAL “GEMA”.....	112
1. DIRECCIÓN ESTRATÉGICA	112
1.1. MISIÓN INSTITUCIONAL.....	112
1.2. VISIÓN INSTITUCIONAL	112
1.3. VALORES	112
1.4. METAS.....	114
1.5. OBJETIVOS DE LA INSTITUCIÓN	114
1.5.1. Objetivo General.....	114
1.5.2. Objetivos Específicos.....	114
1.6. ESTRATEGIAS Y CURSOS DE ACCIÓN.....	115
1.7. ESTILO DE LIDERAZGO.....	117
2. ANÁLISIS DE LOS AMBIENTES	118
2.1. ANÁLISIS INTERNO.....	118
2.2. ANÁLISIS EXTERNO.....	120
3. DIMENSIONES ORGANIZACIONALES	122
3.1. DIMENSIONES ESTRUCTURALES	122
3.2. DIMENSIONES CONTEXTUALES	125
4. FUNDAMENTOS DEL DISEÑO ORGANIZACIONAL.....	127
4.1. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL GEMA.....	127
4.2. ORGANICO FUNCIONAL DE GEMA	128
4.3. POLÍTICAS	143
4.3.1. Políticas Generales.....	143
4.3.2. Políticas Financieras	144
4.3.3. Políticas a Clientes.....	144

4.3.4.	Políticas Talento Humano de Gema.....	144
4.4.	SISTEMAS DE INFORMACIÓN Y CONTROL.....	145
4.5.	DISPONIBILIDAD DE RECURSOS	147
5.	RESULTADOS DE EFECTIVIDAD	153
5.1.	EVALUACIÓN	153
5.2.	SEGUIMIENTO	153
5.3.	EFICIENCIA	154
5.4.	EFICACIA	154
6.	CONCLUSIONES DE LA PROPUESTA	155
7.	RECOMENDACIONES DE LA PROPUESTA	156
	BIBLIOGRAFIA	157
	ANEXOS.....	162

ÍNDICE DE CUADROS

CUADRO 1	Operacionalización Variable independiente	14
CUADRO 2	Operacionalización Variable dependiente	15
CUADRO 3	Alternativas En La Escala De Likert	61
CUADRO 4	Población Gema	62
CUADRO 5	Muestra Gema	63
CUADRO 6	Agrupación de actividades por áreas	74
CUADRO 7	Estructura Organizacional en GEMA	75
CUADRO 8	Direccionamiento Estratégico	76
CUADRO 9	Distribución de puestos de trabajo	77
CUADRO 10	Líneas jerárquicas	78
CUADRO 11	Centralización de las decisiones	79
CUADRO 12	Gestiones Administrativas y el Estilo de liderazgo	80
CUADRO 13	Grado de formalización	81
CUADRO 14	Establecimiento de las cadenas de mando	82
CUADRO 15	División del trabajo por funciones	83
CUADRO 16	Funciones en puesto de trabajo	84
CUADRO 17	Políticas empleadas	85
CUADRO 18	Descripción de puestos	86
CUADRO 19	Recursos necesarios	87
CUADRO 20	Diseño Organizacional y orgánico funcional	88
CUADRO 21	Disponibilidad de productos	89
CUADRO 22	Ubicación de instalaciones	90
CUADRO 23	Visita por el ejecutivo de ventas al cliente	91
CUADRO 24	Calidad de servicio	92
CUADRO 25	Personal de despacho capacitado	93
CUADRO 26	Trato otorgado al cliente	94
CUADRO 27	Estrategia de venta para cerrar una negociación	95

CUADRO 28	Plazos de pago ofrecido	96
CUADRO 29	Descuentos de venta otorgados	97
CUADRO 30	Calidad del producto ofrecido	98
CUADRO 31	Condiciones del producto entregado	99
CUADRO 32	Entrega oportuna y a tiempo	100
CUADRO 33	Gestión administrativa al solucionar problemas	101
CUADRO 34	Recursos disponibles	102
CUADRO 35	Mejora en las gestiones de GEMA	103
CUADRO 36	FODA del Grupo Empresarial GEMA	121
CUADRO 37	Razón de Personal	123
CUADRO 38	Razón de Personal GEMA	124
CUADRO 39	Presupuesto de venta	151
CUADRO 40	Presupuesto de Recursos Humanos	177
CUADRO 41	Presupuesto de Recursos Materiales	178
CUADRO 42	Presupuesto de Recursos Tecnológicos	179
CUADRO 43	Presupuesto de Recursos Financieros	180
CUADRO 44	Gastos mensuales GEMA	180

ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1	Diseño Organizacional De Richard Daft	21
GRÁFICO 2	Diseño Organizacional De Gareth R. Jones	22
GRÁFICO 3	Agrupación de actividades por áreas	74
GRÁFICO 4	Estructura Organizacional en GEMA	75
GRÁFICO 5	Direccionamiento Estratégico	76
GRÁFICO 6	Especialización en los puestos de trabajo	77
GRÁFICO 7	Líneas jerárquicas	78
GRÁFICO 8	Centralización de las decisiones	79
GRÁFICO 9	Gestiones Administrativas y el Estilo de liderazgo	80
GRÁFICO 10	Grado de formalización	81
GRÁFICO 11	Establecimiento de las cadenas de mando	82
GRÁFICO 12	División del trabajo por funciones	83
GRÁFICO 13	Funciones en puesto de trabajo	84
GRÁFICO 14	Políticas empleadas	85
GRÁFICO 15	Descripción de puestos	86
GRÁFICO 16	Recursos necesarios	87
GRÁFICO 17	Diseño Organizacional y orgánico funcional	88
GRÁFICO 18	Disponibilidad de productos	89
GRÁFICO 19	Ubicación de instalaciones	90
GRÁFICO 20	Visita por el ejecutivo de ventas al cliente	91
GRÁFICO 21	Calidad de servicio	92
GRÁFICO 22	Personal de despacho capacitado	93
GRÁFICO 23	Trato otorgado al cliente	94
GRÁFICO 24	Estrategia de venta para cerrar una negociación	95
GRÁFICO 25	Plazos de pago ofrecido	96
GRÁFICO 26	Descuentos de venta otorgados	97
GRÁFICO 27	Calidad del producto ofrecido	98

GRÁFICO 28	Condiciones del producto entregado	99
GRÁFICO 29	Entrega oportuna y a tiempo	100
GRÁFICO 30	Gestión administrativa al solucionar problemas	101
GRÁFICO 31	Recursos disponibles	102
GRÁFICO 32	Mejora en las gestiones de GEMA	103
GRÁFICO 33	Diseño Organizacional De Distribuidora GEMA	111
GRÁFICO 34	Estructura Organizacional GEMA	127

ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO 1	Carta Aval De Gema	162
ANEXO 2	Acta De Constitución De Gema	163
ANEXO 3	Guía de entrevistas	168
ANEXO 4	Cuestionario a empleados	169
ANEXO 5	Cuestionario a clientes fijos	172
ANEXO 6	Tabulación de encuestas empleados	175
ANEXO 7	Tabulación de encuestas a clientes fijos	176
ANEXO 8	Recurso Humano GEMA	177
ANEXO 9	Recurso Materiales GEMA	178
ANEXO 10	Recurso Tecnológico GEMA	179
ANEXO 11	Recurso Financiero GEMA	180
ANEXO 12	Carta de Gramatóloga: Lcda. Carmen Merchán	181

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de titulación denominado “Diseño Organizacional para la Distribuidora del Grupo Empresarial Mónica y Ángela ‘GEMA’ de la Provincia de Santa Elena, año 2013”, desarrollado por Lissette Del Carmen Orrala Mateus, se desarrolló en base a los múltiples problemas que presenta la empresa en todos los departamentos debido a la poca fluidez de comunicación y desinformación entre los mismos, a su vez la falta de delimitación de trabajo y responsabilidades del personal, lo que conlleva a la sobrecargar de trabajo a los empleados y el retraso en la toma de decisiones por parte de los directivos de la empresa.

A través de los procedimientos y procesos que se manejan en la actualidad en la Distribuidora del Grupo Empresarial GEMA, se pueden establecer los cambios requeridos para alcanzar la eficiencia y la eficacia en cada una de las actividades. Estos procedimientos son el punto de partida para poder subsanar las falencias que actualmente existe en la empresa.

Por medio de la implementación del Diseño Organizacional se dará solución a los inconvenientes presentados, el mismo que permitirá integrar y coordinar todas las actividades realizadas por los colaboradores de la empresa, teniendo como propósito principal el aprovechamiento al máximo de los recursos disponibles de la empresa y de esta forma cumplir efectivamente los objetivos; por esta razón fue importante constituir una apropiada estructura organizacional para definir jerarquía, cadenas de mando, controlar y delegar funciones, promoviendo la colaboración del grupo y mejorar así la efectividad y la eficiencia de las comunicaciones en la organización.

En base a estos requerimientos se establece el Marco Teórico mediante el cual se detallan los puntos básicos a tratarse en el Diseño planteado, el mismo que a su vez sirve para la realización de la propuesta indicada con sus debidos ajustes para la empresa.

Considerando que los principales problemas presentados en la Distribuidora del Grupo Empresarial GEMA son a causa de la falta de estándares organizacionales y administrativos, se procede a definir un modelo de Diseño Organizacional, el mismo que contiene aspectos relevantes como dirección, análisis de los ambientes, dimensiones y el diseño en sí, los cuales se establecen de acuerdo a las variables implantadas en la operacionalización de las variables.

A continuación se presentan las Estrategias metodológicas, lo cual representa al segundo capítulo y en el que se detallan el diseño, la modalidad, los tipos, los métodos, las técnicas, y los instrumentos de investigación que se utilizaron, entre las que tenemos la entrevista y la encuesta; a su vez se definió la población y la muestra, así como también los procedimientos y procesamientos de la información.

En cuanto al tercer capítulo se realiza la tabulación de los datos obtenidos, tanto de las entrevistas como de las encuestas, para luego proceder a desarrollar las tablas que muestran de manera minuciosa las alternativas presentadas en las técnicas empleadas, dando lugar a la elaboración de los gráficos que reflejan con exactitud los resultados obtenidos, para consecutivamente realizar el análisis de la información obtenida y detectar las falencias y necesidades de la empresa.

Ya en el cuarto capítulo se procede a elaborar la propuesta del Diseño Organizacional para la Distribuidora del Grupo Empresarial GEMA, mismas que parten de la Dirección estratégicas, en el que se definen la misión, visión, metas; de igual forma se analizan los ambientes ya sea internos como externos; también se describen las dimensiones estructurales y contextuales que describen las situación actual de la empresa. A continuación se realiza el diseño en sí, considerando aspectos como: estructura orgánica, orgánico funcional, políticas, sistemas de información y control, y la disponibilidad de recursos; finalmente los resultados de efectividad. Este diseño permite obtener la efectividad en cada una de las actividades.

1. TEMA

“DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA DISTRIBUIDORA DEL
GRUPO EMPRESARIAL MÓNICA Y ÁNGELA ‘GEMA’ DE LA
PROVINCIA DE SANTA ELENA, AÑO 2013”

2. EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

2.1. Planteamiento del problema

Los orígenes del comercio se remontan a finales del Neolítico, cuando se descubrió la agricultura. Al principio, la agricultura que se practicaba era una agricultura de subsistencia. Sin embargo, a medida que iban incorporándose nuevos desarrollos tecnológicos, los agricultores hicieron uso de ella, como por ejemplo la fuerza animal, o el uso de diferentes herramientas, las cosechas obtenidas eran cada vez mayores. De esta forma las personas se dieron cuenta que el producto producido no solo abastecía para su subsistencia sino que también empezaron hacer comercio ya sea intercambiándolo con otros productos o con dinero.

La distribución de productos es otra forma de hacer comercio; lo cual hace referencia a la forma en que los productos son distribuidos hacia la plaza o punto de venta en donde estarán a disposición, serán ofrecidos o serán vendidos a los consumidores; así como a la selección de estas plazas o puntos de venta.

La provincia de Santa Elena creada el 7 de noviembre del 2007, la más joven de las 24 actuales, tiene una superficie de 3,762.8 kilómetros cuadrados y con una población residente de 308.693 habitantes. En el cantón La Libertad, Ciudad comercial de la provincia se encuentran asentadas alrededor de 8 distribuidoras de bebidas y gaseosas una de ellas es la Distribuidora del Grupo Empresarial Mónica y Ángela “GEMA”, que aportan de manera económica y significativa al desarrollo de la Provincia de Santa Elena. La Distribuidora del Grupo Empresarial GEMA fundada el 06 de Diciembre de 2011, con su nombre “GEMA” (Grupo Empresarial Mónica y Ángela), y cuenta con un único proveedor denominado AJECUADOR S.A. Sus socias son la *Sra. Mónica Rezabala Rovello* y la *Sra. Ángela Ruano Zambrano*, *Gerente General* y *Gerente Recursos Humanos respectivamente*.

Situación Actual:

La Distribuidora del Grupo Empresarial GEMA, se dedica a la comercialización de Jugos y bebidas gaseosas, sus productos son distribuidos a clientes mayoristas, negocios que forman la cobertura de la zona central, tiendas y despensas minoristas de los barrios y ciudadelas de la región peninsular; cubriendo la distribución en toda la Provincia de Santa Elena y extendiéndose hasta Puerto López y sus alrededores.

Los productos que distribuye son: Big Cola, Pulp, Cifrut, Agua Cielo, Cool Té, Bebida Energizante Sporade, Gelatina Bebible. La diversidad de productos que distribuye, viene en diferentes presentaciones y tamaños, promoviendo la preferencia de los clientes y consumidores y a su vez se satisface los gustos y preferencias de los mismos.

Por ser una empresa que recién inicia sus actividades y en el poco tiempo que tiene en el mercado ha gozado de un crecimiento significativo en todos sus niveles tanto administrativo, como también de personal; dicha evolución demanda de la implementación de un Diseño Organizacional que permita a esta empresa, tener un adecuado funcionamiento de toda la Distribuidora y el grado de solidez de la Organización.

La falta de Dirección Estratégica dentro del Grupo Empresarial GEMA solo permite que se tomen decisiones sin saber hacia dónde quieren llegar. Al no poseer este parámetro se refleja una desorganización interna en todos los departamentos de la empresa; acumulación de tareas en los departamentos, altos niveles de rotación de personal, perfiles de colaboradores sin previo estudio para su instauración laboral, mala toma de decisiones, un clima organizacional inadecuado, donde cada empleado aún queriendo aportar eficientemente a la empresa, los resultados no son lo que se refleja debido a la falta de un Diseño Organizacional.

Situaciones Futuras:

Mediante la aplicación del Diseño Organizacional en la Distribuidora del Grupo Empresarial Mónica y Ángela “GEMA” se visualizará un adecuado funcionamiento tanto en el personal como en la distribución de sus productos ya que mediante este sistema, se plantea la distribución del personal en sus respectivos puestos, funciones, responsabilidades y así brindar un producto y servicio óptimo en beneficio de la ciudadanía; permitiendo que estos esfuerzos del grupo contribuyan al logro de los objetivos, con la mínima cantidad de insumos tales como: dinero, tiempo, esfuerzos y materiales, por lo tanto el análisis y la práctica del Diseño Organizacional requieren un enfoque de trabajo en equipo, compromiso y entrega en las actividades diarias. De igual forma permite a la Gerencia y Administración manejar los pedidos de forma coordinada y segura, a fin de brindar un mejor servicio a los clientes.

No hay elemento más importante y fundamental que el establecimiento de un ambiente adecuado para el desempeño, determinando la cultura organizacional que se acople al trabajo diario del personal y aun más dándole valor agregado a los valores de cada uno de los empleados para que estos se fortalezcan y generen un clima organizacional estable en cada una de las áreas de la empresa; estos mismos permitirán a los empleados conocer sus propósitos y objetivos en la Organización; las tareas que deben realizar y las instrucciones que deben seguir en el desempeño de sus puestos; de tal forma que no exista carencias en ninguna de las áreas para que el esfuerzo colectivo sea eficaz, las personas deben saber qué es lo que se espera que hagan.

Además con este Diseño Organizacional se espera estudiar la situación real de la empresa para poder analizar las características internas (fortalezas y debilidades) y externa (oportunidades y amenazas), y de esta forma determinar las ventajas competitivas bajo el análisis y la estrategia a emplear, para solucionar los problemas que actualmente se presentan en GEMA.

Alternativas de Solución:

Los resultados esperados con la aplicación del Diseño Organizacional en el Grupo Empresarial GEMA son claras y acertadas, debido a que engloba totalmente a la Organización; es decir: personal, productos, tareas, clientes y proveedores para la mejora de la empresa.

La creación de este Diseño Organizacional será una herramienta que permite a mediano y largo plazo una mejora continua en la administración de la Distribuidora del Grupo Empresarial, puesto que en este sector es imprescindible un accionar con preparación sofisticada para que la sociedad obtenga un servicio de calidad.

Como posibles soluciones se plantean las siguientes:

- Implementación y aceptación del Diseño Organizacional en el Grupo Empresarial GEMA por parte de socias y empleados.
- Mejoramiento de la administración del personal para lograr la máxima eficiencia.
- Agilidad y pronta respuesta a las necesidades de la distribuidora mediante las diferentes estrategias que se aplicarían tanto interna (personal operativo y administrativo) como externa (Proveedores y clientes).
- Mejora del clima organizacional en la Distribuidora a través de capacitaciones para los vendedores, charlas de motivación para el personal operativo y administrativo.
- Toma de decisiones de acuerdo a lo planificado que permitan direccionarla
- Incremento en las ventas

En conclusión se hace eminentemente necesaria la elaboración de un Diseño Organizacional para dar solución al problema y mejorar la gestión administrativa de la Distribuidora del Grupo Empresarial Mónica y Ángela “GEMA”.

3. JUSTIFICACIÓN DEL TEMA

La Distribuidora autorizada de Ajecuator S.A., el Grupo Empresarial Mónica y Ángela GEMA se encuentra dirigida por 2 socias activas las cuales en apenas un año de funcionamiento ha logrado un posicionamiento en el mercado peninsular 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.

Al hablar de Justificación, nos referimos a identificar previamente las razones de peso que tiene el investigador para el estudio del problema; el por qué se realiza, cómo y a quién beneficia, a su vez explica por qué es importante realizar la investigación y qué beneficios se obtendrían al resolver la problemática que se plantean en la variable establecida.

Esta investigación se hace eminentemente necesaria debido a los problemas que actualmente mantiene la empresa y mediante el estudio y análisis de los tipos de Justificación se relata paulatinamente las deficiencias que mantiene actualmente el Grupo Empresarial GEMA.

Mediante la presente investigación se analiza y describe los tipos de justificación que tienen más relevancia y que son de interés para la empresa, no solo por su teoría, sino por el impacto que ocasiona al ser implementado en el Grupo Empresarial GEMA, determinando la finalidad que tiene en cada uno de los puntos de interés.

Los tipos de Justificación a analizar son:

- Justificación Teórica
- Justificación Metodológica
- Justificación Práctica

3.1. Justificación Teórica

Según el Grupo Consultoría el Diseño Organizacional “Es el arte de organizar el trabajo, crear mecanismos de coordinación que faciliten la implementación de la estrategia, el flujo de procesos y el relacionamiento entre las personas y la organización, con el fin de lograr productividad y competitividad”.

El Diseño Organizacional es un conjunto de medios que maneja la organización con el objeto de dividir el trabajo en diferentes tareas y lograr la coordinación efectiva de las mismas.

La investigación propuesta busca mediante la aplicación de la teoría y los conceptos básicos de Administración encontrar el sistema adecuado y la explicación sustentable del por qué se requiere instaurar un Diseño Organizacional en el Grupo Empresarial GEMA; siendo fundamental la información de todo lo relacionado con los colaboradores tanto administrativos como operativos, la Institución y los procesos internos facilitada por las socias, considerando a su vez la opinión de los clientes fijos, las mismas que se encargan de su administración y por ende de su dirección permitiendo la contrastación de los conceptos con su realidad.

Ante la falta de Direccionamiento Estratégico en el Grupo Empresarial GEMA se plantea la necesidad de implementar un Diseño Organizacional que mejore simultáneamente cada una de las actividades realizadas en los departamento, en la estructura, de tal forma que todas estén integradas; es decir que un cambio en uno de los elementos componentes afecta y genera cambios en los demás elementos, en las relaciones entre los mismos y en la conducta de la organización, además se busca el logro de un adecuado grado de eficacia y eficiencia institucional, ya que se busca el mejoramiento continuo en todo lo referente con la administración para que funcione bajo un esquema organizacional adecuado, logrando el crecimiento de la empresa.

3.2. Justificación Metodológica

Al hablar de Justificación metodológica se refiere a las razones que sustentan un aporte por la utilización o creación de instrumentos y modelos de investigación.

Para lograr el cumplimiento de los objetivos de este estudio se acudirá a la utilización de las técnicas de investigación como: la entrevista y la encuesta y a su vez los instrumentos como: Guía de entrevistas y cuestionarios para medir que impacto tiene la falta de un Diseño Organizacional en este tipo de empresas de distribución.

A través de la aplicación de entrevistas con las socias y personal administrativo del Grupo Empresarial GEMA, se busca conocer los problemas que se tienen actualmente por la falta de un Diseño Organizacional que logre direccionarlos a mejores resultados; la forma de su aplicación y el porqué de la acumulación de tareas en cada una de las áreas y departamentos; y con ello descoordinación total en los procesos tanto operativos como administrativos; con la utilización adecuada de los instrumentos de investigación se logra obtener información idónea y relevante.

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. Además 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 Distribuidora y el nivel de aceptación hacia la información y los productos.

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.

3.3. Justificación Práctica

La investigación busca mediante la Implementación de Diseño Organizacional, tomar decisiones acertadas encaminadas a una mejora en la administración operativa y administrativa de la Distribuidora, mejor desarrollo de procesos y sistemas de satisfacción a los requerimientos de aprovisionamiento, desarrollo, mantenimiento y control del personal, dando respuesta a las exigencias de las socias, colaboradores y del medio en el cual se encuentran inmersa; de esta manera, puede realizarse el esfuerzo coordinado que lleve a la obtención de objetivos, definiendo las relaciones y aspectos más o menos estables de la organización.

Al implementar el Diseño Organizacional se logrará que todas las tareas estén coordinadas en cada una de las áreas, logrando que se tomen las decisiones acertadas y adecuadas, debido a que el entorno laboral será apropiado para este tipo de Distribuidoras, eliminando así los obstáculos como: el desempeño, las incertidumbres sobre quién hace tal o cual actividad y además mostrar la importancia de la toma de decisión y comunicación acertada, encaminadas al desarrollo del proceso administrativo de planificación, organización, dirección y control de la organización.

Además, el Diseño Organizacional considera las exigencias de las socias, colaboradores y del medio en el cual se encuentran inmersa; buscando mediante la aplicación de la teoría y los conceptos básicos de Administración, el sistema adecuado y la explicación sustentable del por qué se requiere realizar un Diseño Organizacional.

Además con la implementación del Diseño Organizacional en GEMA, sirve como modelo y guía para que otras distribuidoras a nivel provincial la implanten ya que así como “GEMA”, funcionan actualmente sin un diseño ni plan de negocios que los encaminen a mejores resultados.

4. OBJETIVOS

4.1. Objetivo General

Elaborar un Diseño Organizacional mediante el análisis estratégico para el mejoramiento de la gestión administrativa y comercial de la Distribuidora del Grupo Empresarial Mónica y Ángela “GEMA” de la Provincia Santa Elena.

4.2. Objetivos Específicos

Los objetivos específicos para la aplicación de este Diseño Organizacional son:

1. Fundamentar las teorías de la administración y la estructura organizacional en base al criterio de especialistas para la formulación del marco teórico del trabajo de investigación.
2. Implementar metodologías de la investigación en base a técnicas e instrumentos para la fundamentación científica y el análisis de los resultados obtenidos.
3. Analizar los resultados del estudio mediante la interpretación de tablas y gráficos estadísticos que faciliten la descripción de criterios y objetivos de los directivos de la organización.
4. Implementar el diseño organizacional en la Distribuidora del Grupo Empresarial GEMA como propuesta de solución para el mejoramiento del servicio y la administración de la misma, a través de la aplicación de métodos prácticos y modernos.
5. Realizar un seguimiento continuo en cada uno de los procesos de la empresa, mediante evaluaciones periódicas para lograr la eficiencia y eficacia

5. HIPÓTESIS Y OPERACIONALIZACIÓN

La aplicación oportuna del Diseño Organizacional mejorará la gestión administrativa y comercial de la Distribuidora del Grupo Empresarial Mónica y Ángela “GEMA” de la Provincia de Santa Elena.

5.1. VARIABLES

5.1.1. Variable Independiente:

Diseño Organizacional

5.1.2. Variable Dependiente:

Distribuidora del Grupo Empresarial Mónica y Ángela “GEMA” de la Provincia de Santa Elena.

5.1 OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

Las variables son aquellas que se pueden medir, controlar y estudiar. La capacidad de estos viene dado por el hecho de que ella varía, y esa variación se puede observar, medir y estudiar. Es decir las variables deben ser susceptibles de medirse u observarse; las variables indican los aspectos relevantes del fenómeno en estudio y que está en relación directa con el planteamiento del problema. A partir de ello se seleccionan las técnicas e instrumentos de información para la ejecución del problema en estudio.

A continuación se describen las variables que participan en este Diseño Organizacional; estas son: la descripción de la variable, la definición, los indicadores que examinan las dimensiones y los ítems que se fundamentan con los indicadores:

CUADRO N° 1

5.1.1 VARIABLE INDEPENDIENTE:

VARIABLE	DEFINICIÓN	DIMENSIÓN	INDICADORES	
Diseño organizacional	Proponer una nueva estructura administrativa que permita una relación eficiente y eficaz entre recursos disponibles (humanos, financieros y tecnológicos), así como las funciones, responsabilidades, relaciones internas y externas de cada una de las dependencias, de forma que se establezca una organización acorde con los objetivos para la cual	-Estructura Administrativa	*Organigramas *Manuales *Procedimientos	¿Considera que e organizacional gen
		- Funciones	*Directrices *Tácticas *Operativas	¿La Distribuidora para los socios y c superación de la m
		-Relaciones Internas y Externas.	*Empleados *Clientes *Impuestos	¿La Distribuidora sistema operativo los que se dispone
		- Objetivos	*Generales *Específicos	¿Cree que con la a tendrá una direcci

CUADRO N° 2

5.1.2 VARIABLE DEPENDIENTE

VARIABLE	DEFINICIÓN	DIMENSIÓN	INDICADORES	IT I
Distribuidora del Grupo Empresarial Mónica y Ángela "GEMA"	Empresa comercial que se dedica a distribuir bebidas a toda la provincia de Santa Elena, está sujeta bajo los estatutos de la Ley de Compañías tienen bajo su mando un personal administrativo y operativo quienes tratan de satisfacer las necesidades de los usuarios a través de los	- Aspectos Constitutivos	* Acta constitutiva * Resoluciones en Asambleas de socios * Reglamentos	¿Cree implem mejorar actualm
		- Servicios	* Calidad * Atención al cliente * Servicio Oportuno	¿La ap estratég
		- Talento Humano	* Calificado * No calificado	¿El ta cumplin indispen Gema?
		- Recursos Disponibles	* Tecnológicos * Financieros * Materiales	¿Cree herrami adecuac

CAPÍTULO 1

MARCO TEÓRICO

1.1. ANTECEDENTES

Anteriormente, cada organización se administraba desde el enfoque de la permanencia, cuya regla era la estabilidad y la forma en que ocurrían los eventos y la excepción, representaban los cambios que producían. Actualmente, se han presentado transformaciones tan esenciales, dando lugar a los cambios continuos 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.

Al principio los procesos del Diseño Organizacional giraban en torno al funcionamiento interno de una organización. Las cuatro piedras angulares para el diseño de la organización: La división del trabajo, la departamentalización, la jerarquía y la 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 funcionara bien en todas las situaciones. Ciertos personajes conocidos en materia de administración, 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. Ellos pensaban que las organizaciones más eficientes y eficaces tenían una estructura jerárquica que eran direccionadas por una serie de reglas y reglamentos racionales, en donde prevalecía más la burocracia que la delegación entre los colaboradores las empresas.

Según Weber, cuando estas organizaciones se habían desarrollado plenamente, se caracterizaban por la especialización de tareas, los nombramientos por méritos, la oferta de oportunidades para que sus miembros hicieran carrera, la rutina de actividades y un clima impersonal y racional en la organización. Weber lo llamó burocracia, el cual establecía reglas para tomar decisiones, una cadena de mando clara y la promoción de las personas con base en la capacidad y la experiencia, en lugar del favoritismo o el capricho.

Con el paso del tiempo las organizaciones se han ido moldeando de acuerdo a sus requerimientos en el mercado. Hemos pasado desde un diseño rígido a una organización que aprende, el mismo que está orientado a incrementar no 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 Provincia de Santa Elena se encuentran acentuadas un sin número de empresas que se dedican a múltiples actividades. En La Libertad, centro comercial de la región peninsular se encuentra ubicada la Distribuidora del grupo Empresarial Mónica y Ángela “GEMA”, la misma que por ser una empresa nueva en esta localidad, 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.

Es verdad que hay mucha competencia de distribución de jugos y gaseosas de otras compañías pero GEMA es la única distribuidora autorizada de la Compañía AJECUADOR S.A., facilitándoles el acceso sin complicaciones de sus productos. Implementando el Diseño Organizacional en GEMA se organiza el trabajo en cada área, coordinando y facilitando, el flujo de procesos y el relacionamiento entre las personas y la organización con el fin de lograr productividad y competitividad.

1.2. EL DISEÑO ORGANIZACIONAL

1.2.1. CONCEPTOS

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 un proceso, donde los gerentes toman decisiones y los miembros de la organización ponen en práctica dicha estrategia; lo cual representan los resultados de un proceso de toma de decisiones que incluyen muchos factores como: fuerzas ambientales, factores tecnológicos y elecciones estratégicas. De esta manera, puede realizarse el esfuerzo coordinado que lleve a la obtención de objetivos, definiendo las relaciones y aspectos más o menos estables de la organización.

Robbins S., (2005): “Es un proceso que involucra decisiones sobre seis elementos claves: especialización de trabajo, departamentalización, cadena de mando, amplitud de control, centralización y descentralización y formalización”. Pág. 234

Se considera al Diseño Organizacional como un esfuerzo educacional muy complejo e importante para las organizaciones, destinado a cambiar las actitudes, valores; los comportamientos de los integrantes de la empresa y la estructura de la organización, de modo que esta pueda adaptarse mejor a las nuevas coyunturas, mercados, tecnologías, problemas y desafíos que surgen constantemente. Por lo tanto podemos decir que el Diseño Organizacional es un proceso que consiste en elegir una estructura para las tareas, las responsabilidades y las relaciones de autoridad, dentro de una organización. En el Diseño Organizacional todas las partes están integradas y se relacionan de tal forma que, un cambio en un elemento generará cambios en los demás elementos, en las relaciones y la conducta de la organización

1.2.2. IMPORTANCIA DEL DISEÑO ORGANIZACIONAL

Todas las organizaciones contienen muchos factores, recursos, áreas, divisiones que en conjunto deben alinearse en algún punto para llegar al objetivo propuesto o fin común.

Hill M., (2006): “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 el, tendrán mayores oportunidades de crecimiento en su organización”. Pág. 262

Su importancia radica principalmente que con un Diseño Organizacional establecido se disponen cada una de las actividades a realizar en cada una de las áreas. Se considera que una de las fallas de las organizaciones es el agrupamiento de personal o las concesiones que algunas veces se permiten por amistad; es necesario que cuando se realiza el Diseño de una empresa sea estrictamente basado en las necesidades o requerimientos de la empresa, ya que es lo que realmente importa para generar un ambiente de respeto en la organización.

Como en toda organización el Diseño Organizacional es la base para construir el tipo de empresa que queremos dar a conocer al mundo, es donde se basan los objetivos, metas, la visión, misión y objetivos organizacionales, lo que manejamos, cómo se estructura la empresa y cada una de las partes que la integran.

Otro de los objetivos importantes es que el Diseño se realice para tener un control del funcionamiento de los colaboradores en cada uno de sus puestos y áreas de trabajo, donde se dividen las tareas y los objetivos a realizar, donde en conjunto con los recursos financieros y humanos se conjuguen para la sustentabilidad de la empresa.

1.2.3. ESTRUCTURA Y PROCESO ORGANIZACIONAL

Hill M., (2006) define a la Estructura Organizacional como: “La suma de las formas en las cuales una organización divide sus labores en distintas actividades y luego las coordina”. Pág. 230

La estructura de la organización, al igual que cualquier plan, tiene que reflejar su ambiente, por lo tanto se dice que los antecedentes de un plan pueden ser económicos, tecnológicos, políticos, sociales o éticos; también lo pueden ser las de la estructura de una organización. Es así como deberán diseñarse para permitir aportes de los miembros del grupo y lograr con eficiencia sus objetivos, tomando en cuenta que ésta nunca puede ser estática; hay que considerar que no hay una estructura de organización única que funciona mejor en todas las situaciones.

La Estructura Organizacional debe ser diseñada de tal forma que aclare quién es el responsable de cada tarea, con determinada responsabilidad, que aclare los niveles de jerarquía y responsabilidad y que delimite el mando de cada puesto, entre otras cosas.

Hill M., (2006): “El Diseño Organizacional es el proceso de evaluar la estrategia de la organización y las demandas ambientales, para determinar la estructura organizacional adecuada”. Pág. 230

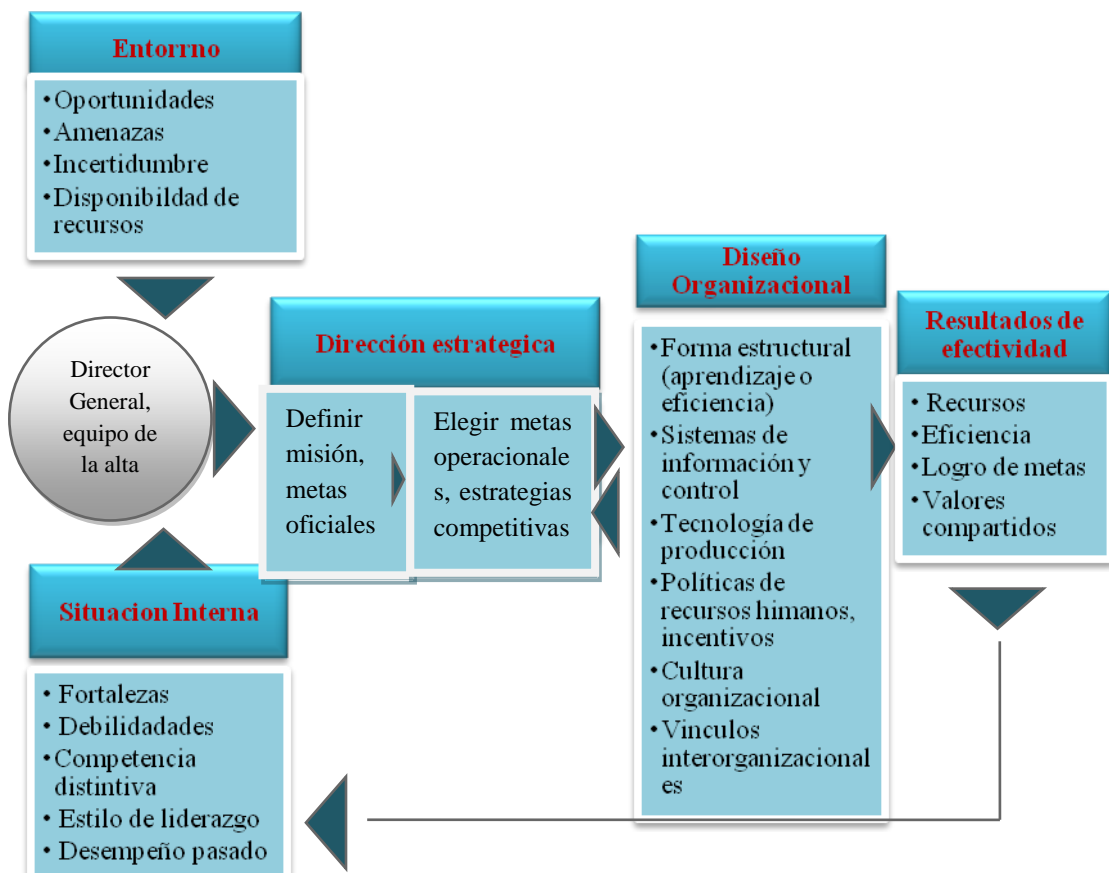
El Proceso Organizacional consiste en diseñar o rediseñar todos los elementos que componen una organización para que ésta en conjunto con todos sus recursos pueda funcionar de forma más eficiente; lo ideal es lograr una excelencia en el desempeño. Para lograr dicha excelencia se trabaja con base en un proceso de diseño de la organización, que puede resumirse en establecer una estrategia que vaya de la mano con las exigencias del mercado; es decir mantenerla en contacto con la realidad, puesto que la estructura tiene que reflejar objetivos y planes pues de ellos se derivan las actividades.

1.2.4. MODELOS DE DISEÑO ORGANIZACIONAL

a) DISEÑO ORGANIZACIONAL DE RICHARD DAFT (2007)

Este modelo hace referencia a la importancia que tienen los altos directivos dentro de las organizaciones, debido a que son estos los que direccionan a las empresas para luego ser diseñadas. El proceso es analizar los entornos internos y externos de la organización y junto con ello definir metas visión y misión, para luego determinar las estrategias que se pretenden alcanzar. El siguiente paso es diseñar la organización ya sea hacia una organización que aprende o una orientada hacia la eficiencia, por medio de parámetros como los sistemas de control, la tecnología, políticas, y otros. Y por último se evalúa el grado con el cual la organización alcanza sus metas, es decir la efectividad de los esfuerzos organizacionales.

GRAFICO N° 1

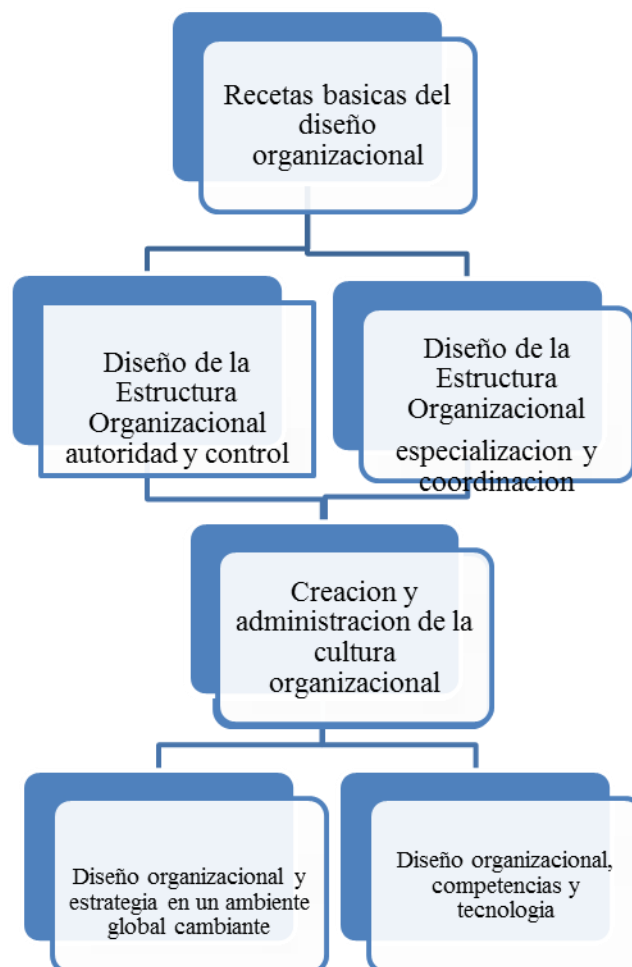


Fuente: *Teoría y Diseño Organizacional. RICHARD DAFT (2007)*

b) DISEÑO ORGANIZACIONAL DE GARETH R. JONES (2008)

El Diseño Organizacional propuesto por este autor examina los principios sobre los que las organizaciones operan y las opciones disponibles para diseñar y rediseñar sus estructuras y culturas para encajar en el ambiente y respondan eficazmente a los retos. Por consiguiente se analiza las estrategias globales que los gerentes pueden adoptar a medida que se expanden y trabajan para aumentar su presencia en el mercado.

GRAFICO N° 2



Fuente: Teoría Organizacional: Diseño y cambio en las Organizaciones JONES GARETH (2008)

1.2.5. ELEMENTOS DEL DISEÑO ORGANIZACIONAL

Gilli J., (2007): “El éxito de un proceso de diseño radica en la comprensión de sus elementos como partes de un todo que se influyen mutuamente”. Pág. 38

La organización no funciona sola, necesita de recursos indispensables para su buen funcionamiento como: humano, material, técnico, tecnológico y financiero y del diseño organizacional para lograr sus metas organizacionales. Los elementos del Diseño Organizacional representan los aspectos relevantes, importantes y destacados que una organización posee y que al ser diseñados de manera correcta permiten el correcto funcionamiento de la empresa.

1) DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

Caballero G., Freijeiro A., (2005): “Dirección Estratégica consiste en formular y poner en marcha una estrategia”. Pág. 36

La dirección estrategia es un estilo, que implica dirigir y orientar los procesos de raciocinio, imaginación, decisión, y acción dentro de toda la organización, siguiendo un modelo que facilite la sistematización.

Es de vital importancia la aplicación de la Dirección Estratégica dentro de las Organizaciones puesto que permite hacer un análisis general desde la idea, toma de decisiones y ejecución de las acciones que se realicen en la empresa para de esta forma crear y mantener ventajas competitivas en el mercado.

Todo tipo de organizaciones requiere una Dirección, más aún las empresas grandes; puesto que deben estar preparadas antes las situaciones que se presenten; no está demás decir que las pequeñas empresas se encuentran en un mundo flexible y que tarde o temprano deben implementar un Direccionamiento para anticipar esos cambios y adoptar las decisiones oportunas.

1.1) MISIÓN INSTITUCIONAL

Hill M., (2007): “Misión específica la o las líneas de negocios en las cuales pretende competir la empresa, así como cuales son los clientes a los que quiere atender”. Pág. 19

La misión es la razón de ser de la empresa; es decir establece la vocación de la empresa para enfrentar retos determinados.

La configuración de la visión y la misión en una empresa permite obtener efectos positivos en el desempeño de los colaboradores, inclusive se lo puede medir por el aumento de las ventas, que son la base para aplicar estrategias acordes a los requerimientos de la empresa.

En las organizaciones sin lugar a duda la configuración de estos dos parámetros permite el mejoramiento tanto administrativo como operativo ya que los esfuerzos de los empleados se verán reflejados en los resultados.

1.2) VISIÓN INSTITUCIONAL

Editorial Verticé (2007): “Constituye el conjunto de representaciones, tanto efectivas como racionales, que un individuo o grupo de individuos asocian a una empresa o institución como resultado neto de las experiencias, creencias, actitudes, sentimientos e informaciones de dicho grupo de individuos, como reflejo de la cultura de la organización en las percepciones del entorno”. Pág. 39

La Visión se refiere a la imagen futura de la empresa; es decir es el camino al cual se dirige la empresa a largo plazo y sirve de rumbo y estímulo para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento y de competitividad, tomando en cuenta el impacto de las nuevas tecnologías, de las necesidades y expectativas cambiantes de los clientes, de la aparición de nuevas condiciones del mercado, etc.

1.3) VALORES

Fernández E., (2010): “Son conceptos o creencias que corresponden a estados finales o comportamientos deseables, sirven de guía y de método para hacer frente a acontecimientos inciertos y difíciles de controlar”. Pág. 147

Al hablar de valores se refiere específicamente a costumbres, actitudes, comportamientos o pensamientos que las organizaciones establecen como norma y principio de conducta a sus colaboradores para alcanzar las metas, basados principalmente al entorno, a la relación con los clientes, la clase de producto o servicio que se brinda y el recurso humano.

Los valores son muy importantes en las organizaciones puesto que muestran la figura real de la misma. En las empresas cada colaborador posee valores muy significativos que al moldearlos y acoplarlos de acuerdo a la dirección y Diseño Organizacional de la empresa, se obtendrán los mejores resultados

1.4) METAS

Daft R., Marcic D., (2006): “Una meta es un estado futuro deseado que la organización trata de alcanzar”. Pág. 146

Las metas son eventos futuros que se desea conseguir, es el estado deseado de los propósitos que la organización intenta alcanzar, debido a que representan el resultado o un punto final hacia el cual se rigen los esfuerzos organizacionales y son primordiales dentro de las organizaciones porque los direcciona al éxito empresarial.

Las metas se pueden establecer a corto, mediano y largo plazo; puesto que para llegar a un fin general se deben establecer otras más específicas que encaminen a la organización a mejores resultados.

1.5) OBJETIVOS

Galindo C., (2006): “Los objetivos permiten establecer los planes de acción en que incurrirá la empresa, a corto, mediano y largo plazo. Los objetivos deben ser medibles, claros alcanzables y realizables en el tiempo estipulado”. Pág. 26

Los objetivos son el resultado hacia donde la empresa desea llegar, y a su vez son cursos de acción a seguir y sirven como fuente de motivación para todos los miembros de la organización, permitiendo generar coordinación, organización y mayor control, participación, compromiso, y motivación, que al ser alcanzados generan un grado de satisfacción no solo en los líderes, sino en cada colaborador, debido que los esfuerzos de uno se reflejan en los resultados; y de esta forma permite reducir la incertidumbre a nivel empresarial.

1.6) ESTRATEGIAS

Robbins S., Decenzo D., (2009): “Se necesita establecer estrategias para todos los niveles de la organización. La gerencia debe elaborar y evaluar diversas estrategias, y de ahí, elegir un conjunto que sea compatible para cada nivel y que permita a la organización capitalizar debidamente los recursos y las oportunidades que existen en el entorno.” Pág. 95

Una estrategia es el modelo o plan que integra los principales objetivos, políticas y sucesión de acciones de una organización. Una estrategia bien formulada ordena y asigna los recursos de una empresa, de una forma singular y viable.

La estrategia supone dar respuesta a tres cuestiones básicas: qué, cómo y cuándo; en primer lugar, hay que responder a la cuestión del qué: qué se pretende conseguir. En segundo lugar, debemos dar respuesta al cómo: cuáles serán los medios o acciones que permitirán alcanzar la meta. Finalmente, se ha de contestar al cuándo: en qué momento se llevarán a cabo las acciones.

1.7) ESTILO DE LIDERAZGO

Curós M., (2005): “Liderazgo es el proceso de dirigir e influir en las actividades laborales de los demás miembros de un grupo”. Pág. 248

El liderazgo se refiere a la forma como una persona influye de manera positiva en los colaboradores que están a su disposición, de tal forma que logra una entrega eficiente en cada una de las tareas que los empleados realizan, obteniendo así la maximización de los recursos de la organización y el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Al hablar de Estilo de Liderazgo se refiere a los diversos patrones que prefieren los líderes para el proceso de influir en los trabajadores dirigirlos. Sea cual sea el estilo de liderazgo que se maneje, la persona que dirige debe ser consciente de aquello y de hacerlo de acuerdo a las creencias, y los valores empresariales.

Existen tres tipos de estilos de liderazgo:

1. **Líder autócrata.-** Este líder asume la absoluta responsabilidad de la toma de decisiones, puesto que puede sentir que sus subalternos son incapaces de guiarse a sí mismo. El líder autócrata está pendiente del desempeño de sus subalternos a fin de evitar desviaciones que perjudiquen sus directrices.
2. **Líder participativo.-** Se caracteriza principalmente por consultar ideas y opiniones de sus subalternos para generar soluciones a los problemas que se puedan presentar, pero no les delega autoridad, sino más bien les permite a los colaboradores sentirse parte de la empresa al aportar con ideas que son consideradas y analizadas por el líder.
3. **Líder que adopta el sistema de rienda suelta o líder liberal.-** El líder delega en sus subalternos la autoridad para tomar decisiones.

2) ANÁLISIS DE LOS AMBIENTES

2.1) ANÁLISIS INTERNO

Los factores internos permiten a las organizaciones tener el control de la organización, debido a que habla básicamente de aspectos que son controlables por la organización.

a) Fortalezas

Van Der Berghe E., (2005): “Las fortalezas, toda capacidad o ventaja competitiva de la organización que ayude a lograr los objetivos predeterminados”. Pág. 57

Las fortalezas son los puntos fuertes que posee la organización; es decir aquellas características propias de la empresa, que al ser aprovechados eficientemente facilitan o favorecen el logro de los objetivos y metas organizacionales. Generalmente la organización sabe destacar sus fortalezas por medio de los recursos que posee, estos pueden ser humanos, materiales, financieros e incluso tecnológicos.

a) Debilidades

Asencio E., (2009): “Debilidades son los puntos débiles que tiene la empresa, que pueden reducir las posibilidades de éxito. Una vez conocidas deben ser controladas”. Pág. 296

Las debilidades son todos aquellos factores en la que se encuentra una empresa con respecto a sus competidores, estos factores generalmente son desfavorables para la organización y deben ser considerados porque impiden cumplir la meta establecida. Toda debilidad representa la parte negativa de la empresa, pero al ser considerados y analizados debidamente, se pueden superar poco a poco.

b) Competencias distintivas

Sastre M., (2009): “Competencia Distintiva son las características o atributos que otorgan a una empresa una posición competitiva mejor que la de sus competidores”. Pág. 48

Son la principal fortaleza de la organización; es decir aquella actividad que genera valor y que resulta necesaria para establecer una ventaja competitiva que beneficie a la organización. Estas se determinan mediante las cadenas de valor que permiten conocer qué actividades son necesarias para satisfacer a los clientes.

En pocas palabras la competencia distintiva representa lo bueno de la organización; en qué se diferencian las organizaciones de las demás, las mismas que se convierten en ventajas competitivas para la empresa.

c) Desempeño pasado

El desempeño pasado de las organizaciones habla de las actividades que fueron realizadas en el pasado y que pueden repercutir en el futuro. En este ámbito se considera cada actividad y cada recurso empleado, junto con los resultados que se obtuvieron a fin de mejorar aquellas falencias que se presentaron en su momento.

En las organizaciones se considera el desempeño obtenido a una fecha determinada que sirva para tomar correctivos inmediatos, que permitan mejorar económicamente a la Empresa.

Son acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes para los objetos de la organización y que pueden ser medidos en términos de las competencias de cada individuo y su nivel de contribución a la empresa en tiempos pasados; considerando la forma cómo utilizaron los recursos que la empresa les otorgó.

2.2) ANÁLISIS EXTERNO

Los factores externos son agentes incontrolables por la organización, en muchos casos generan una ventajas si son aprovechados en su debido momento, en otros momento representan amenazas para la empresa.

a) Oportunidades

Fao (2007): “Toda circunstancia o tendencia externa que podría repercutir positivamente en la función y operaciones de la organización”. Pág. 139

Son los factores que están a la vista de todos; pero si no son reconocidas a tiempo representa la perdida de una ventaja competitiva, lo cual significa que se está perdiendo la posibilidad de mejorar la rentabilidad de la organización.

b) Amenazas

Asencio E., (2009): “Amenazas externas que pueden impedir la implementación de la estrategia, incrementando los riesgos o reduciendo los ingresos previstos” Pág. 296

Son las variables que ponen a prueba la supervivencia de la organización, y que, reconocidas en su debido tiempo pueden esquivarse y ser convertidas en oportunidades.

c) Incertidumbre

Las incertidumbres son factores externos en la cual no se conoce completamente la probabilidad que ocurra un evento; pero que el empresario obtiene una ganancia porque asume los riesgos de la incertidumbre, es decir cuando se obtiene algún beneficio aun a pesar de la inestabilidad e incertidumbre del mercado.

3) DIMENSIONES ORGANIZACIONALES

3.1) DIMENSIONES ESTRUCTURALES

Daft R., (2007): “Las dimensiones estructurales proporcionan etiquetas para distinguir las características internas de una organización. Crean una base para medirlas y compararlas.” Pág. 17

a) Formalización

Se refiere a la cantidad de documentación escrita existente en la Organización. La documentación incluye los Manuales de Procedimiento, Descripciones de Puesto, Regulaciones y Manuales de Políticas. Estos documentos describen el comportamiento y las actividades en cada una de las áreas, se puede medir simplemente contando el número de páginas de los documentos de la organización.

b) Especialización

Es el grado en que las tareas organizacionales se subdividen en puestos separados. Si la especialización es extensa, cada empleado desempeña una gama limitada de tareas. Si la especialización en los empleados es baja, realizan una amplia variedad de tareas en sus puestos. La especialización algunas veces se conoce como división del trabajo.

c) Jerarquía de autoridad

Describe quién reporta a quién y el tramo de control de cada gerente. La jerarquía se ilustra con las líneas verticales en el organigrama. Se relaciona con el tramo de control y el número de empleados que reportan a un supervisor. Cuando los tramos de control son limitados.

d) Centralización

Gareth J., (2008): “Conforme la jerarquía se hace más alta y el número de gerentes aumenta, recen los problemas de comunicación y coordinación”. Pág. 128

Se refiere al nivel jerárquico que tiene la autoridad para tomar decisiones dentro y fuera de la organización. Cuando la toma de decisiones se mantiene en el nivel más alto la organización está centralizada, pero cuando la toma de decisiones se delega a niveles organizacionales más bajos, es descentralizada.

Las decisiones organizacionales que pueden ser centralizadas o descentralizadas incluyen la compra de equipo, el establecimiento de metas, la elección de proveedores, la fijación de precios, la contratación de empleados y los territorios de ventas.

e) Profesionalismo

Es el nivel de educación formal y capacitación de los empleados. Se considera alto cuando los empleados requieren de largos periodos de capacitación para ocupar puestos en la organización. Por lo general, el profesionalismo se mide como los años promedio de educación del personal, que podría ser tan alto como veinte en la práctica médica y menos de diez en una compañía constructora.

f) La razón de Personal

Se refiere a la dedicación de gente a varias funciones y departamento. Las proporciones de personal incluye el porcentaje de administradores, personal de oficina, profesionales y mano de obra directa en comparación con la indirecta. La proporción de personal se mide dividiendo el número de empleados de una clasificación entre el total de empleados de la organización.

3.2) DIMENSIONES CONTEXTUALES

Daft R., (2007) manifiesta que: “El Diseño Contextual puede visualizarse como un conjunto de elementos superpuestos bajo la estructura y procesos de trabajo de una organización”. Pág. 17

Se caracteriza a toda la organización, incluso su tamaño, tecnología, ambiente y metas. Describen el marco organizacional que influye y modela las dimensiones estructurales. Las dimensiones contextuales determinan las características externas de la organización.

Las Dimensiones Contextuales más relevantes son:

a) Tamaño

Es la magnitud de la organización, según se refleja en el número de personas en la misma. Puede medirse para la organización como un todo o para componentes específicos como una planta o división. Puesto que las organizaciones son sistemas sociales, el tamaño suele medirse por la cantidad de empleados. Otras medidas como las ventas totales o los activos totales también reflejan magnitud, pero no indican el tamaño de la parte humana del sistema social.

b) Tecnología Organizacional

Daft R., Dorothy M., (2006): “La tecnología incluye los conocimientos, las herramientas y actividades que se usan para transformar los insumos organizacionales en productos

Se refiere a las herramientas, técnicas y acciones que se emplean para transformar las entradas en salidas a fin de satisfacer las necesidades del mercado y de los clientes.

c) Entorno

Garcillan M., Rivera J., (2012): “El entorno es el conjunto de fuerzas directas e indirectas, controlables e incontrolables, que son susceptibles de ejercer influencia tanto desde el ámbito macroeconómico como microeconómico en todas las decisiones, acciones, y resultados de la empresa”. Pág. 54

Incluye todos los elementos fuera de los límites de la organización. Elementos claves que incluyen; la industria, el gobierno, los clientes, proveedores y la comunidad financiera. Los elementos ambientales que afectan en mayor grado a una organización son frecuentemente otras organizaciones.

d) Metas y Estrategias

Definen el propósito y técnicas competitivas que la distinguen de otras organizaciones. Una estrategia es el plan de acción que describe la asignación de recursos y las actividades para enfrentarse al ambiente y alcanzar las metas de la organización. Las metas y estrategias definen el alcance de las operaciones y las relaciones con empleados, clientes y competidores.

e) Cultura

Czinkota M., Ronkainen I., (2008): “La cultura representa un punto de apoyo individual, una identidad, así como códigos de conducta”. Pág. 54

Es el conjunto subyacente de valores, creencias, puntos de vista y normas claves compartidas por los empleados de las empresas. Estos valores subyacentes pueden corresponder al comportamiento ético, al compromiso con los empleados, a la eficiencia o al servicio al cliente, y proporcionan el elemento adhesivo que mantiene juntos a los miembros de la organización aun a pesar de las múltiples diferencias que existe en la misma.

4) FUNDAMENTOS DEL DISEÑO ORGANIZACIONAL

4.1) ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Robbins S., Coulter M., (2005): “La estructura organizacional es la distribución formal de los empleos dentro de la organización”. Pág. 234

La estructura organizacional es la forma en que se organiza la empresa, los departamentos, los canales de comunicación, y la jerarquía, debido a que promueven un determinado estilo de cultura.

El desafío para los gerentes es diseñar una estructura que permita a los empleados realizar su trabajo con eficiencia y eficacia en cada una de las tareas que les son encomendadas.

Cuando los gerentes desarrollan o cambian la estructura, participan en el Diseño Organizacional, proceso que involucra decisiones sobre seis elementos claves: especialización del trabajo, departamentalización, cadena de mando, amplitud de control, centralización y descentralización, y formalización.

4.2) ORGÁNICO FUNCIONAL

Maldonado P., (2011): “Es un instrumento jurídico funcional que contiene la estructura funcional, así como los perfiles requeridos para ocupar una determinada función dentro de una Organización”. Pág. 20

El Orgánico funcional contiene el gráfico de la estructura orgánica funcional, además la descripción de la misma, es decir la resolución o ley con que fue aprobado. Por lo tanto se puede decir, que se refiere a conocer qué tipo de funciones y de qué manera se debe desempeñar cada colaborador dentro de la organización.

La estructura orgánica funcional es un instrumento de gestión que ayuda a definir con claridad las funciones de las diferentes unidades administrativas de una organización. Apoya al cumplimiento del Plan Estratégico y facilita la coordinación Institucional.

4.3) POLÍTICAS

Don Hellriegel (2009): “Las políticas implican acciones de las personas, los equipos o los líderes que tienen por objeto adquirir, desarrollar y analizar el poder y otros recursos para obtener los resultados que se prefieren”. Pág. 267

Las políticas organizacionales son acciones que se deben cumplir por todos los colaboradores y son establecidos por los directivos de la empresa, a fin de evitar los conflictos en cada uno de los departamentos.

Las políticas suelen afectar a más de un área funcional debido a que tienden a proporcionar la orientación precisa para que los ejecutivos y mandos medios elaboren planes concretos de acción que permitan alcanzar los objetivos.

4.4) SISTEMAS DE INFORMACIÓN Y CONTROL

Fernández A., (2010): “Los Sistemas de Información son un conjunto de componentes interrelacionados que recolectan (o recuperan), procesan, almacenan y distribuyen información para apoyar la toma de decisiones, la coordinación, y el control”. Pág. 12

Los sistemas de información y control permiten procesar información a través de programas que cada empresa adopta en base a sus requerimientos; estos sistemas ayudan a los gerentes y trabajadores a analizar problemas, a visualizar asuntos complejos, a manejar todo el proceso sea de producción, distribución y control del mismo, así como crear productos nuevos.

Entre las actividades que realiza un sistema de información están las entradas, procesos, almacenamiento y salida; cada una de estas acciones permiten la automatización de procesos operativos, la obtención de información para la toma de decisiones, y el logro de ventajas competitivas a través de su implantación y uso.

Para un buen manejo de estos sistemas se debe hacer un complemento entre: personas, procesos, tecnología, recursos materiales y financieros que no solo permitan a los colaboradores realizar de mejor manera su trabajo sino también faciliten a los gerentes y socios de las organizaciones tomar medidas correctivas, acciones necesarias y estrategias que direccionen al cumplimiento de las metas organizacionales.

En la actualidad la mayoría de las empresas emplea estos sistemas de información que a más de procesar la información, permite controlar cada una de las actividades.

4.5) DISPONIBILIDAD DE RECURSOS

Es el grado en que se cuenta con los recursos humanos, materiales, financieros y de información necesarios para cumplir con la meta establecida.

En cada uno de estos parámetros se debe determinar la cantidad de recursos que están disponibles para realizar el trabajo, de esta forma se logra obtener eficiencia al minimizar los recursos que posee la organización, al poner a cada empleado en áreas específicas que sean acorde a sus conocimientos obtenidos.

En cuanto a la disponibilidad de recursos financieros controla el presupuesto y su aplicación para el desempeño de sus actividades; es decir establece lo necesario en relación a lo que se dispone en el momento en cuanto a recursos monetarios se refiere.

5) RESULTADOS DE EFECTIVIDAD

5.1) 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 diferentes, que se lleva a cabo en distintos momentos como respuesta a las necesidades cambiantes de conocimiento y aprendizaje durante el proceso.

Todas las evaluaciones, incluso las de proyectos que ponderan su relevancia, el desempeño y otros criterios, necesitan vincularse con efectos, en contraposición a vincularse sólo con la implementación o los productos inmediatos.

5.2) SEGUIMIENTO

El seguimiento puede definirse como una función continua, 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 resultados. La intervención en curso puede ser un proyecto, un programa u otro tipo de apoyo para lograr un efecto.

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 en las organizaciones 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.

5.3) 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.

5.4) 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

Concierno el grado en el cual se logran los objetivos, basándose en la relación de los resultados obtenidos.

En general, la combinación de eficacia y eficiencia supone la forma ideal de cumplir con un objetivo o meta. No sólo se alcanzará el efecto deseado, sino que se habrá invertido la menor cantidad de recursos posibles para la consecución del logro.

1.3. GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA DISTRIBUIDORA “GEMA”, DEL GRUPO EMPRESARIAL MÓNICA Y ÁNGELA

1.3.1. ASPECTOS CONSTITUTIVOS

La Distribuidora del Grupo Empresarial Mónica y Ángela “GEMA” se rige bajo un CONTRATO CONSTITUTIVO DE LA SOCIEDAD CIVIL DENOMINADA G.E.M.A., entre la Sra. Ruano Zambrano Ángela Del Carmen y Rezabala Rovello Mónica Cecilia quienes unen sus capitales para dedicarse a la distribución de productos de primera necesidad, con domicilio en el Cantón La libertad.

En la tercera clausura se establecen los estatutos de la Sociedad Civil G.E.M.A. cuya existencia se inicia en la fecha de suscripción de este documento (12 de diciembre del 2012), por el plazo de cincuenta años o durante el tiempo que dure el negocio por la cual fue creada.

En la Cuarta cláusula trata del aporte a la Sociedad Civil G.E.M.A. Las Sras. Ruano Ángela y Rezabala Mónica acuerdan aportar para la constitución de la Sociedad Civil la cantidad de \$ 1,000.00 la cual está dividida en porcentajes iguales (50% por socia).

En las clausulas siguientes dentro del Contrato Constitutivo de la Sociedad Civil G.E.M.A. se establecen la división de pérdidas y ganancias cada tres meses, dejando saldo para cubrir eventualidades del negocio. La administración estará a cargo de la Sra. Ángela Ruano Zambrano, el cual debe figurar funciones como administradora. Este debe rendir cuentas cada treinta días.

Por consiguiente se consideran aspectos importantes para la disolución de la sociedad, y en caso de presentarse dicho acontecimiento se procede a la disolución de los objetos que componen su haber, de acuerdo a las reglas relativas a la partición de bienes hereditarios y a las obligaciones de los coherederos.

1.3.2. SERVICIOS

La Distribuidora del Grupo Empresarial Mónica y Ángela “GEMA” a gozado de un crecimiento significativo en el mercado peninsular, debido a que mantiene la distribución directa de una Empresa Multinacional como es AJECUADOR, la misma que mediante sus productos permiten ofrecer productos de calidad, no solo por la forma en la que son fabricados, sino también por todo el proceso de distribución que se mantiene en las instalaciones de Distribuidora GEMA.

La Atención al cliente es otro punto a favor de GEMA, debido al contacto que tiene el personal de la empresa con los clientes como son los choferes y los despachadores. En cada ruta establecida a nivel provincial se goza de la acogida y satisfacción al cliente por el trato con el que se le entrega sus productos.

La distribución de productos en la mayoría de los casos es oportuna, puesto que siempre se busca la satisfacción de cliente en cuanto a rapidez de entrega de sus pedidos.

1.3.3. TALENTO HUMANO

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. Estos son los únicos que se encuentran en todas las áreas y departamentos de la organización.

Distribuidora “GEMA” en la actualidad posee 25 colaboradores los cuales están distribuidos en cada una de las áreas tanto operativos como administrativos. En el área administrativa esta el contador, facturador, liquidador, administrador, asistente contable y en el área operativa vendedores, choferes y despachadores.

Las Socias representados por Sra. Mónica Rezabala Y Ángela Ruano, Gerente General y Gerente de Recursos Humanos respectivamente, se encargan específicamente de llevar un control de todas las operaciones que se manejan. La calidad de las personas que se tiene en la organización es fundamental y su selección, en los niveles de conducción, define el futuro.

1.3.4. RECURSOS DE LA ORGANIZACIÓN

a) 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.

b) Recurso Financiero

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.

Para la creación de GEMA se necesito la inversión y aporte de capital de las socias, conforme pasaron los días se genera efectivo mediante las ventas de los productos, lo cual permite estabilizar económica y financieramente a la Distribuidora.

c) Recursos Materiales

Estos Recursos Materiales incluyen los edificios, terrenos, maquinarias, y equipo, 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.

Distribuidora “GEMA” posee instalaciones propias, que le permiten ahorrar recursos monetarios para solventar y hacer frente a otros gastos, de igual forma posee 3 camiones que son primordiales para la distribución de los productos en las diferentes rutas. En cuanto a los productos que se dispone, se mantiene abastecida las bodegas con el fin de satisfacer al cliente en cada zona.

1.3.5. NECESIDADES DE LA ORGANIZACION

La distribuidora del Grupo Empresarial Mónica y Ángela “GEMA” en la actualidad posee personal en su mayoría no acto para cada puesto de trabajo, en especial en el área administrativa, lo que a provocado u alto grado de rotación que no solo perjudican las actividades de cada área sino al rendimiento empresarial.

La Distribuidora en la actualidad posee dos bodegas en los cuales son almacenados los productos, pero debido al gran movimiento que existe en la salida y entrada de mercadería; es decir, distribución de productos en la región peninsular, se presenta la necesidad de incrementar mas una tercera bodega que permita tener abastecida en su totalidad al mercado.

1.4. FUNDAMENTACIÓN METODOLÓGICA

1) ESTRATÉGIAS METODOLÓGICAS

Una vez definido el esquema del desarrollo del presente trabajo de Investigación, se procede a establecer el marco teórico de las metodologías que se utilizarán en el proyecto.

1.1) DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

Lamb C., (2006): “Diseño de la Investigación determina qué preguntas deben formularse y responderse, cómo y cuándo reunir esos datos y cómo analizarlos”. Pág.270

El Diseño de la Investigación constituye los pasos que se han de seguir 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.

1.2) MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN

Yépez E., (1995): “Proyecto Factible o de Intervención comprende la elaboración y desarrollo de una propuesta de un modelo operativo viable, para solucionar problemas, requerimientos o necesidades de organizaciones o grupos sociales; puede referirse a la formulación de políticas programas, tecnologías, métodos o procesos”. Pág. 57

Se refiere básicamente al tipo de investigación que se va a aplicar a fin de obtener información acorde a la realidad, con el fin de darle solución a la problemática presentada.

1.3) TIPOS DE INVESTIGACIÓN

Rodríguez E., (2005): “Cuando se va a resolver un problema se debe tener conocimiento de los tipos de investigación que se puede seguir. Este conocimiento hace posible evitar equivocaciones en la elección del método adecuado para un procedimiento específico”. Pág. 23

1.3.1) POR EL PROPÓSITO

Investigación Aplicada

Rodríguez E., (2005): “Se denomina también activa o dinámica y se encuentra íntimamente ligada a la anterior ya que depende de sus descubrimientos y aportes teóricos.” Pág. 23

La investigación aplicada se refiere a todo los conocimientos que se utilizan en la práctica de un proyecto. En la mayoría de los casos las personas obtienen conocimientos teóricos y esta herramienta hace referencia a la puesta en marcha de dichos ideas.

1.3.2) POR EL NIVEL

Investigación Descriptiva

Ávila L., (2006): “Los estudios descriptivos son el precedente de la investigación correlacional y tienen como propósito la descripción de eventos, situaciones representativas de un fenómeno o unidad de análisis específica”. Pág. 48

Como su nombre lo dice, este tipo de investigación describe hechos o eventualidades que se suscitan a lo largo de los tiempos, pero que son de vital importancia para el desarrollo de una investigación.

1.3.3) POR EL LUGAR

Investigación Documental

Bernal C., (2006): “La Investigación Documental consiste en un análisis de la información escrita sobre un determinado tema, con el propósito de establecer relaciones, diferencias, etapas, posturas o estado actual del conocimiento respecto del tema objeto de estudio”. Pág. 110

La Investigación documental permite la recolección de información a través de documentos, libros, recomendaciones, análisis, conclusiones, con el fin de conocer, comparar y deducir diferentes enfoques de varios autores, para ampliar nuevos conocimientos y generar propuestas para los diversos trabajos de investigación.

Investigación de Campo

De La Mora M., (2006): “Es aquella en la que el mismo objeto de estudio sirve como fuente de información para el investigador, el cual recoge directamente los datos de las conductas observadas”. Pág. 96.

La investigación de campo es aquella en la que la investigación se la recoge en forma directa con respecto a la realidad y en el lugar donde se presenta, obteniendo información real y verídica que permita tomar las mejores decisiones.

1.3.4) POR LA DIMENSIÓN

Investigación Transversal

Gómez M., (2006): “Los diseños de investigación transeccionales o transversales recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único”. Pág. 102

1.4) MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN

1.4.1) Método Deductivo

Bernal C., (2006): “Es un método de razonamiento que consiste en tomar conclusiones generales para explicaciones particulares. Se inicia con el análisis de los postulados, teoremas, leyes, principios, etc., de aplicación universal y de comprobada validez, para aplicarlos a soluciones o hechos particulares”. Pág. 56

El método deductivo es una herramienta que permite obtener la información a través de información general, para luego obtener datos más específicos a fin de resolver problemas que el investigador establece a través de las interrogantes planteadas. Este método es el que mayormente se utiliza, debido a los resultados que se obtienen.

1.5) TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN

1.5.1) La Entrevista

Zapata O., (2005): “La Entrevista es la comunicación interpersonal establecida entre investigador y el sujeto de estudio, a fin de obtener respuestas verbales a las interrogantes planteadas sobre el tema propuesto”. Pág. 150.

La entrevista se la utiliza con el fin de recolectar la información para dar respuesta a interrogantes presentadas por el investigador, a través de la comunicación que existe entre el entrevistador y el entrevistado, de manera que se puedan averiguar situaciones y dar soluciones a los problemas

Zapata O., (2005): “La Entrevista Estructurada se realiza conforme a un cuestionario previamente preparado con una serie de preguntas estandarizadas, que permiten anotar las respuestas en forma codificada o textual.”. Pág. 155.

1.5.2) La Encuesta

Alvira F., (2011): “La Encuesta es una técnica de recogida de información con una filosofía subyacente”. Pág. 7

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.

García G., (2005): “La Encuesta Personal, el encuestador y el encuestado se encuentran cara a cara rellenando el formulario. La encuesta puede realizarse en el hogar del entrevistado, en su lugar de trabajo, o en la calle, a la salida, por ejemplo de un centro comercial”. Pág. 74.

1.6) INSTRUMENTOS DE INVESTIGACION

1.6.1) Guía de Entrevista

1.6.2) Cuestionarios

Ildefonso E., Abascal E., (2009): “Es un conjunto articulado y coherente de preguntas para obtener la información necesaria para poder realizar la investigación que la requiere”. Pág. 189

El Cuestionario se fundamenta en la Escala de Likert, herramienta importante para la aplicación de este tipo de instrumento, que según Carl M., Gates R., Gates R., (2005) La Escalas Likert: “Consiste en una serie de declaraciones que expresan una actitud ya sea favorable o desfavorable hacia el concepto que se está estudiando”. Pág. 297

1.7) POBLACION Y MUESTRA

1.7.1) Población

Icart H., Fuentelzas G. y Pulpón E., (2006): “La Población o universo es el conjunto de individuos que tiene ciertas características o propiedades, que son las que se desean estudiar”. Pág. 54.

En resumen la población es la totalidad del fenómeno a estudiar, donde las unidades de población poseen una característica común, la que se estudia y da origen a los datos de la investigación.

1.7.2) Muestra

Icart H., Fuentelzas G. y Pulpón E., (2006): “La muestra es el grupo de individuos que realmente se estudiarán, es un subconjunto de la población. Para que se puedan generalizar los resultados obtenidos, dicha muestra ha de ser representativa de la población”. Pág. 55

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.

Muestreo aleatorio simple:

Anderson D., (2008): “El Muestreo aleatorio simple de tamaño n de una población finita de tamaño N es una muestra seleccionada de manera que cada posible muestra de tamaño n tenga la misma probabilidad de ser seleccionada.” Pág. 260

Son aquellos que actúan por probabilidad para ser considerados en una muestra.

1.5. FUNDAMENTACIÓN LEGAL

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 nuestro entorno y que regulan los negocios a nivel peninsular y Nacional, reglamentos que son aplicados a Distribuidora del Grupo Empresarial Mónica y Ángela “GEMA”

En la Constitución de la República del Ecuador en 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

La Distribuidora del Grupo Empresarial “Mónica y Ángela “GEMA” para su normal funcionamiento a 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 penamente 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

En la Sección DISPOSICIONES GENERALES de la LEY DE COMPAÑÍAS nos 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.

Art. 16.- 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.

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

CAPÍTULO II

ESTRATEGIAS METODOLÓGICAS

2.1. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

Una vez definido el Marco teórico en el presente trabajo de investigación, se definieron las estrategias metodológicas a utilizar, considerando que estas permitieron el desarrollo del trabajo en base a las herramientas que en este capítulo se propusieron.

Se entiende por Diseño a un plan o estrategia creada para obtener la información que se desee, es decir, es el plan de acción a seguir en el trabajo de campo; así como también indica el ambiente donde se lleva a cabo la recolección de información; en este caso, es dentro de la Distribuidora del Grupo Empresarial GEMA.

El diseño de investigación que se empleó es bajo el enfoque cuantitativo y cualitativo; la primera permite la obtención de información a partir de la cuantificación de los datos sobre variables, es decir que se pondera los resultados obtenidos, en las encuestas y entrevistas realizadas; mientras que el enfoque cualitativo, evitando la cuantificación de los datos, produce registros narrativos de los fenómenos investigados, en la descripción de problemas que se detectaron en el Grupo Empresarial GEMA.

En este tipo de metodología los datos se obtuvieron por medio de la aplicación de técnicas como: encuesta y entrevistas; las mismas cedieron obtener información sean cualitativas y cuantitativas, permitiendo de esta forma realizar un análisis de aspectos sean positivos como negativos que afectan directamente al Grupo Empresarial GEMA.

2.2. MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN

Una buena investigación es aquella que genera consecuencias positivas al término de dicho proceso de investigación; debido a que busca minuciosamente información que afecte o que beneficie directamente a lo que se investiga, de tal forma que los resultados reflejen la realidad del mismo.

La modalidad del trabajo de grado que se utilizó en esta investigación, es el de proyecto Factible o de Intervención, debido a que en la Distribuidora del Grupo Empresarial GEMA se deben solucionar problemas como la carga de trabajo en cada uno de los puestos y departamentos, así como también la mala toma de decisiones por Gerencia y Administración y a su vez la inestabilidad y sobrecarga de tareas y actividades en los puestos de trabajo, y que para su formulación y ejecución se apoya en investigaciones de tipo documental, de campo o de un diseño que incluya ambas modalidades.

La aplicación de esta modalidad de investigación hace referencia a la solución de problemas de la administración de los grupos de trabajo por falta de direccionamiento estratégico, y con ello una estructura que se encargue de planificar en base a los objetivos y metas planteados, crear compromiso en cada uno de los empleados y colaboradores de la organización, mejora del clima organizacional, creatividad, productividad, y con ello dividir el trabajo en diferentes tareas para llevar a la eficiencia y efectividad en el Grupo Empresarial GEMA.

En este estudio no sólo se investigó al personal, sino que se planteó una propuesta viable para que la Gerencia tome la decisión de invertir en la implementación de dicho Diseño Organizacional, considerando el apoyo de investigaciones de tipo documental y de campo, que establecieron las pautas y características fundamentales y esenciales a la fundamentación teórica del trabajo de titulación y a la obtención de mejores resultados.

2.3. TIPOS DE INVESTIGACIÓN

Los tipos de investigación determinan los pasos que se deben seguir en el estudio, sus técnicas, sus métodos que se pueden emplear en el mismo; es decir indica todo el enfoque de la investigación influyendo en los instrumentos, y hasta la manera de como se analizan los datos recaudados. A continuación se detallarán los tipos de investigación aplicados en el Grupo Empresarial GEMA.

2.3.1. POR EL PROPÓSITO

Investigación Aplicada

La Investigación Aplicada es la utilización de los conocimientos en la práctica, para aplicarlos, en la mayoría de los casos, en la sociedad, se caracteriza porque busca la aplicación o utilización de los conocimientos que se adquieren en un problema específico.

Si bien es cierto la Investigación Aplicada depende precisamente de la Investigación básica, de los resultados que se obtenga en la misma para ser utilizados en la práctica. En el Grupo Empresarial GEMA se utilizó este tipo de Investigación, puesto que los problemas que presenta se los resolvió con la ayuda de la investigación básica.

2.3.2. POR EL NIVEL

Investigación Descriptiva

La investigación Descriptiva es también conocida como la investigación estadística, debido a que describen los datos que la investigación proporciona, la misma que debe ser un impacto en las vidas de las personas que los rodean. Esta no se limita en la recolección de datos sino que identifica y relaciona las variables.

En la Distribuidora del Grupo Empresarial GEMA, se implementó el estudio de índole Descriptivo ya que se analizaron formas de comportamiento de los directivos, colaboradores y demás involucrados en esta empresa, incluso se consideró al único proveedor que tiene Distribuidora GEMA, AJECUADOR, así como también; optando por redactar los hechos fehacientes e importantes relacionados con el problema y la asociación entre variables, las mismas que fueron tabulados y procesados con el empleo de técnicas de recolección de datos como la guía de entrevista y cuestionarios.

Es así como se establecieron y describieron los problemas que se presentan dentro del Grupo Empresarial GEMA, tomando en consideración todos los recursos con los que cuenta la empresa: personal, materiales, financiero, tecnológico, así como también se consideró la estructura actual que tiene esta empresa y las situaciones que se dan en cada una de las áreas con la que cuenta la empresa (deficiencia a nivel operativa como administrativas), los cuales sirvieron de guía para determinar el Diseño correcto de la Organización que se pretende alcanzar, para conseguir mayor eficiencia y eficacia.

2.3.3. POR EL LUGAR

Investigación Documental

Este tipo de investigación permite seleccionar y recopilar información por medio de la lectura, crítica de documentos y materiales bibliográficos, libros, monografías, revistas, centros de documentación e información relevante que permite sustentar y aportar al Diseño Organizacional de GEMA.

El presente trabajo, se apoyó de la consulta de libros, revistas y demás documentos concernientes al Diseño organizacional, los cuales permitieron argumentar y sustentar con bases bibliográficas cada uno de los conceptos necesarios para este trabajo.

Investigación de Campo

Mediante la investigación de campo, la estrategia que cumple el investigador se basa en métodos que permiten recoger los datos en forma directa de la realidad donde se presenta.

La aplicación de este tipo de investigación es primordial, ya que se realizó en la misma empresa donde se recolectó los datos (Distribuidora del Grupo Empresarial GEMA), de las encuestas y entrevistas realizadas, y con ello el análisis de la información que llevó a conclusiones claves para hacer las correcciones pertinentes y el desarrollo del diseño de la empresa.

2.3.4. POR LA DIMENSIÓN

Investigación Transversal

Un estudio transversal o también llamado estudio de prevalencia es un estudio observacional y a su vez descriptivo, que mide a la vez la prevalencia de la exposición y del efecto en una muestra poblacional en un solo momento temporal; es decir, permite estimar la magnitud y distribución de una enfermedad o condición en un momento dado.

Este tipo de estudio permite mostrar la distribución de una condición en un momento dado; es decir, los datos de cada sujeto representan un momento en el tiempo, por lo tanto, no puede establecerse relaciones causales porque el factor y enfermedad se recogen simultáneamente.

Así, en Distribuidora del Grupo Empresarial GEMA se obtuvo la información pertinente y adecuada en un momento dado, el mismo que permitió el respectivo análisis y solución de problemas que allí se presentan con frecuencia pero que son relevantes para este tipo de investigación.

2.4. MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN

Los métodos generales se identifican por su carácter histórico. Para la realización de esta investigación en El Grupo Empresarial GEMA, se utilizó el método deductivo considerando que luego de obtener los datos e información, se hizo una conclusión para determinar cuál es el diseño idóneo a implementarse en la empresa.

2.4.1. Método Deductivo

El método deductivo es aquel que parte de datos generales aceptados como válidos para llegar a una conclusión de tipo particular. La deducción es la forma de razonamiento, mediante la cual se pasa de un conocimiento general a otro de menor nivel de generalidad.

Para realizar un correcto análisis de aspectos relevantes del Grupo Empresarial GEMA, se aplicó el método deductivo ya que se buscó de manera ordenada y meticulosamente toda la información existente en el ambiente externo de la organización, para luego extraer aquella que no podría tener importancia pero que pudo afectar al Grupo Empresarial GEMA.

2.4.2. Método Analítico

El análisis es la descomposición de algo en sus elementos, posibilita descomponer mentalmente un todo en sus partes y cualidades.

En la Distribuidora del Grupo Empresarial GEMA, se procedió a descomponer la empresa en sus partes, es decir, por departamentos y actividades, de esta manera se definieron funciones y responsabilidades en cada área y en cada empleado; de la misma manera cada una de las interrogantes desarrolladas en las técnicas de recolección de información encuestas y entrevistas, se analizaron por separado.

2.5. TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN

La técnica son los medios auxiliares y herramientas que permiten facilitar el procesamiento de la información a medida que se desarrolla la investigación.

Los datos para llevar a cabo la investigación se obtuvieron en base a la experiencia y las actividades que se manejan a diario en el Grupo Empresarial GEMA, de las entrevistas directas con las socias, Administradora y personal operativo; así como también de las encuestas aplicadas al personal operativo y clientes fijos.

2.5.1. La Entrevista

La entrevista es imprescindible en todo tipo de investigación puesto que actúa como herramienta para la obtención directa de la información y que a su vez permite el desarrollo de todo tipo de proyectos.

En el Grupo Empresarial GEMA se aplicó la Entrevista, la misma que tiene como objetivo principal la obtención relevante de la información, para averiguar hechos, fenómenos, situaciones y opiniones que se están presentando dentro GEMA, con el propósito de dar un diagnóstico que permitan tomar medidas correctivas.

El trabajo se desarrolló a través de entrevistas estructuradas aplicadas directamente a los informantes calificados, es decir personal administrativo del Grupo Empresarial GEMA, los cuales son la base para obtener todo tipo de información relevante generando resultados reales.

Con la utilización de la entrevista estructurada se deben considerar ciertas reglas que se deben cumplir al realizar las mismas; es decir que deben cumplir un orden y la forma de explicarlas para que el entrevistado las capte mejor y la información que transmita sea verídica.

2.5.2. La Encuesta

La encuesta es una de las principales técnicas cuantitativas empleada habitualmente en la obtención de información primaria. La encuesta es una técnica de adquisición de información de interés sociológico, mediante un formulario o cuestionario de preguntas previamente elaborado, a través del cual se puede conocer la opinión o valoración del sujeto o grupo seleccionado en una muestra sobre un asunto dado.

Para la realización de esta investigación, la encuesta se presentó como el método más idóneo para recolectar la información dentro de Distribuidora GEMA, ya que definió el contexto donde se llevó a cabo la experiencia, describiendo situaciones sobre las actitudes de las personas durante el trabajo y sus opiniones de la situación actual de la organización.

La encuesta aplicada en Distribuidora GEMA se la realizó mediante una serie de preguntas, efectuadas a todo el personal de la organización. El instrumento para recoger los datos fue el cuestionario, cuya aplicación masiva se efectúa mediante encuestas personales que permiten conocer las opiniones sobre ciertos asuntos.

De esta forma, se asegura que no se producen errores; otra posibilidad que se puede tomar en cuenta en la realización de encuestas, es que le entregue el formulario al entrevistado y el mismo lo complemente, estando presente el entrevistador para cualquier duda que pueda surgir.

Esta recolección de información se la realizó al personal operativos y clientes fijos del Grupo Empresarial GEMA, obteniendo así información real, sin ser alterados de cierta forma por el entrevistador, el cual al momento de ser analizados con mayor detalle, reflejó resultados fidedignos permitiendo así aproximarse a los resultados que se desea por la empresa a fin de darle solución.

2.6. INSTRUMENTOS DE INVESTIGACION

2.6.1. Guía de Entrevista

La guía de entrevista no es un protocolo estructurado. Se trata de una lista de áreas generales que deben de cubrirse con cada informante. En la situación de entrevista, el investigador decide cómo enunciar las preguntas y cuándo formularlas. La guía de entrevista sirve solamente para recordar que se deben hacer preguntas sobre ciertos temas.

El empleo de guías en la entrevista presupone un cierto grado de conocimiento sobre las personas que uno intenta estudiar. Este tipo de guía es útil cuando el investigador ya ha aprendido algo sobre los informantes.

Otra forma de cuidar que no se omita información importante es la elaboración de las guías de entrevista con las correspondientes preguntas para cada tema, con la finalidad de que se tenga ya una lista de preguntas en el momento de trabajar con los entrevistados. Antes de realizar la entrevista se preparó un guión para realizarla con las socias y personal administrativo de la Distribuidora del Grupo Empresarial Mónica y Ángela “GEMA”, esquema que señalaron la dirección que siguió esta técnica.

2.6.2. Cuestionarios

Para recoger información acerca del desarrollo de los sistemas de trabajo Diseño Organizacional se aplica la técnica de la encuesta y por lo tanto se diseña un instrumento con preguntas cerradas y de preguntas con la Escala de Likert.

El contenido de las preguntas tiene relación con los objetivos del estudio y se considerara la operacionalización de las variables. La aplicación del instrumento es de manera individual.

Para realizar la encuesta se procedió a utilizar la escala de Likert, por ser la más indicada para la realización del cuestionario. Esta escala consiste en una serie de declaraciones que expresan una actitud favorable o desfavorable hacia el concepto que se está estudiando. Se pide al participante que indique su nivel de aceptación o desacuerdo con cada declaración, asignándole una calificación numérica.

Con la escala Likert, se requiere que el participante considere solo una declaración a la vez, en donde la escala va de un extremo a otro. Es posible examinar una serie de declaraciones y sin embargo, hay una sola serie de respuestas uniformes de donde puede elegir el participante.

Estas alternativas de escala de Likert se empleó a las encuestas para el personal del Grupo empresarial GEMA (operativo), y también a los clientes fijos.

CUADRO N° 3

ALTERNATIVAS EN LA ESCALA DE LIKERT				
Muy de acuerdo	Coincido firmemente	Totalmente de acuerdo	Definitivamente si	Completamente verdadero
De acuerdo	Coincido	De acuerdo	Probablemente si	Verdadero
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	Indeciso	Dudoso	Indeciso o indiferente	Ni falso ni verdadero
En desacuerdo	Disiento	En desacuerdo	Probablemente no	FALSO
Muy en desacuerdo	Disiento firmemente	Totalmente en desacuerdo	Definitivamente no	Completamente falso

2.7. POBLACION Y MUESTRA

2.7.1. Población

Es el conjunto total de individuos, objetos o medidas que poseen algunas características comunes observables en un lugar y en un momento determinado. Cuando se vaya a llevar a cabo alguna investigación debe de tenerse en cuenta algunas características esenciales al seleccionarse la población bajo estudio.

Cuando se conoce el número de individuos que la componen, se habla de población finita, como es el caso de esta investigación en Distribuidora GEMA, y cuando no se conoce su número, se habla de población infinita. Esta diferencia es importante cuando se estudia una parte y no toda la población, pues la fórmula variará en función de estos dos tipos de población.

Para el presente trabajo de titulación se consideró a las socias, personal administrativo y operativo de la Distribuidora del Grupo Empresarial Mónica y Ángela “GEMA”; y a su vez se tomó en consideración como parte de la empresa a los clientes fijos más significativos con un total de 125 personas, por lo tanto la población para la realización de este estudio fue de 125 individuos.

CUADRO N° 4

INFORMANTES	NUMEROS
Socias: Gerente General / Gerente personal	2
Personal Administrativo	6
Personal de ventas	7
Personal Operativo Chóferes y Despachadores	10
Clientes Mayoristas	100
TOTAL	125

Fuente: Departamento Gerencial de Distribuidora del Grupo Empresarial Mónica y Ángela “GEMA” Provincia de Santa Elena.

2.7.2. Muestra

El total de la muestra a considerar en este estudio está compuesto por el personal operativo de GEMA y el total de clientes fijos de la Provincia de Santa Elena.

2.7.2.1. Muestreo Probabilístico:

En este trabajo de investigación se utilizó el muestreo probabilístico; el mismo que permitió determinar de antemano cuál es la probabilidad de selección de cada una de las muestras que sea posible seleccionar.

Muestreo Aleatorio Simple

Previo a la definición del Muestreo Aleatorio Simple, es necesario recalcar que la población de esta investigación es finita; ya que conocemos el total de elementos o entes a investigar.

Una muestra aleatoria simple tomada de una población finita, es seleccionada de tal manera que cada muestra posible del mismo tamaño tiene igual probabilidad de ser seleccionada de la población. En la Distribuidora “GEMA” la población se considera medible, finita y manejable para la ejecución del estudio por lo tanto en este trabajo de investigación se aplicó una muestra probabilística aleatoria simple.

CUADRO N° 5

INFORMANTES	NUMEROS
Socias: Gerente General / Gerente personal	2
Personal Administrativo	6
Personal de ventas	7
Personal Operativo Choferes y Despachadores	10
Clientes potenciales	100
TOTAL	125

Fuente: Departamento Gerencial de Distribuidora del Grupo Empresarial Mónica y Ángela “GEMA” Provincia de Santa Elena.

La fórmula que se utilizó será en relación a la población finita con la que se cuenta:

$$n = \frac{Z^2 * N * P * Q}{E^2(N - 1) + Z^2 * P * Q}$$

P = Probabilidad de éxito (0.50)

Q = Probabilidad de fracaso (0.50)

N = Tamaño de la población (125)

E =Error de estimación (0.06)

Z =Error estadístico (1.96)

Aplicación de la Fórmula

$$n = \frac{Z^2 * N * P * Q}{E^2(N - 1) + Z^2 * P * Q}$$

$$n = \frac{1.96^2 * 125 * 0.50 * 0.50}{0.06^2(125 - 1) + 1.96^2 * 0.50 * 0.50}$$

$$n = \frac{3.84 * 125 * 0.50 * 0.50}{0.0036(124) + 3.84 * 0.50 * 0.50}$$

$$n = \frac{120}{0.4464 + 0.96}$$

$$n = \frac{120}{1.4064}$$

$$n = 85.32$$

De acuerdo al resultado de la muestra se obtuvo un total de 85 encuestas, las mismas que se aplicaron para 17 empleados (área operativa del Grupo empresarial GEMA: Vendedores, choferes, despachadores, bodeguero) y 68 clientes fijos de la empresa.

2.8. PROCEDIMIENTO Y PROCESAMIENTO DE LOS DATOS

2.8.1. Procedimiento

En el presente trabajo de investigación los procedimientos aplicados para el logro de los objetivos se consideran desde la formulación del tema de investigación; este se toma en cuenta en base a las variables que se aplicaron, ya sea la variable dependiente e independiente.

Una vez definido el tema a investigar se procedió a plantear el problema mediante la situación actual, situación futura y las alternativas de solución. En base a estos parámetros se realizó la formulación del problema por medio de una interrogante principal, para luego establecer la sistematización del problema que fueron formuladas a través a la formulación de preguntas directrices.

Por consiguiente se realizó la justificación del problema haciendo referencia a una justificación teórica, metodológica y practica, para luego establecer los objetivos sean generales y específicos.

Los siguientes pasos a seguir son la hipótesis en la que se establece la variable dependiente y la independiente para luego realizar la operacionalización de las mismas en el cual se desglosaron las dimensiones, y los indicadores con los que se manejaron las variables.

A partir de aquello se establecieron las estrategias metodológicas las cuales enmarcaron cómo y de qué manera se realizó el trabajo de investigación., de la mano va el cronograma y el presupuesto a utilizar en este proyecto. Por su parte la obtención de la información para el capítulo primero fue precisamente por medio de libros actualizados a partir del año 2005, considerando los temas relevantes y necesarios planteados en la Ejecución del Diseño Organizacional para Distribuidora GEMA.

En el capítulo dos se estableció la población para luego determinar la muestra y poder aplicar las respectivas encuestas a través de los cuestionarios, de igual forma se realizó el mismo procedimiento para las entrevistas.

2.8.2. Procesamiento

Recopilada la información a través de la aplicación de cuestionarios y guía de entrevista, reflejado en las encuestas y entrevistas y aplicado a los empleados, directos y clientes fijos del Grupo Empresarial GEMA; fue necesario procesarlos, ya que la cuantificación y su tratamiento estadístico permitieron llegar a conclusiones en relación con la hipótesis planteada.

El procesamiento de la información recolectada empezó por la tabulación; ésta se realizó considerando todas las preguntas establecidas en el cuestionario.

Una vez establecida la tabulación, se procedió a diseñar los gráficos estadísticos, los mismos que permitieron ilustrar y hacer comparaciones entre los datos obtenidos a fin de buscar solución a la problemática presentada. En este trabajo de investigación se utilizó los pasteles, así como también las barras.

En la interpretación se analizaron las respuestas obtenidas de las encuestas, las mismas que determinaron la realidad en la que se encuentran en el Grupo Empresarial GEMA en los actuales momentos. Estos a su vez permitieron dar solución a los problemas que se presenten porque permiten tomar medidas correctivas necesarias para todo el personal de la empresa.

A continuación se establecieron las conclusiones y recomendaciones de los gráficos que se realizan; con el motivo de dar soluciones a los problemas que se presentan en la empresa. Por consiguiente se elaboró la propuesta de acuerdo a los resultados que se obtuvieron. En este caso se elabora una dirección estratégica, analizando los ambientes, para realizar un diseño que mejor le convenga.

CAPÍTULO III

ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

En este capítulo se presentaron los resultados y el análisis en base al desarrollo de los objetivos presentados en el presente trabajo realizada en la Distribuidora del Grupo Empresarial GEMA, con el fin de demostrar los datos recabados en la investigación; así de esta manera presentarlos mediante resultados confiables, los cuales dieron respuestas a los problemas del presente estudio. En primera instancia se mostrará los resultados de las entrevistas realizada a la parte administrativa y accionistas de la empresa; donde se obtuvo información importante sobre la forma el direccionamiento, el desempeño, y la efectividad presentada en la parte administrativa.

Por otra parte se mostraron los resultados, análisis e interpretaciones que se obtuvieron en el cuestionario, donde se obtuvo información relevante acorde a los aspectos internos de la organización; adicionalmente se mostraron los resultados de las encuestas aplicadas a los clientes fijos para determinar su satisfacción por el producto y servicio que reciben por parte de GEMA.

El análisis de los resultados que se obtuvo, fueron suministrados por las respuestas de todas las personas que formaron parte de la muestra, entre los cuales se trabajo con los empleados y clientes fijos de la organización. Es este sentido, los resultados obtenidos se presentaron mediante tablas bajo una modalidad de cuadros, esto permite tener un análisis cuantitativo de cada una de las respuestas dadas por las personas encuestadas; por otra parte, se implementó el uso de gráficas en barras o pasteles, lo cual permite una mejor visualización de los resultados obtenidos en cada una de las preguntas que se realizaron. En consecuencia, la información que se presenta, es clara, precisa y de interés de la empresa para la correcta toma de decisiones.

3.1 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LAS ENTREVISTAS

ENTREVISTA A SOCIAS Y PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA DISTRIBUIDORA DEL GRUPO EMPRESARIAL “GEMA” DEL CANTÓN LA LIBERTAD.

La información recolectada se la obtuvo mediante una entrevista efectuada a los empleados y accionistas de la empresa; es decir socias, Gerencia y administración, los mismos que están directamente relacionados con los procesos administrativos de la empresa y por medio de los cuales se efectúan las diversas acciones y toma de decisiones acertadas en la parte operativa.

A los entrevistados se les realizó una serie de preguntas, dándole apertura a expresar sus opiniones en base a las preguntas establecidas. De esta forma se procedió a construir una guía de entrevistas aplicada solo para 8 de 25 empleados de la Distribuidora del Grupo Empresarial GEMA, considerando que son las que están más vinculadas con las gestiones administrativas de la empresa.

Los entrevistados fueron: Sra. Mónica Rezabala Rovello, Gerente General y a su vez socia y accionista de la empresa; Sra. Ángela Ruano Zambrano, Gerente de Talento Humano, quien a su vez también es socia y accionista de GEMA; Ing. María Jirón Jiménez, Administradora del Grupo Empresarial GEMA; Econ. Jorge Trejos, en calidad de Contador externo, quien conoce el funcionamiento contable de la empresa; Sra. Shirley Lavayen, Asistente contable y quien en la mayoría de los casos asume la responsabilidad de contadora en ausencia del contador externo; Sra. Lorena González, Asistente de Crédito y cobranza, encargada de realizar las liquidaciones diarias por las ventas generadas; Sr. Tomás Suárez, Digitador o facturador y también se consideró a la Srta. Adriana Alejandro Tigrero, Jefe de bodega, debido a la gran responsabilidad que tiene en controlar el stock de inventario, puesto que las decisiones que se tomen también benefician o perjudican a ésta área.

ENTREVISTA A SOCIAS Y PERSONAL ADMINISTRATIVO DEL GRUPO EMPRESARIAL GEMA

1. ¿Considera usted que se deben tomar en cuenta las opiniones de los empleados al momento de tomar una decisión?

El total de las personas entrevistadas afirmaron la importancia que tienen las opiniones de los colaboradores en la toma de decisiones, pues consideran que son los mismos empleados quienes realizan las actividades y conocen a ciencia cierta las problemáticas que existen. Las socias por su parte argumentaron que debido a su importancia, realizan reuniones periódicas con todo el personal para saber las diversas anomalías y opiniones de sus empleados.

2. ¿El Grupo Empresarial GEMA se plantea estrategias para lograr los objetivos?

Los entrevistados manifestaron que todas las empresas independientemente de su tamaño deben plantearse estrategias que les permita obtener mejores resultados a nivel organizacional y que GEMA se plantea estrategias que en su mayoría no están bien definidas y no permiten cumplir a cabalidad las actividades.

3. ¿Existen líneas o canales de comunicación formales y apertura al diálogo dentro del talento humano de la empresa?

Los resultados de esta interrogante determinaron que hace falta la comunicación en especial en lo que respecta al enfoque hacia una misma dirección de todos los departamentos, los entrevistados afirmaron que no existe formalismo en la empresa, debido a la actividad misma y el poco personal con el que se dispone. Aún a pesar de la falta de formalismo, las socias están consientes que su implementación mejoraría notablemente los resultados de la empresa y ayudaría a cumplir los objetivos que se plantean.

4. ¿Se realizan evaluaciones dentro de la empresa para conocer el desempeño de los empleados del Grupo Empresarial GEMA?

Los entrevistados declararon que desde la fecha de creación de Distribuidora del Grupo Empresarial GEMA nunca se han realizado evaluaciones, pues 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 maneja en la empresa.

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

Definitivamente ninguno de los entrevistados asume contar con el recurso necesario para realizar sus labores. Comentan que los suministros de oficina siempre les hacen falta y que en muchas ocasiones los empleados son multados injustamente por el pretexto que no cumplen con sus labores, sin saber que estos no pueden cumplir con sus labores por la falta de los recursos materiales, inclusive son las mismas socias quienes indican que a ellas le hace falta recursos para desempeñar sus funciones

6. ¿Considera usted que la especialización aplicada en el Grupo Empresarial GEMA es la correcta para el desarrollo organizacional?

Las opiniones vertidas por los entrevistados afirman un desacuerdo total de acuerdo a la especialización existente, aseveran que son muchas actividades que deben realizar en cada departamento por falta de personal en el área administrativa, y de esto están de acuerdo las socias pero aseveran que no pueden contratar más personal por la falta de recursos monetarios que actualmente mantiene GEMA.

7. ¿Cuentan con el recurso financiero para un incremento de personal, equipos y herramientas en caso de ser necesario para la empresa?

Sin duda alguna todos los entrevistados manifestaron su negativa ante dicha interrogantes, aunque aseguran la urgente necesidad del incremento de recursos, están consientes que con las ventas actuales no se podrá aumentar dicho requerimiento.

8. ¿Se manejan con eficiencia y efectividad todos los recursos que posee la Distribuidora GEMA?

Los entrevistados concluyeron que el personal se encuentran en proceso de ganar eficiencia, considerando que los pocos recursos que poseen, 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, pues dicen que por ser una empresa nueva en el mercado deben pasar por estos altibajos financieros, que con el pasar de los años solo serán como experiencia tratando de esta forma no incurrir en los mismos.

9. ¿Se logra eficacia al momento de realizar las labores teniendo en mente el cumplimiento de los objetivos de GEMA?

Los entrevistados concluyeron que no se puede hablar de eficacia a un 100% debido a los diversos problemas con los que se encuentran todos los departamentos, aspectos que impiden cumplir a cabalidad los objetivos.

Algo relevante son los comentarios de las socias, quienes desean lograr la eficiencia dentro del Grupo Empresarial GEMA; estas aseguran el anhelo en aumentar ventas que le permitan mejorar en cada uno de sus departamentos, aún más aspiran tener la aceptabilidad general de todos los clientes a los que se les atiende.

10. ¿Considera usted que la elaboración del Diseño Organizacional ayudaría a establecer, delimitar y mejorar el desempeño laboral y el cumplimiento de los objetivos institucionales?

Los entrevistados se encontraron totalmente de acuerdo con la idea de elaborar e implementar un diseño Organizacional para GEMA, pues aseguran que con la elaboración de éste se mejorará el desempeño laboral y en el cumplimiento de objetivos, porque les permitiría delimitar funciones. Las socias por su parte saben que se debe implementar un diseño, pero manifestaron que no lo hacen porque asumen gastar mucho dinero para su implementación.

En particular, la administradora quien es ingeniera en Administración de empresas, manifiesta que aspira los cambios se apliquen pronto no solo para el bien de las accionistas, sino para el personal y para que la Distribuidora del Grupo Empresarial GEMA crezca económicamente.

3.2 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS

ENCUESTAS A EMPLEADOS (ÁREA OPERATIVA) Y CLIENTES FIJOS DE LA DISTRIBUIDORA DEL GRUPO EMPRESARIAL “GEMA” DEL CANTÓN LA LIBERTAD.

La información se recolectó mediante una encuesta efectuada a todos los empleados del área operativa de la empresa, considerando que representan el mayor porcentaje de trabajadores del total de la empresa, por ser la parte operativa que incluye a los operarios y vendedores que realizan la distribución en las diferentes rutas a nivel peninsular.

A todos los encuestados se les realizó una serie de preguntas que consecutivamente fueron tratadas cuantitativamente, procediendo a realizar la tabulación de los datos, para lo cual se procedió a codificar tanto las preguntas como las respuestas del cuestionario, las mismas que tuvieron una escala de apreciaciones de valores que iban en un intervalo tal como se muestra en la escala de likert.

Se procedió a establecer un cuestionario con un total de 17 encuestas para aplicar a los empleados (área operativa) de la Distribuidora del Grupo Empresarial GEMA y otro cuestionario para los clientes fijos, con 100 encuestas a aplicar. Cada una de estas encuestas fueron ubicadas en una matriz que contiene la numeración con un total de 17 para los empleados y de 100 para clientes fijos; de manera ordenada se colocó todos los ítems que representan a las preguntas efectuadas a los encuestados y sus respectivas respuestas codificadas.

Al final se pudo observar el total de respuestas en cada una de las alternativas emitidas por los encuestados, las cuales permitieron realizar los cuadros y los gráficos que se muestran como resultado en los análisis e interpretación del presente trabajo.

ENCUESTAS A EMPLEADOS (ÁREA OPERATIVA) DE GEMA

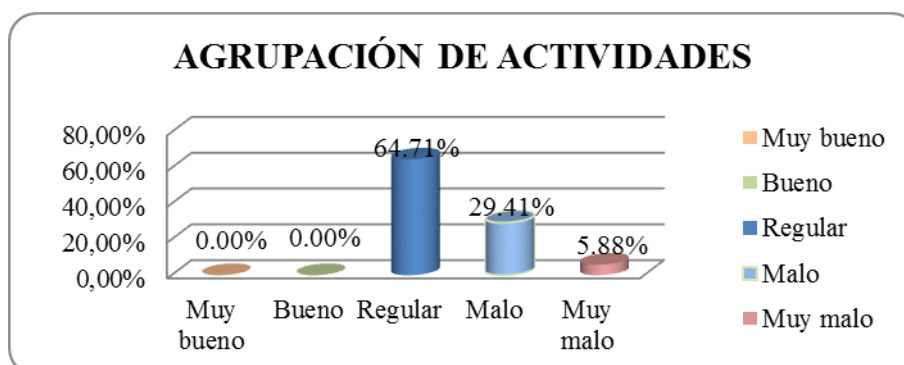
1. ¿Cómo calificaría usted la agrupación de Actividades por departamentos dentro de GEMA?

CUADRO N° 6

VALORACIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Muy bueno	0	0,00%
Bueno	0	0,00%
Regular	11	64,71%
Malo	5	29,41%
Muy malo	1	5,88%
TOTAL	17	100%

Fuente: Empleados del Grupo Empresarial GEMA
Elaborado por: Lissette Del Carmen Orrala Mateus

GRÁFICO N° 3



Fuente: Empleados del Grupo Empresarial GEMA
Elaborado por: Lissette Del Carmen Orrala Mateus

Considerando la importancia que tiene la agrupación de tareas por departamentos en las empresas y sabiendo que un exceso en esa agrupación representaría un mal desenvolvimiento de las actividades, se demuestran los resultados que arrojaron las encuestas realizadas a los empleados del Grupo Empresarial GEMA con respecto a esta interrogante, demuestra que un 64.71% la calificaron como regular, el 29.41% como malo y el 5.88% como muy malo; en consecuencia, analizando esta información podemos decir que los trabajadores consideran la agrupación de actividades como pésimo, debido a la sobrecarga de actividades en cada departamento, razón por la cual no se cumplen efectivamente las tareas.

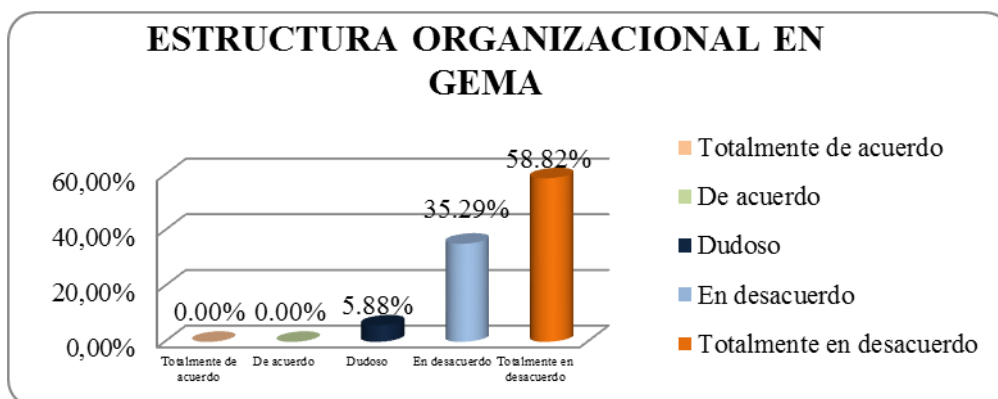
2. ¿Está de acuerdo con la Estructura Organizacional actual que maneja el Grupo Empresarial GEMA?

CUADRO N° 7

VALORACIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente de acuerdo	0	0,00%
De acuerdo	0	0,00%
Dudoso	1	5,88%
En desacuerdo	6	35,29%
Totalmente en desacuerdo	10	58,82%
TOTAL	17	100%

Fuente: Empleados del Grupo Empresarial GEMA
Elaborado por: Lissette Del Carmen Orrala Mateus

GRÁFICO N° 4



Fuente: Empleados del Grupo Empresarial GEMA
Elaborado por: Lissette Del Carmen Orrala Mateus

Siendo de vital importancia una estructura dentro de cualquier empresa para asegurar su desarrollo; los resultados de las encuestas reflejan que el 5.88% están dudosos con la estructura actual que maneja GEMA, demostrando cierto grado de desinterés en los procesos administrativos que se tomen; el 35.29% se manifiestan en desacuerdo, pues manifestaron que en la distribuidora cada empleado realiza sus actividades sin considerar su estructura y el 58.82%; se muestra totalmente en desacuerdo con el tipo de estructura organizacional utilizado en los actuales momentos, pues aseguran que los aportes que ellos ofrecen a la distribuidora no son considerados, además dicen que no hay un documento formal que les diga a quien reportarse en diferentes situaciones que se presenten ni que aclare los niveles de jerarquía y responsabilidad, delimitando el mando de cada puesto.

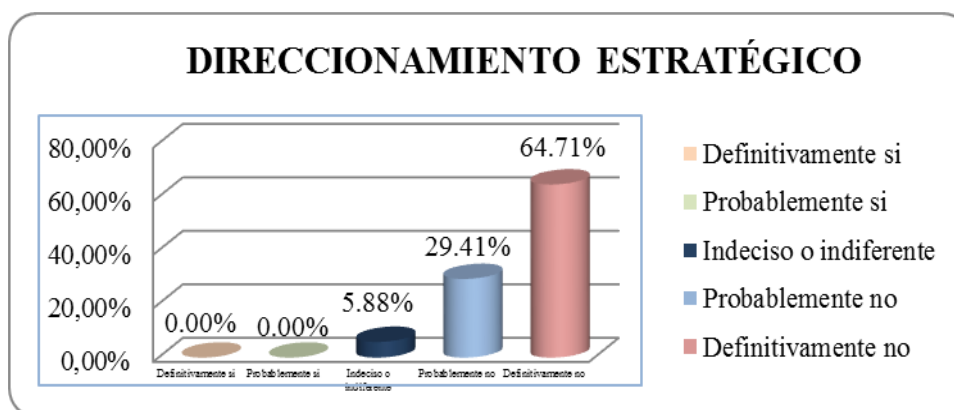
3. ¿Dispone GEMA Direccionamiento Estratégico en la actualidad?

CUADRO N° 8

VALORACIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Definitivamente si	0	0,00%
Probablemente si	0	0,00%
Indeciso o indiferente	1	5,88%
Probablemente no	5	29,41%
Definitivamente no	11	64,71%
TOTAL	17	100%

Fuente: Empleados del Grupo Empresarial GEMA
Elaborado por: Lissette Del Carmen Orrala Mateus

GRÁFICO N° 5



Fuente: Empleados del Grupo Empresarial GEMA
Elaborado por: Lissette Del Carmen Orrala Mateus

El direccionamiento estratégico es imprescindible en toda organización, debido a que encamina a cumplir con las metas establecidas y consecuentemente con la misión; por tal motivo los datos reflejados tanto en la tabla como en el gráfico demuestran que el 5.88% manifiestan su indecisión con respecto a las directrices de GEMA; por su parte el 29.41% del personal opina su negatividad de forma probable a dicho ítem, por su parte el mayor porcentaje se lo puede observar en un 64.71% de empleados que tienen desconocimiento total al direccionamiento de la empresa; esto nos da a entender que cada colaborador realiza su trabajo sin saber qué es lo que se espera de ellos y aun más realizan sus actividades sin encaminarse hacia una meta, misión y objetivos planteados por GEMA; lo único que les interesa es cumplir sus labor diaria.

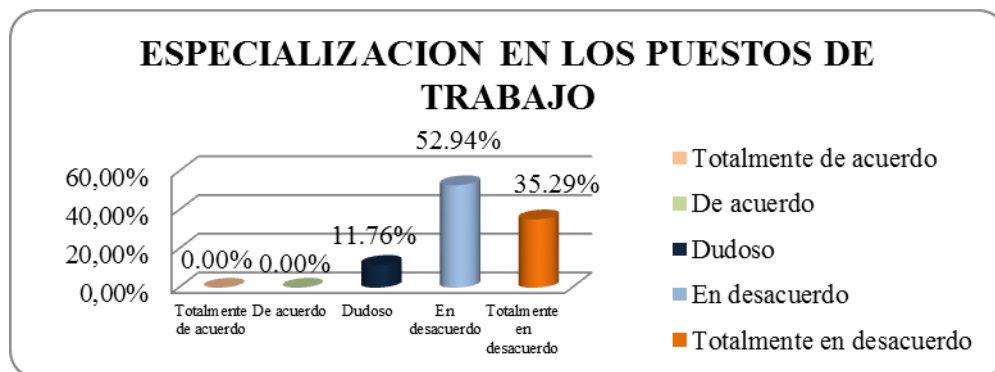
4. **Distribución de los puestos de trabajo en base a la especialización de cada uno de los colaboradores de la empresa**

CUADRO N° 9

VALORACIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente de acuerdo	0	0,00%
De acuerdo	0	0,00%
Dudoso	2	11,76%
En desacuerdo	9	52,94%
Totalmente en desacuerdo	6	35,29%
TOTAL	17	100%

Fuente: Empleados del Grupo Empresarial GEMA
Elaborado por: Lissette Del Carmen Orrala Mateus

GRÁFICO N° 6



Fuente: Empleados del Grupo Empresarial GEMA
Elaborado por: Lissette Del Carmen Orrala Mateus

Reconociendo que para poder realizar de manera efectiva las actividades diaria, estas deben estar distribuidos de acuerdo a su especialización, los resultados muestran tanto en la tabla como en el gráfico que un 11.76% se muestran dudosos porque no saben si en el Grupo Empresarial GEMA, los puestos de trabajo son bien distribuidos, el 52.94% de los empleados están en desacuerdo, ya que dicen que los puestos de trabajo no están distribuidos conforme a la especialización de cada uno de los colaboradores de la empresa; en menor porcentaje con un 35.29%; 6 de los 17 encuestados están totalmente en desacuerdo. Estos datos muestran el desacuerdo a la división de trabajo, puesto que se maneja una especialización baja de acuerdo a las múltiples actividades que cada empleado realiza.

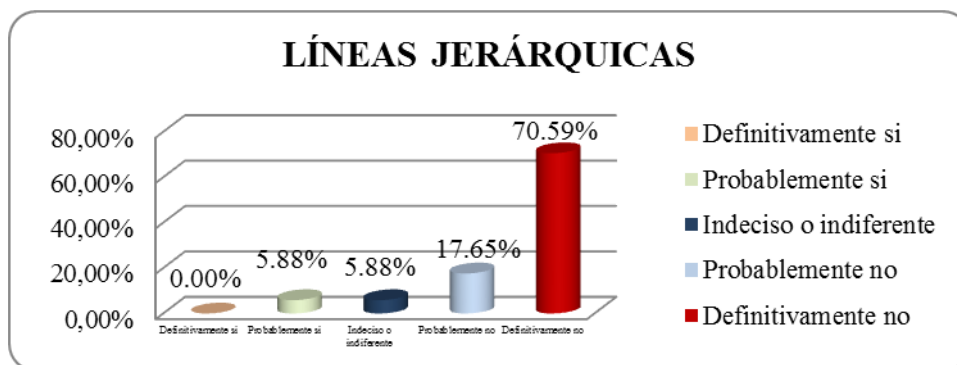
5. ¿Existen Líneas jerárquicas bien definidas en el Grupo Empresarial GEMA?

CUADRO N° 10

VALORACIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Definitivamente si	0	0,00%
Probablemente si	1	5,88%
Indeciso o indiferente	1	5,88%
Probablemente no	3	17,65%
Definitivamente no	12	70,59%
TOTAL	17	100%

Fuente: Empleados del Grupo Empresarial GEMA
Elaborado por: Lissette Del Carmen Orrala Mateus

GRÁFICO N° 7



Fuente: Empleados del Grupo Empresarial GEMA
Elaborado por: Lissette Del Carmen Orrala Mateus

El saber a quién reportarse dentro de las organizaciones permite controlar cada área de la empresa y con ello el desarrollo de los objetivos planteados. Los resultados que se observan demuestran que en su minoría el 5.88% de los empleados consideran que existen líneas jerárquicas bien definidas en la empresa, otro 5.88% manifestaron su indiferencia ante las líneas jerárquicas que puedan existir, por otra parte 3 de 17 empleados, es decir, un 17.65% del total de los encuestados desconocen quien es su inmediato superior; y con un 70.59% consideran que definitivamente no existen líneas jerárquicas, es decir la mayoría de los empleados no están seguros de saber quién es su jefe inmediato, dando lugar a que se puedan realizar ajustes en las líneas jerárquicas de la empresa.

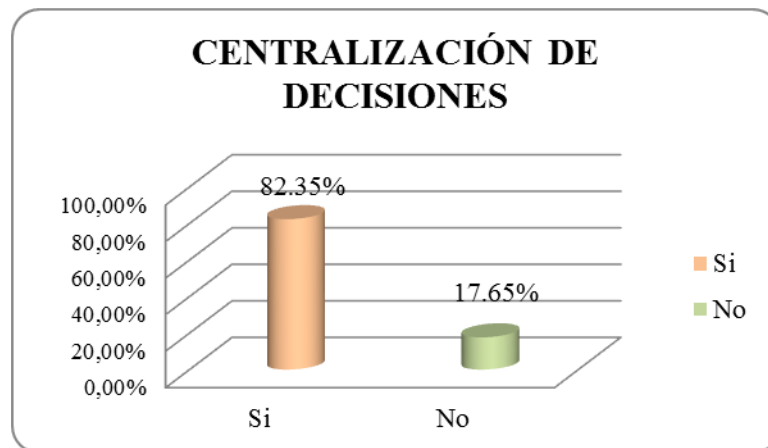
6. ¿Existe Centralización para la toma de decisiones en GEMA?

CUADRO N° 11

VALORACIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	14	82,35%
No	3	17,65%
TOTAL	17	100%

Fuente: Empleados del Grupo Empresarial GEMA
Elaborado por: Lissette Del Carmen Orrala Mateus

GRÁFICO N° 8



Fuente: Empleados del Grupo Empresarial GEMA
Elaborado por: Lissette Del Carmen Orrala Mateus

Siendo necesaria y de vital importancia la toma de decisiones en las organizaciones, se hace un análisis de la centralización existente en el Grupo Empresarial GEMA, el resultado estadístico, la tabla y el gráfico demuestran que el 82.35% de los empleados encuestados afirman que las disposiciones que se dan en el Grupo Empresarial GEMA se encuentran centralizadas, es decir que una sola persona es la que decide en la empresa y es quien toma las medidas correctivas en la Empresa, para luego darles a conocer las disposiciones que se han tomado a los empleados; únicamente un 17.65% correspondiente a 3 empleados de los 17 manifiestan lo contrario, que no se encuentran centralizadas las decisiones. De acuerdo a estos resultados se llega a la conclusión que las opiniones vertidas por los empleados no son consideradas para la toma de decisiones.

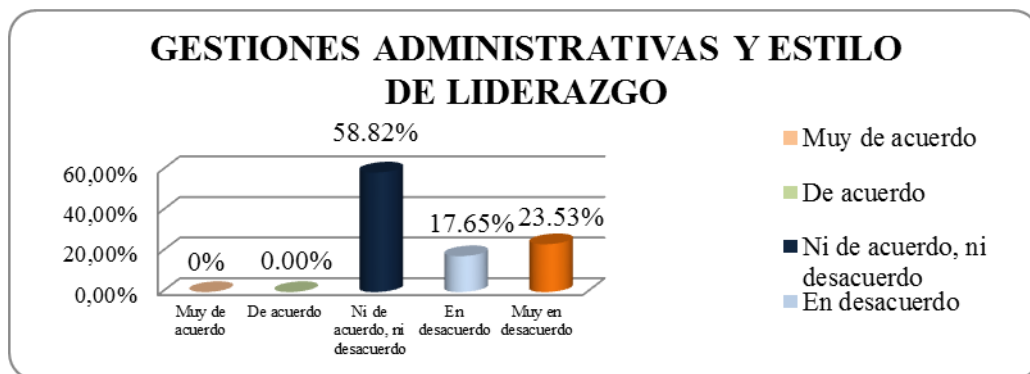
7. ¿Está de acuerdo con las Gestiones Administrativas y el Estilo de liderazgo de GEMA?

CUADRO N° 12

VALORACIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Muy de acuerdo	0	0,00%
De acuerdo	0	0,00%
Ni de acuerdo, ni desacuerdo	10	58,82%
En desacuerdo	3	17,65%
Muy en desacuerdo	4	23,53%
TOTAL	17	100%

Fuente: Empleados del Grupo Empresarial GEMA
Elaborado por: Lissette Del Carmen Orrala Mateus

GRÁFICO N° 9



Fuente: Empleados del Grupo Empresarial GEMA
Elaborado por: Lissette Del Carmen Orrala Mateus

El estilo de liderazgo determina la forma como el líder de la empresa influye en los empleados, considerando este aspecto relevante e imprescindible para el buen funcionamiento de la Distribuidora, el estilo de Liderazgo que se maneja en el Grupo Empresarial GEMA lo determinan los resultados de la tabla y el gráfico, demostrando que el 58.82% y en gran mayoría se muestra reacios ante el estilo de liderazgo aplicado, considerando que los encuestados aseguran que en muchas ocasiones la administración toma muy buenas decisiones no solo en la parte interna sino también con los clientes, el 17.65%, afirman que están en desacuerdo con la aplicación de todas las gestiones que allí se llevan y el 23.53% se muestran en desacuerdo, dichos resultado indican que los empleados se muestran inconformes con la forma de administrar la empresa.

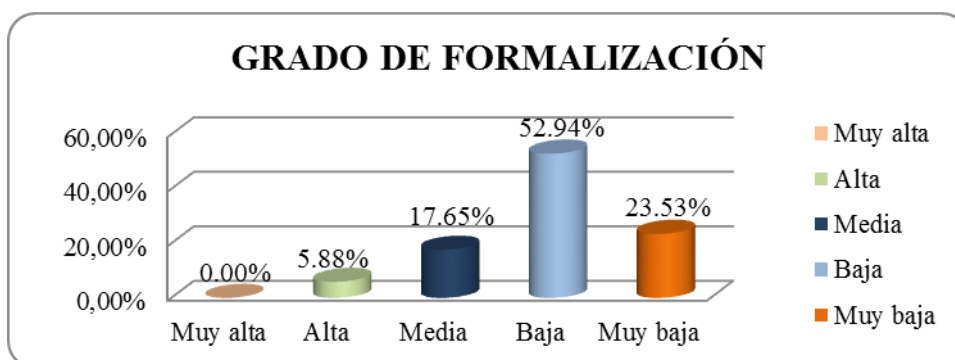
8. ¿Cómo califica el Grado de formalización que existe en GEMA, todo trámite se hace por órgano regular, sin saltar la jerarquía?

CUADRO N° 13

VALORACIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Muy alta	0	0,00%
Alta	1	5,88%
Media	3	17,65%
Baja	9	52,94%
Muy baja	4	23,53%
TOTAL	17	100%

Fuente: Empleados del Grupo Empresarial GEMA
Elaborado por: Lissette Del Carmen Orrala Mateus

GRÁFICO N° 10



Fuente: Empleados del Grupo Empresarial GEMA
Elaborado por: Lissette Del Carmen Orrala Mateus

Según los datos proporcionados por los empleados encuestados el 5.88% califican como alta la formalización existente; por otro lado el 17.65% la califican como media, en su mayor parte piensan que la formalización existente es baja representado por el 52.94%, tomando en cuenta los resultados; con 9 de 17 encuestados, se podría decir que la formalización es baja, pero con la elaboración del Diseño Organizacional ésta llegará a ser muy alta, considerando que todo se realizará mediante órgano regular, sin saltar la jerarquía que se reflejará en el orgánico funcional, y un 23.53% la califican como muy baja lo cual indica que hasta el momento todo se lleva de manera empírica y que los resultados administrativamente hasta el momento no son acordes con los objetivos.

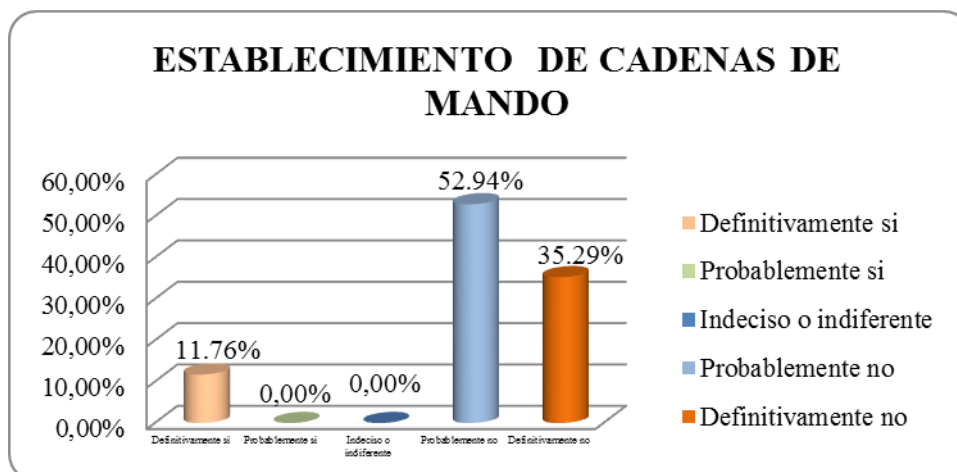
9. ¿Piensa usted que se encuentran formalmente instauradas las cadenas de mando en GEMA?

CUADRO N° 14

VALORACIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Definitivamente si	2	11,76%
Probablemente si	0	0,00%
Indeciso o indiferente	0	0,00%
Probablemente no	9	52,94%
Definitivamente no	6	35,29%
TOTAL	17	100%

Fuente: Empleados del Grupo Empresarial GEMA
Elaborado por: Lissette Del Carmen Orrala Mateus

GRÁFICO N° 11



Fuente: Empleados del Grupo Empresarial GEMA
Elaborado por: Lissette Del Carmen Orrala Mateus

Con respecto al establecimiento de las cadenas de mando dentro de la empresa, es imprescindible que exista formalización en las mismas, puesto que determinarían el comportamiento y actividades en cada una de las áreas. En base a los resultados de las tablas y los gráficos un 11.76% que corresponde a 2 encuestados afirman que definitivamente sí están bien establecidas las cadenas de mando; un 52.94% consideran que probablemente no estén formalmente instauradas, mientras que un 35.29% correspondiente a 6 de los 17 encuestados creen que definitivamente no están instauradas las cadenas de mando en la empresa por lo que es necesario efectuar ajustes con la implementación del Diseño Organizacional.

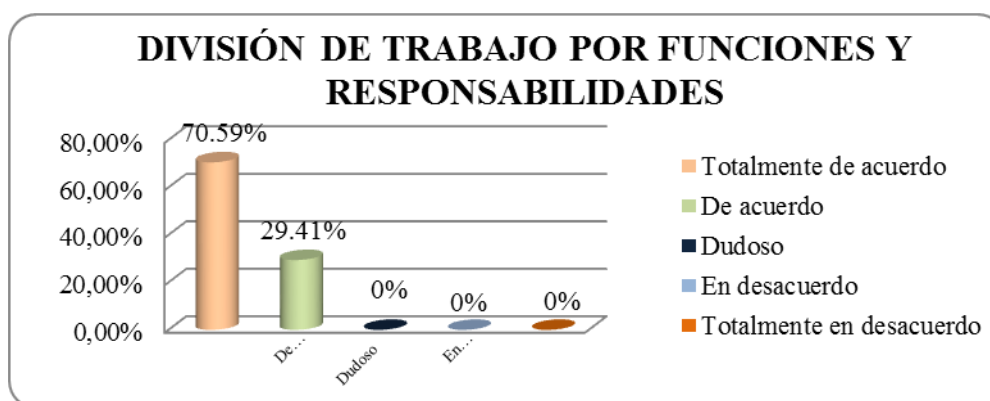
10. División del trabajo por funciones y responsabilidades del cargo que ocupa mediante implementación del Orgánico Funcional

CUADRO N° 15

VALORACIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente de acuerdo	12	70,59%
De acuerdo	5	29,41%
Dudoso	0	0,00%
En desacuerdo	0	0,00%
Totalmente en desacuerdo	0	0,00%
TOTAL	17	100%

Fuente: Empleados del Grupo Empresarial GEMA
Elaborado por: Lissette Del Carmen Orrala Mateus

GRÁFICO N° 12



Fuente: Empleados del Grupo Empresarial GEMA
Elaborado por: Lissette Del Carmen Orrala Mateus

Considerando que en todo tipo de organizaciones las divisiones de trabajo de acuerdo a sus conocimientos y aplicado en base a funciones y responsabilidades juega un papel importante se hace un análisis y de acuerdo a la tabla y el gráfico indican que un 70.59% que corresponden a 12 del total de los 17 encuestados, están totalmente de acuerdo en que se realice una división del trabajo por funciones y responsabilidades y de acuerdo al cargo; el 29.41% es decir 5 de los empleados, declararon estar de acuerdo de que se realice la división, mediante la implementación de un Orgánico Funcional, que ayude a definir sus actividades y responsabilidades en la empresa de acuerdo al cargo y departamento que ocupan los empleados.

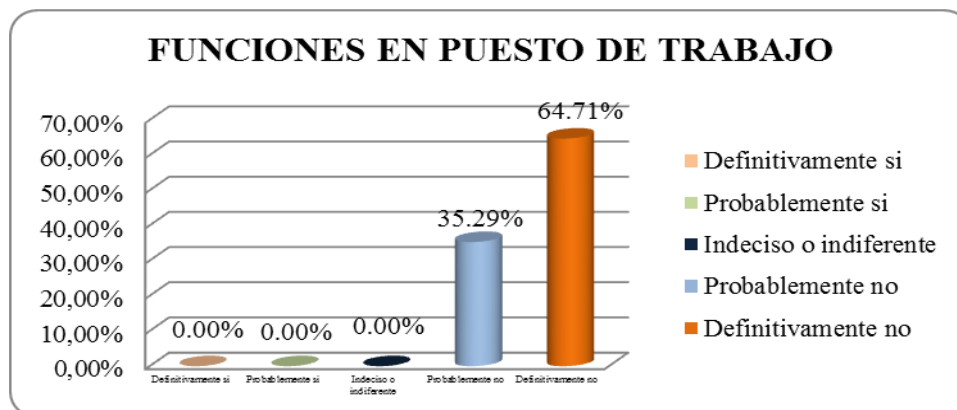
11. ¿Conoce mediante un documento formal las funciones que debe cumplir en su área o puesto de trabajo?

CUADRO N° 16

VALORACIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Definitivamente si	0	0,00%
Probablemente si	0	0,00%
Indeciso o indiferente	0	0,00%
Probablemente no	6	35,29%
Definitivamente no	11	64,71%
TOTAL	17	100%

**Fuente: Empleados del Grupo Empresarial GEMA
Elaborado por: Lissette Del Carmen Orrala Mateus**

GRÁFICO N° 13



**Fuente: Empleados del Grupo Empresarial GEMA
Elaborado por: Lissette Del Carmen Orrala Mateus**

Para que todas las actividades se manejen eficientemente y se pueda cumplir con los objetivos organizacionales es necesario que cada empleado conozca qué funciones desempeñará en su lugar de trabajo y en base a estas necesidades se obtuvieron resultados que reflejan que un 35.29% de los empleados desconoce qué funciones debe desempeñar y el 64.71% definitivamente no conoce las funciones que deben cumplir en puesto de trabajo mediante algún documento formal, todos realizan sus funciones por órdenes e indicaciones verbales y otros lo hacen por experiencia y conocimiento del cargo. Esto indica la importancia de la creación de la estructura organizacional que les permita conocer sus funciones.

12. ¿Coincide usted con las Políticas empleadas en GEMA?

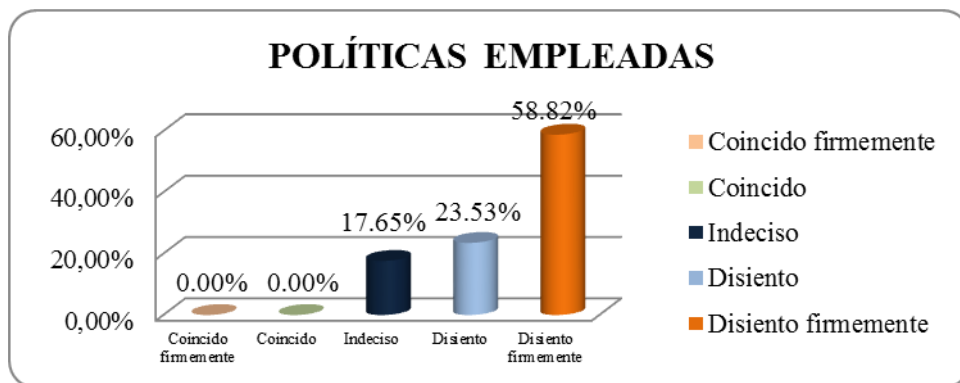
CUADRO N° 17

VALORACIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Coincido firmemente	0	0,00%
Coincido	0	0,00%
Indeciso	3	17,65%
Disiento	4	23,53%
Disiento firmemente	10	58,82%
TOTAL	17	100%

Fuente: Empleados del Grupo Empresarial GEMA

Elaborado por: Lissette Del Carmen Orrala Mateus

GRÁFICO N° 14



Fuente: Empleados del Grupo Empresarial GEMA

Elaborado por: Lissette Del Carmen Orrala Mateus

Tomando en cuenta la importancia que tienen las políticas organizacionales para el buen funcionamiento de las empresas es necesario conocer los resultados de las encuestas que se reflejan en la tabla y en el gráfico, los que determinan que 17.65% opinan estar indecisos, el 23.53% es decir 4 de los 17 encuestados disienten en la aplicación de estas normas, por otra parte 10 empleados disienten firmemente con un 58.82%. Estos resultados demuestran que la mayoría de los empleados están totalmente en desacuerdo con las políticas que maneja el Grupo Empresarial GEMA, ya que afirman que las pocas que existen no benefician a los empleados y más bien generan malestar y discordia; por tal motivo se hace necesario la aplicación del Diseño Organizacional para reestructuras las políticas y mejorar el clima organizacional.

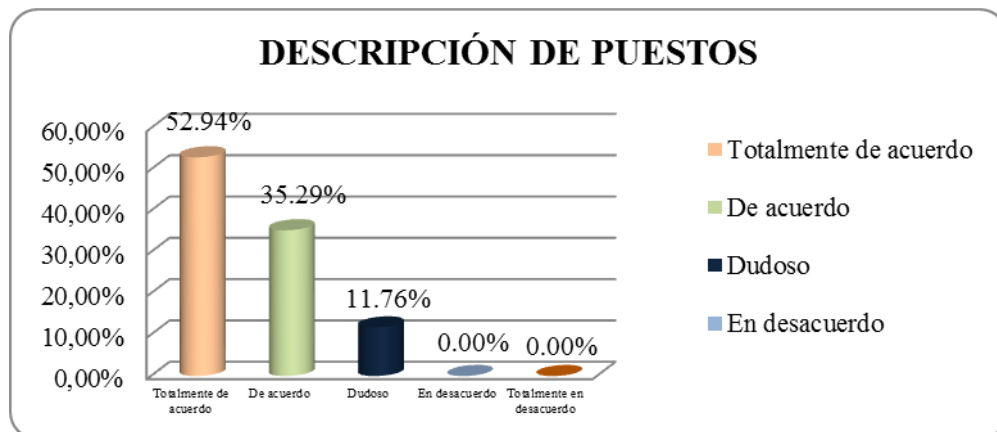
13. ¿Está usted de acuerdo que exista un Documento que describa las funciones de los puestos de trabajo en la empresa?

CUADRO N° 18

VALORACIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente de acuerdo	9	52,94%
De acuerdo	6	35,29%
Dudoso	2	11,76%
En desacuerdo	0	0,00%
Totalmente en desacuerdo	0	0,00%
TOTAL	17	100%

Fuente: Empleados del Grupo Empresarial GEMA
Elaborado por: Lissette Del Carmen Orrala Mateus

GRÁFICO N° 15



Fuente: Empleados del Grupo Empresarial GEMA
Elaborado por: Lissette Del Carmen Orrala Mateus

En base a los resultados de la consulta respecto a su opinión sobre la creación de un documento que describa las funciones de cada uno de los puestos de trabajo en la empresa, se manifestaron con un 52.94% totalmente de acuerdo es decir 9 de los 17 encuestados, un 35.29% es decir 6 están de acuerdo. En minoría existen un grupo que se encuentran dudosos con un 11.76%. Con esto se refleja el 52.94% están de acuerdo, lo cual ratifica la necesidad que ven los trabajadores en la existencia de un documento que describa las funciones en el Grupo Empresarial GEMA, y que sería de mucha ayuda para la realización correcta de sus labores diarias.

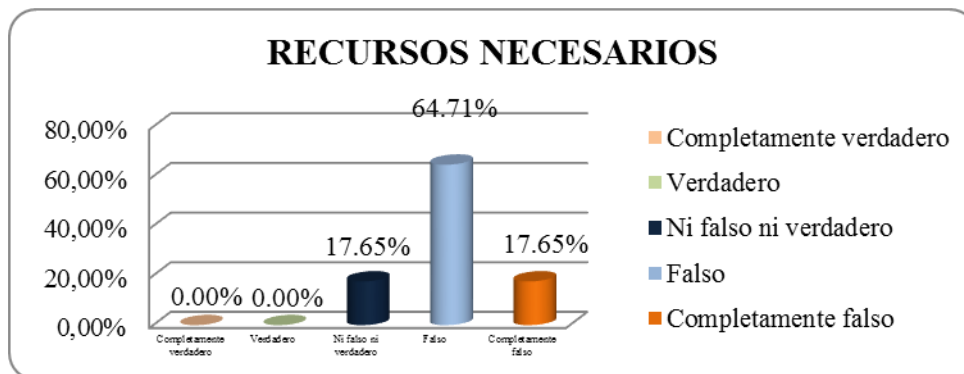
14. ¿Dispone GEMA con todos los recursos materiales, técnicos y tecnológicos necesarios para desempeñar efectivamente sus actividades laborales?

CUADRO N° 19

VALORACIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Completamente verdadero	0	0,00%
Verdadero	0	0,00%
Ni falso ni verdadero	3	17,65%
Falso	11	64,71%
Completamente falso	3	17,65%
TOTAL	17	100%

**Fuente: Empleados del Grupo Empresarial GEMA
Elaborado por: Lissette Del Carmen Orrala Mateus**

GRÁFICO N° 16



**Fuente: Empleados del Grupo Empresarial GEMA
Elaborado por: Lissette Del Carmen Orrala Mateus**

Para poder cumplir con las actividades diarias, los empleados necesitan de recursos otorgados por la empresa para que se desempeñen eficientemente. En los resultados de la encuesta aplicada a los empleados del Grupo Empresarial GEMA se observa que un 17.65%; es decir 3 empleados están dudosos de contar con los recursos necesarios dando a entender que cumplen sus labores no contando muchas veces con los materiales, el 64.71% están en desacuerdo, determinando así que no disponen de todos los recursos que les permitan desempeñarse efectivamente en sus labores diarias, otro 17.65 % están totalmente en desacuerdo considerando que no cuentan con todos los implementos cumplir con sus tareas.

15. Elaboración del Diseño Organizacional y orgánico funcional ayudaría a establecer, delimitar y mejorar el desempeño laboral y el cumplimiento de los objetivos institucionales.

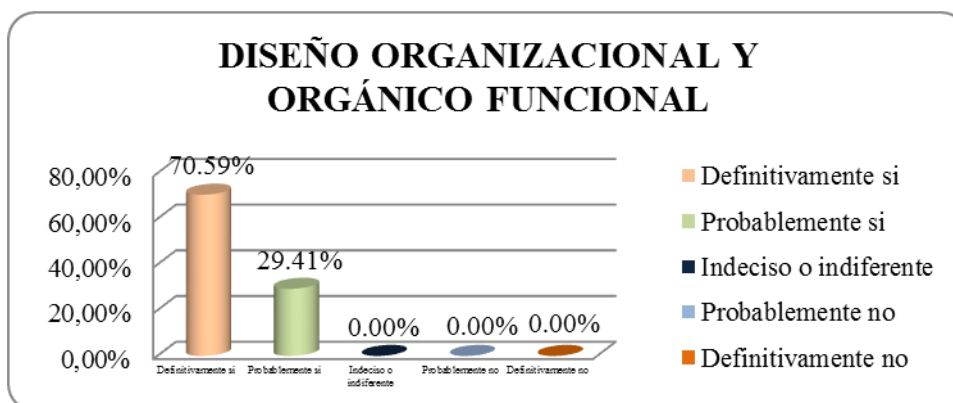
CUADRO N° 20

VALORACIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Definitivamente si	12	70,59%
Probablemente si	5	29,41%
Indeciso o indiferente	0	0,00%
Probablemente no	0	0,00%
Definitivamente no	0	0,00%
TOTAL	17	100%

Fuente: Empleados del Grupo Empresarial GEMA

Elaborado por: Lissette Del Carmen Orrala Mateus

GRÁFICO N° 17



Fuente: Empleados del Grupo Empresarial GEMA

Elaborado por: Lissette Del Carmen Orrala Mateus

Siendo de vital importancia un diseño organizacional en cualquier empresa para asegurar su desarrollo a través del tiempo. El 70.59% de los encuestados definitivamente si están de acuerdo la elaboración del diseño, puesto que permitirá la correcta distribución de las tareas con un personal debidamente asignado en los departamentos. El 29.41% afirman que probablemente sí consideran que con la elaboración del Diseño organizacional y el orgánico funcional podrán mejorar su desempeño y ayudarán al cumplimiento de los objetivos, en definitiva se demuestra que existe gran cantidad de encuestados que le interesa la implementación del Diseño Organizacional para desempeñarse de mejor manera.

ENCUESTAS A CLIENTES FIJOS DEL GRUPO EMPRESARIAL GEMA

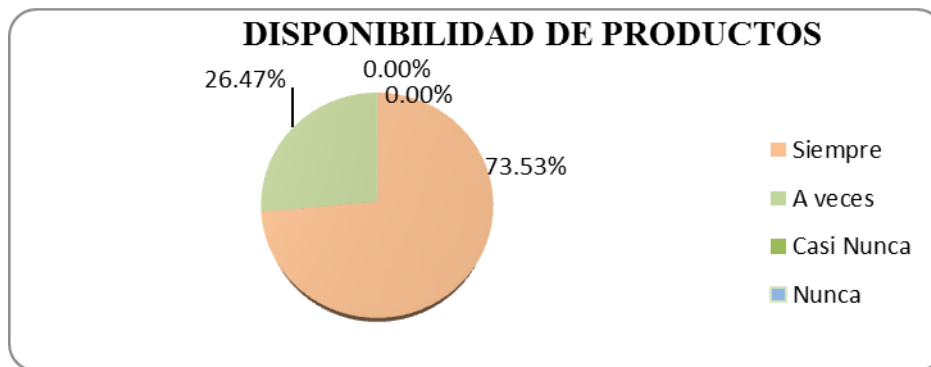
1. Disponibilidad de productos en GEMA

CUADRO N° 21

VALORACIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	50	73,53%
A veces	18	26,47%
Casi Nunca	0	0,00%
Nunca	0	0,00%
TOTAL	68	100%

Fuente: Clientes fijos del Grupo Empresarial GEMA
Elaborado por: Lissette Del Carmen Orrala Mateus

GRAFICO N° 18



Fuente: Clientes fijos del Grupo Empresarial GEMA
Elaborado por: Lissette Del Carmen Orrala Mateus

Es imprescindible que todas las empresas que comercialicen productos tengan el stock suficiente para realizar la entrega eficiente de los productos en cada una de las rutas con ellos satisfacer las necesidades de sus clientes; los resultados que se obtuvieron en base a las encuestas aplicadas lo determinan los gráficos, los mismos demuestran que el 73.53% de los clientes opina que la empresa si dispone de los productos al momento de realizarse los pedidos, el 26.47% recalca que a veces dispone y a veces no; esto nos da a entender que la mayoría de los clientes están de acuerdo con la disponibilidad de productos que el Grupo Empresarial tiene en stock, con el Diseño Organizacional se realizará una logística acorde a las necesidades y requerimientos de los clientes.

2. Ubicación de instalaciones del Grupo Empresarial GEMA

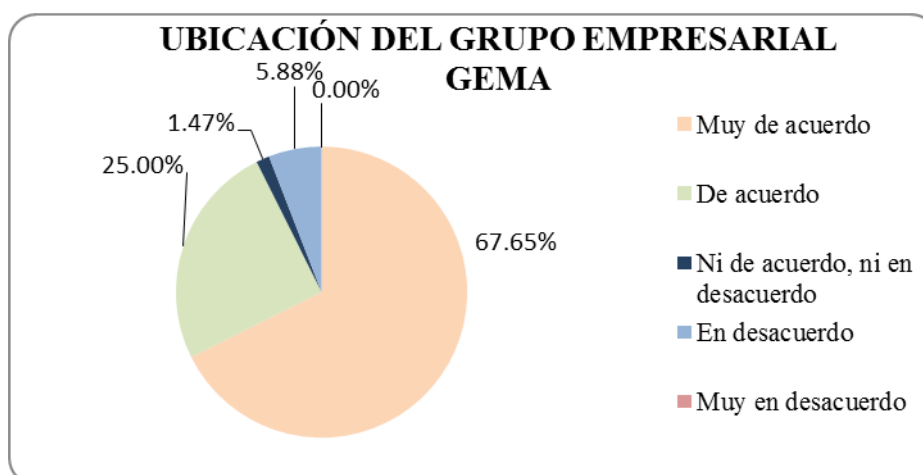
CUADRO N° 22

VALORACIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Muy de acuerdo	46	67,65%
De acuerdo	17	25,00%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	1	1,47%
En desacuerdo	4	5,88%
Muy en desacuerdo	0	0,00%
TOTAL	68	100%

Fuente: Clientes fijos del Grupo Empresarial GEMA

Elaborado por: Lissette Del Carmen Orrala Mateus

GRÁFICO N° 19



Fuente: Clientes fijos del Grupo Empresarial GEMA

Elaborado por: Lissette Del Carmen Orrala Mateus

Un negocio bien ubicado crea ventaja competitiva ante las demás empresas, dando lugar a posesionarse en el mercado por este tipo de fortaleza, de acuerdo a los resultados obtenidos el 67.65% de los clientes afirma estar muy de acuerdo con la ubicación actual del Grupo Empresarial GEMA, puesto que se encuentra en un lugar de mucha comercialización y en la mayoría de los casos, la empresa les queda muy cerca de sus negocios. El 25% de los clientes opinan estar de acuerdo con respecto a su ubicación, apenas el 1.47% de los clientes fijos les parece indiferente, y el 5.88% se muestra en desacuerdo. En base a estos resultados se confirma la aceptación de los clientes ante la ubicación de la empresa.

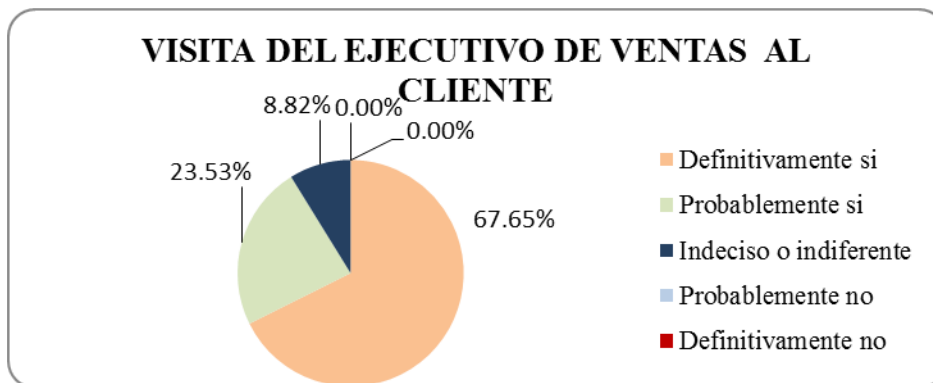
3. Frecuencia con la que es visitado por el ejecutivo de ventas

CUADRO N° 23

VALORACIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Definitivamente si	46	67,65%
Probablemente si	16	23,53%
Indeciso o indiferente	6	8,82%
Probablemente no	0	0,00%
Definitivamente no	0	0,00%
TOTAL	68	100%

Fuente: Clientes fijos del Grupo Empresarial GEMA
Elaborado por: Lissette Del Carmen Orrala Mateus

GRÁFICO N° 20



Fuente: Clientes fijos del Grupo Empresarial GEMA
Elaborado por: Lissette Del Carmen Orrala Mateus

Siendo imprescindible que para efectivizar una venta es necesario que los ejecutivos de venta visiten a sus clientes de forma constante y brindando una atención adecuada que llame la atención de sus clientes y prefieran los productos no solo por su calidad sino también por la atención que se le brinda; los resultados obtenidos se reflejan en la tabla y el grafico demostrando que el 67.65% de los clientes considera adecuada la frecuencia de visita del ejecutivo de venta, razón por la cual sienten que son bien atendido por el Grupo Empresarial GEMA, por otro lado el 23.53% de los clientes indica que probablemente las visitas del vendedor son efectivas y apenas el 8.82% no lo considera ni bueno ni malo. Estos resultados determinan la conformidad de los clientes hacia la empresa, generando un impulso a continuar y mejorar la calidad de atender al cliente.

4. Calidad de servicio que brinda el Grupo Empresarial GEMA

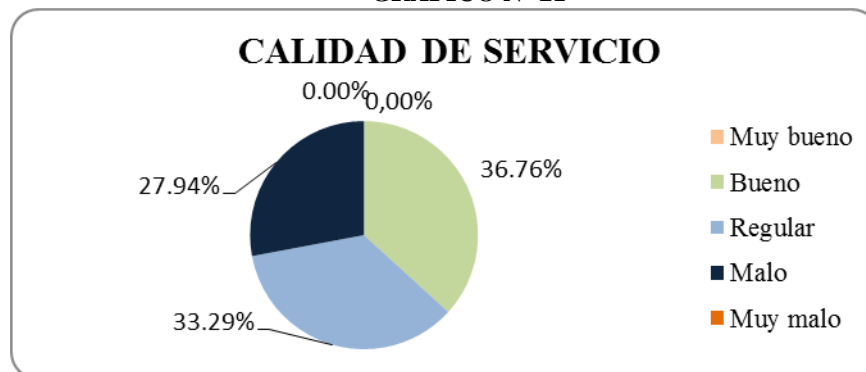
CUADRO N° 24

VALORACIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Muy bueno	0	0,00%
Bueno	25	36,76%
Regular	24	35,29%
Malo	19	27,94%
Muy malo	0	0,00%
TOTAL	68	100%

Fuente: Clientes fijos del Grupo Empresarial GEMA

Elaborado por: Lissette Del Carmen Orrala Mateus

GRÁFICO N° 21



Fuente: Clientes fijos del Grupo Empresarial GEMA

Elaborado por: Lissette Del Carmen Orrala Mateus

Considerando la importancia que tiene la calidad de servicio que brinda la empresa ante los clientes para su buen funcionamiento, la tabla y los gráficos demuestran los resultados con un 36.76% de los clientes que califican el servicio brindado por el personal del Grupo Empresarial GEMA como bueno, esto está representado por 25 de 68 clientes encuestados, El 35.29% afirma que el servicio brindado es regular y el 27.94% afirma que es malo el servicio que brinda la empresa; estos resultados dan lugar a un cambio y un mejoramiento en la parte operativa de la empresa; por medio de capacitaciones constantes tanto para los despachadores y principalmente a los ejecutivos de venta que permita la apertura de nuevos clientes y la satisfacción total por el servicio otorgado que ofrece el Grupo Empresarial GEMA.

5. Disponibilidad de personal capacitado para el despacho de productos

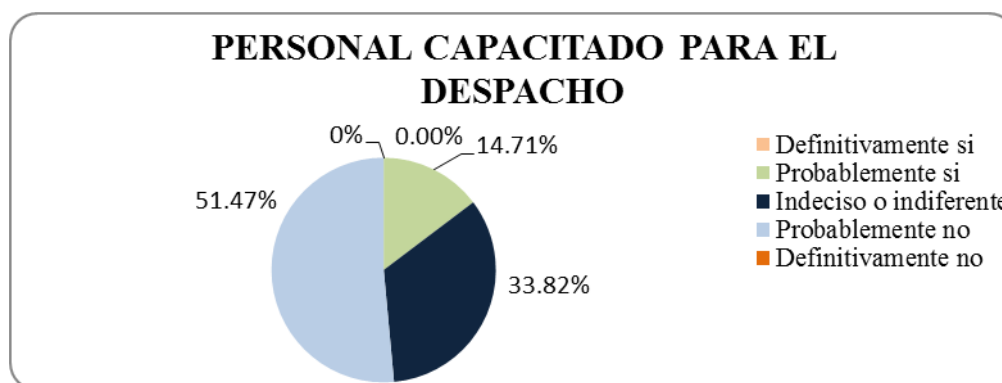
CUADRO N° 25

VALORACIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Definitivamente si	0	0,00%
Probablemente si	10	14,71%
Indeciso o indiferente	23	33,82%
Probablemente no	35	51,47%
Definitivamente no	0	0,00%
TOTAL	68	100%

Fuente: Clientes fijos del Grupo Empresarial GEMA

Elaborado por: Lissette Del Carmen Orrala Mateus

GRÁFICO N° 22



Fuente: Clientes fijos del Grupo Empresarial GEMA

Elaborado por: Lissette Del Carmen Orrala Mateus

Según los datos obtenidos en la tabla y el gráfico muestran que el 14.71% de los clientes probablemente opinan que el Grupo Empresarial GEMA dispone de personal capacitado para la respectiva entrega de los productos, el 33.82% se muestra indeciso es decir no está de acuerdo ni tampoco desacuerdo, solo les interesa que los productos llegue a su local y lo demás pasa desapercibido; en gran mayoría se encuentra el 51.47% de clientes que afirman que GEMA no dispone personal capacitado, puesto que consideran que la gestión de venta culmina con la entrega de los productos en sus lugares de trabajo y no solo con la gestión de venta que cerró el ejecutivo de venta. En base a estos resultados la empresa debe incentivar el potencial de sus empleados y además realizar constantes capacitaciones en cada una de las áreas para aprovechar el personal disponible.

6. Trato adecuado para efectivizar una venta del ejecutivo de venta

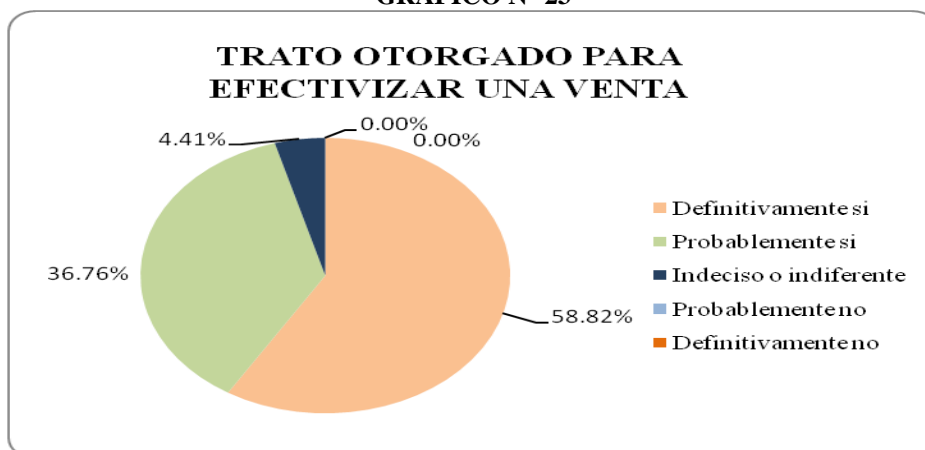
CUADRO N° 26

VALORACIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Definitivamente si	40	58,82%
Probablemente si	25	36,76%
Indeciso o indiferente	3	4,41%
Probablemente no	0	0,00%
Definitivamente no	0	0,00%
TOTAL	68	100%

Fuente: Clientes fijos del Grupo Empresarial GEMA

Elaborado por: Lissette Del Carmen Orrala Mateus

GRÁFICO N° 23



Fuente: Clientes fijos del Grupo Empresarial GEMA

Elaborado por: Lissette Del Carmen Orrala Mateus

Considerando que todas las personas en calidad de clientes merecen un trato adecuado y cordial por parte del ejecutivo de ventas, pues de ello dependen si las ventas se hacen efectivas o no, se muestran los resultados determinando que el 58.85% de los encuestados afirman que el trato que les da el vendedor son las necesarias, el 36.76% se muestra de acuerdo, mostrando de esta forma el alto interés que le da el vendedor al cliente, y con un 4.41% de los encuestados que muestran su indecisión al trato de vendedor, lo cual difiere mucho en sus decisiones de compra. Considerando estos aspectos se demuestran la satisfacción del cliente al trato que el vendedor le brinda al cerrar una negociación, motivos por los cuales el cliente motiva a seguir de esa forma al ejecutivo de venta.

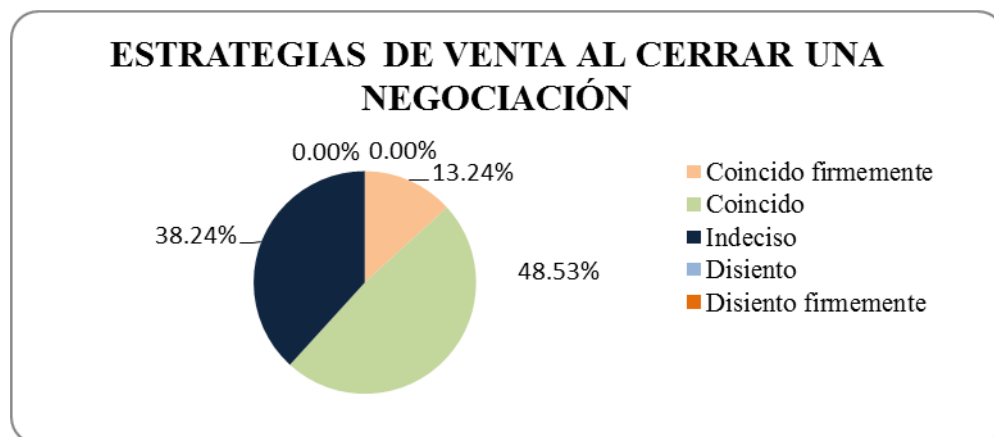
7. Adecuada estrategia de venta para cerrar una negociación

CUADRO N° 27

VALORACIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Coincido firmemente	9	13,24%
Coincido	33	48,53%
Indeciso	26	38,24%
Disiento	0	0,00%
Disiento firmemente	0	0,00%
TOTAL	68	100%

Fuente: Clientes fijos del Grupo Empresarial GEMA
Elaborado por: Lissette Del Carmen Orrala Mateus

GRÁFICO N° 24



Fuente: Clientes fijos del Grupo Empresarial GEMA
Elaborado por: Lissette Del Carmen Orrala Mateus

Siendo las estrategias aspectos claves en todas las organizaciones para poder cumplir los objetivos institucionales, se muestran los resultados mediante los gráficos; los mismos que recalcan la aceptabilidad por las estrategias que el ejecutivo de venta utiliza, el 13.24% coinciden y afirman que el Grupo Empresarial GEMA dispone de vendedores que son muy eficaces, aspecto que ellos toman mucho en cuenta para seguir consumiendo los productos. El 48.53% indica su sensatez con respecto a las estrategias utilizadas. Hay que tomar en cuenta que ese 38.24% representado por 26 encuetados de 68 clientes deben cambiar de parecer; por lo tanto se debe capacitar al personal de venta para incrementar su capacidad de negociación, y así incrementar las ventas

8. Plazos de pago otorgados por el Grupo Empresarial GEMA

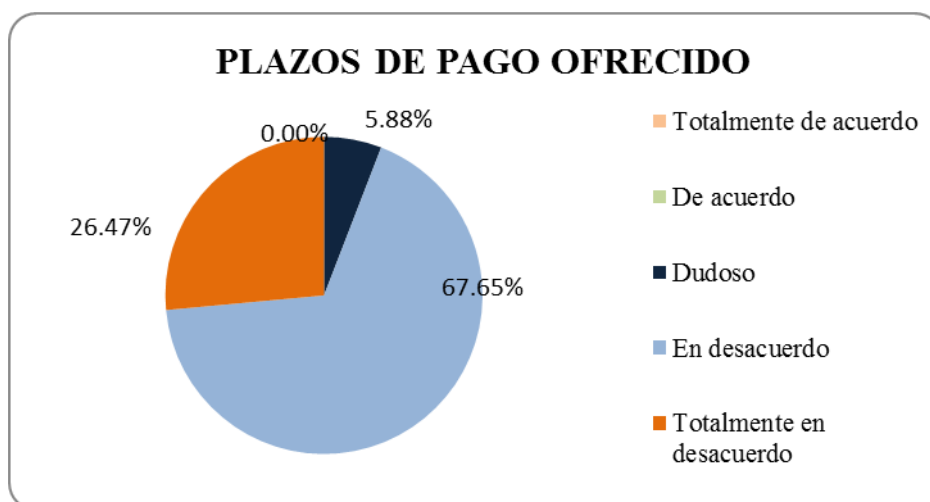
CUADRO N° 28

VALORACIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente de acuerdo	0	0,00%
De acuerdo	0	0,00%
Dudoso	4	5,88%
En desacuerdo	46	67,65%
Totalmente en desacuerdo	18	26,47%
TOTAL	68	100%

Fuente: Clientes fijos del Grupo Empresarial GEMA

Elaborado por: Lissette Del Carmen Orrala Mateus

GRÁFICO N° 25



Fuente: Clientes fijos del Grupo Empresarial GEMA

Elaborado por: Lissette Del Carmen Orrala Mateus

Según los resultados de la encuesta aplicada, de acuerdo a este ítems se refleja en la tabla y en el gráfico las opiniones vertidas del cliente, quienes consideran en un porcentaje de 67.65% estar en desacuerdo con la forma de pago que se les ofrece por parte de la empresa, el 26.47% está totalmente en desacuerdo con estos plazos y apenas un 5.88% indica su duda ante dicha interrogante. Esta información permite analizar qué tipo de estrategias se pueden aplicar para buscar la satisfacción total del cliente en cuanto a los plazos de pago; considerando que en GEMA no se ofrecen créditos por las mismas condiciones con AJECUADOR; pero si se pueden ofrecer unos descuentos adicionales por pronta compra.

9. Descuentos de venta otorgados por el Grupo Empresarial GEMA

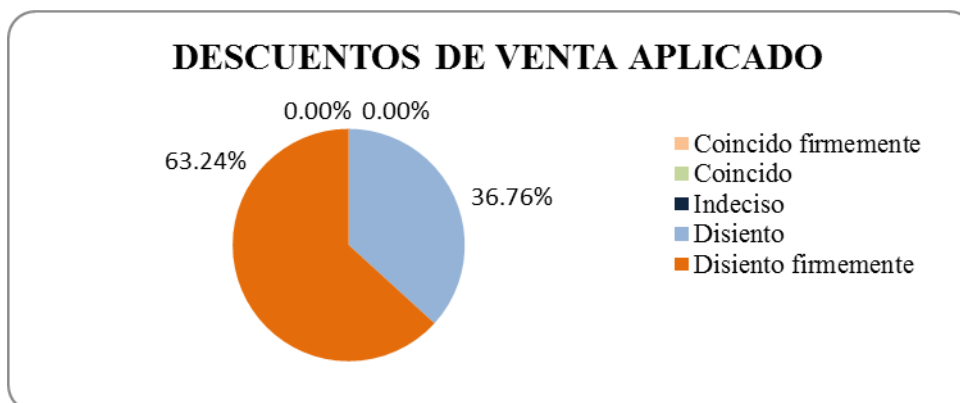
CUADRO N° 29

VALORACIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Coincido firmemente	0	0,00%
Coincido	0	0,00%
Indeciso	0	0,00%
Disiento	25	36,76%
Disiento firmemente	43	63,24%
TOTAL	68	100%

Fuente: Clientes fijos del Grupo Empresarial GEMA

Elaborado por: Lissette Del Carmen Orrala Mateus

GRÁFICO N° 26



Fuente: Clientes fijos del Grupo Empresarial GEMA

Elaborado por: Lissette Del Carmen Orrala Mateus

La satisfacción del cliente son los objetivos primordiales de cada empresa en base a los productos o servicios que se brinda. Según los datos muestran que 36.76% de los clientes está de acuerdo con los descuentos que el Grupo Empresarial les aplica por las compras que realiza; mientras el 63.24% opina su insatisfacción total. Actualmente GEMA está aplicando ciertos porcentajes de descuento a clientes fijos estos se les aplica a clientes que realicen sus formas en forma secuencial. Por medio de estos resultados podemos observar la inconformidad que existe en los clientes, motivo por el cual se deben crear planes de acción para acaparar ese mercado inconforme, a fin de fidelizarlos con la distribuidora y en lugar de ser un problema para el cliente, ser una solución en el momento de realizar una compra.

10. Calidad del producto ofrecido por GEMA

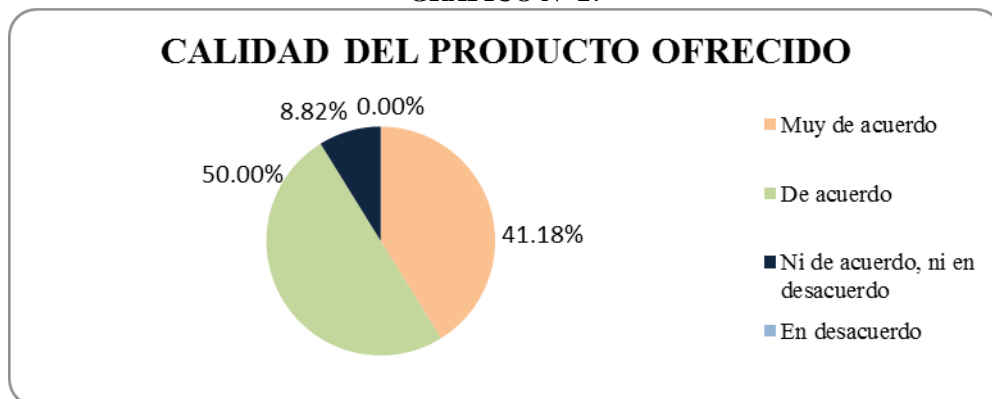
CUADRO N° 30

VALORACIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Muy de acuerdo	28	41,18%
De acuerdo	34	50,00%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	6	8,82%
En desacuerdo	0	0,00%
Muy en desacuerdo	0	0,00%
TOTAL	68	100%

Fuente: Clientes fijos del Grupo Empresarial GEMA

Elaborado por: Lissette Del Carmen Orrala Mateus

GRÁFICO N° 27



Fuente: Clientes fijos del Grupo Empresarial GEMA

Elaborado por: Lissette Del Carmen Orrala Mateus

La calidad del producto que se entrega juega un papel importante no solo para el cliente sino para la empresa, considerando que la buena imagen empresarial y del producto son la carta de presentación ante los clientes; por tal razón mediante los resultados obtenidos se puede observar que el 41.18% está muy de acuerdo con la calidad del producto que se le ofrece, pues cabe recalcar que aunque un producto no tiene la aceptación requerida, la calidad con la que es producida tiene que ver directamente con AJECUADOR. EL 50% del total de los encuestados está de acuerdo con lo que se le ha ofrecido; mientras que el 8.82% opina que no está de acuerdo ni en desacuerdo. Siendo representativos los resultados, se debe motivar al personal que se dispone en el Grupo Empresarial GEMA para brindar un servicio de calidad, así como también un excelente producto.

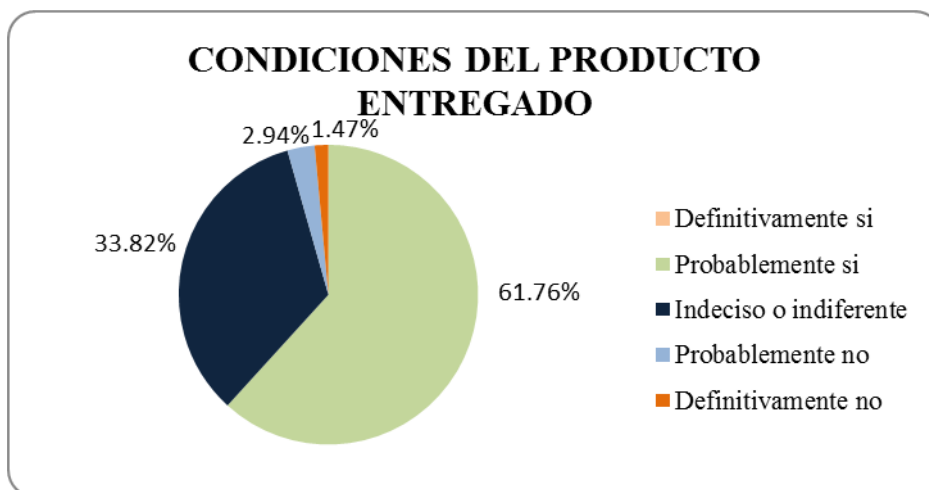
11. Condiciones del producto entregado por el Grupo Empresarial GEMA

CUADRO N° 31

VALORACIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Definitivamente si	0	0,00%
Probablemente si	42	61,76%
Indeciso o indiferente	23	33,82%
Probablemente no	2	2,94%
Definitivamente no	1	1,47%
TOTAL	68	100%

Fuente: Clientes fijos del Grupo Empresarial GEMA
Elaborado por: Lissette Del Carmen Orrala Mateus

GRÁFICO N° 28



Fuente: Clientes fijos del Grupo Empresarial GEMA
Elaborado por: Lissette Del Carmen Orrala Mateus

La distribuidora del Grupo Empresarial GEMA se caracteriza por poseer y distribuir productos de calidad los cuales son el principal objetivo para poder satisfacer a los clientes. Los datos reflejan que el 61.76% de los clientes consideraron estar probablemente de acuerdo con las condiciones en las que se les entrega el producto, el 33.82% mostró su indiferencia a este aspecto, el 2.94% consideró no estar de acuerdo debido al mal estado en el que muchas veces se los reparte y apenas el 1.47% dijo que las condiciones del producto eran muy malas. Resultados que permiten mejorar por medio de capacitaciones o sistemas de recompensa por el buen servicio y trato al cliente que se brinda.

12. Entrega oportuna y a tiempo de acuerdo al pedido realizado al ejecutivo de venta

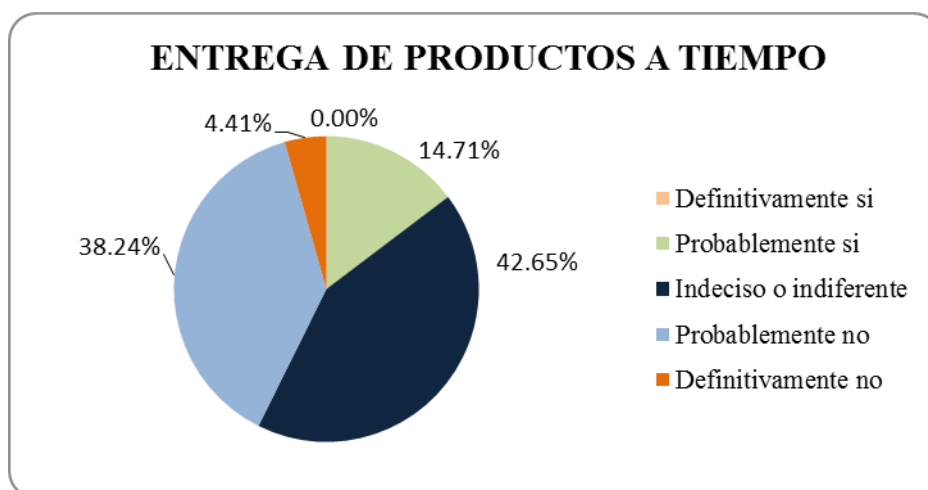
CUADRO N° 32

VALORACIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Definitivamente si	0	0,00%
Probablemente si	10	14,71%
Indeciso o indiferente	29	42,65%
Probablemente no	26	38,24%
Definitivamente no	3	4,41%
TOTAL	68	100%

Fuente: Clientes fijos del Grupo Empresarial GEMA

Elaborado por: Lissette Del Carmen Orrala Mateus

GRÁFICO N° 29



Fuente: Clientes fijos del Grupo Empresarial GEMA

Elaborado por: Lissette Del Carmen Orrala Mateus

Los resultados reflejan que el 14.71%; es decir diez clientes de los 68 encuestados respondieron estar de acuerdo con las entregas de los productos, el 42.65% le es indiferente y el 38.24% recalca estar en desacuerdo, pues recalcaron que siempre hacen sus pedidos pero nunca les llega con los días de entrega estipulados por el ejecutivo de ventas, lo cual les causa malestar y a su vez pérdida en venta de productos para sus clientes. Manifestaron además que se debe implementar un sistema que permita que los pedidos les lleguen a tiempo a fin de satisfacer sus necesidades. Y el 4.41% muestra su malestar total a esta interrogante.

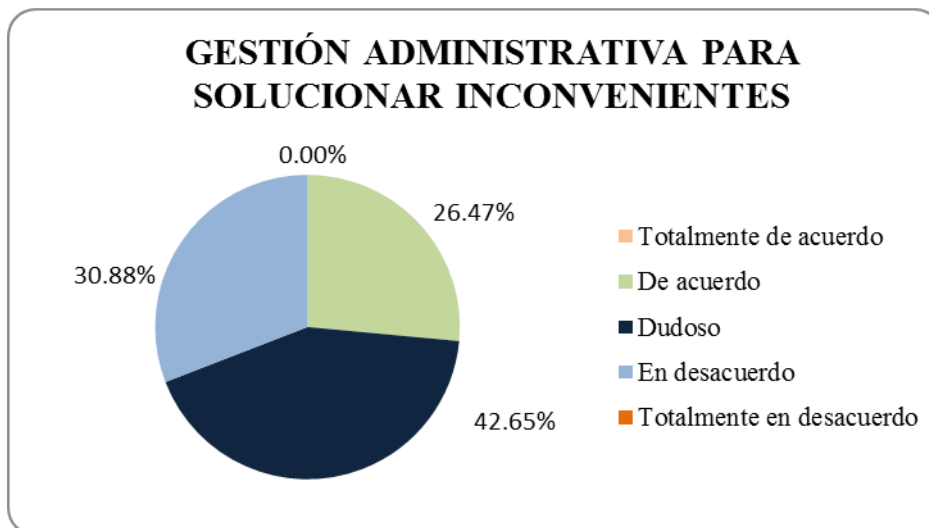
13. Adecuada solución del área administrativa al surgir inconvenientes

CUADRO N° 33

VALORACIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente de acuerdo	0	0,00%
De acuerdo	18	26,47%
Dudoso	29	42,65%
En desacuerdo	21	30,88%
Totalmente en desacuerdo	0	0,00%
TOTAL	68	100%

Fuente: Clientes fijos del Grupo Empresarial GEMA
Elaborado por: Lissette Del Carmen Orrala Mateus

GRÁFICO N° 30



Fuente: Clientes fijos del Grupo Empresarial GEMA
Elaborado por: Lissette Del Carmen Orrala Mateus

Siendo de vital importancia las gestiones administrativas que se realicen en las empresas aún más si estas gestiones inciden en los clientes. Los resultados que reflejan la tabla y el gráfico demuestran que el 26,47% de los clientes está conforme con la forma cómo la administración resuelve ciertos problemas, el 42,65% se mostró dudoso y el 30,88% está en desacuerdo. Estos resultados dan a entender la necesidad de mejorar no solo en los procesos de distribución sino también en la parte administrativa, considerando que los clientes no se sienten totalmente satisfechos con las soluciones que se les dan de acuerdo a los inconvenientes que se les presentan.

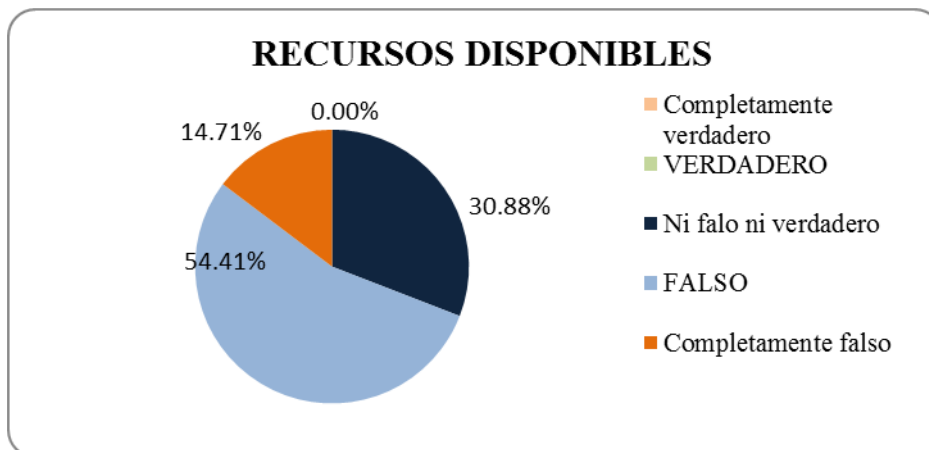
14. Disponibilidad de recursos para una entrega de productos oportuna

CUADRO N° 34

VALORACIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Completamente verdadero	0	0,00%
VERDADERO	0	0,00%
Ni falo ni verdadero	21	30,88%
FALSO	37	54,41%
Completamente falso	10	14,71%
TOTAL	68	100%

Fuente: Clientes fijos del Grupo Empresarial GEMA
Elaborado por: Lissette Del Carmen Orrala Mateus

GRÁFICO N° 31



Fuente: Clientes fijos del Grupo Empresarial GEMA
Elaborado por: Lissette Del Carmen Orrala Mateus

Es imprescindible que las organizaciones dispongan de todos los recursos en todos los ámbitos, para poder obtener efectividad a nivel organizacional y a su vez con sus clientes. Tal como se ha manifestado a nivel interno no se cuenta con los recursos materiales que permita la entrega óptima de los productos; de igual forma en el ámbito de entrega de productos los clientes manifestaron que no sabían si la empresa contaba con recursos para la distribución debida esto se refleja con el 30.88%, por otra instancia el 54.41% recalco que la empresa no dispone de materiales, lo cual les impide hacer la entrega óptima de los productos; y el 14.71% indicó estar completamente seguro de la inexistencia de esos recursos. Estos resultados permiten buscar mejoramiento en este ámbito.

15. El Grupo Empresarial debe mejorar en gestión administrativa, de ventas y distribución

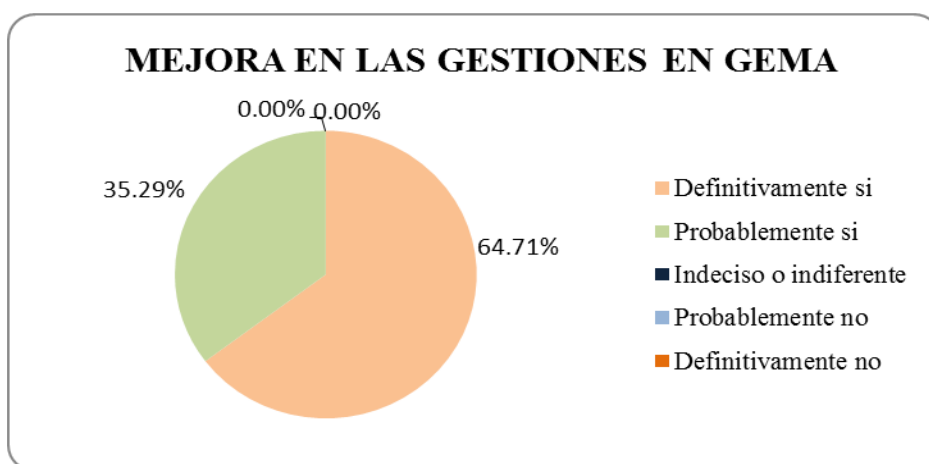
CUADRO N° 35

VALORACIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Definitivamente si	44	64,71%
Probablemente si	24	35,29%
Indeciso o indiferente	0	0,00%
Probablemente no	0	0,00%
Definitivamente no	0	0,00%
TOTAL	68	100%

Fuente: Clientes fijos del Grupo Empresarial GEMA

Elaborado por: Lissette Del Carmen Orrala Mateus

GRÁFICO N° 32



Fuente: Clientes fijos del Grupo Empresarial GEMA

Elaborado por: Lissette Del Carmen Orrala Mateus

Considerando que las gestiones realizadas por parte de las empresas son imprescindibles para lograr los objetivos planteados; y aún más para diferenciarse de la competencia y crear ventaja competitiva. Los clientes ratificaron la implementación en el Grupo Empresarial GEMA de un sistema que le permita mejorar notablemente en ámbitos de administración y distribución, esto se ve reflejado por el 64.71% que manifestaron que la empresa debería mejorar y el 35.29% representado por 24 de 68 encuestados también manifestaron estar de acuerdo con la mejora en las gestiones que se maneja en el Grupo Empresarial GEMA.

3.3 CONCLUSIONES

1. En base a los resultados obtenidos mediante las encuestas se puede conocer que la forma de administrar y el estilo de liderazgo aplicado hasta el momento en GEMA ha sido de forma errónea, puesto que los resultados son muy desfavorables, y los colaboradores se sienten insatisfechos por la gestión administrativa y la alta rotación de personal.
2. Las encuestas arrojaron resultados determinando la falta de un Orgánico Funcional que dé a conocer a los empleados formalmente, sus competencias y responsabilidades en su puesto de trabajo; los encuestados dieron a conocer que cuando son contratados, la parte administrativa le da a conocer a breves rasgos las funciones que deben cumplir pero ellos mismos manifiestan que terminan haciendo más funciones por las que fueron contratados, aún a pesar que todos cumplen con lo que se les encarga hacer de manera verbal, y otros realizan sus labores en base a la experiencia de haber ocupado un cargo igual o similar al que ocupan en GEMA.
3. Mediante los resultados de las encuestas se puede determinar la falta de Direccionamiento Estratégico, razón por la cual cada colaborador no sabe qué camino seguir ni que objetivos cumplir.
4. A través de las encuestas y las entrevistas se permitió conocer que actualmente GEMA carece de recurso humano suficiente para poder cumplir eficientemente las actividades de cada área, lo cual hace que los trabajadores tengan que asumir a diario funciones que no les compete, provocando el retraso del trabajo en cada una de las áreas.
5. Los resultados obtenidos permitieron corroborar la necesidad de la creación del Diseño Organizacional para GEMA ya que la empresa carece de una estructura organizacional y de los elementos que la componen.

3.4 RECOMENDACIONES

1. Se recomienda adoptar un Estilo de Liderazgo que permita que cada colaborador participe de las decisiones dentro de la organización y no solo estar a expensas de las decisiones de las socias, buscando con ello el cumplimiento de los objetivos organizacionales.
2. Diseñar el Orgánico Funcional con la respectiva descripción de puestos, tomando en cuenta que su elaboración fue aprobada por los empleados y las socias de Distribuidora GEMA; lo cual será necesario y primordial para conocer las responsabilidades y competencias de cada colaborador en la empresa.
3. Establecer el Direccionamiento Estratégico en la Distribuidora del Grupo Empresarial GEMA, el mismo que contenga aspectos como Misión, Visión, Valores, objetivos junto con ello los planes de acción y el estilo de liderazgo, misma que se debe emplear para que los empleados sepan qué es lo que la empresa espera de ellos y a donde deben guiar el cumplimiento de sus funciones.
4. Elaborar una Estructura Organizacional que permita a los empleados saber a quién deben reportarse, y mediante su implementación se cubran los puestos de trabajo que permita ubicar a cada empleado en base a sus conocimientos, y experiencia, logrando así realizar una división de trabajo acorde a las necesidades
5. Elaborar el Diseño Organizacional, para que la Distribuidora del Grupo Empresarial Mónica y Ángela “GEMA” esté formalmente estructurada y mediante el cual, se definan cómo se encuentra organizada, lo que a su vez les permitirá a cada uno de los empleados desempeñarse de una mejor manera para la consecución efectiva de sus objetivos.

CAPÍTULO IV

DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA DISTRIBUIDORA DEL GRUPO EMPRESARIAL “GEMA” DE LA PROVINCIA DE SANTA ELENA.

4.1 PRESENTACIÓN

Para el correcto desarrollo de cada una de las actividades en el Grupo Empresarial GEMA se propone la implementación de un Diseño Organizacional que ayude al logro de las metas organizacionales. En el presente capítulo se analizará cada uno de los puntos tratados en el modelo Organizacional propuesto.

El diseño Organizacional parte del establecimiento de la misión, visión, valores, metas, objetivos, estrategias y estilo de liderazgo que la empresa debería tener para lograr la efectividad en cada una de sus operaciones. Al fijar una Dirección Estratégica, GEMA empezará a caminar por si sola pues cada uno de los colaboradores sabrá a donde como empresa se desea llegar y además los medios como lograrlos.

Fijada la Dirección Estratégica se procede al análisis de cada uno de los ambientes sean estos internos o externos. De acuerdo a este estudio se procede a analizar el FODA del Grupo Empresarial GEMA, así también un análisis de los ambientes tanto internos como externos que rodean a la empresa, determinando qué cosas se puede aprovechar y cuáles se deben evitar.

A continuación se establece el Diseño Organizacional considerando la Estructura, el Orgánico funcional, las políticas, los sistemas de información y control y la disponibilidad de recursos; puntos que deben ser aplicados para que GEMA sea competitiva en el mercado y finalmente se procede a evaluar y darle seguimiento a los resultados para lograr la eficiencia y eficacia.

4.2 DATOS DE IDENTIFICACIÓN DE LA EMPRESA

La Empresa en la actualidad se la conoce como ***DISTRIBUIDORA DEL GRUPO EMPRESARIAL “GEMA”***, la misma que bajo su constitución mantiene el mismo nombre.

En vista que el Grupo Empresarial GEMA no dispone de un logotipo; mediante la implementación de este Diseño Organizacional se propone el siguiente:



En cuanto al eslogan se propone ***“Distribuyendo frescura y sabor”*** el mismo que da a conocer la actividad en sí de la empresa. El RUC establecido para el buen desenvolvimiento en sus actividades, y a fin de evitar problemas en el transcurso de sus actividades es: **0909605768001**

Los correos a los cuales se pueden contactar ya sea los proveedores, clientes y el personal de la empresa son: gemp_gema@hotmail.com y Angyls_gema@hotmail.com, medios por los cuales se podrá comunicar cualquier tipo de noticias. De igual forma se dispone de un teléfono convencional y uno fijo: **2782477 - 0993288679**

La empresa se encuentra ubicada en La Libertad barrio Simón Bolívar avenida 9 S/N C 21A y 22; punto estratégico para todo público; puesto que se encuentra en el Mercado Central de la Libertad.

El Grupo Empresarial Mónica y Ángela “GEMA” es una empresa dedicada a la distribución de productos como bebidas, gaseosas, néctares, agua, y energizantes, los mismos que son repartidos a toda la provincia de Santa Elena extendiéndose hasta Puerto López y sus alrededores.

Esta empresa fue creada el 06 de diciembre del 2011 por las Sras. Mónica Rezabala y Ángela Ruano; quienes en mutuo acuerdo formaron una Sociedad Civil denominada “G.EM.A.” que en sus siglas significa Grupo Empresarial Mónica y Ángela. Se encuentra dirigida por la Gerente General y quien a su cargo tiene 25 personas que colaboran para el buen desenvolvimiento de las actividades.

1. Socia y accionista Sra. Mónica Rezabala – Gerente General
2. Socia y accionista Sra. Ángela Ruano– Gerente Talento Humano
3. María Jirón – Administradora
4. Econ. Jorge Trejos – Contador
5. Shirley Lavayen – Asistente contable
6. Lorena González –Crédito y cobranza
7. Tomás Suárez – Digitador
8. Adriana Alejandro – Jefe de bodega
9. Mario Rodríguez – Asistente de bodega
10. Cesar Reyes – Ejecutivo de venta en la ruta de salinas
11. Omar Quinde - Ejecutivo de venta en la ruta de Barrios de La Libertad
12. Kelvin Lindao - Ejecutivo de venta en la ruta de Santa Elena
13. Félix Cerna - Ejecutivo de venta en el mercado central de La Libertad
14. Juan Gómez - Ejecutivo de venta en la ruta del Spondylus
15. José Alejandro Ejecutivo de venta en la cobertura de La Libertad
16. Juan Lucas – Despachador
17. Iván De La A – Despachador
18. Tito Rovello – Despachador
19. Roosevelt Quimí – Despachador
20. Jhonny Cordero - Despachador
21. Oswaldo Reyes - Chofer
22. Manuel Orrala – Chofer
23. Fernando Tomalá - Chofer
24. Kleber Rivera - Chofer
25. Wilfrido Limones - Chofer

4.3 OBJETIVOS DEL DISEÑO ORGANIZACIONAL

Los objetivos que se alcanza con la implementación del Diseño propuesto son:

1. Implementar un Diseño Organizacional en el Grupo Empresarial GEMA con el fin de modernizar esta empresa y optimizar los procesos tanto administrativos como operativos satisfaciendo a plenitud las expectativas de directivos y empleados y a su vez los clientes de la Provincia de Santa Elena.
2. Formular un diseño que permita una relación racional y eficiente entre recursos, funciones, responsabilidades, relaciones internas y externas de cada una de los colaboradores, de forma que se establezca una organización acorde con los objetivos y que permite alcanzar la visión institucional.
3. Mejorar la calidad de trabajo en cada área y departamento de la empresa, reduciendo los tiempos de realización y revisión de tareas y actividades, para el buen desenvolvimiento del Grupo Empresarial GEMA.
4. Determinar quien realizará las tareas y quien será responsable de los resultados; eliminando los obstáculos que resultan ante la confusión e incertidumbre respecto a la asignación de actividades y de esta manera respondan y sirvan de apoyo a los objetivos empresariales.
5. Definir una metodología que permita elaborar la estructura organizacional adecuada al direccionamiento estratégico, determinando el organigrama, los manuales de procesos, los diferentes roles con competencias, responsabilidades y los niveles de autoridad.
6. Mejorar las políticas internas en base a los requerimientos de cada departamento que beneficien a la empresa en el desarrollo de las actividades cotidianas.

4.4 MODELO DE DISEÑO ORGANIZACIONAL DEL GRUPO EMPRESARIAL “GEMA”.

El trabajo de investigación desarrollado en la elaboración del Diseño Organizacional para la Distribuidora del Grupo Empresarial Mónica y Ángela “GEMA” del Cantón La Libertad, consideró pertinente tomar como bases los modelos de diseño propuesto por Richard Daft en su libro Teoría y Diseño Organizacional del año 2007, el modelo de Gareth R. Jones, en su libro Teoría Organizacional: Diseño y cambio en las organizaciones año 2008, los mismos que fueron analizados, para luego ser adaptado a las necesidades de la empresa.

El modelo propuesto para el Grupo Empresarial GEMA hace un análisis general de la empresa, estableciendo en primer lugar una dirección estratégica, ya que la misma no posee estos parámetros que son fundamentales en toda organización, y que permiten el desarrollo de las actividades sabiendo plenamente a donde se desea llegar en base a los esfuerzos de cada uno de los colaboradores de la empresa.

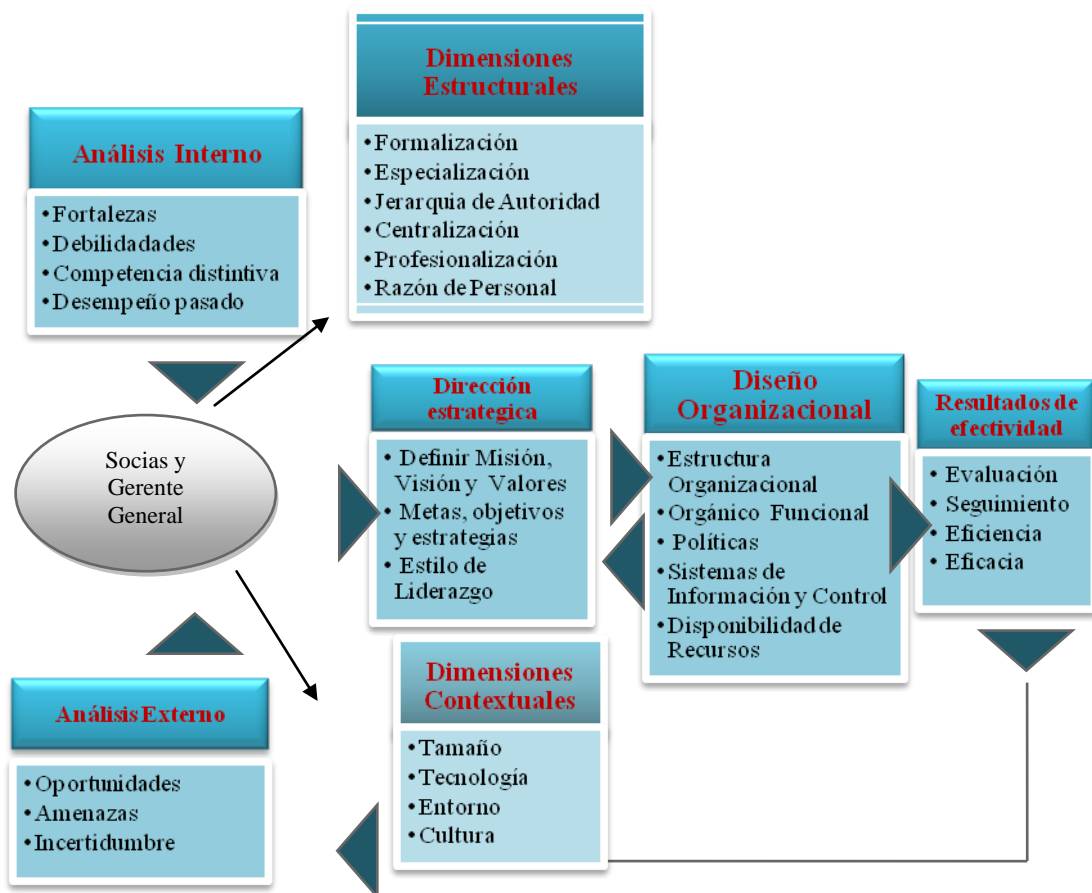
Este modelo propone salvaguardar aquellas fortalezas y aspectos positivos a favor de la empresa y rechaza todo aquello que pueda perjudicarlo; ya que se hace un análisis general y minucioso de los ambientes internos y externos y permiten estar como empresa preparados para lo que se pueda presentar.

Con la implementación del modelo del Diseño Organizacional propuesto se pretende que todos los procesos que se manejan en GEMA estén basados hacia una meta fija y con ello poder cumplir con la misión que plantea y lograr alcanzar la visión propuesta.

Ya en el diseño organizacional los colaboradores podrán cumplir con sus labores sin inconveniente alguno, pues se propone políticas que deben cumplirse y una estructura organizacional que debe respetarse.

DISEÑO ORGANIZACIONAL DE DISTRIBUIDORA “GEMA”

GRÁFICO N° 33



*Elaborado por: Lissette Del Carmen Orrala Mateus
Adaptado de los Diseños de Richard Daft y Gareth R. Jones*

4.5 COMPONENTES DEL DISEÑO ORGANIZACIONAL DEL GRUPO EMPRESARIAL “GEMA”

1. DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

1.1. MISIÓN INSTITUCIONAL

Ofrecer a la sociedad productos de calidad en el área de bebidas, proporcionando un servicio eficiente en cada uno de los procesos de distribución, mediante un equipo humano altamente capacitado y motivado en un ambiente de rentabilidad, logrando la excelencia en nuestros servicios

1.2. VISIÓN INSTITUCIONAL

Ser la empresa líder en distribución, ventas mayoristas y minoristas de bebidas y gaseosas en el mercado peninsular, que permitan satisfacer las necesidades de los consumidores así como la generación de empleo.

1.3. VALORES

Los valores de Distribuidora del Grupo Empresarial GEMA son:

a) Respeto a los demás

- ❖ Sostener y promover las relaciones humanas cordiales y respetuosas con los jefes, compañeros de trabajo, cliente y proveedores.
- ❖ Valorar las opiniones vertidas de los compañeros de trabajo y jefes que den solución a los conflictos, permitan la productividad, logro de objetivos y al éxito grupal y personal.
- ❖ Lograr reconocimiento de las personas por su buena conducta o por el trabajo realizado.

b) Justicia

- ❖ En la toma de decisiones que influya en el personal de la empresa
- ❖ Hacia nuestro personal, tanto en el trato como en la asignación de actividades a realizar, dependiendo éstas de la capacidad de cada uno de ellos.
- ❖ En la aplicación igualitaria de normas y reglamentos internos para todo el personal de la empresa.

c) Profesionalismo

- ❖ Contar con un equipo de trabajo capacitado y comprometido
- ❖ Involucrarnos a fondo en cada tarea con la motivación de que en ello se sustenta el crecimiento de nuestra empresa.
- ❖ Cumplir con los plazos pactados en la entrega de productos y condiciones de venta.
- ❖ Cumplir con ciertos aspectos protocolares como vestimenta

d) Comunicación

- ❖ Constante y efectiva, entre los miembros que formamos parte de la empresa, con la libertad para expresar nuestras ideas.
- ❖ Recíproca con nuestros proveedores y clientes.
- ❖ Afable con nuestros compañeros de área o sección.

e) Honestidad

- ❖ Respetar, cuidar y hacer un uso adecuado y racional de todos los valores y recursos encomendados para la realización de nuestro trabajo.
- ❖ Corresponder a la confianza que la empresa ha depositado en nosotros, observando una conducta recta y honorable en las actividades cotidianas encomendadas.

1.4. METAS

Las Metas que se deben aplicar son:

- a) Aumentar las ventas a \$250.000 en el transcurso de 3 meses.
- b) Obtener como mínimo 3 clientes diarios por cada vendedor.
- c) Máximo hasta el tercer trimestre aplicado el proyecto, el departamento contable, habrá determinado una utilidad neta para la empresa.
- d) Máximo hasta el primer semestre aplicado el proyecto, el departamento de ventas deberá obtener una utilidad bruta en ventas.
- e) Disponer con personal administrativo y operativo capacitado
- f) Ser reconocidos a nivel peninsular como la mejor Distribuidora de bebidas, ofreciendo al mercado productos de calidad, aportando así al desarrollo de la región.

1.5. OBJETIVOS DE LA INSTITUCIÓN

Los objetivos que la Distribuidora del Grupo Empresarial GEMA deberá fijarse para la efectiva gestión de sus actividades son:

1.5.1. Objetivo General

Brindar a la población de la Provincia de Santa Elena productos y servicios de calidad, mediante la efectiva distribución de cada uno de las mercancías, para la satisfacción de los consumidores de Distribuidora del grupo Empresarial GEMA.

1.5.2. Objetivos Específicos

- a) Alcanzar una rentabilidad en base a los procesos y actividades realizados en cada departamento o área para crear ventaja competitiva y distinguirse de las demás empresas.

- b) Lograr una participación del mercado a través de un estudio adecuado de las necesidades actuales de los clientes y del fortalecimiento de la imagen corporativa.
- c) Servir a los clientes con los mejores productos y a los mejores precios para satisfacer sus necesidades.
- d) Implementar la cultura corporativa en GEMA, publicando los parámetros principales en los que se fundamenta la actividad del negocio y cuál es su proyección al futuro.
- e) Satisfacer a los clientes por medio de la entrega oportuna de los productos

1.6. ESTRATEGIAS Y CURSOS DE ACCIÓN

a) Optimizar los recursos empleados en el desarrollo de las actividades, que beneficien al Grupo Empresarial GEMA.

- ❖ Reutilizar las hojas para impresiones de información que sean como borradores o archivo.
- ❖ Reorganizar las rutas para evitar gastar en viáticos de los despachadores y choferes.
- ❖ Realizar una correcta logística a fin de que los camiones cumplan su ruta establecida y no se desvíen en horarios de trabajo, lo cual implica Kilometraje recorrido y combustible consumido.
- ❖ Evitar incurrir en gastos innecesarios como celebración o agasajos de cumpleaños.
- ❖ Abastecerse de suministros de oficina cada 2 o 3 meses tanto para el personal administrativo como operativo.
- ❖ En cuanto a los útiles de oficina se utilizará solo lo autorizado por el SRI como facturas, notas de crédito, devoluciones, etc.

b) Realizar promociones y ofertas de ventas.

- ❖ Premiar al mejor cliente mensual por medio de un porcentaje de descuento aplicado en su última compra.
- ❖ Aplicar bonificaciones a los productos; es decir por la compra de ciertas cajas o pacas de algún producto se les reconoce como bonificación una unidad de un producto en particular.
- ❖ Establecimiento de planes de mercadeo que permita tener una venta agresiva de los productos.

c) Buscar puntos estratégicos de ventas para conseguir futuros clientes.

- ❖ Recurrir a bares, restaurantes, instituciones públicas y privadas que permita conseguir nuevos clientes.
- ❖ Utilizar medios de comunicación para incursionar los productos en el mercado peninsular.
- ❖ Elaborar una lista de potenciales clientes a los cuales podríamos acercarnos.

d) Obtener una excelente rentabilidad a través de una excelente distribución de los productos y de esta manera mejorar la demanda.

- ❖ Mejorar la lealtad basándose en la satisfacción del cliente.
- ❖ Mejorar la calidad de despacho y darle un mejor trato al cliente y una entrega oportuna.
- ❖ Evitar la aplicación de las multas y reemplazarlo por incentivos a los trabajadores.
- ❖ Capacitar al personal del Grupo Empresarial GEMA mediante cursos y exposiciones para lograr un mejor desempeño y cumplir con las metas del negocio.
- ❖ Adicionalmente a las recomendaciones se debe dar a conocer el Direccionamiento estratégico a los empleados.

1.7. ESTILO DE LIDERAZGO

A fin de que el Grupo Empresarial GEMA cumpla con los objetivos planteados en esta propuesta, deberá acoger un estilo de liderazgo apropiado que permita coordinar las actividades junto con las relaciones de trabajo de los colaboradores, considerando que un líder es capaz de detectar problemas que se pueden surgir en el futuro, ya que tiene la capacidad para lograrlo, y con su actitud es capaz de apoderarse del respeto de sus colaboradores, aspecto que es de vital importancia en toda persona y más en un jefe que a más de dirigente debe ser líder. El estilo que se plantea para los directivos y jefes departamentales de GEMA es el Liderazgo participativo o democrático.

Liderazgo participativo o democrático.

A través de este liderazgo el líder de GEMA: en este caso encabezado por la Sra. Mónica Rezabala en calidad de Gerente General adoptará un estilo participativo para la toma de decisiones; es decir, que no delegará su derecho a otros, ya que toda decisión se tratará mediante las sesiones de socias de la Distribuidora GEMA, teniendo como prioridad el incentivo a los empleados para que aporten con sus ideas y opiniones sobre muchas decisiones que se deben tomar.

Será la responsable de escuchar y analizar seriamente las ideas de sus colaboradores y aceptar las contribuciones que les dan siempre que sean posibles y prácticas, considerando que mientras mayor es la participación, mayor es el compromiso de los empleados hacia la empresa.

La implementación del liderazgo participativo permitirá principalmente que exista una mejor comunicación entre todos los empleados, así como ayudar al cumplimiento estricto de las actividades de cada colaborador de la institución, de forma voluntaria y con esmero, pues se sentirá parte de la organización al ser tomado en cuenta al momento de generar ideas, para la toma de decisiones.

2. ANÁLISIS DE LOS AMBIENTES

2.1. ANÁLISIS INTERNO

a) Fortalezas

- ❖ Tener Precios cómodos y que permiten ser competitivos en el mercado.
- ❖ Imagen e infraestructura distinguida de las demás distribuidoras.
- ❖ Posicionamiento en el mercado mayorista y minorista de la Provincia de Santa Elena.
- ❖ Portafolio significativo de clientes.
- ❖ Poseer vehículos e infraestructura propia.
- ❖ Conocimiento del mercado gracias a la participación de forma empírica.
- ❖ Los movimientos de venta dan la posibilidades de acceder a créditos

b) Debilidades

- ❖ Escaso talento humano capacitado en cada área, que evite la acumulación de trabajo en cada departamento
- ❖ No contar con los recursos materiales para desempeñarse eficientemente en las actividades
- ❖ La falta de liquidez para cubrir gastos y hacer inversiones para tener abastecida las bodegas.
- ❖ La falta de preparación académica de las accionistas, los cuales impiden fijarse metas que permitan obtener la rentabilidad y estabilidad de la empresa; todo se maneja empíricamente.
- ❖ Falta de publicidad, débil imagen de nuestro productos en el mercado.
- ❖ Poca comunicación entre los departamentos de la empresa
- ❖ Herramientas que proporciona el sistema de información
- ❖ Tecnología con la que se cuenta. Existen limitaciones del sistema que afectan a la toma de decisiones.

- ❖ Se postergan la toma de decisiones.
- ❖ Falta de conocimiento de los objetivos de la empresa al personal.
- ❖ Falta de organización del personal.
- ❖ Falta de políticas claras por parte de los accionistas.

c) Competencia Distintiva

- ❖ El Grupo Empresarial Gema se diferencia de otras distribuidoras porque mantiene precios accesibles y acordes a la economía de las familias de los peninsulares
- ❖ GEMA se distingue también porque otorga descuentos que van desde el 3 al 8 a los clientes que hacen sus compras con cierto monto mínimo en cada caso y con frecuencia.
- ❖ Entrega oportuna y con los pedidos a tiempo
- ❖ Imagen corporativa encaminado al logro de los objetivos institucionales
- ❖ El lugar donde se encuentra ubicada es la adecuada y de mayor comodidad para toda la ciudadanía.

d) Desempeño pasado

- ❖ Manejo administrativo empírico de todas las actividades del Grupo Empresarial GEMA
- ❖ Escaso personal en cada una de las áreas, lo cual generaba acumulación de trabajo y un resultado deficiente en cada uno de los procesos.
- ❖ Toma de decisiones centralizadas, aun sabiendo que existe un administrador para tomar decisiones sean estas básicas o no, se debía consultar cualquier movimiento o decisión que se realice.
- ❖ Escasa inversión y poco capital para hacer frente a los diversos gastos que surjan de las actividades de la distribuidora.
- ❖ Rendimiento deficiente del ejecutivo de ventas para la generación de ventas que ayuden a estabilizar a la empresa.

2.2. ANÁLISIS EXTERNO

a) Oportunidades

- ❖ Aprovechar los descuentos otorgados por Ajecuator el cual permiten aumentar rentabilidad
- ❖ Tener aceptación en el mercado.
- ❖ Ser la única distribuidora autorizada de Ajecuator S.A. que permita tener el control total de aquellos clientes mayoristas a los cuales se le vende por volumen.
- ❖ Estar dirigidos a varios segmentos del mercado
- ❖ Crecimiento demográfico lo cual se puede aprovechar para aumentar mercado.

b) Amenazas

- ❖ Incursión de empresas que brindan productos similares a los nuestros y que pueden hacer cambiar los gustos y preferencias.
- ❖ Marketing agresivo por parte de empresas ya posesionadas en el mercado, lo que restaría preferencia hacia nuestros productos.
- ❖ Poca demanda en ciertas épocas del año de nuestros productos.
- ❖ Inestabilidad de las políticas gubernamentales.
- ❖ Cambio de gustos y capacidad adquisitiva de las personas.

c) Incertidumbre

- a) Variación en las políticas gubernamentales.
- b) Cambio de los directivos de AJECUADOR que pretenda cambiar las negociaciones establecidas.
- c) Perder los rebates por incumplir los plazos de pago con AJECUADOR.
- d) Tener como competencia directa a nuestros propios clientes incluso hasta con los mismos productos.

CUADRO N° 36

FODA DE GRUPO EMPRESARIAL GEMA.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Tener Precios cómodos y que permiten ser competitivos en el mercado. ❖ Imagen e infraestructura distinguida de las demás distribuidoras. ❖ Posicionamiento en el mercado mayorista y minorista de la Provincia de Santa Elena. ❖ Portafolio significativo de clientes. ❖ Poseer vehículos e infraestructura propia. ❖ Conocimiento del mercado gracias a la participación de forma empírica. ❖ Los movimientos de venta dan la posibilidades de acceder a créditos 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Escaso talento humano capacitado. ❖ No contar con los recursos materiales ❖ La falta de liquidez ❖ La falta de preparación académica de las accionistas, ❖ Falta de publicidad. ❖ Poca comunicación entre los departamentos de la empresa ❖ Herramientas que proporciona el sistema de información ❖ Tecnología con la que se cuenta. ❖ Se postergan la toma de decisiones. ❖ Falta de conocimiento de los objetivos de la empresa al personal. ❖ Falta de organización del personal. ❖ Falta de políticas claras por parte de los accionistas.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Aprovechar los descuentos otorgados por Ajecuador el cual permiten aumentar rentabilidad ❖ Tener aceptación en el mercado. ❖ Ser la única distribuidora autorizada de Ajecuador S.A. que permita tener el control total de aquellos clientes mayoristas a los cuales se le vende por volumen. ❖ Estar dirigidos a varios segmentos del mercado ❖ Crecimiento demográfico lo cual se puede aprovechar para aumentar mercado. 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Incursión de empresas que brindan productos similares a los nuestros y que pueden hacer cambiar los gustos y preferencias. ❖ Marketing agresivo por parte de empresas ya posesionadas en el mercado, lo que restaría preferencia hacia nuestros productos. ❖ Poca demanda en ciertas épocas del año de nuestros productos. ❖ Inestabilidad de las políticas gubernamentales. ❖ Cambio de gustos y capacidad adquisitiva de las personas.

3. DIMENSIONES ORGANIZACIONALES

3.1. DIMENSIONES ESTRUCTURALES

a) Formalización

La formalización existente en Distribuidora del Grupo Empresarial GEMA es muy baja, debido a que la empresa no cuenta con documentación escrita incluyendo el orgánico funcional, estructura organizacional, dirección estratégica, políticas en la que describa los comportamientos y actividades de cada colaborador.

b) Especialización

La especialización o división de trabajo del Grupo Empresarial Gema es baja, considerando que se cuenta con poco personal sobre todo en el área administrativa, en contraste con las actividades que se realizan a diario, las cuales son múltiples.

A través de las encuestas, los empleados se manifestaron de acuerdo sobre una mejor división del trabajo mediante la creación del Orgánico Funcional de GEMA.

c) Jerarquía de Autoridad

En cuanto a la jerarquía de autoridad manejado por la Distribuidora del Grupo Empresarial GEMA se lo considera muy baja, debido a la falta de líneas jerárquicas que determinan quien manda a quien y a quien los empleados de GEMA deben reportarse. Tomando en cuenta que los tramos de controles son limitados, la jerarquía de autoridad de GEMA es alta, debido a que los números de empleados que reportan a un supervisor o jefe departamental son bajos.

d) Centralización

A la Distribuidora del Grupo Empresarial GEMA se considera como centralizada, puesto que no existe delegación a niveles organizacionales más bajos y la autoridad de tomar decisiones se mantiene en el nivel más alto de la empresa; es decir la Gerente General y mediante las encuestas los empleados ratifican esta afirmación.

Durante el tiempo que ha transcurrido desde la fecha de creación y las actividades se han desarrollado en la Distribuidora del Grupo Empresarial GEMA se ha llevado una administración intensamente centralizada; decisiones que no son del agrado total del personal tanto administrativo como operativo; quienes mediante las encuestas manifestaron su malestar ante dicha pregunta.

e) Profesionalismo

Tomando en cuenta que en su mayoría, los empleados que conforman la Distribuidora del Grupo Empresarial GEMA representan al personal operativo; es decir personas que se dedican al trabajo de campo para distribuir eficazmente los productos y a su vez brindar un buen servicio, y es una mínima cantidad la que se desempeña en oficina, el profesionalismo de la empresa se la considera como bajo debido a que los trabajadores no requieren de largos períodos de capacitación para ocupar un puesto.

f) Razón de Personal

CUADRO N° 37

DEPARTAMENTO	N° DE EMPLEADOS	PROPORCIÓN
Gerencia	2	0,08
Administrativo	6	0,24
Operativo	17	0,68
TOTAL	25	1,00

Fuente: Clientes fijos del Grupo Empresarial GEMA
Elaborado por: Lissette Del Carmen Orrala Mateus

Las proporciones de personal obtenidas de acuerdo a los departamentos que figuran en la Distribuidora del Grupo Empresarial GEMA y con relación al total de 25 empleados de la empresa fueron de 0.08 en el área de Gerencia que lo conforman las socias, quien una de ellas a su vez figura como Gerente General, 0.24 del departamento Administrativo con 6 empleados; y los resultados con mayor proporción es el departamento operativo con 0.68; es decir 17 empleados en esta área, divididos por vendedores, choferes, bodegueros y despachadores. Por lo tanto podemos observar que la proporción más alta la tiene el departamento operativo, siendo los demás relativamente muy bajos.

CUADRO N° 38

DEPARTAMENTO	N° DE EMPLEADOS	PROPORCIÓN
Gerencia	3	0,10
Administrativo	2	0,07
Talento humano	2	0,07
Administrativo - Financiero	4	0,13
Ventas	8	0,27
Logística	11	0,37
TOTAL	30	1,00

Fuente: Clientes fijos del Grupo Empresarial GEMA
Elaborado por: Lissette Del Carmen Orrala Mateus

De acuerdo a la propuesta de Diseño Organizacional se plantea que exista una distribución más equitativa con algunos puestos de trabajo por lo que se considera necesario implementar más puestos de trabajo para que no se acumulen las tareas de ciertos colaboradores; por lo tanto con los cambios propuestos, las proporciones de personal quedarían de la siguiente manera: 0.10 en Gerencia General que lo integran un total de 3 empleados; 0.07 para el área administrativa representada por 2 empleados, 0.07 en el departamento de talento humano con 2 colaboradores, el 0.13 para el área administrativa financiera con 4 empleados; el departamento de ventas con 8 colaboradores representado por el 0.27, aquí se incorporan un supervisor e impulsadora; y por ultimo en el departamento de logística un 0.37 con 11 empleados. En base a las proporciones se analiza el incremento de personal a 30, necesarios para el buen funcionamiento de GEMA.

3.2. DIMENSIONES CONTEXTUALES

a) Tamaño

El tamaño se refleja por la magnitud de la Distribuidora del Grupo Empresarial GEMA la misma que indica el número de empleados que posee la empresa, en este caso al estar conformada por 25 trabajadores el tamaño de la empresa es pequeño, pero se propone por medio de la aplicación del Diseño Organizacional el incremento de personal a 30 empleados para mejorar la calidad en los procesos administrativos y operativos, el mismo que permitirá a la empresa seguir teniendo un tamaño pequeño.

b) Tecnología Organizacional

Considerando que el Grupo Empresarial GEMA una empresa netamente comercial, su tecnología se fundamenta básicamente en los instrumentos, materiales, camiones y equipos que utilizan para la debida distribución de productos, considerando principalmente la tecnología en la parte administrativa, pues desde allí nacen las disposiciones y ordenes para la entrega de los productos en las diferentes rutas, tomando en cuenta además de los vehículos que posee para hacer la respectiva distribución. Además cuentan con sistemas de información y control como el DOBRA que permiten llevar un control total de los procesos administrativos, contables, de bodega, y de cobranza.

c) Entorno

Factores como la competencia directa, el gobierno, las reformas en las leyes, cambios en el ambiente así también los gustos y preferencias de los consumidores son los factores que influyen en la Distribuidora del Grupo Empresarial GEMA y que pueden llegar a afectar las actividades de la empresa y con ello perjudicarla totalmente.

d) Cultura

La Distribuidora del Grupo Empresarial GEMA se conforma por el conjunto de valores que integran a la empresa como: honestidad, pertenencia e identificación, responsabilidad y compromiso, respeto y humildad, excelencia en el servicio, innovación, calidad, justicia, puntualidad, comunicación y compromiso.

GEMA tiene por tradición celebrar acontecimientos importantes como:

- ❖ Día de la madre
- ❖ Día del padre
- ❖ Fin de año

En calidad de incentivo se brinda:

- ❖ Premios a los vendedores
- ❖ Viajes al personal

Un acontecimiento importante son los cumpleaños de los empleados, los mismos que se celebran por medio de reuniones entre todos los colaboradores y en ocasiones como cumpleaños de las socias se brinda una merienda a todo el personal.

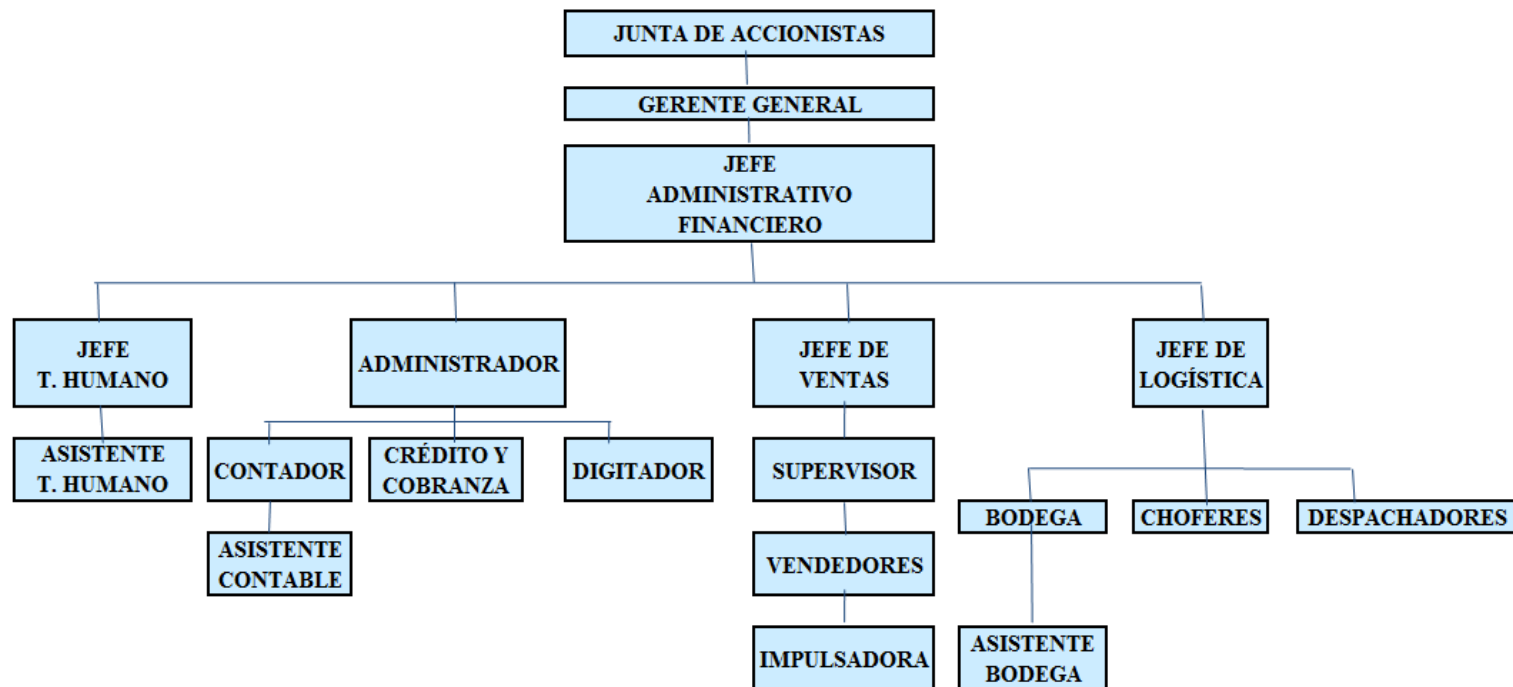
Navidad es otra ocasiones especial que se celebra; la misma que se realiza en una recepción y en ese evento se efectúa las diferentes premiaciones a los empleados más destacados en el año, sea por mejor vendedor, al mejor compañero, al mejor colaborador, a la persona que siempre llegó puntual en el transcurso del año, mejor despachador, entre otros.

En ocasiones especiales como carnaval, fechas cívicas y días decretados como feriado por el Ecuador se tiene la costumbre de laborar en esos días, dejando para días posteriores sus días libres; esto es por ser una empresa netamente comercial y por el movimiento que provocan las ventas.

4. FUNDAMENTOS DEL DISEÑO ORGANIZACIONAL

4.1. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL GEMA

GRÁFICO N° 34



4.2. ORGANICO FUNCIONAL DE GEMA

De acuerdo a la Estructura Organizacional se presenta a continuación la descripción de las funciones de cada uno de los puestos de Distribuidora GEMA:

SOCIAS DE DISTRIBUIDORA GEMA

a) Funciones

- ❖ Definir las políticas, metas y objetivos de GEMA
- ❖ Aprobar o modificar su reglamento y la estructura orgánica de GEMA; así como dictar las normas que sean necesarias para su buen funcionamiento, sujetándose a las disposiciones y políticas actuales.
- ❖ Aprobar la estructura orgánica de Distribuidora GEMA, tomando en cuenta los requerimientos para un eficaz cumplimiento de sus metas y objetivos.
- ❖ Aprobar los proyectos y programas de trabajo que presente el Gerente.
- ❖ Conocer y resolver sobre los informes del Administrador y Contador.
- ❖ Actuar como administrador en los intereses de los clientes, asegurándose que los activos estén seguros y que la calidad del producto y servicio, los programas, las actividades, el prestigio y la voluntad de la organización se preserven
- ❖ Evaluar las instalaciones y los recursos principales de la organización
- ❖ Fija las políticas operativas, administrativas y de calidad en base a los parámetros fijados.
- ❖ Crear un ambiente de trabajo que motive positivamente a los empleados y en la que se puedan lograr las metas de grupo con la menor cantidad de tiempo, dinero, materiales, es decir optimizando los recursos disponibles.
- ❖ Conocer y aprobar el balance general, que irá acompañado del estado de pérdidas y ganancias y de los informes sobre los negocios que sean presentados por el Gerente General.
- ❖ Selección de auditores externos en caso de ser requeridos por GEMA.

GERENTE GENERAL

a) PERFIL DEL PUESTO

Experiencia: 3-5 años de experiencia

Requisitos: Femenino

Estado civil: casado

Edad: 30 a 35 años

Instrucción: Universidad completa, superiores mínimo de décimo año de contabilidad, administración, marketing, y carreras afines.

Competencia: Liderazgo, orientación al servicio, habilidad de comunicación, negociación, trabajo a presión, líder participativo.

Actitudes: Acostumbrado a trabajar en equipo, ser objetivo, actitud de líder, tener don de mando, iniciativa propia, capacidad de toma de decisiones

b) FUNCIONES

- ❖ Administrar la empresa y representar judicial y extrajudicialmente a la misma
- ❖ Autorizar los gastos e inversiones que se realicen en la Distribuidora del Grupo Empresarial GEMA
- ❖ Presentar los informes requeridos por las socias sobre las actividades administrativas, financieras y operativas de los trabajos llevados a cabo, así como de la situación financiera de los proyectos y en general de la marcha de la Distribuidora GEMA
- ❖ Cumplir y hacer cumplir las leyes, políticas y reglamentos y otras normas aplicables a la Distribuidora GEMA, así como los acuerdos y resoluciones de las socias.
- ❖ Es responsable ante las socias, por los resultados de las operaciones y el desempeño organizacional.
- ❖ Ejercer un liderazgo dinámico y participativo para ejecutar los planes y estrategias determinados.

ADMINISTRADOR

a) PERFIL DEL PUESTO

Experiencia: 5 años

Requisitos: Sexo Indistinto, dispuesta a trabajar bajo presión

Estado civil: Casado

Edad: 30-40 años

Instrucción: Estudios superiores en administración o carreras afines

Competencia: Actitudes: Liderazgo, Trabajo en equipo, Habilidad de negociación, Comunicación, Trabajo bajo presión, Toma de decisiones, Solución de problemas, Orientado a logros, Honestidad.

b) FUNCIONES

- ❖ Controlar que cada una de las actividades se lleven con normal responsabilidad.
- ❖ Realizar las diferentes negociaciones con la AJECUADOR o con clientes mayoristas
- ❖ Verificar y tener abastecido de los suministros de oficina.
- ❖ Realizar sugeridos, órdenes de compra de los productos.
- ❖ Elaboración de documentos de transferencias de mercaderías entre la distribuidora y AJECUADOR.
- ❖ Ingresar la mercadería que viene detallada a través de facturas que receipta el área de bodegas.
- ❖ Elaborar las notas de devoluciones por productos no solicitados y verificar que se hayan efectuado en la factura recibida por parte del proveedor aquellos descuentos y bonificaciones acordados en la negociación.
- ❖ Mantener un ambiente acorde y adecuado entre los colaboradores.
- ❖ Se encarga de la corrección de las órdenes de venta en el momento en el que no haya existencia de algún producto que se facturó

CONTADOR

a) PERFIL DEL PUESTO

Experiencia: 3 años

Requisitos: Sexo Indistinto, dispuesta a trabajar bajo presión

Estado civil: Casado

Edad: 30-45 años

Instrucción: Estudios Superiores en CPA, finanzas o auditoría

Competencia: Comunicación, habilidad analítica e intelectual, liderazgo en grupo, trabajo a presión.

Actitudes: Tener don de mando, trabajo en equipo, iniciativa propia y capacidad de toma de decisiones

b) FUNCIONES

- ❖ Elaboración de estados financieros periódicos e informes contables.
- ❖ Supervisar y controlar todas las operaciones contables.
- ❖ Brinda asesoría en aspectos contables y tributarios.
- ❖ Realizar roles quincenales y mensuales.
- ❖ Elaborar estados financieros.
- ❖ Realizar las declaraciones y conciliaciones tributarias.
- ❖ Receptar, revisar y arquear las cajas de ingresos de efectivo, cheques, y vouchers de los gastos en que se incurran.
- ❖ Preparar orden de pagos a proveedores: elaborar las respectivas retenciones y tomar en cuenta los descuentos, bonificaciones, notas de devoluciones y notas de crédito de compras a las distintas facturas para la elaboración de la orden de pago.
- ❖ El auditor interno es el encargado de registrar todos los ingresos de la compañía. También está a su cargo cuadrar dicho dinero físico con el existente en el sistema de información.

JEFE DE TALENTO HUMANO

a) PERFIL DEL PUESTO

Experiencia: Requiere de 2 años de experiencia en administración de aspectos referentes al recurso humano y debe tener facilidad de palabra.

Edad: 25-36 años y ambos sexos

Instrucción: Requiere grado universitario a nivel de licenciatura en administración de empresas, psicología industrial, o administración de recursos humanos.

Responsabilidades: Encargado del personal de la empresa, ver sus necesidades y atenderlo en cada una de sus necesidades.

Habilidad Humanas: Capacidad para trabajar con otras personas, para motivarlas tanto individual como en grupo.

b) FUNCIONES

- ❖ Anticipar de forma proactiva las necesidades de personal y vacantes que se generen en la organización para disponer de las personas adecuadas en tiempo y plazo determinados.
- ❖ Gestionar los procesos relacionados con la incorporación, integración, mantenimiento, rotación y desvinculación de las personas de la organización.
- ❖ Identificar los perfiles (conocimientos, habilidades, actitudes y valores) que deberán tener estas personas, así como determinar cuáles deben ser los sistemas de retribución más competitivos (Descripción de Puestos de Trabajo).
- ❖ Estimular, involucrar y fidelizar a esas personas para favorecer su compromiso con la organización, a través del salario emocional.
- ❖ Facilitar la incorporación e integración de nuevos empleados.
- ❖ Establecer las características del desempeño y evaluar.
- ❖ Desarrollar sus competencias para que cada vez sean mejores profesionales.
- ❖ Definir e Impulsar su desarrollo y crecimiento

JEFE ADMINISTRATIVO FINANCIERO

a) PERFIL DEL PUESTO

Experiencia: Mínima de 2 años

Responsabilidades: Checar y vigilar que todo esté en orden

Requisitos: Sexo masculino, edad 24 en adelante, Estado civil soltero

Instrucción: Lcdo. en Administración de Empresas

Competencia: Ejerce autoridad sobre los departamentos de Contabilidad, Administración, Desarrollo Humano

Actitudes: Líder, trabajo en equipo.

b) FUNCIONES

- ❖ Se ocupa de la optimización del proceso administrativo, el manejo de las bodegas y el inventario, y todo el proceso de administración financiera de la organización.
- ❖ Interactuar con otras áreas funcionales, ya que todas las decisiones de negocios que tengan implicaciones financieras, deberán ser consideradas.
- ❖ Análisis de los aspectos financieros de todas las decisiones.
- ❖ Es el encargado de la elaboración de presupuestos que muestren la situación económica y financiera, así como los resultados y beneficios a alcanzarse en los períodos siguientes con un alto grado de probabilidad y certeza.
- ❖ Negociación con proveedores, para términos de compras, descuentos especiales, formas de pago y créditos.
- ❖ Encargado de los aspectos financieros de todas las compras que se realizan en la empresa.
- ❖ Manejo y supervisión de la contabilidad, responsabilidades tributarias con el SRI.
- ❖ Asegura también la existencia de información financiera y contable razonable y oportuna, para el uso de la gerencia.

JEFE DE VENTAS

a) PERFIL DEL PUESTO

Experiencia: 3 años en adelante

Responsabilidades: Checar la calidad de los productos para su distribución en el mercado

Requisitos: Sexo femenino

Edad: de 22 a 32 años

Estado civil: soltera

Instrucción: Lcda., en diseño grafico, Ing. En marketing, maestría en comercio

Actitudes: Alto sentido de responsabilidad y honorabilidad, capacidad de respuesta a la demanda del cliente, trabajo bajo presión, liderazgo, capacidad para la toma de decisiones

b) FUNCIONES

- ❖ Planeación y presupuesto para los ejecutivos de ventas en un periodo determinado.
- ❖ Determinación del tamaño y estructura de la organización de ventas.
- ❖ Reclutamiento, selección y entrenamiento de la fuerza de ventas.
- ❖ Distribución de los esfuerzos de ventas y establecimiento de las cuotas de ventas.
- ❖ Compensación, motivación y dirección de la fuerza de ventas, impulsando así el logro de los objetivos.
- ❖ Análisis del volumen de ventas en el transcurso del mes, costos y utilidades, que permitan obtener información y con ello tomar decisiones.
- ❖ Medición y evaluación del desempeño de la fuerza de ventas.
- ❖ Monitoreo del ámbito de la distribución en cada una de las rutas recorridas por la Distribuidora del Grupo Empresarial GEMA.
- ❖ Verificar anomalías que se encuentren en ruta

JEFE DE LOGÍSTICA

a) PERFIL DEL PUESTO

Experiencia: 3 años en puestos de jefatura de bodega

Requisitos: Disponibilidad de tiempo

Estado civil: soltero

Edad: 26 a 35 años

Instrucción: Graduado En Ingeniería Industrial, administración o afines.

Competencia: Administración de inventarios, sistemas de calidad, relaciones humanas, liderazgo, administración de personal.

Habilidades: Asertividad, centrado a conseguir los objetivos, capacidad para planificar tanto los procesos de distribución como de personal, facilidad para afrontar el estrés, adaptarse a los cambios, capacidad para liderar equipos y toma de decisiones.

b) FUNCIONES

- ❖ Coordinar las diferentes áreas de almacén (entradas, reposición, preparación de pedidos y transporte de los mismos).
- ❖ Optimizar la política de aprovisionamiento y distribución de la empresa.
- ❖ Optimizar, organizar y planificar la preparación y distribución de pedidos.
- ❖ Optimizar procesos de trabajo.
- ❖ Gestionar y supervisar al personal a su cargo.
- ❖ Planificar la utilización del personal en la bodega teniendo como objetivo responder al plan mensual de ventas.
- ❖ Dirigir al personal de bodega en las labores planificadas.
- ❖ Reportar al Gerente Administrativo Financiero los indicadores con posibles mejoras para los procesos logísticos.
- ❖ Planificar junto con el Departamento de Ventas el plan de ventas.
- ❖ Gestionar la relación con los proveedores y clientes.

ASISTENTE DE TALENTO HUMANO

a) PERFIL DEL PUESTO

Experiencia: Mínimo 6 meses de forma progresiva

Requisitos: Disponibilidad de tiempo

Sexo: Femenino

Estado civil: Soltera

Edad: 22 en adelante

Instrucción: Bachiller o estudios universitarios en carreras de administración y/o afines

Habilidades: seguir instrucciones orales y escritas, reporte de informes, cálculos matemáticos, atención cortés a los demás.

Conocimientos: Código de trabajo y su Reglamento

b) FUNCIONES

- ❖ Control y entrega de recibos de pago a los empleados.
- ❖ Elaboración de Bitácoras para control de personal y de vehículos.
- ❖ Reporte de incumplimientos al reglamento interno de trabajo.
- ❖ Control de vacaciones y expedientes laborales del Personal.
- ❖ Solicitud y recepción de documentos para creación de expediente laboral de empleados de nuevo ingreso.
- ❖ Llevar el Control de Asistencias del personal.
- ❖ Revisión y Actualización de los manuales de procedimientos.
- ❖ Proponer planes y cursos de capacitación de los empleados.
- ❖ Planificar programas de mejora continua.
- ❖ Controlar las herramientas y recursos de trabajo.
- ❖ Encargado del proceso de nómina que tiene que ver con el manejo de los ingresos, descuentos, bonos de alimentación y alimentación, seguros de asistencia médica, descuentos del IESS y retenciones de impuestos.

ASISTENTE CONTABLE

a) PERFIL DEL PUESTO

Experiencia: 1 año como mínimo

Requisitos: Disponibilidad de tiempo y trabajo bajo presión

Sexo: Femenino

Estado civil: Soltera

Edad: 22 en adelante

Instrucción: Bachiller en contabilidad con estudios superiores mínimo de 3 años en carreras de CPA O afines

Habilidad: Seguir instrucciones orales y escritas, comunicarse en forma efectiva tanto de manera oral como escrita, efectuar cálculos con rapidez y precisión.

b) FUNCIONES

- ❖ Ingreso de depósitos en el sistema DOBRA
- ❖ Recepción y envío de depósitos físicos a los diferentes bancos.
- ❖ Recepción de facturas y comprobantes de retención.
- ❖ Mantener el archivo de proveedores.
- ❖ Control y reportes de caja chica
- ❖ Actualización continua de los archivos.
- ❖ Elaboración de reporte de ingresos y egresos.
- ❖ Entrega de fondos a las personas autorizadas que los requieren.
- ❖ Mantener al día todos los libros contables de ley.
- ❖ Generar información contable para toma de decisiones.
- ❖ Verifica diariamente los documentos contables.
- ❖ Realizar los pagos a proveedores.
- ❖ Realizar los egresos en efectivo y cheques correspondientes a las
- ❖ diversas áreas, sólo cuando estos tengan la firma de autorización del
- ❖ Jefe del Área Financiera.

CRÉDITO Y COBRANZA

a) PERFIL DEL PUESTO

Experiencia: 2 años mínimos en esta área

Requisitos: Disponibilidad a tiempo completo

Sexo: Femenina

Estado civil: soltera

Edad: 23 años

Instrucción: Estudios superiores en administración o carreras afines

Competencia: habilidad de comunicación, negociación, trabajo a presión, líder participativo.

Actitudes: Acostumbrado a trabajar en equipo, ser objetivo, iniciativa propia

b) FUNCIONES

- ❖ Recibir los pagos en efectivo, cheques y demás, que proporcionan los clientes debido a facturas emitidas.
- ❖ Encargarse del cobro de las facturas a los clientes.
- ❖ Emitir reportes como Análisis de Cartera por Cobrar, Ventas Mensuales, los cuales son proporcionados para toma de decisiones del Gerente Financiero.
- ❖ Hacer guía de cobro de vendedores y liquidadores.
- ❖ Liquidar guía de cobro de cada vendedor y liquidador que se despacha en el transcurso del día.
- ❖ Liquidar ruta del día.
- ❖ Realizar nota de crédito por devolución de producto.
- ❖ Realizar Nota de crédito por descuento por pronto pago y por promociones que se le otorga a los clientes.
- ❖ Reporte diario de caja y de cheques.
- ❖ Entregar a bodega informe de devolución de productos de las rutas del día.
- ❖ Entregar facturas pendientes de cobro a los ejecutivos de ventas.

DIGITADOR

a) **PERFIL DEL PUESTO**

Experiencia: Mínima de 1 año

Requisitos: Masculino, edad partir de 23 años, de preferencia soltero

Instrucción: Bachiller o cursando carrera universitaria

b) **FUNCIONES**

- ❖ Digitar las facturas de ventas diarias
- ❖ Archivar las facturas de respaldo para la empresa
- ❖ Hacer ventas de planta
- ❖ Liquidar todo tipo de ventas que se realice en planta

SUPERVISOR DE VENTA

a) **PERFIL DEL PUESTO**

Experiencia: 1 o 2 años en puestos similares

Requisitos: Sexo masculino, preferentemente casado, de 25 a 35 años

Instrucción: Egresado en mercadeo o carreras afines

b) **FUNCIONES**

- ❖ Manejar, actualizar y clasificar la base de datos de los clientes de cartera y potenciales.
- ❖ Ejecución de todo el proceso de ventas.
- ❖ Rediseñar, clasificar y organizar las rutas de ventas
- ❖ Asistir al Gerente de ventas en el proceso de Planificación, Organización, Dirección, Coordinación y Control del proceso de ventas

EJECUTIVO DE VENTAS – VENEDORES

a) PERFIL DEL PUESTO

Experiencia: 4 años en el área de ventas

Requisitos: Preferentemente soltero, de 25 años en adelante y con Disponibilidad de tiempo

Instrucción: Estudios superiores en carreras afines a ventas

Cualidades: Compromiso, entusiasmo, paciencia, dinamismo, sinceridad, responsabilidad, honradez, ser creativo, habilidad para las ventas.

b) FUNCIONES

- ❖ Reportar los pedidos de los productos.
- ❖ Realizan merchandising en los puntos de ventas
- ❖ Liquidar las cobranzas del día.
- ❖ Presentar (los check lis, ruterros, mapas de donde se encuentran los puntos de ventas)

DESPACHADORES

a) PERFIL DEL PUESTO

Experiencia: 6 meses como minimo en áreas de distribución

Requisitos: Sexo masculino con edad de 22 años en adelante.

b) FUNCIONES

- ❖ Entrega de los productos a los clientes
- ❖ Liquidar las facturas de cobranzas
- ❖ Ser responsable y cumplir con disposiciones de la empresa.

JEFE DE BODEGA

a) PERFIL DEL PUESTO

Experiencia: Mínima 2 años

Requisitos: soltero, de 25 años en adelante y con Disponibilidad de tiempo

Instrucción: Estudios superiores en administración o carreras afines

b) FUNCIONES

- ❖ Control completo de las bodegas.
- ❖ Monitoreo y arqueos que aseguren que no existan faltantes.
- ❖ Monitoreo y autorización de las compras necesarias por bodegas
- ❖ Custodia del inventario.
- ❖ Verificar que los productos se encuentre de acuerdo a las condiciones de la factura.
- ❖ Entrega/recepción de los productos ya sean por retorno o despacho.
- ❖ Llevar un control de los productos entregados.

AYUDANTE DE BODEGA

a) PERFIL DEL PUESTO

Requisitos: sexo masculino, edad 21 años mínimos, y disponibilidad de tiempo, capacidad para trabaja bajo presión.

b) FUNCIONES

- ❖ Entregar el stock diario a los ejecutivos de ventas
- ❖ Mantener limpia la bodega.
- ❖ Recibir los productos que lleguen a la bodega proveniente de las compras.

CHOFERES

a) PERFIL DEL PUESTO

Experiencia: mínima 4 años

Requisitos: Conozca la Provincia de Santa Elena, con licencia categoría E

Sexo: Masculino, edad máxima de 45 años

b) FUNCIONES

- ❖ Operar el camión de acuerdo a las rutas establecidas.
- ❖ Abastecer de combustible a la unidad para realizar sus actividades.
- ❖ Llevar a cabo los chequeos o revisiones encomendadas para el mantenimiento de las unidades a su cargo e informar de las averías y/o daños de la unidad
- ❖ Elaborar una bitácora de control de la unidad a su cargo.
- ❖ Tener responsabilidad sobre la unidad que opera.

IMPULSADORA

a) PERFIL DEL PUESTO

Requisitos: Actitud positiva y entusiasta, excelente disposición hacia el cliente, así como vocación de servicio.

Estado civil: Soltera de preferencia de 18 a 25 años

b) FUNCIONES

- ❖ Informar de cualquier anomalía que existiese en el punto de venta
- ❖ Incentivar la compra de los productos al consumidor final.
- ❖ Verificar stock de productos en perchas y bodegas de clientes.
- ❖ Dar a degustar e impulsar los productos de la empresa.

4.3. POLÍTICAS

4.3.1. Políticas Generales

- a) La empresa deberá obtener una excelente rentabilidad durante el primer periodo para que de esta manera podamos subsistir en el mercado.
- b) Mantener un amplio y variado stock para garantizar los menores tiempos de entrega
- c) Brindar trato justo y esmerado a los clientes, al momento de realizarse la entrega de sus productos.
- d) Difundir permanentemente la gestión de la empresa en forma interna y externa.
- e) Todos los integrantes de la empresa deben mantener un comportamiento ético.
- f) Una vez que se realice inventario, cerrar el mes que finalizó en el sistema para que nadie pueda manipular la información.
- g) Despachar las productos una vez que los camiones hayan llegado de las diferentes rutas; es decir a partir de las 5pm
- h) Los despachadores serán responsables de entregar todos los productos que no hayan sido aceptados por los clientes y que representes retornos o devoluciones.
- i) Mantener a la Distribuidora en buenas condiciones de aseo.
- j) Realizar evaluaciones periódicas, permanentes a todos los departamentos de la organización.
- k) Preservar el entorno ambiental y la seguridad de los empleados en el transcurso de su trabajo.
- l) Mantener en la empresa un sistema de información sobre los trabajos realizados en cumplimiento de sus funciones, proyectos y planes operativos.
- m) Contar con personal técnico, administrativo y operativo competente y con actitud responsable.
- n) Fomentar el trabajo en equipo y la articulación de ideas y esfuerzos entre los departamentos.

4.3.2. Políticas Financieras

- a) Rentabilidad neta mínima del 6% por producto, fuera de aspectos como descuentos por pronto pago y rebates.
- b) Índice de morosidad de los clientes con créditos mayores a 10 días, como máximo del 4%.
- c) Analizar con frecuencia mensual los cupos para créditos de los clientes a fin de mantener sana la cartera.
- d) Compras mínimas a \$8000.00 mensuales se les otorgará a los clientes el 8 % de descuento
- e) Con compras mínimas a \$1600.00 por pedido se les otorgará el 6% de descuento
- f) Con compras mínimas a \$1000.00 por pedido se les otorgará el 5% de descuento
- g) Con compras mínimas de \$200.00 por pedido se aplica un porcentaje de descuento del 3%

4.3.3. Políticas a Clientes

- a) Incrementar en un 5% la cartera de nuevos clientes.
- b) Mejorar la lealtad basándose en la satisfacción del cliente.

4.3.4. Políticas Talento Humano de Gema

- a) Potenciar al recurso humano existente a través de la continua capacitación interna y externa a fin de fortalecer las competencias actuales y potenciales del mismo.
- b) Fortalecer el sistema de recompensa y castigo.
- c) Establecer políticas claras para cada área y departamento de la empresa.
- d) Dar a conocer la dirección estratégica de la empresa y junto con ello las políticas nuevas que se establezcan.

4.4. SISTEMAS DE INFORMACIÓN Y CONTROL

La Distribuidora del Grupo Empresarial GEMA utiliza el sistema Integrado informático denominado DOBRA EMPRESARIAL que permite realizar funciones en cada área de trabajo permitiendo que los movimientos que se generan a diario generen resultados para su debida toma de decisiones.

DOBRA es el sistema integrado de información empresarial CLIENTE/SERVIDOR para redes pequeñas. Está diseñado para automatizar e integrar las operaciones de cualquier negocio.

Para GEMA este sistema se ha convertido en una herramienta primordial mediante el que se maneja la parte administrativa, contable, ventas, compras, y depuración de cartera de clientes; permitiendo generar información real porque este sistema integra todos los módulos para reflejar la información necesaria.

Mediante este sistema la Gerencia podrá obtener Informes Financieros, Estadísticos y de Control sin tener que recurrir a otro departamento, debido a que este sistema se maneja con diversos usuarios, lo cual permite obtener la información sin tener que esperar a que otros usuarios realicen cierres mensuales u otros procesos.

Los módulos que tiene el Sistema Empresarial DOBRA son:

- a) **Área Financiera:** Contabilidad, Presupuestos, Caja Bancos, Flujo de Caja, Empleados
- b) **Área Administrativa:** Organizador Empresarial, Activos Fijos, Proveeduría, Acreedores, Servicio de Rentas Internas
- c) **Área Operativa:** Clientes, Productos, Compras, Ventas, Punto de Venta, Importaciones, Exportaciones, Producción.
- d) **Área Gerencial:** Gerencial
- e) **Área del Sistema:** Seguridad, Sistema

BENEFICIOS Y CARACTERÍSTICAS DE DOBRA

a) Contabilidad al día

Si puede conocer en cualquier momento la situación financiera real de su negocio; lo que permite tomar decisiones acertadas justo a tiempo.

DOBRA incorpora formularios para registrar la mayoría de transacciones del negocio como: Compras, Ventas, Cobros, Pagos, Depósitos, Transferencias, entre otros. y en cada caso, DOBRA registra automáticamente los Asientos de Diario correspondientes, manteniendo su Contabilidad actualizada, obteniendo así informes financieros reales inmediatamente después de haber registrado la última transacción, sin necesidad de realizar pasos adicionales o procesos complicados.

b) Mas productividad en menor tiempo

Si puede conocer en cualquier momento la situación financiera real de su negocio; entonces, podrá tomar decisiones acertadas justo a tiempo.

c) Distribución de transacciones

Con este sistema de información, la Distribuidora del Grupo Empresarial GEMA puede distribuir las transacciones y asignar funciones específicas a los usuarios para el procesamiento de datos.

El Sistema DOBRA Empresarial se ajusta fácilmente a una estructura departamental y gracias a su efectivo subsistema de asignación de permisos, cada usuario tendrá en pantalla sólo las opciones que necesita. Las transacciones registradas por cada usuario estarán disponibles de forma centralizada en un solo Servidor de Base de Datos; de esta manera, DOBRA ayudará a distribuir la información de forma eficiente.

4.5. DISPONIBILIDAD DE RECURSOS

Los recursos representan los activos esenciales que toda empresa debe poseer; factores determinantes en el ciclo de vida de las organizaciones. La Distribuidora del Grupo Empresarial GEMA posee Recurso Humano, Financiero, Tecnológico y materiales, los mismos que con el tiempo han ido incrementando y variando de acuerdo a los movimientos que a diario se presentan.

Considerando que los recursos son indispensables para el desarrollo de las actividades de las empresas, la Distribuidora del Grupo Empresarial GEMA dispone de recursos que al momento no son suficientes para cumplir a cabalidad cada una de las funciones. Estas molestias se presenta en cada de las áreas de la empresa.

La Distribuidora del Grupo Empresarial GEMA desde la fecha de creación ha tenido un gran crecimiento en las ventas, mismo que ha provocado el aumento del talento humano en la parte operativa y consecuentemente en el área administrativa.

Los recursos financieros son imprescindibles para toda organización porque son los que permiten dar movimiento a las actividades de la empresa; por tal motivo es necesario considerar el aumento significativo que ha tenido, puesto que las negociaciones con AJECUADOR, la empresa distribuidora de los productos; han variado, logrando así que la empresa al momento no tenga liquidez, considerando que las compras están en un mínimo porcentaje sobre las ventas, aun a pesar que las ventas han aumentado considerablemente.

Por otra parte se encuentran los recursos materiales, los cuales permiten mejorar las gestiones administrativas y operativas de la empresa, así como mejorar la distribución de productos entre sí, y los recursos tecnológicos permiten dar valor agregado y crear ventaja competitiva en el mercado en el que se desenvuelven.

1) RECURSO HUMANO

La Distribuidora del Grupo Empresarial GEMA durante el transcurso de sus actividades a tenido muchas falencias por la falta de una estructura organizacional, que le permita determinar cuál es el personal que necesita para obtener mejores resultados; al momento la Distribuidora del Grupo Empresarial GEMA cuenta con 25 empleados, a los mismos que se les ha establecido funciones de acuerdo al movimiento que la empresa genera.

A través de la implementación de este Diseño se propone reestructurar la ruta de La Libertad, a fin de que el vendedor de barrios, siga con su mismo rutero y a su vez cubrir la ruta de cobertura; de esta forma se elimina un vendedor y el número de empleados incrementa a 30, los cuales van a permitir desarrollar las actividades con normalidad y sin recarga laboral.

Mediante la Estructura Organizacional se propone la creación de seis puestos de trabajo: un profesional que ocupe el cargo de jefe de Administración y Finanzas, un Jefe de Ventas, un Jefe de logística, Asistente de Talento Humano, Supervisor de ventas y una impulsadora. (**VER ANEXO N° 9**)

2) RECURSOS MATERIALES

La actividad misma del Grupo Empresarial GEMA requiere de materiales, herramientas y equipos que permitan a los empleados desempeñarse de mejor manera en sus funciones, y debidamente en la distribución de los productos que es la actividad base de la empresa.

Los recursos que disponen son las instalaciones donde funciona la empresa administrativa y operativamente, además posee 4 camiones, los mismos que son para la distribución de los productos marca HINO YBA622, GOA 029, HINO 2550, HINO 2580.

De igual forma a los despachadores y choferes del Grupo Empresarial GEMA se les entrega fajas, camisetas y gorras distintivos de la empresa. En cuanto a los equipos de oficina, se dispone de 8 escritorios, 8 sillas, 4 archivadores de 4 divisiones, 1 Arturito y 1 escritorio completo los cuales están distribuidos a nivel de Gerencia, Administración y bodega.

El área de ventas también posee su espacio, lugar donde se realizan las constantes reuniones con los ejecutivos de ventas y supervisores de AJECUADOR, lugar en el cual se encuentra 2 pizarra acrílica para anotar los presupuestos de cada vendedor, los objetivos mensuales y las rutas a cumplir; se encuentra disponible también 10 sillas y 12 mesas plásticas.

El incremento y reestructuración de personal trae consigo el aumento de los recursos materiales en la Distribuidora del Grupo Empresarial GEMA, los cuales van a permitir el mejor desenvolvimiento de cada una de las actividades de los empleados en sus puestos de trabajo. (**VER ANEXO N° 10**)

3) RECURSOS TECNOLÓGICOS

La Distribuidora del Grupo Empresarial GEMA posee recursos tecnológicos distribuidos en los departamentos de Gerencia y Administración estos se detallan de la siguiente forma: los equipos de computación se distribuyen en 6 monitores marca LG y 6 CPU marca Intel, 2 laptop marca HP, 1 impresora multifunción, una matricial marcas EPSON.

Se considera como recurso tecnológico también el sistema de información que posee como es el DOBRA EMPRESARIAL, el mismo que permite obtener la información administrativa y financiera en un determinado tiempo. De igual forma posee un intercomunicador que funciona como timbre, el mismo que permite visualizar quien toca la puerta en determinado momento. (**VER ANEXO 11**).

Para controlar al personal de ruta sean estos ejecutivos de venta, despachadores, y choferes; se implemento el uso de teléfonos celulares los mismos que se disponen por medio de planes con la empresa CLARO. Existen un total de 11 planes distribuidos en todo el personal de GEMA.

De acuerdo a los puestos que se proponen incrementar en el Diseño Organizacional se incrementará también los recursos tecnológicos para abastecer los nuevos puestos creados. (**VER ANEXO N° 11**)

4) RECURSOS FINANCIEROS

La Distribuidora del Grupo Empresarial GEMA es una empresa privada que se mueve en relación a las ventas que genera diariamente, las mismas que no son suficientes para hacer frente a los diversos gastos administrativos y operativos de la empresa.

La inversión inicial fue de \$10.000.00 en base a los aportes que a su vez fueron un préstamo por parte de las accionistas. Adicionalmente para la constitución legal se aportó con \$1.000.00 los mismos que están distribuidos por el 50% entre las dos socias. Actualmente las ventas no generan utilidades, aún a pesar de que las ventas nunca han decaído, considerando además que por dedicarse a la distribución de bebidas la demanda tiende a cada día aumentar, más aún para épocas de invierno; motivos por los cuales no se dispone de recursos para la contratación de personal que permita la evolución en las actividades.

En virtud de lo antes planteado, se propone la implementación del Diseño Organizacional basado en el cambio planificado, que permita convertir el tipo de administración que se utiliza en la actualidad en el Grupo Empresarial GEMA; es decir una estructura rígida y manejada empíricamente, por una estructura moderna y eficiente que permita el crecimiento económico y el desarrollo de cada colaborador.

Para implementar este Diseño Organizacional se debe incrementar las ventas a \$250.000 mensuales; éstas se podrán hacer efectivas si se reestructuran las rutas, tomando en cuenta que cada vendedor debe conseguir como mínimo tres clientes diarios. Este análisis parte en base al incremento en la demanda de jugos que existe en la actualidad, aún a pesar de las estaciones existentes.

Para aumentar las ventas el presupuesto de cada vendedor aumentará, quedando de la siguiente forma:

CUADRO No. 39

PRESUPUESTO		
RUTAS	ACTUAL	PROPUESTO
MAYORISTA	70.000,00	140.000,00
LIBERTAD - BARRIOS	10.000,00	15.000,00
LIBERTAD – COBERTURA	14.000,00	18.000,00
SANTA ELENA	21.000,00	27.000,00
SALINAS	19.000,00	25.000,00
RUTA DEL SPONDYLUS	17.000,00	25.000,00
TOTAL	151.000,00	250.000,00

Fuente: Distribuidora del Grupo Empresarial GEMA

Autora: Lissette Del Carmen Orrala Mateus

Hay que considerar que las ventas no se mueven por si solas, que los clientes necesitan estímulos e incentivos para acrecentar sus compras; por tal motivo se aplicará descuentos por las compras periódicas y por volumen que realicen, así como también se aplicarán bonificaciones a sus respectivas facturas.

Para acaparar más mercado se participará como auspiciantes en eventos como maratones y clases de baile dictadas por MARINO DANCE SHOW, al fin de dar a conocer la diversidad de productos que el Grupo Empresarial GEMA posee.

Si se aplica el Diseño Organizacional propuesto se podrá incrementar el personal recomendado, así como los materiales y el recurso tecnológico, tres parámetros bases para el correcto desarrollo, desempeño y cumplimiento de los objetivos que se proponen.

Según reflejan los datos este proyecto es factible aplicarlo porque no necesita de inyección de capital, conforme suben las ventas el Diseño se puede aplicar debido a que se puede cubrir esos costos de implementación.

Con la creación de los seis puestos de trabajo se reestructurará el Grupo Empresarial GEMA y los resultados serán los siguientes:

- ❖ Cumplimiento de las actividades en cada uno de los departamentos de la empresa.
- ❖ Laborar las 40 horas semanales según el Código de trabajo a fin de reducir estrés laboral.
- ❖ Reestructuración y cumplimiento con las rutas de entrega y visita a los clientes.
- ❖ Mantener en regla y al día cada uno de los reportes que se soliciten.
- ❖ Fidelidad del cliente.
- ❖ Obtener ventajas competitivas con las otras Distribuidoras de bebidas y gaseosas.
- ❖ Saber que rumbos la empresa seguirá gracias a los esfuerzos de los empleados.
- ❖ Los empleados tendrán cierto grado de liderazgo al tomar sus propias decisiones.
- ❖ Guiarse bajo un Orgánico funcional, permitiendo así delimitar tareas para cada departamento.
- ❖ Aprovechar los recursos que se dispone en la empresa, de manera que se logre eficiencia y calidad en las actividades.
- ❖ Mejor desempeño de los empleados
- ❖ Colaboración de los empleados del Grupo Empresarial GEMA en cada actividad que se realice
- ❖ Trabajo armonioso y agradable en las actividades realizadas por los empleados.
- ❖ Respuesta rápida hacia los requerimientos de los clientes

5. RESULTADOS DE EFECTIVIDAD

5.1. EVALUACIÓN

Los datos que se obtienen de la Distribuidora del Grupo Empresarial GEMA son muy relevantes y en base a los análisis realizados se puede constatar que la empresa no maneja ningún programa que permita evaluar el desempeño de los colaboradores; es más en lugar de recompensas por las buenas acciones y resultados que generen los empleados, se busca cualquier pretexto para multarlos; razón por la cual los empleados se sienten desmotivados en todo sentido.

Luego de realizar todos los análisis se plantea realizar evaluaciones de desempeño todos los empleados de la empresa, a través de sus conocimientos, habilidades, actitudes y comportamiento; el uso racional de los recursos que se les pone a su disposición y el cumplimiento de sus funciones a fin de detectar falencias para poder corregirlas.

5.2. SEGUIMIENTO

En la actualidad la Distribuidora del Grupo Empresarial GEMA realiza un seguimiento a sus actividades por medio de los reportes diarios de caja; informe que permite controlar las ventas diarias en relación con las cobranzas del día y los créditos que se podrían otorgar.

Los seguimientos que se proponen a fin de controlar las operaciones que se manejan a diario son el monitoreo constante, por medio de llamadas a las rutas para vigilar que los camiones estén en los recorridos que les corresponde, de igual forma se propone hacer un seguimiento ya sea vía telefónica o por medio de visitas frecuente a los clientes fijos y los potenciales a fin de captar sus gustos y mantenerlos fieles a los productos. Otra forma de darle seguimiento al cumplimiento de las actividades es a través de los reclamos de los clientes.

5.3. EFICIENCIA

Para alcanzar la eficiencia se necesita el compromiso y el esfuerzo de todos los colaboradores de la Distribuidora del Grupo Empresarial GEMA, sabiendo que si se logra este objetivo, la empresa no solo será capaz de satisfacer los requerimientos de los clientes, sino también de los propios empleados.

Para lograr la eficiencia en GEMA se debe:

1. Dirigir correctamente la empresa
2. Dejar claras las responsabilidades de los trabajadores
3. Valorar el trabajo en equipo
4. Administrar correctamente el tiempo laboral de los empleados
5. Hacer uso correcto de la tecnología
6. Invertir en el personal
7. Contar con un plan estratégico

5.4. EFICACIA

La eficiencia es la capacidad para lograr el efecto que se desea, por lo tanto tendrá que cumplir con eficacia todos los procesos que cumpla y ejecuta de manera eficaz, en el menor tiempo posible

La eficacia se puede mencionar que valora el impacto de lo realizado en la organización, también del servicio que se brinda, la eficacia está relacionada con la calidad en donde se evalúa si es un servicio adecuado y si satisface las necesidades de los clientes, en este caso GEMA tiene gran afluencia de clientes, por lo tanto la eficiencia y la eficacia deben de estar relacionadas.

A través de una capacitación constante y un monitoreo de la calidad en la entrega de los productos se podrá verificar la eficiencia de GEMA.

6. CONCLUSIONES DE LA PROPUESTA

1. En base a los análisis de los ambientes internos y externos en la Distribuidora del Grupo Empresarial GEMA se pudo detectar factores positivos y a su vez negativos para la organización, los cuales permiten tomar decisiones.
2. Mediante la elaboración de la Dirección Estratégica (Misión, visión, objetivos institucionales, metas y valores) se puede dar a conocer a los empleados para que sean cumplidos y lograr resultados acordes a las metas planteadas.
3. Tomando en consideración el liderazgo burocrático que se aplica en el Grupo Empresarial GEMA en la actualidad, se conoció la falta de toma de decisiones que tienen los empleados y el poco interés que le dan a sus opiniones frente a diversas situaciones.
4. Considerando la estructura empírica que se maneja en la actualidad en el Grupo Empresarial GEMA se detectaron falencias como acumulación de tareas, desorganización en la parte operativa y administrativa, las mismas que impiden el logro de objetivos.
5. A través de la implementación del Orgánico Funcional se pueden conocer los perfiles de puesto que la empresa requiere a fin seleccionar un buen personal que ayude a conseguir los objetivos institucionales.
6. Mediante las políticas se reglamenta el entorno laboral que permitan que las actividades se manejen con total normalidad tanto interna como externamente y así evitar inconvenientes.
7. Se determinó los requerimientos de los recursos sean materiales, humanos, tecnológicos y financieros en base a los nuevos puestos planteados en la estructura organizacional.

7. RECOMENDACIONES DE LA PROPUESTA

1. Implementar y dar a conocer en el Grupo Empresarial GEMA el Diseño Organizacional propuesto y junto con ello todos los procesos que la componen, efectuando además un monitoreo constante de los posibles cambios que puedan originarse a fin de estar en constante cambio de acuerdo al entorno.
2. Difundir las Direcciones estratégicas en la empresa (misión, visión, valores, objetivos, metas, estrategias, cursos de acción y políticas), con la finalidad de que permita orientar de manera más efectiva a la empresa, así como también vigilar por su cumplimiento.
3. Dar seguimiento a los factores sean internos como externos de la organización para evitar futuros problemas, y a su vez se tomen medidas correctivas.
4. Instaurar el Liderazgo participativo democrático y a su vez las políticas establecidas, a fin de mejorar la comunicación interna en cada departamento, de tal manera que la información llegue oportunamente a los órganos correspondientes respetándose las políticas que se establece.
5. Dar a conocer la nueva Estructura Organizacional de GEMA y comunicar sobre el Orgánico Funcional a cada departamento, con la finalidad de que los empleados se encuentren orientados en las funciones y responsabilidad y, a su vez se promueva la participación y colaboración de los trabajadores y operarios hacia la consecución de los objetivos y metas planteados por medio de las ideas que puedan acotar.
6. Realizar evaluaciones periódicas sea trimestral o semestralmente en cada uno de los departamentos, con el propósito de verificar el buen cumplimiento de los objetivos trazados.

BIBLIOGRAFIA

- ROBBINS, Stephen. COULTER M. Administración. Pearson Educación. México 2005 Pág. 614. Octava Edición
- ROBBINS, Stephen P. DECENZO David A. Fundamentos de administración: conceptos esenciales y aplicaciones. México 2009. Pág. 550. Tercera Edición.
- DAFT, Richard. MARCIC Dorothy Introducción a la administración. Cengage Learning Editores. 2006. Pág. 614
- DAFT, Richard Teoría y Diseño Organizacional. Cengage Learning Editores. México 2007 Pág. 620
- KOONTZ, Harold Administración una perspectiva global. México, 2008
- MCDANIEL, Gates, Investigación de mercados. International Thompsons Editores. México.2005

- CABALLERO, Gonzalo. FREIJERO Ana Dirección estratégica de la Pyme. Fundamentos y teoría para el éxito empresarial. Ideas Propias Editorial SL. Vigo 2007. Pág. 168
- Editorial Verticé Dirección estratégica. Málaga 2006. Pág. 232
- GUILLI, Juan Diseño Organizativo. Ediciones Granicas S.A., Argentina 2007. Pág. 358
- HITT, Michael. PÉREZ M. Administración. Pearson Educación, México 2006. Pág. 736
- FERNANDEZ, Esteban. JUNQUERA Beatriz Iniciación a los negocios. Aspectos directivos. Editorial Paraninfo. España 2008. Pág. 696.
- GALINDO, Carlos Manual para la creación de empresas. Ecoe E. Bogotá 2006. Pág. 204.
- VAN DER BERGHE, Edgar Gestión y gerencia empresariales aplicadas al siglo XXI. Ecoe Ediciones. Bogotá. 2005. Pág. 247.

- ASENSIO, Eva. VÁZQUEZ B. Empresa e iniciativa emprendedora. Editorial Paraninfo. España 2009. Pág. 324
- RIVERA, Jaime. LÓPEZ M. Dirección de marketing. Fundamentos y aplicaciones. ESIC Editorial. Madrid 2012. Pág. 512
- BERNAL, César Metodología de la Investigación. Pearson Educación. México 2006. Pág. 286.
- ALVIRA, Francisco La encuesta: una perspectiva general metodológica. CIS. Madrid 2011. Pág. 120. Segunda edición
- IIDEFONSO, Esteban. ABASCAL, Elena Fundamentos y técnicas de investigación comercial. ESIC Editorial. Madrid 2011. Pág. 435
- RODRIGUEZ, Ernesto Metodología de la Investigación. Univ. J. Autónoma de Tabasco. Venezuela 2005. Pág. 186. Quinta Edición

- | | |
|----------------------------|--|
| DE LA MORA, Maurice | Metodología de la Investigación: desarrollo de la inteligencia. Cengage Learning Editores. México 2006. Pág. 319 |
| LAMB, Charles | Marketing. Cengage Learning Editores. 2006. Pág. 746 |
| JONES, Gareth, RUIZ Carlos | Teoría Organizacional: Diseño y cambio en las Organizaciones. Pearson Educación 2008. Pág. 550 |

PÁGINAS DE INTERNET

- <http://www.mailxmail.com/curso-tesis-investigacion/metodologia-investigacion-cientifica-metodos>
- www.gestiopolis.com/.../procedimiento-para-fortalecer-la-comunicacion-interna.htm
- [www.metodologiadelainvestigacion2011.wordpress.com/.../justificación-de-la-investigación/ -](http://www.metodologiadelainvestigacion2011.wordpress.com/.../justificación-de-la-investigación/)
- www.gestiopolis1.com/.../teoria-de-la-organizacion-y-su-administracion.htm
- <http://www.liderdeproyecto.com/glosario/>
- <http://es.wikipedia.org/wiki/Retroalimentaci%C3%B3n>
- <http://revista-digital.verdadera-seducion.com/liderazgo-empresarial/>
- <http://www.grupoconsultoria.com.co/dise%C3%B1o.pdf>
- <http://www.elergonomista.com/3ab05.html>

ANEXOS

ANEXOS

ANEXO N°1

**CARTA AVAL DE LA DISTRIBUIDORA DEL GRUPO EMPRESARIAL
GEMA**

La Libertad, 28 de mayo del 2012

Sr. Ing.
Jimmy Candell Soto
RECTOR UNIVERSIDAD ESTATAL PENINSULA DE SANTA ELENA
En su despacho.

De mi consideración:

Yo, **REZABALA ROVELLO MONICA CECILIA** con cédula de Identidad # 0908690373 Gerente General de la Distribuidora del Grupo Empresarial Mónica y Ángela "GEMA" autorizo a la Srta. **ORRALA MATEUS LISSETTE DEL CARMEN** disponer de la información que sea pertinente de esta empresa, para el correcto desarrollo de su propuesta de Tesis.

Por la atención que le brinde a la presente quedo de usted agradecida.

Atentamente


Monica Rezabala Rovello
GERENTE GENERAL DISTRIBUIDORA GEMA
C.I # 0908690373

ANEXO N° 2

ACTA DE CONSTITUCIÓN DE GEMA

REPUBLICA DEL ECUADOR



NOTARIA DEL CANTÓN
SANTA ELENA

AB. JOSÉ E. ZAMBRANO S.



**CONTRATO CONSTITUTIVO DE LA
SOCIEDAD CIVIL DENOMINADA
G.E.M.A. ENTRE LA SEÑORA ANGELA
DEL CARMEN RUANO ZAMBRANO Y
MONICA CECILIA REZABALA
ROVELLO.-**

CUANTIA: US \$ 1,000.00

En el Cantón Santa Elena, Capital de la Provincia de Santa Elena, República del Ecuador, a los dos días del mes de diciembre del año dos mil once, ante mí, Abogado **JOSE ERNESTO ZAMBRANO SALMON**, Notario Público del Cantón Santa Elena, comparecen; la señora **ANGELA DEL CARMEN RUANO ZAMBRANO**, ecuatoriana, mayor de edad, de estado civil divorciada, por sus propios y personales derechos; domiciliada en la ciudad de Salinas y de tránsito en esta localidad; y, la señora **MONICA CECILIA REZABALA ROVELLO**, ecuatoriana, mayor de edad, de estado civil soltera, domiciliada en la ciudad de Salinas y de tránsito en esta localidad, capaces para obligarse y contratar a quienes me presentan sus documentos de identificación, cuyas copias se agregan al final de la matriz.- Bien instruidos en el objeto y resultados de esta escritura a la que procede con amplia y entera libertad para su otorgamiento me presenta la minuta que es del tenor siguiente: **SEÑOR NOTARIO:** En el Registro de escrituras Públicas a su cargo sírvase incorporar una en la que conste **UN CONTRATO CONSTITUTIVO DE LA SOCIEDAD CIVIL DENOMINADA G.E.M.A.**, al tenor de los siguientes cláusulas: **CLÁUSULA PRIMERA**

José E. Zambrano Salmon
Notario del Cantón Santa Elena - Ecuador

COMPARECIENTES.- Comparece a la celebración del presente instrumento, la señora **ANGELA DEL CARMEN RUANO ZAMBRANO**, divorciada, por sus propios y personales derechos y la señora **MONICA CECILIA REZABALA ROVELLO**, de estado civil soltera, por sus propios derechos.- **CLAUSULA SEGUNDA:**

CONSTITUCION DE LA SOCIEDAD CIVIL.- Por el presente instrumento los otorgantes declaran que constituyen una Sociedad Civil de hecho con el fin de unir capitales para dedicarse a la distribución de productos de primera necesidad, con domicilio en el Cantón La Libertad, la misma que se registrará al tenor de los siguientes estatutos:- **CLAUSULA TERCERA.**

ESTATUTOS DE LA SOCIEDAD CIVIL G.E.M.A.- Con el nombre de **SOCIEDAD CIVIL G.E.M.A.**, se constituye en esta ciudad la **SOCIEDAD CIVIL G.E.M.A.**, cuya existencia se inicia en la fecha de suscripción de este instrumento y por el plazo de cincuenta años o durante el tiempo que dure el negocio por el cual fue creada.-

CLAUSULA CUARTA: APOORTE A LA SOCIEDAD CIVIL G.E.M.A. - Las comparecientes señoras **ANGELA DEL CARMEN RUANO ZAMBRANO** y **MONICA CECILIA REZABALA ROVELLO**, acuerdan aportar para la Constitución de la Sociedad Civil la cantidad de **UN MIL DOLARES (US \$ 1,000.00)** la cual pertenece el **CINCUENTA POR CIENTO (50%)**, a la señora **ANGELA DEL CARMEN RUANO ZAMBRANO** y el **CINCUENTA POR CIENTO (50%)** a la señora **MONICA CECILIA**



NOTARIA DEL CANTÓN
SANTA ELENA

AB. JOSÉ E. ZAMBRANO S.



DIVISION DE GANANCIAS Y PERDIDAS.- Las socias acuerdan que la división de ganancias y perdidas se hará cada TRES MESES; dejando un saldo para cubrir cualquier eventualidad que surja en los negocios de la Sociedad. Esta división de beneficios se hará a prorrata de los valores que cada socio a puesto en el fondo social y la división de las pérdidas a prorrata de la división de los beneficios.-

CLAUSULA SEXTA: DE LA ADMINISTRACIÓN DE LA SOCIEDAD.-

Corresponde a la Administración de la Sociedad al señor OSWALDO SALVADOR RUANO ERAZO, para lo cual se le deberá hacer un mandato en la que se detallará las facultades a ella asignadas.- **CLAUSULA SEPTIMA:** El ADMINISTRADOR no podrá renunciar a su cargo sino por las causas previstas en este contrato o por Renuncia aceptada por unanimidad por los socios. Tampoco podrá ser removido solamente por causa grave; y se tendrá por tal la que se haga indigno de confianza o incapaz de administrar útilmente. Cualquiera de los socios podrá exigir la remoción, justificando la causa.- En el caso de justa renuncia o justa remoción del Administrador.-

CLAUSULA OCTAVA:- El Administrador deberá ceñirse a los términos del Mandato; y en lo que este callare, se entenderá que no le es permitido contraer en nombre de la Sociedad, otras obligaciones, ni hacer otras adquisiciones o enajenaciones, que las comprendidas en el giro ordinario de ella.- **CLAUSULA NOVENA:-** El Administrador esta obligado a dar cuenta de su gestión cada TREINTA DIAS.-**CLAUSULA DECIMA.-** Ningún socio, aún ejerciendo las más amplias facultades


M. José Zambrano Salazar
Notario del Cantón Santa Elena - Ecuador

administrativas, puede incorporar a un tercero en la Sociedad, sin consentimiento de sus consocios; pero puede sin su consentimiento, asociarle así mismo; y se formará entonces, entre el y el tercero una sociedad particular, que solo será relativa a la parte del Socio antiguo en la primera sociedad sin tener nada que ver esa nueva Sociedad dentro de la SOCIEDAD CIVIL G.E.M.A.- **CLAUSULA DECIMA PRIMERA DISOLUCION DE LA SOCIEDAD.-** Son causas de la Disolución de la Sociedad: a) Expiración del plazo establecido en este contrato; b) Una vez finalizado el negocio para el que se constituye; c) La muerte de cualquiera de los Socios; d) La insolvencia de uno de los Socios; e) Consentimiento unánime de los Socios; f) Renuncia de uno de los Socios. La que se hará de acuerdo a lo que dispone el Código Civil; y, g) Cualquiera de las causas establecidas en el Código Civil.- **CLAUSULA DECIMA SEGUNDA: DISOLUCION DE LA SOCIEDAD CIVIL.-** Disuelta la Sociedad se procederá a la división de los objetos que componen su haber, de acuerdo con las reglas relativas a la partición de los bienes hereditarios y a las obligaciones de los coherederos.- Usted Señor Notario se servirá agregar las demás cláusulas de estilo y los documentos habilitantes referentes en esta minuta y los que fueren necesarios para la plena validez de esta Escritura Pública.- (firma) Abogado Pablo Teotisto Montoya Ibarra.- Registro número Seis mil doscientos noventa y ocho.- Hasta aquí la minuta que por disposición de la Ley queda elevada a escritura pública.- Las comparecientes me exhibieron sus documentos de identificación, los mismos que

NOTARIA DEL CANTÓN
SANTA ELENA

AB. JOSÉ E. ZAMBRANO S.

fueron devueltos luego de verificar la numeración correspondiente.- Leída que fue esta escritura de principio a fin por mi el Notario en alta y clara voz a los comparecientes, estos la aprueban y ratifican en todas sus partes, firmando conmigo en unidad de acto Doy Fe.-


SRA. MONICA CECILIA REZABALA ROVELLO
C. C. No.-090869037-3
C.V. no. 139-0058


Sra. ANGELA DEL CARMEN RUANO ZAMBRANO
C.C. No.090960576-8
C.V. No. 300-0357


Ab. José Zambrano Salazar
Notario del Cantón Santa Elena - Ecuador

SE OTORGO ANTE MI Y EN FE DE ELLO COMPLETO EN ESTA PRIMERA COPIA, QUE SELLO Y FIRMO EN LA MISMA FECHA DE SU OTORGAMIENTO.-




Ab. José Zambrano Salazar
Notario del Cantón Santa Elena - Ecuador

ANEXO N° 3



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

GUÍA DE ENTREVISTA

Entrevista estructurada con el propósito de conocer la opinión respecto a la elaboración del Diseño organizacional para la Distribuidora del Grupo Empresarial “GEMA”.

1. ¿Considera usted que se deben tomar en cuenta las opiniones de los empleados al momento de tomar una decisión?
2. ¿El Grupo Empresarial GEMA se plantea estrategias para lograr los objetivos?
3. ¿Existen líneas o canales de comunicación formales y apertura al diálogo dentro del talento humano de la empresa?
4. ¿Se realizan evaluaciones dentro de la empresa para conocer el desempeño de los empleados del Grupo Empresarial GEMA?
5. ¿Disponen del recurso humano necesario y suficiente para todas las responsabilidades y funciones que se desempeñan en la empresa?
6. ¿Considera usted que la especialización aplicada en el Grupo Empresarial GEMA es la correcta para el desarrollo organizacional?
7. ¿Cuentan con el recurso financiero para un incremento de personal, equipos y herramientas en caso de ser necesario para la empresa?
8. ¿Se manejan con eficiencia y efectividad todos los recursos que posee la Distribuidora GEMA?
9. ¿Se logra eficacia al momento de realizar las labores teniendo en mente el cumplimiento de los objetivos de GEMA?
10. ¿Considera usted que la elaboración del Diseño Organizacional ayudaría a establecer, delimitar y mejorar el desempeño laboral y el cumplimiento de los objetivos institucionales?

ANEXO N° 4



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

CUESTIONARIO A EMPLEADOS

Encuesta a los trabajadores de la Empresa, con el fin de recoger información para la realización del trabajo de tesis: Diseño Organizacional para la DISTRIBUIDORA GEMA. Le agradecemos brindarnos su tiempo y responder las siguientes preguntas:

1. ¿Cómo calificaría usted la agrupación de actividades por departamentos dentro de GEMA?

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

2. ¿Está de acuerdo con la Estructura Organizacional actual que maneja el Grupo Empresarial GEMA?

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"/>		

3. ¿Dispone Distribuidora GEMA de un Direccionamiento Estratégico (Misión, Visión, metas, objetivos) en los actuales momentos?

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"/>		

4. ¿De acuerdo a su criterio se encuentran los puestos de trabajo distribuidos en base a la especialización de cada uno de los colaboradores de la empresa?

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"/>		

5. **¿Piensa usted que en el Grupo Empresarial GEMA existen líneas jerárquicas bien definidas?**

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"/>		

6. **¿Según su opinión las decisiones que se toman en la empresa se encuentran centralizadas?**

Si No

7. **¿Está usted de acuerdo con las Gestiones Administrativas y Estilo de Liderazgo que maneja Distribuidora GEMA en los actuales momentos?**

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"/>		

8. **¿Cómo calificaría usted el grado de formalización que existe en GEMA, es decir todo trámite se hace por órgano regular, sin saltar la jerarquía?**

Muy alta	<input type="checkbox"/>	Alta	<input type="checkbox"/>
Media	<input type="checkbox"/>	Baja	<input type="checkbox"/>
Muy baja	<input type="checkbox"/>		

9. **¿Piensa usted que se encuentran formalmente instauradas las cadenas de mando en el Grupo Empresarial GEMA?**

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"/>		

10. **¿Estaría usted de acuerdo en que exista una división del trabajo de cada empleado por sus funciones y responsabilidades, de acuerdo al cargo que ocupa en la empresa, mediante la descripción de funciones?**

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

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 las políticas empleadas actualmente por el Grupo Empresarial GEMA?

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 que exista un documento o folleto que describa las funciones de los puestos de trabajo en la empresa?

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"/>		

14. ¿Dispone GEMA con todos los recursos materiales, técnicos y tecnológicos necesarios para desempeñar efectivamente sus actividades laborales?

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"/>		

15. ¿Considera usted que con la elaboración del Diseño Organizacional ayudaría a establecer, delimitar y mejorar el desempeño laboral y el cumplimiento de los objetivos organizacionales?

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"/>		

ANEXO N° 5



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

CUESTIONARIO A CLIENTES FIJOS

Encuesta a los clientes fijos de la Empresa, con el fin de recolectar información para la realización del trabajo de tesis: Diseño Organizacional para la DISTRIBUIDORA GEMA. Le agradecemos brindarnos su tiempo y responder las siguientes preguntas:

1. ¿Qué tan disponible se encuentran los productos en el GEMA?

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

2. ¿Está usted de acuerdo con la ubicación del Grupo Empresarial GEMA?

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"/>		

3. ¿La frecuencia con la que es visitado por el ejecutivo de ventas es la adecuada para satisfacer sus necesidades?

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"/>		

4. ¿Cómo calificaría usted la calidad de servicio que brinda el Grupo Empresarial GEMA?

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

5. ¿Dispone el Grupo Empresarial GEMA 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"/>		

6. ¿Considera usted que el trato otorgado por el despachador y vendedor son adecuados para efectivizar una venta?

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. ¿Coincide usted con las estrategias de venta que utiliza el ejecutivo de venta al momento de cerrar una negociación?

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

8. ¿Está usted de acuerdo en los plazos de pago que el Grupo Empresarial GEMA le ofrece?

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"/>		

9. ¿Coincide usted con los descuentos de venta que aplica GEMA?

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

10. ¿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"/>		

11. ¿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"/>		

12. ¿Considera usted que los productos de acuerdo a sus pedidos son entregados 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"/>		

13. Si tuvo algún reclamo. ¿Está usted de acuerdo en la gestión administrativa para mejorar y solucionar el inconveniente?

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"/>		

14. ¿Dispone el Grupo Empresarial GEMA 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"/>		

15. ¿Considera usted que el Grupo Empresarial GEMA debe mejorar en su gestión administrativa, de venta y distribución de 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"/>		

ANEXO N° 8

CUADRO N° 40

PRESUPUESTO DE RECURSO HUMANO

CARGO	No	S. MENSUAL	IESS 9,35%	NETO A RECIBIR	S. ANUAL	DECIMO TERCER SUELDO	DECIMO CUARTO SUELDO	VACACIONES	FONDO DE RESERVA	TOTAL
Jefe Administrativo - Financiero	1	1.300,00	121,55	1.178,45	15.600,00	1.300,00	318,00	650,00	108,29	17.976,29
Jefe de Ventas	1	950,00	88,83	861,18	11.400,00	950,00	318,00	475,00	79,14	13.222,14
Jefe de Logística	1	800,00	74,80	725,20	9.600,00	800,00	318,00	400,00	66,64	11.184,64
Asistente Talento Humano	1	450,00	42,08	407,93	5.400,00	450,00	318,00	225,00	37,49	6.430,49
Supervisor de Venta	1	900,00	84,15	815,85	10.800,00	900,00	318,00	450,00	74,97	12.542,97
Impulsadora	1	380,00	35,53	344,47	4.560,00	380,00	318,00	190,00	31,65	5.479,65
TOTAL	6	4.780,00	446,93	4.333,07	57.360,00	4.780,00	1.908,00	2.390,00	398,17	66.836,17

AEXO N° 9

**CUADRO N° 41
PRESUPUESTO DE RECURSO MATERIALES**

RECURSO	CANTIDAD	PRECIO	TOTAL
Escritorios	6	230,00	1.380,00
Sillas de oficina	6	90,00	540,00
Suministros de Oficina		250,00	200,00
TOTAL			2.120,00

ARCHIVADORES



DPTO VENTAS – PIZARRA ACRÍLICA



CAMIONES



ANEXO N° 10

**CUADRO N° 42
PRESUPUESTO DE RECURSOS TECNOLOGICOS**

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	TOTAL
Computadoras	6	450,00	2.700,00
Reloj biometrico	1	350,00	350,00
Impresoras	4	120,00	480,00
TOTAL			3.530,00

SISTEMA DOBRA



IMPRESORA



ANEXO N° 11

**CUADRO N° 43
PRESUPUESTO DE RECURSOS FINANCIEROS**

DESCRIPCIÓN	VALOR
Recurso Humano	66.836,17
Recurso Material	2.120,00
Recurso Tecnológico	3.530,00
TOTAL	72.486,17

**CUADRO N° 44
GASTOS MENSUALES**

GASTOS MENSUALES		
	ACTUAL	PROPUESTA
Sueldos y salarios	11.345,00	15.678,07
Aporte patronal	1.264,97	1.748,10
Arriendo	300,00	300,00
Energía Eléctrica	60,00	120,00
Agua potable	15,00	15,00
Mantenimiento y reparación	300,00	400,00
Suministros y materiales	135,00	180,00
Viáticos vendedores	500,00	500,00
Combustible	390,00	390,00
Seguros	1.265,02	1.265,02
P. bancarios	1.530,00	1.530,00
Útiles de oficina	130,00	140,00
Materiales de limpieza	65,15	65,15
TOTAL	17.300,14	22.331,34

	ACTUAL	PROPUESTA
VENTAS	140.000,00	250.000,00
COMPRAS	120.000,00	144.000,00
GASTOS VARIOS	17.300,14	22.331,34
TOTAL	137.300,14	166.331,34
DIFERENCIA	2.699,86	83.668,66

ANEXO N° 12

CARTA DE LA GRAMATÓLOGA: LCDA. CARMEN MERCHAN

Lic. Carmen Merchàn Borbor
COMUNICADORA SOCIAL
No. REGISTRO SE 024

CERTIFICO

Tengo bien certificar, la revisión del texto de tesis con el tema "DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA DISTRIBUIDORA DEL GRUPO EMPRESARIAL MÓNICA Y ÁNGELA 'GEMA' DE LA PROVINCIA DE SANTA ELENA, AÑO 2013", de la autoría de LISSETTE DEL CARMEN ORRALA MATEUS, portadora de la cédula de identidad No. 0926052580, egresada de la carrera de Administración de Empresas de la Universidad Estatal Península de Santa Elena. La misma que, nota pulcritud en la escritura en todas sus partes; la acentuación es precisa. Se utiliza signos de puntuación de manera acertada en todos sus ejes, la temática evita los vicios de dicción; hay concentración y exactitud en las ideas, La sinonimia es correcta; se maneja con conocimiento y precisión la morfosintaxis. El lenguaje es pedagógico, sencillo y directo; por lo tanto es de fácil comprensión.

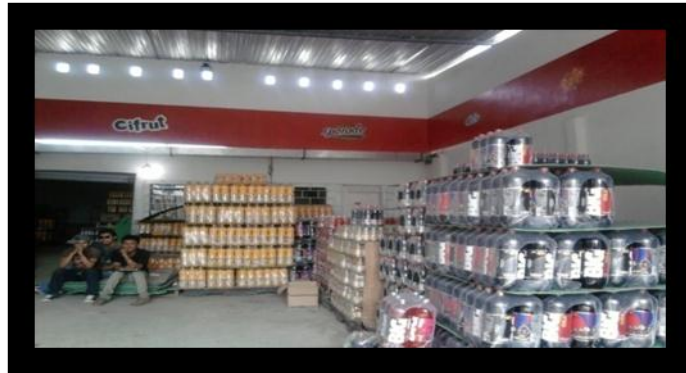
La Libertad, Enero del 2013.

Atentamente,



Lcda. Carmen Merchàn Borbor
C.I. 0911985133

DISTRIBUIDORA GEMA



DESCARGA DE PRODUCTOS



ESTIBADA DE PRODUCTOS



GLOSARIO

Foda: Análisis de ambientes internos y externos de la organización

Estrategia: Arte de dirigir las operaciones militares. En un proceso regulable, conjunto de las reglas que aseguran una decisión óptima en cada momento.

Eficiencia: Capacidad de disponer d alguien o de algo para conseguir un efecto determinado.

Liderazgo: Situación de superioridad en que se halla una empresa, un producto o un sector económico, dentro de su ámbito.

Profesionalismo: Cultivo o utilización de ciertas disciplinas, artes o deportes, como medio de lucro.

Productividad: Cualidad de productivo. Capacidad o grado de producción por unidad de trabajo, superficie de tierra cultivada, equipo industrial. Relación entre lo producido y los medios empleados, tales como mano de obra, materiales, energía, etc.

Eficacia: Capacidad de lograr el efecto que se desea o espera.

Marketing: Conjunto de principios y prácticas que buscan el aumento del comercio, especialmente en la demanda.

Tecnología: Conjunto de teorías y de técnicas que permiten el aprovechamiento practico científico.

Motivación: Ensayo mental preparatorio de una acción para animar o animarse a ejecutarla con interés y diligencia.

Valores: Los valores son principios que nos permiten orientar nuestro comportamiento en función de realizarnos como personas. Son creencias fundamentales que nos ayudan a preferir, apreciar y elegir unas cosas en lugar de otras, o un comportamiento en lugar de otro.

Innovación: Acción y efecto de innovar. Creación o modificación de un producto, y su introducción en un mercado.

Distribuidora: Empresa dedicada a la distribución de productos comerciales