



**UNIVERSIDAD ESTATAL
PENÍNSULA DE SANTA ELENA**

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN

“DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA EMPRESA “ALMACÉN
LUPITA”, DEL CANTÓN LA LIBERTAD, PROVINCIA DE SANTA
ELENA, AÑO 2013”

TESIS DE GRADO

Previa a la obtención del Título de:
INGENIERO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

AUTOR:

FÉLIX MOISÉS ORRALA SUÁREZ

TUTOR:

Econ. Pedro Aquino Caiche, MSc

LA LIBERTAD – ECUADOR

2013

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

“DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA EMPRESA
“ALMACÉN LUPITA”, DEL CANTÓN LA LIBERTAD,
PROVINCIA DE SANTA ELENA
AÑO 2013.”

TESIS DE GRADO

Previa a la obtención del Título de:
INGENIERO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

AUTOR:

FÉLIX MOISÉS ORRALA SUÁREZ

TUTOR:

Econ. Pedro Aquino Caiche, MSc

LA LIBERTAD – ECUADOR

2013

La Libertad, Noviembre del 2013

APROBACIÓN DEL TUTOR

En mi calidad de Tutor del trabajo de investigación, DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA EMPRESA “ALMACÉN LUPITA”, DEL CANTÓN LA LIBERTAD, PROVINCIA DE SANTA ELENA AÑO 2013, elaborado por el Sr. FÉLIX MOISÉS ORRALA SUÁREZ, egresado de la Carrera de Ingeniería en 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 Ingeniero en Administración de Empresas, me permito declarar que luego de haber orientado, estudiado y revisado, la apruebo en todas sus partes.

Atentamente

.....
Econ. Pedro Aquino Caiche, MSc.

TUTOR

DEDICATORIA

Quiero dedicar este trabajo a mi familia, por ser un pilar fundamental a lo largo de mi desarrollo académico, y a su constante apoyo a lo largo de mi preparación académica.

A mi Madre, quien fue mi mentora en cada paso que di durante mi vida, A mi Padre quien con sus innumerables consejos, formaron mi personalidad.

Félix M. Orrala Suarez

AGRADECIMIENTO

Agradecer en primera instancia a Dios, quien gobierna nuestras vidas y permite que las cosas sucedan, quien me brindó la fortaleza para enfrentar los momentos difíciles, porque sin Él no hubiera sido posible que haya llegado a realizarme profesionalmente.

De igual forma a mis padres quien me apoya siempre y motiva a seguir superándome.

Gratitud al personal docente, quienes siempre estuvieron dispuestos no solo a instruirme diariamente en las cátedras designadas, sino que de igual manera me aconsejaban y guiaban para seguir adelante.

Félix M. Orrala Suarez

TRIBUNAL DE GRADO

Ing. Mercedes Freire Rendón, MSc.
**DECANA FACULTAD
CC. ADMINISTRATIVAS**

Ec. Pedro Aquino Caiche, MSc.
**DIRECTOR DE ESCUELA
DE ADMINISTRACIÓN**

Ec. Pedro Aquino Caiche, MSc.
PROFESOR - TUTOR

Ing. José Valencia Medrandra, MBA.
PROFESOR DE ÁREA

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

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

DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA EMPRESA “ALMACÉN LUPITA”,
DEL CANTÓN LA LIBERTAD, PROVINCIA DE SANTA ELENA AÑO 2013.

Autor: FÉLIX MOISÉS ORRALA SUÁREZ.
Tutor: Econ. PEDRO AQUINO CAICHE, MSc.

RESUMEN EJECUTIVO

En un mundo donde los productos son cada vez más competitivos, la estrategia de negocios que triunfe, será la que comprenda que la atención que proporciona a sus clientes es el factor decisivo para atraer y mantener a los clientes. Con este antecedente, las nuevas estrategias de negocios se enfocan en encontrar el camino más rápido y seguro hacia la creación de valor, entendido no sólo como un resultado que beneficie a los accionistas de las empresas, sino como algo capaz de satisfacer y fidelizar a los clientes. El Diseño Organizacional es una estrategia de negocio, que tiene como objetivo el manejo adecuado de las relaciones con el cliente, permitiendo a las empresas: identificar, atraer e incrementar la fidelidad de los clientes más rentables. Si bien el concepto que dió vida a esta modalidad de trabajo es tan antiguo como los negocios mismos, en los últimos cincuenta años, a medida que las compañías comenzaron a convertirse en corporaciones globales y a prestar servicios a millones de clientes, su importancia fue relegada a segundo plano, lo que trajo a colación que el servicio al cliente se volviese impersonal, anónimo y que su calidad fuese estandarizada. De la capacidad de cada empresa para volver a poner en práctica los fundamentos sobre los que está basado, tratar a los clientes adecuadamente, reconocer su individualidad y satisfacer sus necesidades particulares-, depende el futuro de las empresas para subsistir, que necesitará cada vez más brindar un servicio al cliente de excelencia para estar en condiciones de competir en el mercado.

ÍNDICE GENERAL

PORTADA	II
APROBACIÓN DEL TUTOR	III
DEDICATORIA	IV
AGRADECIMIENTO	V
TRIBUNAL DE GRADO	V
RESUMEN EJECUTIVO	VII
ÍNDICE GENERAL	VIII
INTRODUCCIÓN	1
MARCO CONTEXTUAL D E LA INVESTIGACIÓN	2
1. TEMA	2
2. EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	2
3. LA JUSTIFICACIÓN DEL TEMA	8
4. OBJETIVOS	11
5. HIPÓTESIS Y OPERACIONALIZACIÓN	12
CAPÍTULO I	15
MARCO TEÓRICO	15
1.1. ANTECEDENTES DEL TEMA	15
1.2. DISEÑO ORGANIZACIONAL	18
1.2.1. GENERALIDADES	19
1.2.2. ACTIVIDADES	22
1.2.3. OBJETIVOS COMUNES	23
1.2.3.1. Resultados a corto plazo	24
1.2.3.2. Resultados a largo plazo	24
1.2.4. METAS A TRAZAR	25
1.3. EMPRESA-ALMACÉN LUPITA	27
1.3.1. CARACTERÍSTICAS DE LA EMPRESA	28
1.3.2. PRODUCTOS QUE EXPENDE	29
1.3.3. ATENCIÓN AL CLIENTE	29
1.3.4. ESTABILIDAD EMPRESARIAL	29
1.3.5. FINES DE LA EMPRESA	30
1.3.6. MISIÓN	31

1.3.7.	VISIÓN	31
1.3.8.	ACTIVIDADES EXPANSIONISTAS	31
1.4.	MARCO LEGAL.....	31
CAPÍTULO II		46
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN		46
1.1.	DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.	46
1.2.	MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN.....	47
1.3.	TIPOS DE INVESTIGACIÓN.....	47
1.3.1.	Por el Propósito.....	47
	Investigación Básica.....	47
1.3.2.	Por el Nivel de Estudio.....	48
	Investigación Descriptiva	48
1.3.3.	Por el Lugar.....	48
	Investigación Bibliográfica.....	48
	Investigación de campo.....	49
1.3.4.	Por la Dimensión Temporal.....	49
	Investigación Transversal	49
1.4.	MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN.....	49
1.4.1.	Método Inductivo	49
1.4.2.	Método Analítico.....	50
1.5.	TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN.....	50
1.5.1.	Entrevista.....	50
1.5.2.	Encuesta.....	51
1.6.	INSTRUMENTOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	51
1.6.1.	Guía de entrevista.....	51
1.6.2.	Cuestionario.....	52
1.7.	POBLACIÓN Y MUESTRA	53
1.7.1.	Población.....	53
1.7.2.	Muestra.....	53
1.8.	PROCEDIMIENTO Y PROCESAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN.....	56
1.8.1.	Procedimiento de la investigación.....	56

1.8.2. Procesamiento.....	56
CAPÍTULO III.....	57
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS.....	57
3.1. ANÁLISIS DE LA ENTREVISTA.....	57
3.2. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA ENCUESTA.....	60
3.3. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA ENCUESTA CLIENTES.....	70
CAPITULO IV.....	80
4.1 PRSESENTACIÓN.....	80
4.2 OBJETIVOS.....	81
4.2.1 OBJETIVO GENERAL.....	81
4.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	81
4.3.3 MODELO DE DISEÑO ORGANIZACIONAL.....	82
4.3 ESTRUCTURA PROPUESTA.....	87
1. ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA.....	87
2. AMBIENTE EXTERNO.....	88
3. AMBIENTE INTERNO.....	89
4. DISEÑO ORGANIZACIONAL.....	94
5. POLITICAS DEL PERSONAL.....	109
6. PROGRAMAS DE EVALUACION Y CONTROL DE PERSONAL.....	111
7. PROGRAMA DE CPACITACION E INCENTIVOS.....	112
8. DIMENSIONES ESTRUCTURALES.....	114
9. DIMENSIONES CONTEXTUALES.....	115
10. RESULTADOS DE LA EFECTIVIDAD.....	119
5. COSTOS DE LA PROPUESTA.....	122
5.1 PRESUPUESTO IMPLEMENTACIÓN DISEÑO.....	122
5.2 PRESUPUESTOS GASTOS DEPARTAMENTALES.....	122
5.3 PRESUPUESTO GASTOS SUELDOS PERSONAL.....	123
5.4 PLAN DE ACCION.....	124
CONCLUSIONES.....	126
RECOMENDACIONES.....	127
GLOSARIO.....	128
BIBLIOGRAFÍA.....	129

ÍNDICE DE CUADROS.

CONTENIDOS	Pág.
CUADRO N° 1: SÍNTOMAS – CAUSAS	2
CUADRO N° 2: CONSECUENCIAS – EFECTOS	4
CUADRO N° 3: VARIABLE INDEPENDIENTE	12
CUADRO N° 4: VARIABLE DEPENDIENTE	13
CUADRO N° 5: MODELO DE DISEÑO ORGANIZACIONAL	16
CUADRO N° 6: METODOLOGÍA DEL CAMBIO	26
CUADRO N° 7: MUESTRA	54
CUADRO N° 8: DISEÑO ORGANIZACIONAL	60
CUADRO N° 9: BENEFICIOS DEL DISEÑO ORGANIZACIONAL	61
CUADRO N° 10: CONTROL DE CALIDAD	62
CUADRO N° 11: DEMANDA DE LOS CLIENTES	63
CUADRO N° 12: CAPACITACIÓN DE LOS EMPLEADOS	64
CUADRO N° 13: ESPACIO FÍSICO	65
CUADRO N° 14: FINANCIAMIENTO NECESARIO	66
CUADRO N° 15: PARÁMETROS LEGALES	67
CUADRO N° 16: SEGURO SOCIAL	68
CUADRO N° 17: HIGIENE LABORAL	69
CUADRO N° 18: TIEMPO EN EL MERCADO	70
CUADRO N° 19: STOCK DE MERCADERÍA	71
CUADRO N° 20: ATENCIÓN AL CLIENTE	72
CUADRO N° 21: DEVOLUCIÓN DEL DINERO	73
CUADRO N° 22: CALIDAD DE LOS PRODUCTOS	74
CUADRO N° 23: COMPRAR PRODUCTOS	75
CUADRO N° 24: PRECIOS	76
CUADRO N° 25: PUBLICIDAD	77
CUADRO N° 26: SERVICIO A DOMICILIO	78
CUADRO N° 27: CATÁLOGOS	79
CUADRO N° 28: DISEÑO ORGANIZACIONAL BASADO EN DAFT	82
CUADRO N° 29: ANÁLISIS FODA	91

CUADRO N° 30: DIAGRAMA DE ÁRBOL DEL PROBLEMA	92
CUADRO N° 31: CUADRO BENCHMARKING	93
CUADRO N° 32: DISEÑO ORGANIZACIONAL	94
CUADRO N° 33: SISTEMA DE PRODUCCION SIMPLIFICADO	115
CUADRO N° 34: PRESUPUESTO IMPLEMENTACIÓN DISEÑO	122
CUADRO N° 35: PRESUPUESTO IMPLEMENTACIÓN DEPART.	122
CUADRO N° 36: PRESUPUESTO SUELDOS Y SALARIOS	123
CUADRO N° 37: PLAN DE ACCION	124

ÍNDICE DE GRÁFICOS

CONTENIDOS	Pág.
GRÁFICO N° 1 GENERALIDADES DISEÑO ORGANIZACIONAL	15
GRÁFICO N° 2: DISEÑO ORGANIZACIONAL	59
GRÁFICO N° 3: BENEFICIOS DEL DISEÑO ORGANIZACIONAL	60
GRÁFICO N° 4: CONTROL DE CALIDAD	61
GRÁFICO N° 5: DEMANDA DE LOS CLIENTES	62
GRÁFICO N° 6: CAPACITACIÓN DE LOS EMPLEADOS	63
GRÁFICO N° 7: ESPACIO FÍSICO	64
GRÁFICO N° 8: FINANCIAMIENTO NECESARIO	65
GRÁFICO N° 9: PARÁMETROS LEGALES	66
GRÁFICO N° 10 SEGURO SOCIAL	67
GRÁFICO N° 11: HIGIENE LABORAL	68
GRÁFICO N° 12: TIEMPO EN EL MERCADO	69
GRÁFICO N° 13: STOCK DE MERCADERÍA	70
GRÁFICO N° 14: ATENCIÓN AL CLIENTE	71
GRÁFICO N° 15: DEVOLUCIÓN DEL DINERO	72
GRÁFICO N° 16: CALIDAD DE LOS PRODUCTOS	73
GRÁFICO N° 17: COMPRAR PRODUCTOS	74
GRÁFICO N° 18: PRECIOS	75
GRÁFICO N° 19: PUBLICIDAD	76
GRÁFICO N° 20: SERVICIO A DOMICILIO	77
GRÁFICO N° 21: CATÁLOGOS	78
GRÁFICO N° 21: UBICACIÓN SECTORIAL Y FÍSICA	87

ÍNDICE DE ANEXOS

CONTENIDOS	Pág.
ANEXO N° 1 FORMATO EVALUACION DESEMPEÑO	132
ANEXO N° 2 FORMATO ASISTENCIA CAPACITACIÓN	135
ANEXO N° 3 SATISFACION DE CAPACITACION	136
ANEXO N° 4 ENCUESTA A DIRECTIVOS, COLABORADORES	137
ANEXO N° 5 ENCUESTA A CLIENTES DE ALMACEN	140
ANEXO N° 6 CUESTIONARIO DE ENTREVISTA	143
ANEXO N° 7 FOTOGRAFÍAS	145
ANEXO N° 8 TALLER DIRIGIDO A TRABAJADORES	149
ANEXO N° 9 CARTA AVAL	151
ANEXO N° 10 CERTIFICADO DE GRAMATOLOGO	152

INTRODUCCIÓN

El estudio propuesto a continuación va dirigido a La Empresa Almacén Lupita, el mismo servirá como apoyo teórico práctico para la implementación de un Diseño Organizacional para la empresa, para la administración adecuada y eficiente de los procesos, que aquí se desarrollan, esto dará un manejo efectivo de sus recursos lo que por ende contribuye, a una mayor productividad de su Talento Humano.

Conformado el estudio denominado Marco Contextual donde se hace relevancia a parámetros iniciativos del trabajo expuestos como los antecedentes, el problema sus causas y consecuencias futuras, la justificación y la operacionalización de las variables los cuales argumentan el por qué se da el estudio. Esta tesis está compuesta por cuatro capítulos, el primero debidamente redactado con bases y fundamentos teóricos de expertos que con sus obras de títulos administrativos han aportado a la realización de grandes investigaciones; en el segundo capítulo se define el proceso metodológico y el tipo de investigación empleado, el uso de las técnicas de recolección de datos, el análisis de los mismos, el cálculo de la muestra forman parte del marco metodológico.

Con la recolección de datos se realiza el tercer capítulo, en donde se tabularon los datos para analizarlos y confrontarlos con el problema, obteniendo los objetivos deseados. Por lo tanto, se define una propuesta relacionada con el Diseño Organizacional, sus diferentes etapas y factores que inciden en el flujo que permitirá acción y métodos que orientarán a cumplir las estrategias, las políticas, en su conjunto de elementos independientes lógicamente asociados, para que a partir de su interacción se genere la información necesaria para la toma de decisiones. Se finaliza el estudio con las respectivas conclusiones, recomendaciones en los aspectos que definimos que se deben mejorar, la bibliografía que es la fuente de los diferentes autores, anexando fotografías y documentación relevante, agradeciendo a los participantes de este estudio por su colaboración.

MARCO CONTEXTUAL DE LA INVESTIGACIÓN

1. TEMA.

“Diseño organizacional para la empresa “Almacén Lupita”, del Cantón La Libertad, Provincia de Santa Elena año 2013.”

2. EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.

Situación Actual

Para que cualquier empresa logre tener un desempeño apropiado, ampliar su cobertura y atrapar, así mismo, un reconocimiento favorable por la calidad de sus productos, la confianza que el cliente sienta hacia los propios, hacia los empleados, la responsabilidad de los mismos por esmerarse en brindarle la mejor atención y colaboración que el cliente necesite basándose en el respeto y la lealtad generada por el sentido de pertenencia que cada una de las personas que integran la nómina del almacén sienten y manifiestan de la mejor manera.

La empresa - Almacén Lupita es un ejemplo de ello porque representa una nueva oportunidad y no solo por la generación de empleo, sino que además aporta en gran medida al desarrollo nacional y ha logrado ampliar su cobertura en el mercado de ésta Provincia.

En toda empresa deben estar claras las funciones y la autoridad de un jefe sobre un número determinado de subordinados. Pero cuando la autoridad y las funciones solo están señaladas a grandes rasgos, la coordinación entre dichas actividades debe ser mucho más difícil debido a que en mandos inferiores no habría una autoridad clara y bien definida, lo cual provoca una confusión en medio de los

empleados porque no se sabe quien posee una autoridad real, legítima sobre los subordinados.

En el caso de la empresa “Almacén Lupita”, no hay un modelo formal, es decir, que se encuentre plasmado, que sea visible y permita identificar fácilmente el esquema organizacional operativo. Aunque no haya un organigrama formal y los empleados con el tiempo se tengan que hacer una idea de quién es la única persona que pueda darle una instrucción, sería de gran ayuda para el personal nuevo o quizás antiguo ubicarse dentro del sistema organizacional y para los visitantes conocer más a fondo la estructura de esta empresa; pese a que no hay un organigrama publicado el almacén sugiere uno.

Síntomas – Causas

Cuadro N° 1

SÍNTOMAS	CAUSAS
Poca coordinación entre los empleados de la empresa -Almacén-Lupita	Incapacidad de jefes y/o trabajadores en general
Confusión al momento de informar sobre las actividades realizadas	No existe un diseño organizacional para delegar funciones
Personal con poco deseo de superación	No existe un liderazgo dentro de la organización
Desmotivación en las actividades laborales	Fenómenos ocurridos en el entorno o en algún subsistema de la organización como factores sociales, económicos, tecnológicos.

ELABORADO POR: Félix Moisés Orrala Suárez

Situaciones Futuras

Hoy en día el cambio organizacional es la piedra angular del mejoramiento continuo de las organizaciones. El cambio es el fenómeno por medio del cual el futuro invade nuestras vidas y conviene observarlo atentamente desde el ventajoso punto de vista de los individuos que viven, respiran y experimenta.

Es necesario que el trabajador asuma mayor responsabilidad por su propio desarrollo, que se convierta en actor de su proceso de aprendizaje y que se esfuerce en definir sus propias necesidades en función de los requerimientos del trabajo mismo.

El entorno cambia y las empresas se van ajustando a nuevas reglas como la integración de esfuerzos, el beneficio compartido, el trabajo en equipo, la permanente disposición a aprender y a cambiar, las organizaciones por procesos, el aplanamiento de las estructuras organizacionales, la disminución de los niveles jerárquicos y de puntos de control, la ruptura de barreras, la necesidad de comunicación, la autogestión y el autodesarrollo como pilares del cambio.

La formación y el perfeccionamiento de organizaciones constituye una consecuencia del desarrollo técnico, económico y social, que requiere de un proceso que tiene como fin, crear las condiciones para que las referidas organizaciones logren los objetivos que dieron origen a su creación, siendo a su vez, la aplicación de los procesos de mejoramiento de éstas una necesidad para garantizar su supervivencia y desarrollo en un entorno turbulento y dinámico, con ello se espera que en el futuro se puedan mejorar las actividades del almacén y que el personal sea más comunicativo y participativo para que al final se puedan tomar decisiones que aporten al progreso del mismo.

Consecuencias - efectos

Cuadro N° 2

CONSECUENCIAS	EFECTOS
Bajo nivel de ganancias	Atraso en los pagos de los empleados
Desorden total en las actividades	Desconocimiento de las actividades de los empleados
Mala comunicación	Trabajan para beneficio propio y no por el bien de la organización
Bajo rendimiento y falta de concentración en los empleados del Almacén	La resistencia de los empleados al cambio- Ineficacia individual

ELABORADO POR: Félix Moisés Orrala Suárez

Se puede decir que el diseño organizacional, por sí solo no es suficiente, tiene que estar sustentado y ser aplicado en situaciones reales que se presenten a futuro dentro de la empresa por medio de estrategias y acciones a seguir, de modo que se vea reflejado en el logro de los objetivos de la misma.

Este diseño orientará y dará las pautas para definir también el tipo de valores, liderazgo, responsabilidad social, y en general la forma de conducción de la empresa tanto en su medio interno como externo.

Alternativas de solución

En el mundo actual de los negocios, las empresas deben estar completamente armadas para enfrentar la competencia, así mismo bien organizadas estructuralmente para afrontar los desafíos, como los de servicio al cliente que hagan la diferencia. Las nuevas tendencias permiten identificar cambios en esa área, y las empresas deben de estar con toda la infraestructura instalada para poder lograr posicionamiento en el mercado.

Con un diseño organizacional la empresa “Almacén Lupita” lleva funcionando desde 1957 y ha ido incrementando su cartera de clientes de una manera muy rápida, llegando a un 35 % su clientela. Se estima que al término de este año de funciones, esta empresa deberá tener por lo menos el doble de los que cuenta actualmente, por lo que será de suma necesidad ir reforzando o creando más departamentos que puedan sostener el correcto funcionamiento de la misma en un corto plazo.

Es por ello que la presente investigación intenta identificar las áreas que conlleva una reestructuración administrativa para un mejor manejo de la demanda de los clientes

Ante todo es necesario exponer que se debe estar consciente de la existencia de una situación que requiere de un cambio, que existe una solución y que debemos encontrarla, este estado de ánimo y convicción es necesario no sólo trasladarla a los demás trabajadores sino garantizar que tome carácter interno en los mismos.

Finalmente se puede concluir que el desarrollo de un diseño organizacional adecuado a las necesidades del cliente, los valores interpersonales y culturales tanto internos como externos de las organizaciones latinoamericanas, así como la adopción de conductas éticas orientadas a cumplir con una responsabilidad social en la práctica laboral, hacen que las empresas sean más eficientes y por lo tanto más competitivas.

Formulación del problema

¿De qué manera incide un diseño organizacional en el fortalecimiento de las actividades de la empresa “Almacén Lupita”, en el Cantón La Libertad, Provincia de Santa Elena?

Sistematización del problema

¿Cuál es el modelo teórico en el que se basará la estructura organizacional y operativa para las actividades de la empresa- Almacén Lupita?

¿Cuáles serán las estrategias metodológicas para diseñar la estructura organizacional y operativa para la empresa – Almacén Lupita?

¿Cuál será el proceso para la ejecución de una estructura organizacional operativa para el almacén Lupita?

¿Qué importancia tiene un diseño organizacional para la empresa-Almacén Lupita?

¿Cuáles son los aspectos que formarán parte del cambio una vez encontrado que es lo que se necesita cambiar?

¿Cómo preparar al personal para que pueda adaptarse al cambio?

3. LA JUSTIFICACIÓN DEL TEMA.

Justificación Teórica

Desde sus inicios la empresa “Almacén Lupita”, no ha puesto una estructura organizacional y operativa para la creación de la razón de ser de la misma, así como los objetivos alcanzables y medibles, que vayan acordes a lo que se pretende lograr, no sólo deberán existir objetivos de naturaleza financiera, pues para lograrla se necesitan procesos, un mercado de clientes y personal que desarrolle las funciones; es de gran importancia que al establecer estos lineamientos participen todos los involucrados: dueños, empleados, clientes y proveedores. El momento ideal para definir la estrategia es al inicio de las operaciones, pero se recomienda que aún estando en marcha, cada negocio dedique un tiempo a analizarse y plantearse lo que quiere lograr.

En toda empresa tanto la parte organizativa, estratégica y operativa deben ir tomadas de la mano a fin de crear el ambiente propicio para el desarrollo de la misma; una empresa es el conjunto de áreas constituida por tres columnas básicas (Finanzas, Operaciones y Marketing) que operan de manera integral, y su gestión debe ser medida por la productividad.

Es necesario que las funciones y la autoridad de un jefe sobre un número determinado de subordinados estén claras en una organización. Pero cuando la autoridad y las funciones solo están señaladas a grandes rasgos, la coordinación entre dichas actividades debe ser mucho más difícil debido a que en mandos inferiores no habría una autoridad bien definida, lo cual provoca una confusión en medio de los empleados porque no se sabe quien posee una autoridad real, legítima sobre los subordinados.

Justificación Metodológica

Es necesaria la implementación de una estructura organizacional y operativa que permita identificar fácilmente las funciones de cada cargo en la empresa, haciendo que en la organización no se comprenda la verdadera razón de ser de la misma.

El mantenimiento debe adaptarse, a las exigencias operativas generadas por el crecimiento de mercado, mejoras tecnológicas o simplemente, las necesidades de la organización donde se desarrolle; a su vez debe vincularse de forma estrecha con el resto de las funciones elementales de la empresa.

Aunque en una empresa no haya una organización formal y los empleados con el tiempo se tengan que hacer una idea de quién es la única persona que pueda darle una instrucción, sería de gran ayuda para el personal nuevo o quizás antiguo ubicarse dentro del sistema organizacional y para los visitantes conocer más a fondo la estructura de ésta. A su vez, dos herramientas fundamentales para una organización, sin las cuales ésta carece de identidad y de rumbo, son su visión y su misión.

Es por ello que el debatir de manera separada sobre la importancia que tiene la parte organizativa y operativa de una empresa sería inútil, estas deben estar tomadas de la mano a lo largo del desarrollo de la actividad de la misma, siendo indispensable el uso de varias técnicas e instrumentos para la recopilación de datos que ayudarán al proceso de la investigación.

La modalidad de este trabajo investigativo es de proyecto factible, basado en métodos de investigación como el método inductivo y analítico, así mismo se emplearán técnicas como la observación, entrevista y encuesta para obtener la información necesaria a fin de dar paso a la ejecución de este trabajo.

Justificación Práctica

Evidentemente, para estar mejor preparados se necesita un diseño organizacional sólido, en la que cada uno de los departamentos que se vayan creando tengan bien definidas sus actividades, ya que un mayor volumen de trabajo deriva en el desarrollo de diferentes procesos, subprocesos y procedimientos propios de cada una de las tareas que la conforman.

Al tener claro que se debe crear un diseño organizacional que responda mejor a los requerimientos que la demanda creciente está requiriendo.

Dentro del diseño organizacional: la comunicación eficazmente compartida, la flexibilidad, y los valores que guían el actuar dentro de la empresa, representan componentes intangibles pero trascendentes. Si son bien gestionados, pueden aportar mayor rentabilidad, sustentar relaciones a largo plazo y fomentar el bienestar social.

Al referirnos a empresa- Almacén se nos viene a la mente unas personas que están trabajando en distintas áreas pero con un fin determinado, lo cual hace recordar y contemplar la organización como una serie de partes interrelacionadas e interdependientes, que trabajan y funcionan en un todo unificado

Con ello las empresas obtienen crecimiento, elevan sus posibilidades de permanencia en el mercado y atraen talento, habilidades, creatividad e innovación, así como un enriquecimiento social, un equilibrio de capacidades, conocimientos y experiencias, mismo que se refleja en una alta productividad organizacional.

Las ventajas que se reciben al incluirlos en los nuevos esquemas de negocios es generar un ambiente de confianza. Esto hace que los integrantes de la organización se sientan más motivados, se incremente la eficiencia y la competitividad, se consiga una comunicación abierta, se aproveche el talento interno y mejore la imagen de la empresa tanto de manera interna como externa.

4. OBJETIVOS.

Objetivo General.

Elaborar un diseño organizacional a través de un estudio técnico y práctico para optimizar los recursos y las actividades productivas y comerciales de la empresa “Almacén Lupita” del Cantón La Libertad, Provincia de Santa Elena.

Objetivos Específicos

1. Analizar la situación de la empresa mediante las técnicas y herramientas, respectivas para determinar el grado en que puede influir los diferentes factores internos y externos a la empresa.
2. Establecer las estrategias metodológicas de acuerdo a técnicas e instrumentos para el correcto procesamiento de los datos recopilados en la información.
3. Analizar los resultados obtenidos de la investigación con juicio y régimen analítico de las gráficas con el propósito de establecer un criterio fundado en datos reales.
4. Diagnosticar el grado de competitividad que tiene Almacén Lupita en el entorno comercial del Cantón La Libertad y sus perspectivas de crecimiento.
5. Implementar la propuesta de diseño organizacional basado en las dimensiones contextuales y estructurales a fin de crear el ambiente propicio para el desarrollo de las actividades de la empresa –Almacén Lupita del Cantón La Libertad, Provincia de Santa Elena.

5. HIPÓTESIS Y OPERACIONALIZACIÓN.

La aplicación de un diseño organizacional permitirá optimizar los recursos y las actividades productivas y comerciales de la empresa de la empresa-Almacén Lupita del Cantón La Libertad, Provincia de Santa Elena.

Variable Independiente

Diseño organizacional

Variable Dependiente

Empresa - Almacén Lupita, Cantón La Libertad.

Variables

Las variables son las que se pueden medir, inspeccionar y estudiar en una investigación. La capacidad de poder medir, controlar o estudiar una variable viene dado por el hecho de que esta 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.

6. OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES - Cuadro N° 3

Variable Independiente	Definición Conceptual	Definición Operacional/ Dimensiones	Indicador	Ítems	Instrumentos
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.	Diseño organizacional	Estructura organizacional Organigrama	¿Conoce Ud. cuáles serán las ventajas competitivas que se obtendrán con el diseño organizacional? ¿Un diseño organizacional permite delegar funciones?	Encuestas Entrevistas
		División del trabajo	Tareas Funciones	¿El diseño organizacional fortalece las actividades del Almacén? ¿La división del trabajo facilita el desarrollo del mismo?	
		Cadena de mando	Línea continua de autoridad Sistema de trabajo	¿Considera importante una cadena de mando para los trabajadores de la empresa-Almacén Lupita? ¿Cree que con una línea continua de autoridad se podrá reportar con más facilidad las actividades a los subordinados?	
		Amplitud de control	Control de personal Coordinación de actividades	¿El diseño organizacional permitirá un mejor control del personal? ¿Es necesario una amplitud de control para los empleados de la empresa-Almacén Lupita?	

ELABORADO POR: Félix Moisés Orrala Suárez

Cuadro N° 4

Variable Dependiente	Definición Conceptual	Definición Operacional/ Dimensiones	Indicador	Ítems	Instrumentos
Empresa Almacén Lupita	Es un sistema dentro del cual una persona o grupo de personas desarrollan un conjunto de actividades encaminadas a la producción y/o distribución de bienes y/o servicios, enmarcados en un objeto social determinado, amparadas en las leyes, laborales, sociales y de compañías.	Cientes	Satisfacción Calidad del servicio	¿Cree Ud. que la empresa posee estrategias para satisfacer la demanda de sus clientes? ¿Considera importante que los empleados reciban capacitación para mejorar la calidad del servicio hacia los clientes?	Encuestas Entrevistas
		Funciones de almacenamiento	Mercadería Stock	¿El almacén posee el espacio físico necesario para el almacenamiento de su mercadería? ¿Podrá el almacén mantener un stock de acuerdo a las exigencias de los clientes?	
		Recursos	Financiero Talento humano	¿El almacén cuenta con los recursos financieros para poder mejorar el stock de mercaderías que se necesitan para la venta al público? ¿Existen todos los mecanismos, acciones, herramientas para aplicar un control de calidad que sirve para detectar la presencia de errores?	
		Base legal	Seguridad social Seguridad e higiene Sistema de remuneraciones	¿Los directivos de la empresa cumplen con las disposiciones legales del Seguro Social ecuatoriano? ¿Se cumple con las normas de seguridad e higiene laboral dentro de la Empresa? ¿El sistema de remuneración de los empleados están amparados en lo que dispone el código de trabajo?	

ELABORADO POR: Félix Moisés Orrala Suárez

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

1.1. ANTECEDENTES DEL TEMA.

El diseño organizacional ha ido evolucionando, transitando el enfoque funcional al enfoque integrado. El modelo de diseño organizacional actualmente responde a la necesidad de contar con una herramienta que permita la introducción de formas organizativas complementadas con el enfoque estratégico, de procesos y de competencias, teniendo en cuenta las bases metodológicas específicas de cada organización y la integración con los sistemas y tecnologías de la información.

Marina Lozano (2009), expresa *“El diseño organizacional es 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”* (Pág. 2).

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. En la estructura, las partes están integradas, es decir que se relacionan de tal forma 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 toda.

Marina Lozano (2009), *“A través del diseño de la estructura de la organización se busca el logro de un adecuado grado de eficacia y eficiencia de la organización”* (Pág. 3). La estructura formal es un elemento fundamental para proporcionar un ambiente interno adecuado en la organización, en el que las actividades que desarrollan sus miembros contribuyen al logro de los objetivos organizacionales. En este sentido, una estructura es eficaz si facilita el logro de los

objetivos. Una estructura es eficiente si permite esa consecución con el mínimo de costo o evitando consecuencias imprevistas para la organización.

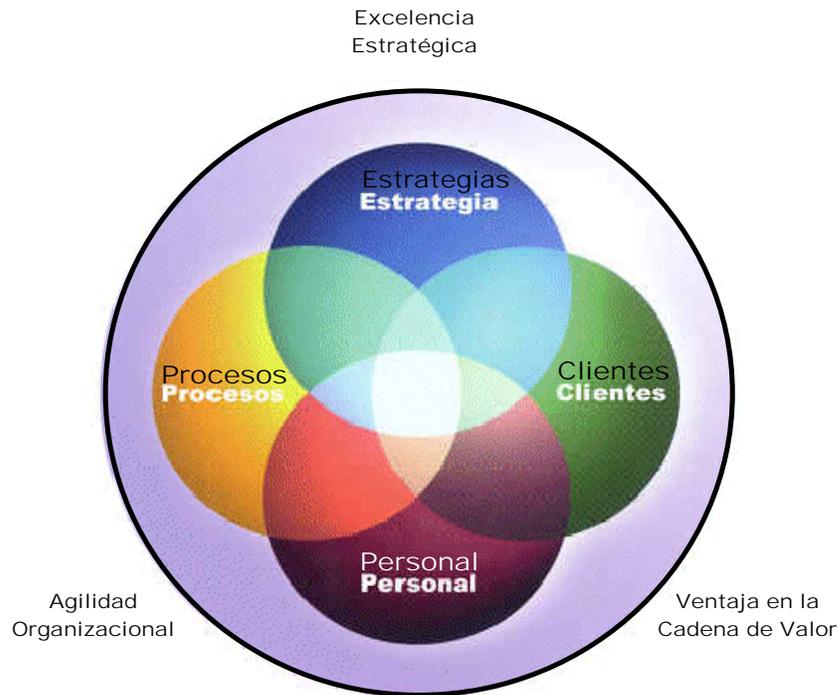


Gráfico N° 1: Diseño organizacional.

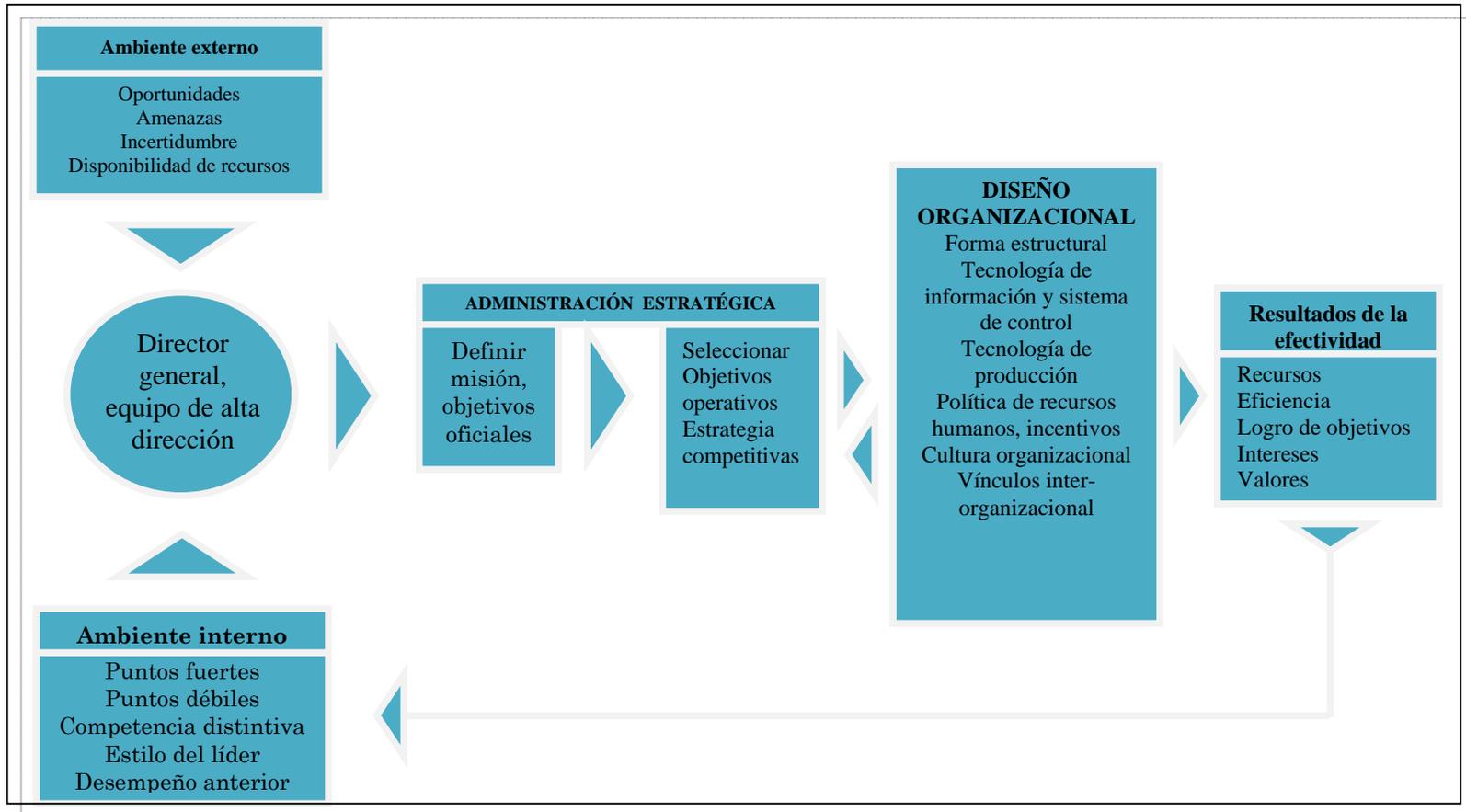
Fuente: *GENERALIDADES DEL DISEÑO ORGANIZACIONAL*. Marina Lozano – 2009

También permite realizar la gestión de las necesidades orientadas hacia el cliente; el diseño de los procesos claves integrados con las tecnologías de la información y las comunicaciones, los procesos de gestión y de apoyo, en interrelación con el entorno y entre sí.

A criterio de Miguel Ángel Fernández (2010), manifiesta “*Otros resultados son el diseño de los sistemas de gestión, el modelo de la organización, el sistema de control de gestión (con el cuadro de mando integral y el control de riesgos), el manual de funciones, la estructura organizativa, la plantilla de personal, el reglamento interno y el código de ética, en el marco del estricto cumplimiento de las regulaciones legales*” (Pág. 6).

Cuadro N° 5

MODELO DE DISEÑO ORGANIZACIONAL DE RICHARD DAFT



Modelo de diseño organizacional.
Fuente: Richard Daft – 2009

El Cuadro N°5 muestra el modelo de diseño organizacional con sus cuatro fases: análisis organizacional; proyección estratégica y gestión de las necesidades; diseño de los procesos y sistemas de gestión y control, así como la estructura organizativa y el reglamento interno, las cuales a su vez están integradas por los resultados de efectividad.

Las flechas en la figura significan una conducción metodológica. Muestran la retroalimentación del avance e impacto de las soluciones en los resultados de la organización para su validación y ajustes de las soluciones, en caso necesario, a lo largo de cada una de las etapas. La primera fase del proyecto está dirigida a la preparación y el análisis organizacional.

En la misma es donde se concibe el proyecto y sus etapas; se crean los grupos de trabajo y se concilia la identidad de la organización, los antecedentes, la historia; se buscan los modelos de referencia y se establece el marco jurídico y normativo.

La segunda fase se orienta a la concepción de la proyección estratégica y la gestión de las necesidades. De manera general es donde se realiza el diagnóstico y elaboración del proyecto estratégico básico de la organización (misión, visión, objetivos estratégicos, estrategias generales, planes de acción y competencias organizacionales) que indica el rumbo a seguir para el logro de la excelencia en un plano de análisis organización-entorno.

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

La tercera fase permite lograr el diseño de los procesos y los sistemas de gestión y control. En la misma deben quedar definidos y diseñados los procesos clave, estratégicos y de apoyo; y representados en el mapa de proceso teniendo en cuenta riesgos, competencias, objetivos estratégicos e interrelaciones.

También deben quedar definidos y diseñados los sistemas de gestión de la organización.

En una segunda etapa de esta fase se debe elaborar el modelo mediante el cual se pretende gestionar la organización, el cuadro de mando integral y la proyección del sistema de control interno y de control de gestión. Además se deben seleccionar las herramientas que van a sustentar la implantación de los procesos.

El control deberá ser considerado como parte de cada uno de los procesos para complementar el proyecto estratégico con la gestión del riesgo, las competencias y para el logro de los objetivos estratégicos de la organización.

1.2. DISEÑO ORGANIZACIONAL

El diseño organizacional es importante para el desarrollo de las funciones de una empresa, permitiendo la coherencia entre sus componentes y el reconocimiento de su funcionamiento como sistema, por lo que es necesario enfatizar en las decisiones de carácter estratégico que demanda la definición y redefinición de las estructuras de una organización.

Organizar una empresa, entidad o institución consiste en dotarla de todos los elementos necesarios para el desarrollo de sus actividades y cumplimiento adecuado de sus funciones para lograr los objetivos propuestos.

La organización para el cumplimiento de sus actividades cuenta con recursos como: los humanos, materiales, económicos, tecnológicos, y para que la administración de estos recursos sea eficiente, existen instrumentos o directrices que permiten apoyar la atención o realización de tareas diarias, las cuales se constituyen en elementos eficientes de comunicación, coordinación, dirección y evaluación administrativa.

Robins, S. (2009) Toda organización privada o pública, debe contar con políticas, estrategias, procedimientos y normas para su desenvolvimiento, desarrollo normal de sus actividades cotidianas, de acuerdo a su tamaño y giro, varían en el grado en el que se les da autonomía a la gente y las distintas unidades que la conforman (Pág. 23).

Si se considera a la administración como la fuerza ordenada para que opere una organización, en ese ámbito será necesaria la aplicación de directrices esenciales con las cuales podrá funcionar eficientemente.

En este sentido, una organización basada en principios administrativos debe contar con elementos tales como: i) personal, constituido por directivos, ejecutivos y funcionarios ii) materiales, constituido por el mobiliario, maquinarias, enseres, otros y; iii) estatutos, normas reglamentos, procedimientos y políticas.

1.2.1. GENERALIDADES.

Uno de los dilemas del gerenciamiento del siglo XXI está en ubicar un diseño organizacional que se adapte a las estrategias involucradas en la ruta hacia el logro de la visión y que fortalezca la misión de las empresas.

Se quedaron en la historia, aquellos paradigmas de los sistemas de la estabilidad como regla de permanencia en el mercado, ahora con mercados de alta competitividad aquellos diseños sólo crean organizaciones empresariales rígidas, cerradas, lentas, pesadas y desfasadas.

Ante este marco, el gerenciamiento deberá ubicar y optimizar nuevos procesos de aprendizaje que gestionen la formación del ser como soporte para aportar al saber ser y saber hacer lo que le permitirá despertar necesidades y anticipar las satisfacciones de clientes exigentes. Por tanto, para sobrevivir en estos mercados

se necesita diseños organizacionales flexibles y competitivos con dinámicas empresariales abiertas, ágiles, actualizadas e innovadoras.

Las visiones y misiones de las organizaciones deben estar en esa ruta estratégica, por tanto el liderazgo del gerenciamiento debe involucrar y compartirse con los recursos humanos internos (trabajadores) y externos (proveedores y clientes) en un sistema holístico y compartido.

La toma de decisiones de los recursos humanos será de aporte estratégico cuando:

- El recurso humano crea valor y aporta a la satisfacción de la necesidad objetivo (mejora el producto).
- El Proveedor aporta los requerimientos para anticipar la calidad del producto visionado.
- El cliente aporta fidelidad, pues logra óptima satisfacción de su necesidad y optima satisfacción del recurso monetario que da en cambio; se cautiva por la satisfacción que recibe.

Un diseño organización estratégico será un instrumento de toma de decisiones para que el gerente gestione su organización empresarial en dos direcciones una interna y otra externa con una visión estratégica compartida en un tipo de negocio identificado y que lo aleje de las tentaciones de negocios golondrinos (negocios opcionales).

El diseño organizacional estratégico debe permitir que los elementos del organigrama se interrelacionen en función a la visión estratégica y los trabajos en equipo apunten en esa dirección donde la mejora continua sea flexible y las evaluaciones de los indicadores de gestión retroalimenten la ruta estratégica con respuesta inmediata al nacimiento del problema.

En este Siglo XXI, las organizaciones necesitarán capacitarse bajo visiones, estrategias y diseños que les permitan:

- Sobrevivir en competencia
- Adoptar cambios en la mejor alternativa tecnología y de comercio electrónico.
- Recursos humanos con autoestima y que aporten anticipación e innovación.
- Diseños que generen liderazgo a la estrategia, a la infraestructura, a la gestión del producto y a la administración del cambio.

El diseño organizacional así concebido ubicará competencias que construya conocimiento y mejore la cultura organizacional como soporte para el desarrollo de una motivación trascendental sostenida.

Ulrich Dave, (2003) *“Los diseños organizacionales estratégicos que se adopten estarán sustentados en la visión, la misión, los objetivos, las estrategias y proyectos que señale su ruta estratégica empresarial y se ubicará y/o instaurará un modelo (propuesta que mejor se adopte a su filosofía) dentro de la diversa nomenclatura de diseños organizacionales que para tal fin existen”* (Pág. 21).

La organización adoptará estrategias de gestión de acuerdo al contexto en que se desarrolla (unidades de negocios, empresas de sistemas, de cultura, productiva, de recursos humanos, etc.)

Al construir un diseño organizacional estratégico se debe dar amplio valor a la historia de la evolución de la administración como cimientos para las nuevas experiencias administrativas y de cambio y considerarlo como un proceso dialéctico, por tanto el proceso enseñanza aprendizaje va de lo histórico al

diagnostico actual, de lo normativo a la innovación, de la adaptación a la anticipación, del cambio a la administración del cambio.

1.2.2. ACTIVIDADES.

Dentro del desarrollo de las actividades que se deben dar en la aplicación del diseño organizacional es dividir el trabajo en tareas razonables (diferenciación) para que puedan ser desarrolladas por todo el personal de la empresa, en este caso Almacén Lupita, prestando atención simultánea a la coordinación de estas actividades y unificar sus resultados en un todo significativo (integración). Estas dos directrices que se han reconocido y que están latentes para su reestructuración se pueden conseguir en la agrupación de actividades:

- Departamentos que tienen orientaciones similares y las tareas deben complementarse juntas. (Se pueden reforzar mutuamente su interés común y el acuerdo simplificará la tarea de coordinación mediante un director común).
- Departamentos necesarios para integrar sus actividades en estrecha colaboración deben estar agrupados. (El gerente común puede coordinar a través de la jerarquía formal). Cuando las unidades no tienen orientaciones similares, ni comparten sus actividades, la tarea de la agrupación es más difícil. Por ejemplo, cuando las unidades no son de la misma naturaleza y función, sino que son relativamente independientes, el gerente debe basar su decisión en la forma más adecuada a las actividades grupales de acuerdo a su experiencia pasada.

Una difícil tarea asociada con determinar los departamentos es el de establecer los límites de las operaciones. Cuanto más específicas y distintas sean las tareas, más fácil es poner límites.

Otros factores como la influencia del medio ambiente, la disponibilidad de hombres y máquinas, el calendario para el diseño y operaciones, el costo de los distintos diseños, y los sesgos particulares de los diseñadores deben ser considerados al establecer los límites.

1.2.3. OBJETIVOS COMUNES

No se puede obtener un consenso generalizado acerca del significado del concepto de objetivos y peor aún de objetivos comunes a lograr dentro de las actividades de una empresa, porque estos se elaboran en base a las metas que persigue cada una de ellas (empresa). El análisis y valoración del éxito empresarial nos lleva a la consideración de dos problemas que están relacionados:

Medir la eficacia, es decir, identificar y valorar las dimensiones del éxito empresarial y determinar los factores del éxito con el fin de poder manipularlos o dirigirlos para conseguir mayores logros.

Para la identificación de las causas de la eficacia recurrimos a tres de los niveles de análisis: individual, de grupo y de organización:

Francisco Javier Barrio González (2000) *“Las causas de la eficacia en cada uno de estos niveles es un problema de responsabilidad de sus integrantes. Así, la eficacia individual destacará la realización de las tareas por parte de los empleados de la organización, y la eficacia de grupo podrá estar representada por la suma de eficacias individuales”* (Pág. 7).

Las organizaciones se componen de individuos y de grupos, por consiguiente, la eficacia de la organización se compone de la eficacia individual y la de grupos.

A partir de la preselección de objetivos empresariales suelen establecerse agrupaciones concretas de criterios o dimensiones, que en términos muy generales se podrían clasificar en resultados financieros y no financieros, dividiéndose estos

últimos en posición en el mercado y preparación para el futuro, donde los resultados financieros y de mercado podrían considerarse resultados a corto plazo, mientras que las dimensiones de preparación para el futuro han de considerarse para la valoración de los resultados a largo plazo.

A continuación se seleccionan tres posibles objetivos a corto plazo (producción, eficiencia y satisfacción) y otros tres a medio y largo plazo (adaptabilidad, desarrollo y supervivencia):

1.2.3.1. Resultados a corto plazo

- **LA PRODUCCIÓN:** Refleja la capacidad de la organización para producir la cantidad y calidad de resultados que demanda el entorno. Pueden considerarse medidas de producción el volumen de ventas, el volumen de producción, los beneficios, la cuota de mercado.
- **LA EFICIENCIA:** La eficiencia es la relación entre entradas y salidas (valoración económica de la eficacia). Las medidas de eficiencia incluyen la rentabilidad de los activos, el coste unitario de producción, el número de productos defectuosos, el tiempo perdido, etc. La medida de la eficiencia se expresa en términos de relación: las relaciones entre beneficios y costes, resultados y tiempos son las formas más usuales de estas medidas. La eficiencia es el objetivo principal cuando el éxito de la organización se basa en el control y los ajustes entre tecnologías y procedimientos de trabajo.
- **LA SATISFACCIÓN:** Este concepto se refiere al grado con el cual, la organización atiende las necesidades de sus empleados. Entre las medidas de la satisfacción podemos incluir las actitudes de los empleados, la rotación, el absentismo, la impuntualidad y las quejas.

1.2.3.2. Resultados a largo plazo

- **La Adaptabilidad:** Es el grado en que la organización puede responder a los cambios internos y externos. Caídas en la productividad, eficiencia y

satisfacción, pueden señalar la necesidad de modificaciones en las actuaciones directivas y de prestar una mayor atención al entorno. No existen medidas concretas de adaptabilidad.

- **El Desarrollo:** Contribuye a asegurar la eficacia en la medida en que la organización va realizando inversiones que le permitan enfrentarse con demandas futuras del entorno. Entre las medidas de desarrollo encontramos el crecimiento, grado y tipo de diversificación de actividades, riesgo empresarial.

- **La Supervivencia:** Se refiere al mantenimiento de la organización en el tiempo, lo que supone una condición mínima necesaria para el éxito de la organización. Este criterio presenta dos problemas para su valoración:

Sería ingenuo asumir que las organizaciones ineficaces no sobreviven o que todas las organizaciones eficaces sí lo hacen; en el presente caso, Almacén Lupita tiene en el mercado comercial de La Libertad desde el año 1957 y desde aquellos años se ha mantenido en el comercio informal.

Actualmente son los hijos de los propietarios Miguel Ángel Amaya Armas y Gloria Esperanza Jacho López, quienes están a cargo de esta empresa, y sus metas son las de crecer empresarialmente.

1.2.4. METAS A TRAZAR

Actualmente el Ing. Fernando Amaya Jacho (Administrador de la empresa), está consciente de los cambios estructurales que deben darse en el funcionamiento de la Empresa “Almacén Lupita”, esto debe hacerlo por cuanto existen nuevas empresas que están incursionando en el mercado de La Libertad y la misma debe innovar para subsistir dentro del mercado, por lo que las metas, propuestas, alternativas de crecimiento y demás opciones para su crecimiento se lo resume en el siguiente cuadro N° 6, el mismo que fue elaborado en base a estudios e investigaciones previas:

CUADRO N° 6
METODOLOGÍA DEL CAMBIO

Objetivos de corto plazo	<p>Cambiar la forma de hacer el trabajo.</p> <p>Cambiar la estructura de los departamentos.</p> <p>Generar una nueva cultura organizacional.</p> <p>Optimizar la utilización de recursos.</p> <p>Bajar los costos de funcionamiento.</p> <p>Logro de resultados con oportunidad.</p>
Objetivos de largo y mediano plazo	<p>Mejorar la calidad y eficiencia en los recursos técnicos, financieros y humanos.</p> <p>Reducir costos de los procesos.</p> <p>Aumentar la productividad.</p> <p>Mejorar los niveles de desempeño de las personas.</p> <p>Optimizar los tiempos de respuesta en la prestación de servicios y la obtención de resultados.</p>
Alcance	<p>Se abarcan todos los procesos, dándole prioridad a los que se identifiquen como complicados, lentos e ineficientes, con el propósito de mejorarlos y optimizarlos.</p>
Obstáculos	<p>Problemas relativos a la incertidumbre que genera el cambio, la pérdida de poder de algunas posiciones, que afecta a las personas.</p> <p>Para que la metodología pueda aplicarse, es necesario que se cuente con una disposición altamente favorable para el cambio en función de los procesos por parte de los ejecutivos de la alta gerencia y de los directores.</p>
Herramientas administrativas	<p>Análisis de Proceso: es un procedimiento empleado para analizar todos los elementos productivos y no productivos de un proceso con vistas a su mejoramiento.</p> <p>Medición del trabajo: técnicas para determinar estándares de tiempos.</p> <p>Hacer un muestreo del trabajo: método para analizar el trabajo realizando un gran número de observaciones a intervalos al azar, a fin de medir la productividad.</p>
Resultados	<p>Cambio de cultura organizacional.</p> <p>Trabajo en equipo.</p> <p>Aplicación de nuevas herramientas administrativas.</p> <p>Facultamiento (<i>empowerment</i>).</p> <p>Responsabilidad (<i>accountability</i>).</p>

FUENTE: Datos de la investigación.

ELABORADO POR: Félix Moisés Orrala Suárez.

1.3. EMPRESA-ALMACÉN LUPITA.

Como se manifestó anteriormente, Almacén Lupita fue creado por el Sr. Miguel Ángel Amaya Armas, en el año de 1957, quien salió de su natal Saquisilí de la provincia de Cotopaxi, quien un carácter visionario y después de haber pasado muchas vicisitudes en la provincia de Manabí y de recorrer varios lugares del Ecuador, tales como Daule, Santa Lucía, trabajando en ferias, tiendas, etc., en el expendio de telas, por un año se estableció en Jipijapa, pero un buen día don Antonio García (El Cañonazo), le invitó a venir a trabajar en la península de Santa Elena, y después de dos años de trabajo regresó a su tierra, posteriormente volvió a Jipijapa.

Aquí logró reunir un capital de S/. 100.000 sucres, pagó sus deudas y con el saldo que le quedó (S/. 70.000) volvió a la península, con nuevos bríos para asentarse definitivamente en La Libertad casi al frente donde funciona actualmente su local comercial.

El nombre de la empresa, se lo tuvo por iniciativa de su tío, quien en ese entonces tenía 6 carros con el nombre de LUPITA, posteriormente a una primogénita le puso ese nombre, de allí se estableció y empezó una nueva etapa de su vida, que estuvo a punto de claudicar en el año de 1982, por efectos del fenómeno del niño, donde las cosas se pusieron peor y drásticas para unos.

Las ventas en el año de 1982 bajaron ostensiblemente, algunos negocios cerraron sus puertas, pero Don Miguel Amaya, jamás se dio por vencido, luchó contra la adversidad del tiempo, y de la casi nula venta que se dio por aquellos tiempos, posteriormente aparecieron la competencia del Almacén el Regalo, y del resto de comercio que empezó a florecer por el año 1990. Como todo padre, puso el ejemplo para continuar con el negocio y que era el sustento familiar para todos sus hijos.

Actualmente el Almacén es reconocido a nivel peninsular, pues a pesar que cambio la venta de sus productos sigue incursionando con éxito dentro de las actividades comerciales del Cantón La Libertad.

1.3.1. CARACTERÍSTICAS DE LA EMPRESA.

La empresa está considerada de tipo familiar, posee local propio donde funciona desde hace 35 años, anteriormente laboraba a media cuadra del sector. Dentro de sus características principales, la podemos resumir de la siguiente manera:

Elementos que la componen

- **Factores activos:** empleados, propietarios, bancos, etc.
- **Factores pasivos:** materias primas, transporte, tecnología, conocimiento, contratos financieros, etc.
- **Organización:** coordinación y orden entre todos los factores y las áreas.

Factores activos

Personas físicas y/o jurídicas (entre otras entidades mercantiles, cooperativa, fundaciones, etc.) que constituyen una empresa realizando, entre otras, aportación de capital (sea puramente monetario, sea de tipo intelectual, patentes, etc.). Estas "personas" se convierten en accionistas de la empresa.

Participan, en sentido amplio, en el desarrollo de la empresa:

- Administradores.
- Clientes.
- Colaboradores y compañeros.
- Fuente financiera.
- Accionistas.

- Suministradores y proveedores.
- Trabajadores.

Factores pasivos

Todos los que son usados por los elementos activos y ayudan a conseguir los objetivos de la empresa. Como la tecnología, las materias primas utilizadas, los contratos financieros de los que dispone, etc.

1.3.2. PRODUCTOS QUE EXPENDE

Dentro de la extensa gama de productos que se expende en el Almacén Lupita, se determina que venden: Botones, hilos, corbatas, pedrería, encajes, recuerdos, estampados, todo lo relacionado con bisutería en general, productos elaborados a base de fomix, collares, etc.

1.3.3. ATENCIÓN AL CLIENTE.

La atención al cliente se la puede definir como un trato personalizado, clima y ambiente agradable, en donde se practica de que “el cliente tiene la razón”, de allí la concurrencia asidua de los clientes diariamente, donde se calcula un promedio de 100 a 150 personas que visitan diariamente este establecimiento comercial.

1.3.4. ESTABILIDAD EMPRESARIAL

La empresa durante sus 55 años de funcionamiento ha mantenido una estabilidad laboral interna y externa, eso la hace acreedora del reconocimiento de la colectividad peninsular, pues es una de las pocas empresas que aún se mantiene y sus propietarios aspiran mejorar y crecer con el transcurso de los años.

1.3.5. FINES DE LA EMPRESA

Vale recalcar que la empresa es la institución clave de la vida económica, manifestación de la creatividad y libertad de las personas. Esencialmente, es un grupo humano al que unos hombres le aportan capital, otros, trabajo y, otros más, dirección, con las finalidades económicas consiguientes:

- Finalidad económica externa, que es la producción de bienes o servicios para satisfacer necesidades de la sociedad.

- Finalidad económica interna, que es la obtención de un valor agregado para remunerar a los integrantes de la empresa. A unos en forma de utilidades o dividendos y a otros en forma de sueldos, salarios y prestaciones. Esta finalidad incluye la de abrir oportunidades de inversión para inversionistas y de empleo para trabajadores.

Se ha discutido mucho si una de estas dos finalidades está por encima de la otra. Ambas son fundamentales, están estrechamente vinculadas y se debe tratar de alcanzarlas simultáneamente. La empresa está para servir a los hombres de afuera (la sociedad) y a los hombres de adentro (sus integrantes).

Bajo este contexto, las finalidades sociales de la empresa “Almacén Lupita” son las siguientes:

- Contribuir al pleno desarrollo de la sociedad peninsular, tratando que en su desempeño económico no solamente no se vulneren los valores sociales y personales fundamentales, sino que en lo posible se promuevan.

- Finalidad social interna, que es contribuir, en el seno de la empresa, al pleno desarrollo de sus integrantes, tratando de no vulnerar valores humanos fundamentales, sino también promoviéndolos.

1.3.6. MISIÓN

Satisfacer las necesidades de los clientes relacionados con la venta de productos de artesanía, bisutería, de la confección, con gran profesionalismo, responsabilidad, calidad de servicios y eficiencia en nuestras actividades, utilizando los mejores medios, respetando el derecho a la opinión y el criterio de los demás.

1.3.7. VISIÓN

Ser reconocidos en el 2015 como una empresa líder, dentro del mercado comercial peninsular, por la solidez de sus resultados, confianza y su recurso humano altamente calificado, ético, creativo y competitivo que proyecte a la comunidad una imagen de excelencia.

1.3.8. ACTIVIDADES EXPANSIONISTAS

Dentro del criterio de sus nuevos administradores no se prevé por el momento una situación de promover sucursales en otras ciudades de la provincia de Santa Elena, lo que se requiere es fortalecerla administrativa, financiera, socialmente, para mejorar la atención al público, promoviendo valores sociales y morales.

1.4. MARCO LEGAL

Dentro del marco legal que fundamenta esta propuesta para el mejoramiento del diseño organizacional de Almacén Lupita, se menciona: Constitución Política de la República del Ecuador 2008, Superintendencia de Compañías, Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, Servicio de Rentas Internas, Código Laboral, las mismas que amparan el desarrollo de la actividad comercial del país y así mismo permiten y protegen el desarrollo de la actividad laboral de las personas, las cuales se mencionan:

Constitución Política del Ecuador 2008

Sección octava

Trabajo y seguridad social

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

Art. 34.- El derecho a la seguridad social es un derecho irrenunciable de todas las personas, y será deber y responsabilidad primordial del Estado. La seguridad social se regirá por los principios de solidaridad, obligatoriedad, universalidad, equidad, eficiencia, subsidiaridad, suficiencia, transparencia y participación, para la atención de las necesidades individuales y colectivas.

El Estado garantizará y hará efectivo el ejercicio pleno del derecho a la seguridad social, que incluye a las personas que realizan trabajo no remunerado en los hogares, actividades para el auto sustento en el campo, toda forma de trabajo autónomo y a quienes se encuentran en situación de desempleo.

Capítulo Sexto

Trabajo y producción

Sección primera

Formas de organización de la producción y su gestión

Art. 319.-Se reconocen diversas formas de organización de la producción en la economía, entre otras las comunitarias, cooperativas, empresariales públicas o privadas, asociativas, familiares, domésticas, autónomas y mixtas.

El Estado promoverá las formas de producción que aseguren el buen vivir de la población y desincentivará aquellas que atenten contra sus derechos o los de la naturaleza; alentará la producción que satisfaga la demanda interna y garantice una activa participación del Ecuador en el contexto internacional.

Art. 320.-En las diversas formas de organización de los procesos de producción se estimulará una gestión participativa, transparente y eficiente.

La producción, en cualquiera de sus formas, se sujetará a principios y normas de calidad, sostenibilidad, productividad sistémica, valoración del trabajo y eficiencia económica y social.

Sección Tercera

Formas de trabajo y su retribución

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

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

Se prohíbe toda forma de precarización, como la intermediación laboral y la tercerización en las actividades propias y habituales de la empresa o persona empleadora, la contratación laboral por horas, o cualquiera otra que afecte los derechos de las personas trabajadoras en forma individual o colectiva.

El incumplimiento de obligaciones, el fraude, la simulación, y el enriquecimiento injusto en materia laboral se penalizarán y sancionarán de acuerdo con la ley.

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

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

El pago de remuneraciones se dará en los plazos convenidos y no podrá ser disminuido ni descontado, salvo con autorización expresa de la persona trabajadora y de acuerdo con la ley.

Lo que el empleador deba a las trabajadoras y trabajadores, por cualquier concepto, constituye crédito privilegiado de primera clase, con preferencia aun a los hipotecarios.

Art. 329.-Las jóvenes y los jóvenes tendrán el derecho de ser sujetos activos en la producción, así como en las labores de auto sustento, cuidado familiar e iniciativas comunitarias. Se impulsarán condiciones y oportunidades con este fin.

Para el cumplimiento del derecho al trabajo de las comunidades, pueblos y nacionalidades, el Estado adoptará medidas específicas a fin de eliminar discriminaciones que los afecten, reconocerá y apoyará sus formas de organización del trabajo, y garantizará el acceso al empleo en igualdad de condiciones.

Se reconocerá y protegerá el trabajo autónomo y por cuenta propia realizado en espacios públicos, permitidos por la ley y otras regulaciones. Se prohíbe toda forma de confiscación de sus productos, materiales o herramientas de trabajo.

Los procesos de selección, contratación y promoción laboral se basarán en requisitos de habilidades, destrezas, formación, méritos y capacidades. Se prohíbe

el uso de criterios e instrumentos discriminatorios que afecten la privacidad, la dignidad e integridad de las personas.

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

Se prohíbe toda forma de discriminación, acoso o acto de violencia de cualquier índole, sea directa o indirecta, que afecte a las mujeres en el trabajo.

Art. 332.-El Estado garantizará el respeto a los derechos reproductivos de las personas trabajadoras, lo que incluye la eliminación de riesgos laborales que afecten la salud reproductiva, el acceso y estabilidad en el empleo sin limitaciones por embarazo o número de hijas e hijos, derechos de maternidad, lactancia, y el derecho a licencia por paternidad.

Se prohíbe el despido de la mujer trabajadora asociado a su condición de gestación y maternidad, así como la discriminación vinculada con los roles reproductivos.

Art. 333.-Se reconoce como labor productiva el trabajo no remunerado de auto sustento y cuidado humano que se realiza en los hogares.

El Estado promoverá un régimen laboral que funcione en armonía con las necesidades del cuidado humano, que facilite servicios, infraestructura y horarios de trabajo adecuados; de manera especial, proveerá servicios de cuidado infantil, de atención a las personas con discapacidad y otros necesarios para que las personas trabajadoras puedan desempeñar sus actividades laborales; e impulsará la corresponsabilidad y reciprocidad de hombres y mujeres en el trabajo doméstico y en las obligaciones familiares.

RÉGIMEN DEL BUEN VIVIR

Capítulo primero

Inclusión y equidad

Art. 340.-El sistema nacional de inclusión y equidad social es el conjunto articulado y coordinado de sistemas, instituciones, políticas, normas, programas y servicios que aseguran el ejercicio, garantía y exigibilidad de los derechos reconocidos en la Constitución y el cumplimiento de los objetivos del régimen de desarrollo.

El sistema se articulará al Plan Nacional de Desarrollo y al sistema nacional descentralizado de planificación participativa; se guiará por los principios de universalidad, igualdad, equidad, progresividad, interculturalidad, solidaridad y no discriminación; y funcionará bajo los criterios de calidad, eficiencia, eficacia, transparencia, responsabilidad y participación.

El sistema se compone de los ámbitos de la educación, salud, seguridad social, gestión de riesgos, cultura física y deporte, hábitat y vivienda, cultura, comunicación e información, disfrute del tiempo libre, ciencia y tecnología, población, seguridad humana y transporte.

Art. 341.- El Estado generará las condiciones para la protección integral de sus habitantes a lo largo de sus vidas, que aseguren los derechos y principios reconocidos en la Constitución, en particular la igualdad en la diversidad y la no discriminación, y priorizará su acción hacia aquellos grupos que requieran consideración especial por la persistencia de desigualdades, exclusión, discriminación o violencia, o en virtud de su condición etaria, de salud o de discapacidad.

Superintendencia de Compañías.

La Superintendencia de Compañías tiene la misión de controlar y fortalecer la actividad societaria y propiciar su desarrollo. La misión de control se la realiza a través de un servicio ágil, eficiente y proactivo, apoyando al desarrollo del sector productivo de la economía y del mercado de valores.

Ley de empresas unipersonales de responsabilidad limitada

Se ha publicado en el Registro Oficial 196 de 26 de enero del 2006 esta Ley que permite que una sola persona natural constituya una compañía. Este tipo de compañía, por su naturaleza, tiene diferencias notorias con otras especies societarias comprendidas en la Ley de Compañías. Para empezar, se conforma esta empresa con la figura de compañía de responsabilidad limitada, pero no con las características particulares de las compañías de responsabilidad limitada ordinarias contempladas en la Ley de Compañías, ya que la empresa unipersonal inicia sus actividades hasta la finalización de su plazo legal con una sola persona, única y exclusivamente. A esta persona se la conoce como gerente-propietario y no como socio.

La compañía unipersonal de responsabilidad limitada no admite una transformación por otra especie de compañía, salvo el caso de que los herederos del gerente-propietario sean varios, en cuyo caso deberán transformar la compañía unipersonal en otra tipo de compañía. Se puede conformar esta compañía por una persona que tenga la capacidad legal para realizar actos de comercio, esto es lo contemplado en el artículo 6 del Código de Comercio y artículo 1461 del Código Civil.

De ninguna forma se puede constituir este tipo de compañía con una persona jurídica ni con personas naturales que no puedan ejercer el comercio según la Ley, esto es el artículo 7 del Código de Comercio.

Se dispone que tanto el gerente-propietario como la empresa unipersonal de responsabilidad limitada sean distintas personas, por consiguiente sus patrimonios son separados. De lo anterior, la ley dispone que el gerente-propietario no será responsable de las obligaciones de la empresa, ni viceversa, salvo casos que la misma Ley enumera, como la quiebra fraudulenta, en los que si puede responder con su patrimonio personal por las obligaciones de la empresa.

El objeto de esta compañía es la actividad económica organizada a la que se va a dedicar, y dicho objeto comprenderá solo una actividad empresarial. Expresamente se prohíbe a este tipo de compañías realizar las actividades contempladas en la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero, Ley de Mercado de Valores y Ley General de Seguros, además de otras actividades por las cuáles se necesita de otra especie societaria.

También se les prohíbe la captación de dineros o recursos del público, inclusive las que tuvieren por pretexto o finalidad el apoyo o el mejor desarrollo del objeto de la empresa, aun cuando se realizaren bajo las formas de planes, sorteos, promesas u ofertas de bienes o servicios. El capital inicial de esta empresa, de acuerdo a la Ley es el monto total de dinero que el gerente-propietario hubiere destinado a la actividad misma, sin embargo este capital no podrá ser inferior al producto de la multiplicación de la remuneración básica mínima unificada del trabajador en general por diez.

Esto quiere decir que en la actualidad con una remuneración básica mínima unificada de 160 dólares, el capital inicial de estas compañías no podrá ser inferior a 1600 dólares. Incluso se dispone que, si en cualquier momento de existencia de la compañía unipersonal de responsabilidad limitada, el capital fuera inferior al mínimo establecido, en función de la remuneración básica mínima unificada que entonces se hallare vigente, el gerente propietario deberá aumentar el capital dentro del plazo de seis meses y deberá registrarse en el Registro Mercantil dicho aumento, caso contrario la empresa entrará en liquidación inmediatamente.

Esta compañía puede hacer aumentos de capital que provengan ya sea de un aporte en dinero del gerente-propietario o por capitalización de reservas o utilidades de la empresa. Respecto de las reservas, éstas son resultado de destinar el diez por ciento de las utilidades anuales hasta que representen el 50% del capital empresarial. El capital puede ser disminuido pero no de tal forma que implique un capital inferior al mínimo establecido por la Ley o si se determinare que con la disminución que el activo es menor que el pasivo. La empresa unipersonal está exenta de impuestos en el proceso de constitución o transformación, y solamente sus utilidades y valores que retiren de ella el gerente-propietario está sujeto al tratamiento tributario que tienen las compañías anónimas.

Otra diferencia es que la constitución de estas compañías se la hace por medio de escritura pública y una vez que sea otorgada la misma, el gerente-propietario se dirigirá ante uno de los jueces de lo civil y pedirá su aprobación e inscripción en el Registro Mercantil, pudiendo a la vez afiliarla al gremio o cámara que le correspondería conforme a la actividad u objeto al que se dedique la empresa. El Representante legal de la empresa unipersonal será el mismo gerente-propietario, quien podrá realizar únicamente actos y contratos con relación al objeto de la empresa. El gerente-propietario podrá delegar funciones administrativas a uno o varios apoderados, en el caso que el apoderado tenga que ejercer dicha funciones en una sucursal, el poder que le otorga dicha calidad deberá ser inscrito en el Registro Mercantil del lugar donde se encuentra la sucursal.

Por otra parte ni el gerente-propietario ni sus apoderados podrán por ningún concepto otorgar caución para el cumplimiento de una o varias obligaciones que contraiga la empresa unipersonal de responsabilidad limitada. La contabilidad de la empresa estará sometida a la Ley de Compañías y reglamentos expedidos por la Superintendencia de Compañías en lo que fueren aplicables. La empresa unipersonal de responsabilidad limitada, en los noventa días posteriores al término del ejercicio económico deberá preparar su balance. El gerente – propietario luego

de ver los resultados económicos tomará las resoluciones al respecto que deberán constar en un acta firmada por él y el contador de la empresa para protocolizarla, ante notario, conjuntamente con el balance general y el estado de la cuenta de pérdidas y ganancias.

La consecuencia de no protocolizar el acta con los estados financieros mencionados dentro del primer semestre del año, es la responsabilidad solidaria que el gerente-propietario tendrá de todas las obligaciones contraídas por la empresa desde el mes de enero del año anterior hasta el momento que se protocolice el acta y estados financieros señalados.

El tiempo en que prescribe la responsabilidad del gerente-propietario o sus sucesores por la disolución de la empresa es de tres años, salvo el caso en que haya habido la disolución de la empresa por quiebra; la responsabilidad del representante legal prescribirá en cinco años desde la inscripción del auto de quiebra en el Registro Mercantil. En el caso de que aun existan fondos indivisos de la empresa, los acreedores tendrán el derecho de anteponer acciones contra la empresa en liquidación, acción que prescribirá en cinco años, contados desde el último aviso a los acreedores.

Finalmente, esta Ley anota de una manera muy clara que al ser utilizada la empresa unipersonal de responsabilidad limitada como medio para burlar la ley, la buena fe, el orden público y defraudar derechos de terceros, serán responsables solidarios el gerente-propietario y todas las personas que estuvieron involucradas en el hecho. La responsabilidad que deberán asumir será civil y penalmente con relación a los daños causados.

Las acciones que ejercerán los perjudicados en materia penal prescribirán conforme al Código Penal y las acciones en materia civil, prescribirán en cinco años desde que se inscriba la liquidación de la empresa o desde cuando se realizo el hecho, eso quedará a elección del accionante.

Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS).

El Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social es una entidad, cuya organización y funcionamiento se fundamenta en los principios de solidaridad, obligatoriedad, universalidad, equidad, eficiencia, subsidiaridad y suficiencia. Se encarga de aplicar el Sistema del Seguro General Obligatorio que forma parte del sistema nacional de Seguridad Social.

El IESS tiene la misión de proteger a la población urbana y rural, con relación de dependencia laboral o sin ella, contra las contingencias de enfermedad, maternidad, riesgos del trabajo, discapacidad, cesantía, invalidez, vejez y muerte, en los términos que consagra la Ley de Seguridad Social.

Art. 2.- Sujetos de protección.- Son sujetos obligados a solicitar la protección del Seguro General Obligatorio, en calidad de afiliados, todas las personas que perciben ingresos por la ejecución de una obra o la prestación de un servicio físico o intelectual, con relación laboral o sin ella; en particular:

- a) El trabajador en relación de dependencia;
- b) El trabajador autónomo;
- c) El profesional en libre ejercicio;
- d) El administrador o patrono de un negocio;
- e) El dueño de una empresa unipersonal;
- f) El menor trabajador independiente; y,
- g) Los demás asegurados obligados al régimen del Seguro General Obligatorio en virtud de leyes y decretos especiales.

Art. 4.- Recursos del Seguro General Obligatorio.- Las prestaciones del Seguro General Obligatorio se financiarán con los siguientes recursos:

- a) La aportación individual obligatoria de los afiliados, para cada seguro;

- b) La aportación patronal obligatoria de los empleadores, privados y públicos, para cada seguro, cuando los afiliados sean trabajadores sujetos al Código del Trabajo;
- c) La aportación patronal obligatoria de los empleadores públicos, para cada seguro, cuando los afiliados sean servidores sujetos a la Ley de Servicio Civil y Carrera Administrativa;
- d) La contribución financiera obligatoria del Estado, para cada seguro, en los casos que señala esta Ley;
- e) Las reservas técnicas del régimen de jubilación por solidaridad intergeneracional;
- f) Los saldos de las cuentas individuales de los afiliados al régimen de jubilación por ahorro individual obligatorio;
- g) Los ingresos provenientes del pago de los dividendos de la deuda pública y privada con el IESS, por concepto de obligaciones patronales;
- h) Los ingresos provenientes del pago de dividendos de la deuda del Gobierno Nacional con el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social;
- i) Las rentas de cualquier clase que produzcan las propiedades, los activos fijos, y las acciones y participaciones en empresas, administrados por el IESS;
- j) Los ingresos por enajenación de los activos de cada Seguro, administrados por el IESS;

Respecto al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, la Constitución establece los siguientes Art.

Art. 370.- El Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, entidad autónoma regulada por la ley, será responsable de la prestación de las contingencias del seguro universal obligatorio a sus afiliados.

La policía nacional y las fuerzas armadas podrán contar con un régimen especial de seguridad social, de acuerdo con la ley; sus entidades de seguridad social formarán parte de la red pública integral de salud y del sistema de seguridad social.

Art. 371.- Las prestaciones de la seguridad social se financiarán con el aporte de las personas aseguradas en relación de dependencia y de sus empleadoras o empleadores; con los aportes de las personas independientes aseguradas; con los aportes voluntarios de las ecuatorianas y ecuatorianos domiciliados en el exterior; y con los aportes y contribuciones del Estado.

Servicio de Rentas Internas (SRI).

El Servicio de Rentas Internas (SRI) es una entidad técnica y autónoma que tiene la responsabilidad de recaudar los tributos internos establecidos por Ley mediante la aplicación de la normativa vigente. Su finalidad es la de consolidar la cultura tributaria en el país a efectos de incrementar sostenidamente el cumplimiento voluntario de las obligaciones tributarias por parte de los contribuyentes.

Los tributos cuya potestad corresponde al Gobierno Central son:

1. Impuestos sobre la Renta, Utilidades y Ganancias de Capital

- Impuesto a la Renta
- Gravamen a la Actividad Petrolera
- Impuesto a los Ingresos Extraordinarios

2. Impuestos sobre la Propiedad

- Impuesto a las Tierras Rurales
- Impuesto a los Activos en el Exterior (4)
- Impuesto sobre la Propiedad de los Vehículos Motorizados (5)

3. Impuestos Generales sobre el Consumo

- IVA – Impuesto al Valor Agregado

4. Impuestos Selectivos

- ICE – Impuesto a los Consumos Especiales

Están gravados con ICE los siguientes bienes:

5. Impuestos sobre Transacciones Financieras

- Impuesto a la Salida de Divisas

6. Impuestos sobre el Comercio Exterior

- Derechos de importación

7. Regímenes Simplificados

- RISE – Régimen Impositivo Simplificado Ecuatoriano. Las personas naturales que no llevan contabilidad están obligados a declarar mensualmente la cantidad de \$ 5,00 por concepto de impuesto.

Este nuevo régimen impositivo, creado mediante la Ley de Equidad Tributaria (Dic-2007), el cual comprende las declaraciones de IR e IVA, consiste en el pago de una cuota mensual fija para quienes, según la Ley, pueden acogerse a esta medida. Para el cálculo de estas cuotas mensuales, se presentan ocho tipos de actividades:

Código del Trabajo

En lo relacionado al Código del trabajo, se mencionan textualmente los siguientes artículos, los cuales se relacionan con el desarrollo de la presente investigación:

Art. 2.- Obligatoriedad del trabajo.- El trabajo es un derecho y un deber social.

El trabajo es obligatorio, en la forma y con las limitaciones prescritas en la Constitución y las leyes.

Art. 3.- Libertad de trabajo y contratación.- El trabajador es libre para dedicar su esfuerzo a la labor lícita que a bien tenga.

Ninguna persona podrá ser obligada a realizar trabajos gratuitos, ni remunerados que no sean impuestos por la ley, salvo los casos de urgencia extraordinaria o de necesidad de inmediato auxilio. Fuera de esos casos, nadie estará obligado a trabajar sino mediante un contrato y la remuneración correspondiente.

En general, todo trabajo debe ser remunerado.

Art. 4.- Irrenunciabilidad de derechos.- Los derechos del trabajador son irrenunciables. Será nula toda estipulación en contrario.

CAPÍTULO II

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

1.1. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.

El diseño de la investigación será cualitativo y cuantitativo. Cualitativo porque busca un concepto que pueda abarcar una parte de la realidad. No se trata de probar o de medir en qué grado una cierta cualidad se encuentra en un cierto acontecimiento dado, sino de descubrir tantas cualidades como sea posible y cuantitativo porque debe haber claridad entre los elementos de investigación desde donde se inicia hasta donde termina, para que los datos sean relevantes a l momento de realizar el respectivo análisis..

Esto explica, que el diseño de investigación constituye el plan general a seguir por el investigador para obtener respuestas a sus interrogantes o comprobar la hipótesis de investigación. El diseño de investigación desglosa las estrategias básicas que el investigador acoge para generar información exacta e interpretable, esto le permitirá tener una visión clara del objeto de estudio.

El término diseño se refiere al plan o estrategia concebida para obtener la información que se desea. El diseño también debe especificar los pasos que habrán de tomarse para controlar las variables extrañas y señala cuándo, en relación con otros acontecimientos, se van a recabar los datos y debe precisar el ambiente en que se realizará el estudio.

De acuerdo a la metodología utilizada, es preciso tener en cuenta, cómo se diseñó el instrumento de recolección de datos, establecer una unidad de análisis y una unidad de observación, plan de análisis, esquema de exposición, trabajo de campo, diagnósticos, intrusiones, valoraciones, y procedimientos para establecer la validez y la confiabilidad o criterios de rigor científico, en concordancia con el diseño propuesto, ya que se necesita obtener datos verificables en el lapso de la investigación.

1.2. MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN.

La investigación ayuda a mejorar el estudio porque permite establecer contacto con la realidad a fin de conocerla mejor.

Es preciso tener en cuenta el tipo de investigación a realizar ya que existen muchas estrategias para su procedimiento metodológico. Esto se refiere al tipo de estudio que se llevará a cabo con la finalidad de recoger los fundamentos necesarios de la investigación. Por tal razón, la actual investigación, se enfocó dentro de la modalidad de proyecto factible, investigación de campo, bibliográfica-documental.

El proyecto factible consiste en la elaboración de una propuesta, de un modelo operativo viable, o una solución posible y su propósito es satisfacer una necesidad o solucionar un problema.

1.3. TIPOS DE INVESTIGACIÓN.

1.3.1. Por el Propósito.

Investigación Básica

También llamada investigación fundamental o investigación pura. Contribuye a la ampliación del conocimiento científico, creando nuevas teorías o modificando las ya existentes.

Es fundamental que se aplique este tipo de investigación ya que por medio de ella se haya el problema principal en donde los involucrados deben adaptarse a ciertos cambios generados en el entorno que de alguna manera afectan las actividades dentro de la empresa- Almacén específicamente en la parte operativa

involucrando a todo el ambiente laboral ya que no existen jefes departamentales a quien se les pueda reportar de las tareas encomendadas a cada uno de los empleados del Almacén.

1.3.2. Por el Nivel de Estudio.

Investigación Descriptiva

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

En el caso de la presente investigación se trata de conocer los antecedentes del mantenimiento en el mercado por casi cincuenta años de esta empresa, la misma que ha tenido sus declives, pero ha sabido sostenerse en el mercado a base de la innovación en los productos que expende.

1.3.3. Por el Lugar.

Investigación Bibliográfica

Es aquella que permite redactar resúmenes de libros, folletos, revistas facilitadas en las diversas bibliotecas que se consultaron, que han permitido ampliar y facilitar los diferentes enfoques teóricos y criterios de diferentes autores.

Por medio de esta investigación se podrá conformar el marco teórico y estructurar científicamente los instrumentos como encuestas y entrevistas para realizar el diagnóstico situacional.

Investigación de campo

Se trata de la investigación aplicada para comprender y resolver alguna situación, necesidad o problema en un contexto determinado. El investigador trabaja en el ambiente natural en que conviven las personas y las fuentes consultadas, de las que obtendrán los datos más relevantes a ser analizados son individuos, grupos y representaciones de las organizaciones científicas, no experimentales dirigidas a descubrir relaciones e interacciones entre variables sociológicas, psicológicas y educativas en estructuras sociales reales y cotidianas.

1.3.4. Por la Dimensión Temporal

Investigación Transversal

La investigación transversal, como el nombre lo indica hace un corte en un tiempo único para describir el fenómeno, y analiza la totalidad de los factores intervinientes en la situación en un momento dado. Un ejemplo es una encuesta para conocer el clima organizacional de una empresa.

1.4. MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN.

1.4.1. Método Inductivo

El método inductivo es un método científico que obtiene conclusiones generales a partir de premisas particulares. Se trata del método científico más usual, que se caracteriza por cuatro etapas básicas: la observación y el registro de todos los hechos; el análisis y la clasificación de los hechos; la derivación inductiva de una generalización a partir de los hechos; y la contrastación

1.4.2. Método Analítico.

Méndez (2006). El análisis inicia su proceso de conocimiento por la identificación de cada una de las partes que caracterizan una realidad; de este modo podrá establecer las relaciones causa-efecto entre los elementos que componen su objeto de investigación. Pág. #242.

Se distinguen los elementos de un fenómeno y se procede a revisar ordenadamente cada uno de ellos por separado. La física, la química y la biología, utilizan este método; a partir de la experimentación y el análisis de gran número de casos se establecen leyes universales.

Consiste en la extracción de las partes de un todo, con el objeto de estudiarlas y examinarlas por separado, para ver, por ejemplo las relaciones entre las mismas.

1.5. TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN.

1.5.1. Entrevista.

La entrevista es la conversación que tiene como finalidad la obtención de información entre 2 o más personas con el fin de obtener una información o una opinión, o bien para conocer la personalidad de alguien; según el fin que tenga esta podemos hablar de:

- Entrevista periodística
- Entrevista de televisión
- Entrevista clínica
- Entrevista de trabajo
- Entrevista de personalidad
- Informativa o de actualidad

- De divulgación
- Testimoniales
- Declaraciones

En la entrevista se la realizará al Gerente de la empresa, Sr. Fernando Amaya Jacho, quien proporcionará información relevante de la misma, cuáles han sido las oportunidades, debilidades, fortalezas y amenazas, a través de un FODA, el cual permitirá conocer el estado real de la empresa y cuáles serían las posibles soluciones a implementar.

1.5.2. Encuesta.

Conjunto de preguntas tipificadas dirigidas a una muestra representativa, para averiguar estados de opinión o diversas cuestiones de hecho, para esta técnica se utiliza un cuestionario debidamente estructurado mediante el cual se recopilan los datos que se requirieron investigar.

Esta técnica permite responder acertadamente, sin la intervención del investigador un cuestionario sencillo, claro y concreto con el acontecimiento real del problema a investigarse, por lo que permite tener una información más profunda y confidencial sobre la realidad del estudio.

De igual forma, la encuesta se las aplicaría a los clientes que asisten diariamente a realizar sus compras en este establecimiento comercial y a transeúntes que circulan cerca del mismo, para conocer opiniones referentes a esta empresa.

1.6. INSTRUMENTOS DE LA INVESTIGACIÓN.

1.6.1. Guía de entrevista

Básicamente consiste en la recolección de información a través de un proceso de comunicación, en el transcurso del cual el entrevistado responde a cuestiones,

previamente diseñadas en función de las dimensiones que se pretenden estudiar, planteadas por el entrevistador.

Será necesario este tipo de guía porque facilitará la recogida de información que se haya obtenido con el entrevistado directamente, en esta guía se puede ir anotando todo lo que aporte el entrevistado.

1.6.2. Cuestionario.

Los cuestionarios en el proceso de investigación son una práctica común socorrida por los investigadores.

El uso de cuestionarios en investigación supone que:

1. El investigador debe partir de objetivos de estudio perfectamente definidos
2. Cada pregunta es de utilidad para el objetivo planteado por el trabajo.
3. El investigador debe estructurar las preguntas teniendo en mente siempre los objetivos del trabajo.
4. El que contesta está dispuesto y es capaz de proporcionar respuestas fidedignas.

El cuestionario se elabora con la escala de Lickert que consiste en una escala psicométrica comúnmente utilizada en cuestionarios, y es la escala de uso más amplio en encuestas para la investigación. Cuando respondemos a un elemento de un cuestionario elaborado con la técnica de Likert, lo hacemos especificando el nivel de acuerdo o desacuerdo con una declaración (elemento, ítem o reactivo). La escala se llama así por Rensis Likert, que publicó un informe describiendo su uso.

Las alternativas a aplicarse son:

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo

- Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

1.7. POBLACIÓN Y MUESTRA

1.7.1. Población.

El concepto de población proviene del término latino *populatio*. En su uso más habitual, la palabra hace referencia al conjunto de personas que habitan la Tierra o cualquier división geográfica de ella. Se puede deducir que la población está constituida por el número total de personas o elementos que son miembros de un grupo, empresa, región, país u otra forma de asociación humana que se constituye en objeto de conocimiento en la investigación.

En lo concerniente a la población se estima un promedio diario de seiscientas personas, así mismo se tiene a un directivo, siete operarios y tres administrativos dentro del almacén.

1.7.2. Muestra.

Es aquella parte representativa de la población que se selecciona, de la cual realmente se obtiene la información para el desarrollo del estudio.

Existen dos tipos de muestra, la muestra probabilística y la no probabilística. El muestreo no probabilístico llamado también muestreo circunstancial, se caracteriza porque a los elementos de la muestra no se les ha definido la probabilidad de ser incluidos en la misma. Además el error de muestreo no se puede medir. En cambio en el muestreo probabilístico los elementos se

seleccionan mediante la aplicación de procedimientos de azar. Cada elemento tienen una probabilidad conocida de ser seleccionada. Sus resultados se utilizan para hacer inferencias sobre los parámetros poblacionales. Además es posible medir el error de muestreo.

El muestreo no probabilístico se clasifica en: muestreo por conveniencia, muestreo por criterio, muestreo por cuota. El muestreo probabilístico se clasifica en: muestreo aleatorio simple, muestreo aleatorio estratificado, muestreo sistemático, muestreo por conglomerado.

Como se manifestó la muestra con que se aplicará la encuesta será de 240 clientes, 1 directivos, 7 operarios y 3 administrativos.

Cuadro N° 7

ÍTEM	ESTRATO	POBLACIÓN	MUESTRA
1	Directivos	1	1
2	Operativos	7	7
3	Administrativos	3	3
4	Clientes	600	240
	TOTAL	606	251

FUENTE: Datos de la investigación

ELABORADO POR: Félix Orrala

La fórmula que se utilizará es la siguiente:

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

Donde:

N = Universo

e = Error permitido al cuadrado

n = Muestra

Para determinar el tamaño de la muestra, se procede a remplazar la fórmula con los datos obtenidos en la investigación.

$$n = \frac{600}{0,88^2 (600 - 1) + 1}$$

$$n = \frac{600}{0,0028 (899) + 1}$$

$$n = \frac{600}{2,4978}$$

$$n = 240,24$$

$$n = 240 \text{ ENCUESTAS}$$

1.8. PROCEDIMIENTO Y PROCESAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN.

1.8.1. Procedimiento de la investigación.

Al acceder a la gestión administrativa de la Empresa, se pudo identificar que no cuenta con un diseño organizacional, por lo cual se produce la identificación de un problema que afecta a todos los elementos humanos, estructura, sistemas, y procesos internos. Lo que genera cuellos de botella dentro de la organización.

Este estudio empleó el siguiente esquema de investigación:

- El planteamiento del problema
- Recolección de la información bibliográfica
- Seleccionar el tema de investigación
- Elaborar el marco teórico
- Preparar documentación para la recolección de datos
- Aplicar la encuesta para recolectar la información.
- Diseño de entrevista

1.8.2. Procesamiento.

- Organización de la información
- Análisis de los resultados
- Diseño de gráficos estadísticos
- Interpretación de los datos
- Conclusiones
- Recomendaciones
- Elaborar la propuesta
- Redacción de la información

CAPÍTULO III

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS.

3.1. ANÁLISIS DE LA ENTREVISTA.

ENTREVISTA AL ING. FERNANDO AMAYA JACHO, DIRECTIVO DE ALMACÉN LUPITA

1. ¿Cuántos años lleva al frente de Almacén Lupita, desde que su padre le delegó esta función directriz?

Al frente de este negocio llevo siete años, aunque periódicamente mis padres visitan constantemente el local para verificar que las cosas se desenvuelvan de la mejor manera posible.

2. ¿Durante el desempeño de sus labores, ha tenido inconvenientes con algún proveedor, cliente o de tipo legal?

Cuando las cosas se las realizan de la mejor manera posible, y todo enmarcado en el ámbito legal, porque puede haber problemas. Nunca ha habido problemas, peor aún con algún cliente; nuestra política de trabajo se enmarca en que el cliente tiene la razón y siempre hay que satisfacer las necesidades y exigencias de la clientela.

3. ¿De las mercaderías que se expenden en su local, cuales son las que tienen mayor salida?

El negocio está mayormente orientado al expendio de bisutería y a la elaboración de figuras en fomix, productos que tienen una gran aceptación en el mercado peninsular, lo cual dice a la larga que Almacén Lupita a pesar de ser uno de los pocos locales comerciales que todavía subsisten con más de 50 años de creación.

4. ¿Las mercaderías de que dispone su local comercial logra satisfacer la demanda de sus clientes?

Indudablemente que no, existe un promedio del 30 al 35 % de clientes que vienen a este local y realizan sus compras a base de pedidos, debido a los costos de ellos, pero aun así la clientela se mantiene y se sigue trabajando en beneficio de ellos.

5. ¿Realiza publicidad periódica en algún medio de comunicación colectiva de la península?

No, se tiene la aceptación de miles de clientes que diariamente acuden a nuestro local comercial a realizar sus compras, y esto ha permitido que la publicidad se transmita de boca a boca, creándose una cadena que ha concedido que las bondades de la empresa hayan sido conocidas por otras personas.

6. ¿Los precios de los productos que se expenden en su local tienen aceptación entre sus clientes?

Indudablemente que los precios son una de las fortalezas que posee la empresa, debido a que no son ni caros ni baratos, están a un buen precio, además de que el producto es de muy buena calidad y existe una variedad de opciones para escoger.

7. ¿Estaría dispuesto a aplicar un diseño organizacional para su empresa, de acuerdo al personal que labora con usted?

Si los empleados que están bajo mi mando consideran apropiado que se debe implementar un diseño organizacional, el mismo que ayudará a mejorar las relaciones laborales, comerciales de la empresa, bienvenido sea, pues son ellos quienes están más en contacto con los clientes y conocen de cerca la realidad de la empresa.

8. ¿Conoce usted si todos sus empleados están en las áreas que le corresponde, o hay alguien que se le está escapando a ser distribuido como debe de ser?

Considero, según mi apreciación que sí, todos están donde deben estar, pero aceptaría estar equivocado si alguien me lo hace notar y me sugiere soluciones para que sean aplicadas de manera inmediata.

9. ¿Estaría dispuesto a capacitar a su personal para mejorar el servicio al cliente?

Todo lo que sea en beneficio del cliente y que de por medio este la superación de los empleados de Almacén Lupita, siempre será bienvenido, además de que esto permite la superación personal del empleado, eleva la autoestima, le da mayor responsabilidad

10. ¿Los recursos económicos son suficientes para poder hacer un abastecimiento de la bodega y de los escaparates de su almacén o ha necesitado un préstamo?

A lo largo de los años Almacén Lupita tuvo que acudir a créditos bancarios, por lo que solo en una menor proporción las bodegas han estado llenas, si los escaparates han tenido lo suficiente como para sostener a una clientela que acude diariamente a este local.

3.2. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA ENCUESTA.

1. ¿El diseño organizacional permitirá una mejor distribución del personal en áreas específicas dentro de la empresa?

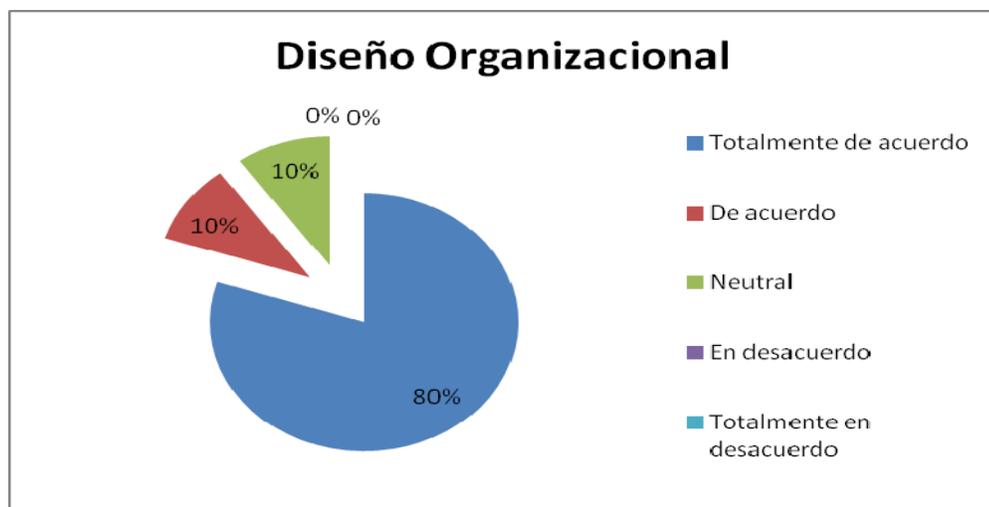
CUADRO N° 8

ALTERNATIVAS	F	%
Totalmente de acuerdo	8	80%
De acuerdo	1	10%
Neutral	1	10%
En desacuerdo	0	0%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
TOTALES	10	100%

Fuente: Datos de Encuestas realizadas personal.

Elaborado por: Félix Orrala Suarez

GRÁFICO N° 2



Fuente: Datos de Encuestas realizadas personal.

Elaborado por: Félix Orrala Suarez

Siendo de vital importancia una estructura dentro de cualquier empresa, para asegurar su desarrollo a través del tiempo. El 80% de los entrevistados están totalmente de acuerdo, además argumentaron que sería fundamental para obtener un control de las actividades diarias; por otra parte un 10% se mostró de acuerdo, indicaron que su implementación le ayudaría a la empresa a obtener, un crecimiento importante dentro del mercado y el restante del 10% se mostró neutral, no dieron opiniones.

2. ¿Cree usted que sería beneficioso para la empresa implementar un diseño organizacional?

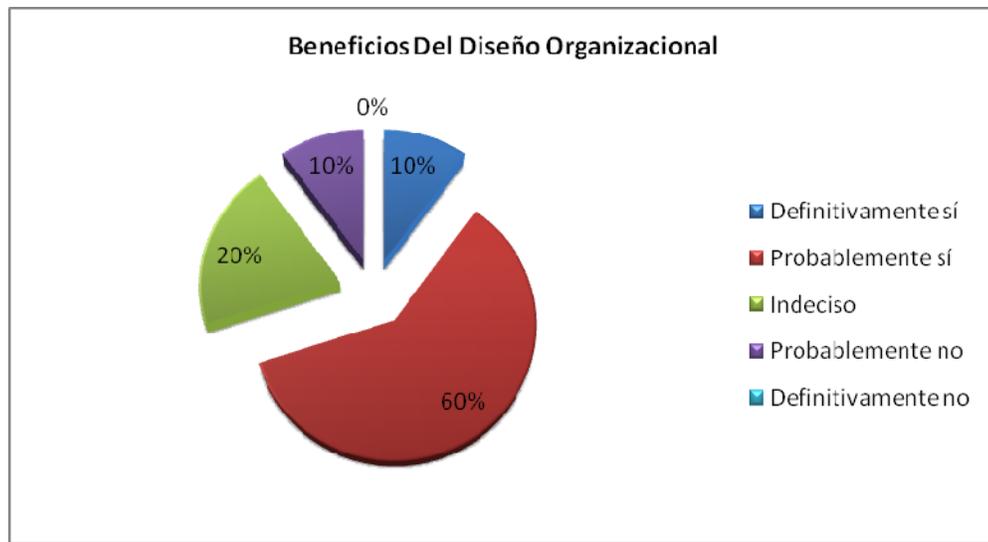
CUADRO N° 9

ALTERNATIVAS	F	%
Definitivamente sí	1	10%
Probablemente sí	6	60%
Indeciso	2	20%
Probablemente no	1	10%
Definitivamente no	0	0%
TOTALES	10	100%

Fuente: Datos de Encuestas realizadas personal.

Elaborado por: Félix Orrala Suarez

GRÁFICO N° 3



Fuente: Datos de Encuestas realizadas personal.

Elaborado por: Félix Orrala Suarez

Los Encuestados, específicamente el 60% consideran que probablemente si sería beneficioso que la empresa implementara un diseño organizacional; añadieron que es muy importante para que la empresa se desenvuelva en el mercado, el 20% se mostró indeciso, un 10% respondió que definitivamente si; el 10% respondió que probablemente no sería beneficioso. De este resultado se establece que la mayoría las personas entrevistadas consideran que probablemente si sería beneficioso para la empresa implementar un diseño organizacional.

3. ¿La Empresa dispone de mecanismos o herramientas para aplicar un control de calidad en los productos que se expenden al público?

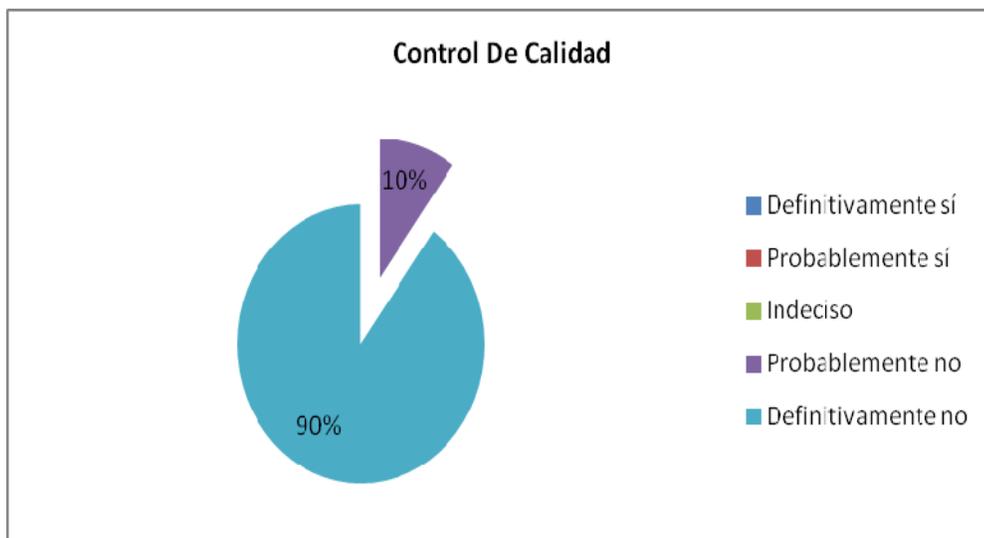
CUADRO N° 10

ALTERNATIVAS	F	%
Definitivamente sí	0	0%
Probablemente sí	0	0%
Indeciso	0	0%
Probablemente no	1	10%
Definitivamente no	9	90%
TOTALES	10	100%

Fuente: Datos de Encuestas realizadas personal.

Elaborado por: Félix Orrala Suarez

GRÁFICO N° 4



Fuente: Datos de Encuestas realizadas personal.

Elaborado por: Félix Orrala Suarez

La Encuesta nos muestra, que el 90% de las personas a quienes se encuestó expresaron que definitivamente no dispone de mecanismos o herramientas para determinar un control de calidad adecuado; el 10% respondió que probablemente no, se cuente con estos procesos de calidad, y argumentaron que es debido a su estrategia de costos bajos, ya que si se invierte en producto de mayor calidad notablemente los precios subirían.

4. ¿Considera que la empresa Almacén Lupita posee todo lo necesario en artículos de venta al público para satisfacer la demanda de sus clientes?

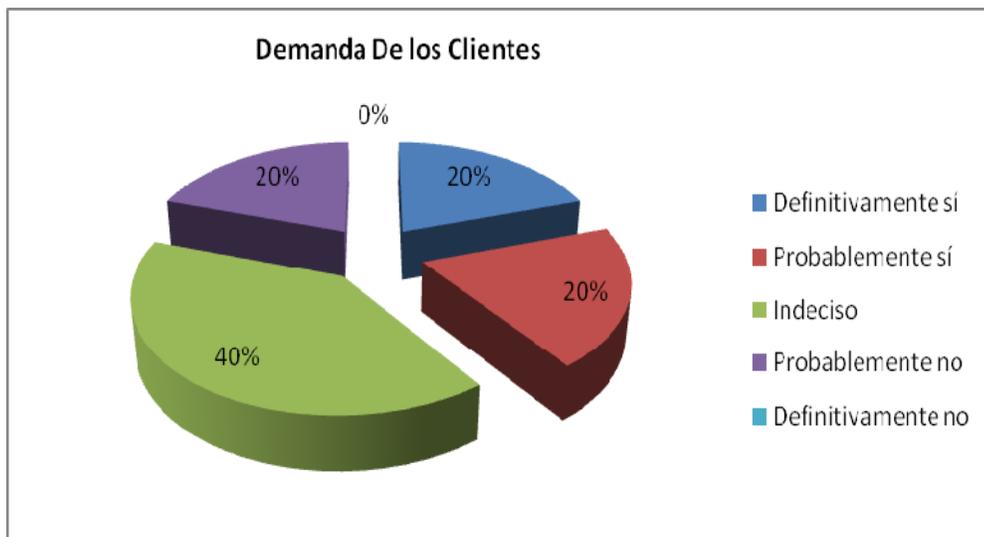
CUADRO N° 11

ALTERNATIVAS	F	0%
Definitivamente sí	2	20%
Probablemente sí	2	20%
Indeciso	4	40%
Probablemente no	2	20%
Definitivamente no	0	0%
TOTALES	10	100%

Fuente: Datos de Encuestas realizadas personal.

Elaborado por: Félix Orrala Suarez

GRÁFICO N° 5



Fuente: Datos de Encuestas realizadas personal.

Elaborado por: Félix Orrala Suarez

Uno de los pilares fundamentales para el éxito de toda empresa es la satisfacción de sus clientes, el 40% se muestra indeciso; y no emite criterio alguno en cuanto a la pregunta, un 20% respondió que definitivamente sí cubre la demanda de los consumidores; el 20% respondió probablemente sí, y argumentó que aun falta sectores u otro segmentos de mercado por explotar; así mismo otro 20% respondió que probablemente no.

5. ¿Considera importante que los empleados reciban capacitación para mejorar la calidad del servicio al cliente?

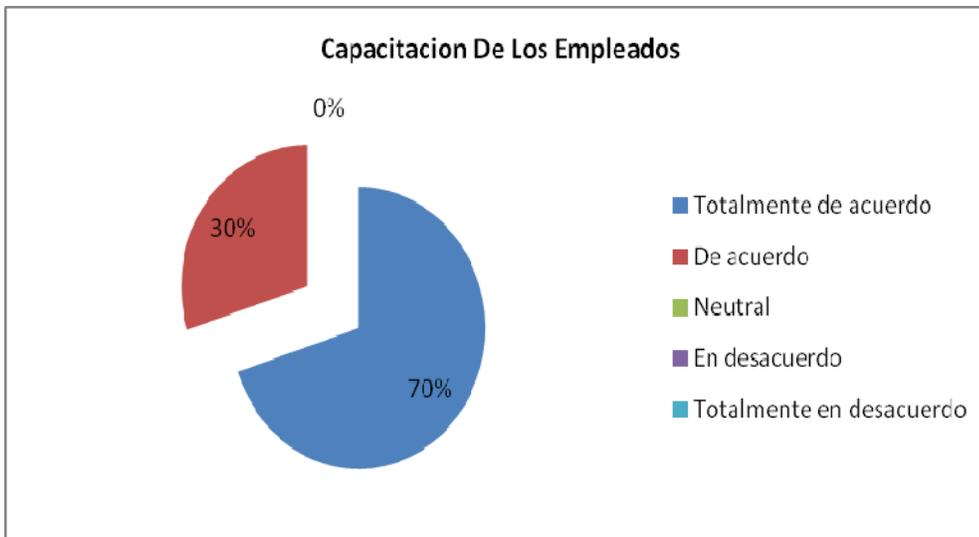
CUADRO N° 12

ALTERNATIVAS	F	0%
Totalmente de acuerdo	7	70%
De acuerdo	3	30%
Neutral	0	0%
En desacuerdo	0	0%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
TOTALES	10	100%

Fuente: Datos de Encuestas realizadas personal.

Elaborado por: Félix Orrala Suarez

GRÁFICO N° 6



Fuente: Datos de Encuestas realizadas personal.

Elaborado por: Félix Orrala Suarez

Los programas de capacitación son un método de incentivo empresarial, el 70% están, totalmente de acuerdo en que los empleados necesiten capacitación, mientras tanto el 30% se mostró de acuerdo, con la aplicación de programas de capacitación, aunque representa un rubro en su presupuesto, pero este traería como resultado una considerable elevación del nivel de productividad laboral y motivación interna.

6. ¿La empresa posee el espacio físico necesario para el almacenamiento de su mercadería?

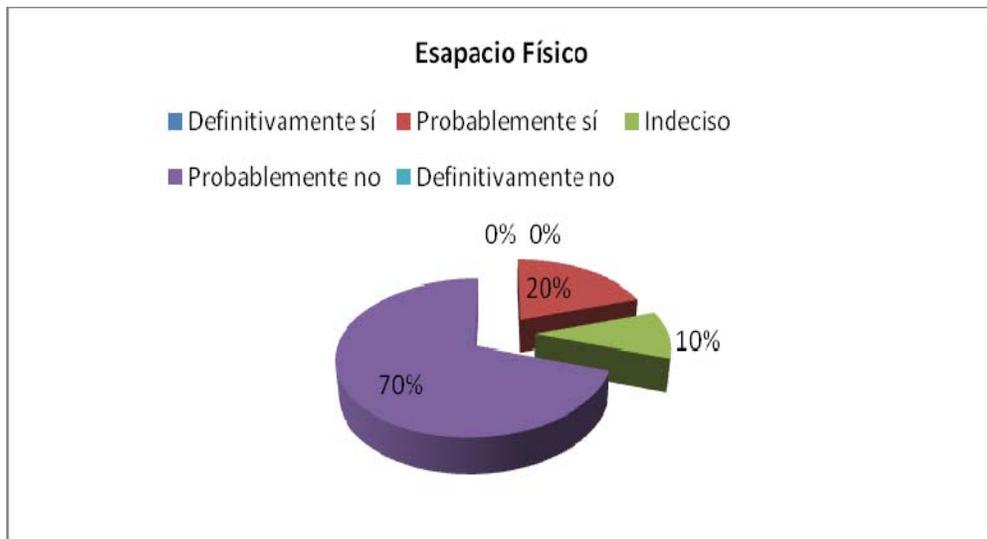
CUADRO N° 13

ALTERNATIVAS	F	0%
Definitivamente sí	0	0%
Probablemente sí	2	20%
Indeciso	1	10%
Probablemente no	7	70%
Definitivamente no	0	0%
TOTALES	10	100%

Fuente: Datos de Encuestas realizadas personal.

Elaborado por: Félix Orrala Suarez

GRÁFICO N° 7



Fuente: Datos de Encuestas realizadas personal.

Elaborado por: Félix Orrala Suarez

Según la gráfica, el 70% considera que la empresa probablemente no posee espacio físico, mientras un 20% considera probablemente sí y un 10% considera indeciso. El resultado obtenido se deduce que la mayoría de las personas entrevistadas consideran que la empresa probablemente no posee el espacio físico necesario para almacenamiento de su mercadería, a pesar que otros consideran que probablemente si hay espacio físico.

7. ¿Habrá el financiamiento suficiente para cumplir con las exigencias de los clientes?

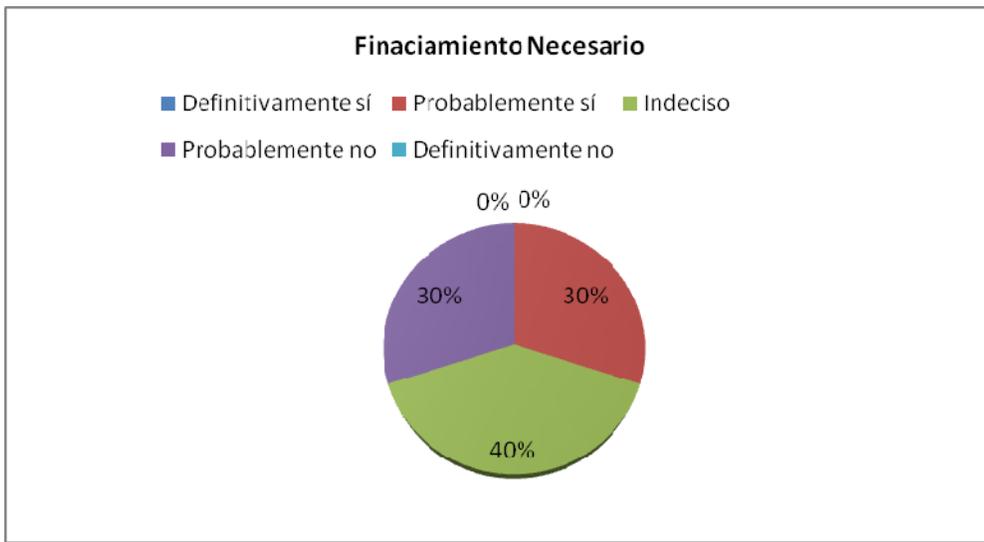
CUADRO N° 14

ALTERNATIVAS	F	%
Definitivamente sí	0	0%
Probablemente sí	3	30%
Indeciso	4	40%
Probablemente no	3	30%
Definitivamente no	0	0%
TOTALES	10	100%

Fuente: Datos de Encuestas realizadas personal.

Elaborado por: Félix Orrala Suarez

GRÁFICO N° 8



Fuente: Datos de Encuestas realizadas personal.

Elaborado por: Félix Orrala Suarez

Tomando en cuenta la opinión de los directivos, el 40% manifestó, que se encuentran indecisos en cuanto a poseer el financiamiento para la empresa, mientras el 30% considera probablemente sí y el 30% consideraron que existe la probabilidad que se obtenga. Argumentaron además que es necesario encontrar el financiamiento suficiente para cumplir con las exigencias de los clientes, contribuyendo con el desarrollo organizacional y el dinamismo grupal que se requiere para que toda empresa alcance el éxito.

8. ¿El sistema salarial de los empleados del almacén lupita está de acuerdo con los parámetros legales que dispone el código de trabajo?

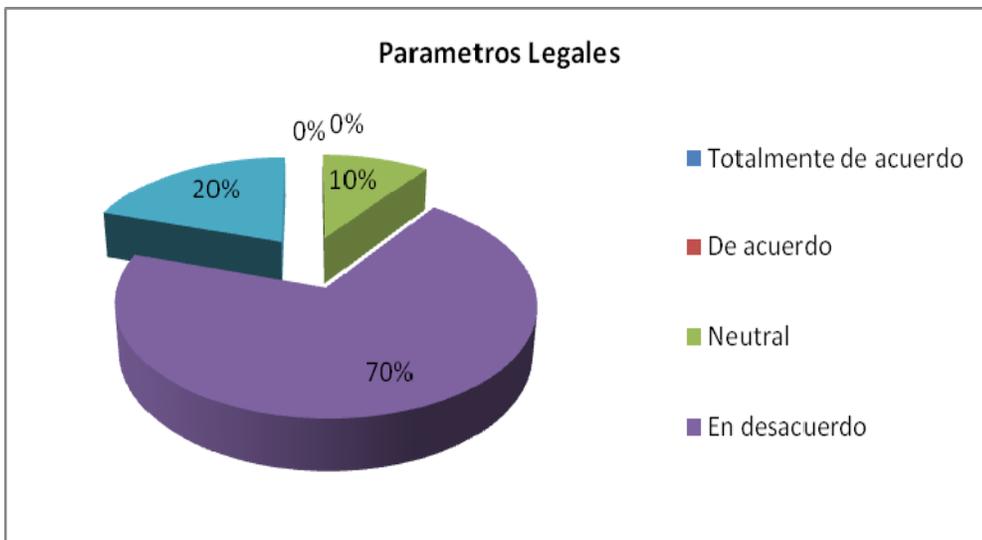
CUADRO N° 15

ALTERNATIVAS	F	%
Totalmente de acuerdo	0	0%
De acuerdo	0	0%
Neutral	1	10%
En desacuerdo	7	70%
Totalmente en desacuerdo	2	20%
TOTALES	10	100%

Fuente: Datos de Encuestas realizadas personal.

Elaborado por: Félix Orrala Suarez

GRÁFICO N° 9



Fuente: Datos de Encuestas realizadas personal.

Elaborado por: Félix Orrala Suarez

Siendo el sistema salarial uno de los factores preponderantes para los colaboradores, en cuanto a nuestra pregunta el 70% se consideran en desacuerdo con respecto, y manifiestan que no va acorde con la escala establecida por el gobierno; el 20% respondió totalmente en desacuerdo, manifestó que deben tomarse las medidas pertinentes; y un 10% respondió neutral. No dieron manifestación alguna en cuanto al tema pero si se notó su inconformidad.

9. ¿Los directivos de la empresa cumplen con las disposiciones legales del Seguro Social Ecuatoriano?

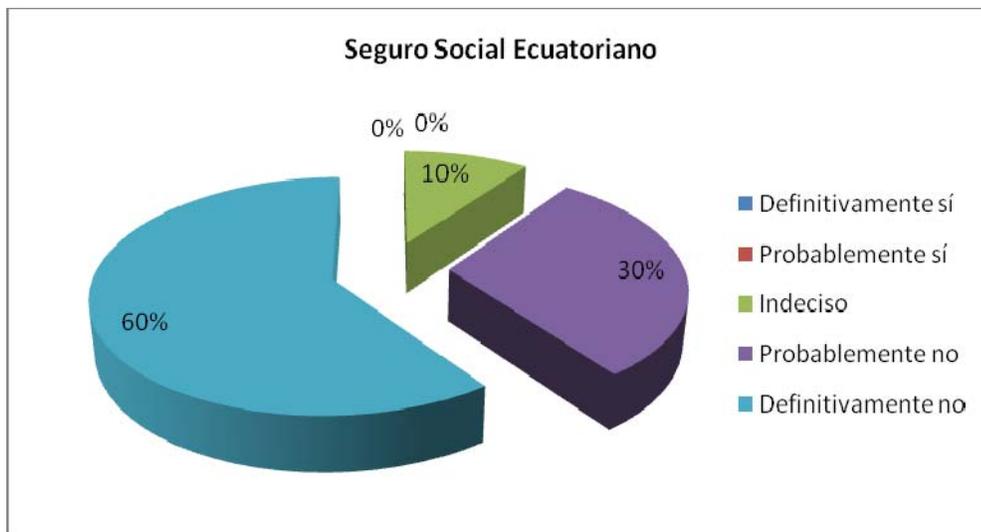
CUADRO N° 16

ALTERNATIVAS	F	%
Definitivamente sí	0	0%
Probablemente sí	0	0%
Indeciso	1	10%
Probablemente no	3	30%
Definitivamente no	6	60%
TOTALES	10	100%

Fuente: Datos de Encuestas realizadas personal.

Elaborado por: Félix Orrala Suarez

GRÁFICO N° 10



Fuente: Datos de Encuestas realizadas personal.

Elaborado por: Félix Orrala Suarez

De los 10 entrevistados, el 60% consideran que definitivamente no; el 30% considera que probablemente no, mientras que el 10% considero indeciso. De estos resultados obtenidos se deduce que la mayoría consideran que definitivamente la empresa no se cumple con las disposiciones legales del seguro social ecuatoriano, por otra parte otros respondieron que probablemente no se cumple con los derechos del trabajador.

10. ¿Se cumple con las normas de seguridad e higiene laboral dentro de la Empresa?

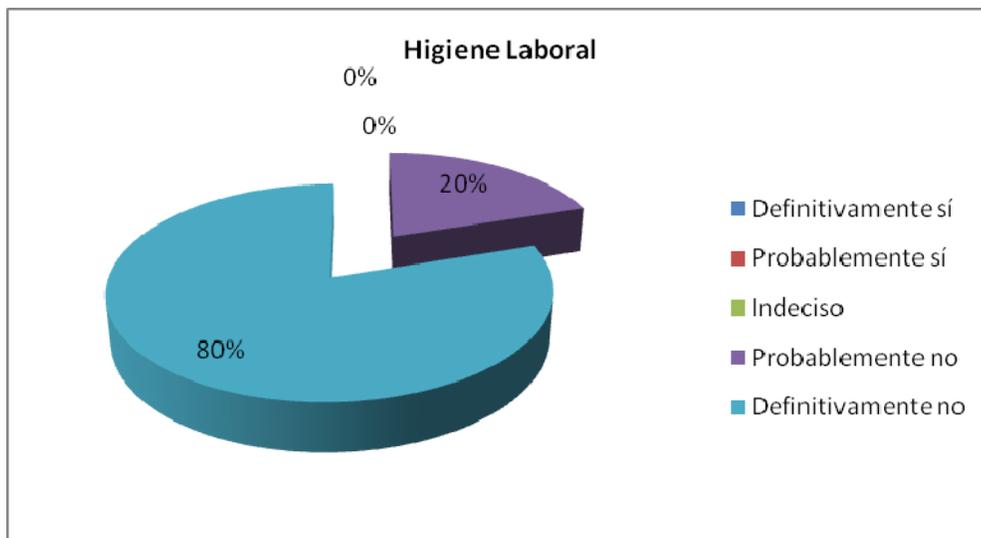
CUADRO N° 17

ALTERNATIVAS	F	%
Definitivamente sí	0	0%
Probablemente sí	0	0%
Indeciso	0	0%
Probablemente no	2	20%
Definitivamente no	8	80%
TOTALES	10	100%

Fuente: Datos de Encuestas realizadas personal.

Elaborado por: Félix Orrala Suarez

GRÁFICO N° 11



Fuente: Datos de Encuestas realizadas personal.

Elaborado por: Félix Orrala Suarez

De los 10 entrevistados, el 80% consideran que definitivamente no; el 20% considera que probablemente no. De estos resultados obtenidos se deduce que la mayoría consideran que definitivamente la empresa no cumple con la seguridad e higiene laboral, así mismo otro grupo considero que probablemente la empresa no cumple con estas medidas ya mencionadas, la cuales son necesarias para contrarrestar cualquier situación de riesgo que se suscite.

3.3. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA ENCUESTA CLIENTES

ENCUESTA A CLIENTES DE ALMACÉN LUPITA

1. ¿Sabe desde cuando funciona el Almacén Lupita en el cantón La Libertad?

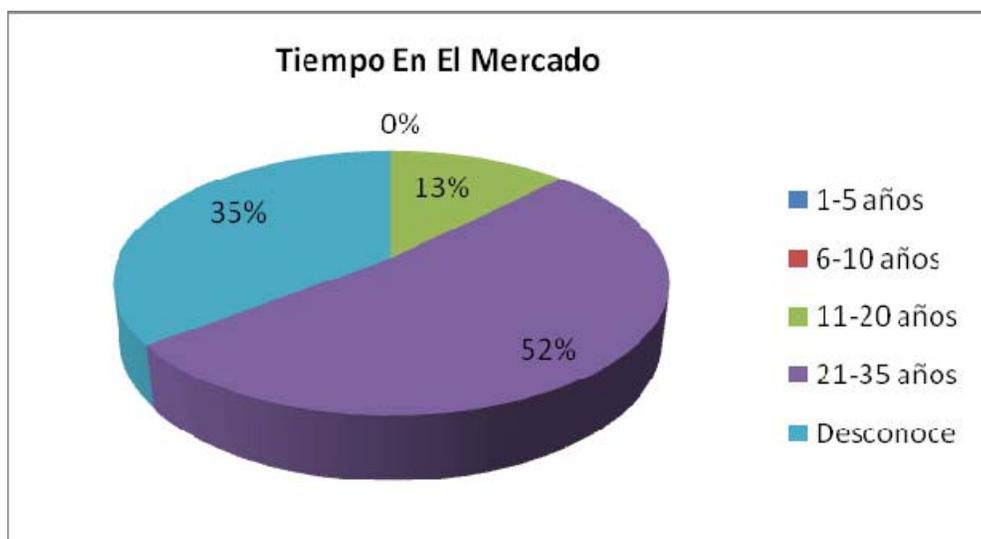
CUADRO N° 18

ALTERNATIVAS	F	%
1-5 años	0	0%
6-10 años	0	0%
11-20 años	30	13%
21-35 años	125	52%
Desconoce	85	35%
TOTALES	240	100%

Fuente: Datos de Encuestas realizadas personal.

Elaborado por: Félix Orrala Suarez

GRÁFICO N° 12



Fuente: Datos de Encuestas realizadas personal.

Elaborado por: Félix Orrala Suarez

De los 240 entrevistados, el 52% afirma que la permanencia en el mercado de la empresa, ya es bastante notoria a través del tiempo y concluye que es de 21-35 años; el 35% desconoce el tiempo en que la empresa viene, comercializando sus productos; 13% consideran 11-20 años. De estos resultados obtenidos se deduce que Almacén Lupita por sus años en el mercado goza de un buen posicionamiento.

2. ¿Usted encuentra en Almacén Lupita todos los productos referentes a bisutería, bazar productos elaborados, etc.?

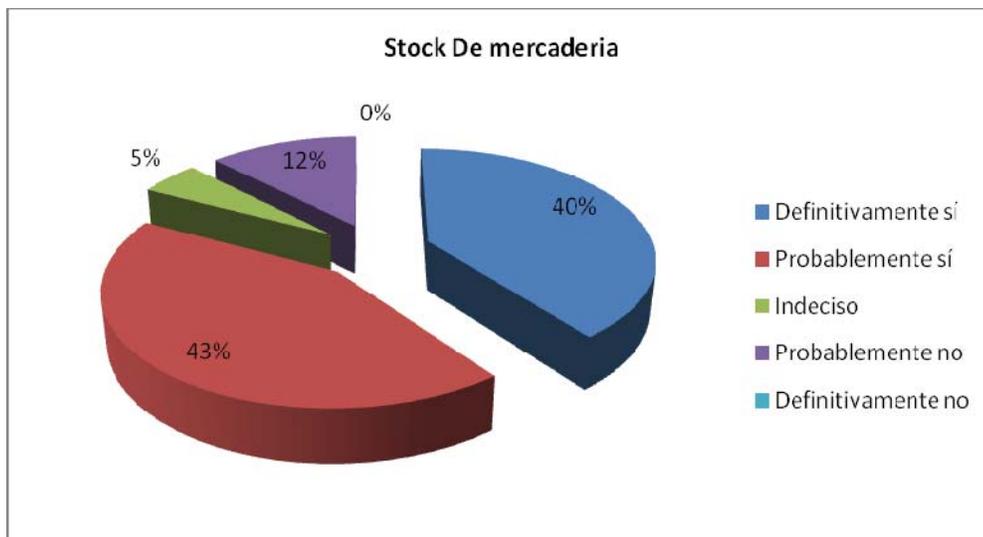
CUADRO N° 29

ALTERNATIVAS	F	%
Definitivamente sí	95	40%
Probablemente sí	103	43%
Indeciso	12	5%
Probablemente no	30	12%
Definitivamente no	0	0%
TOTALES	240	100%

Fuente: Datos de Encuestas realizadas a los clientes.

Elaborado por: Félix Orrala Suarez

GRÁFICO N° 13



Fuente: Datos de Encuestas realizadas a los clientes.

Elaborado por: Félix Orrala Suarez

Al realizarse la encuestas nos determino los resultados siguientes, el 43% consideran que probablemente sí, se encuentran todos los productos necesario; el 40% considera definitivamente sí, hay un stock suficiente de mercadería para satisfacer las necesidades de los clientes; el 12% considera que probablemente no, porque si se ha notado en ciertas ocasiones la carencia de ciertos productos; y un 5% está indeciso, no quiso emitir ningún aporte para la encuesta, esto refleja que la empresa si cubre oportunamente la demanda de sus clientes.

3. ¿Cómo considera usted la atención al cliente en el Almacén Lupita?

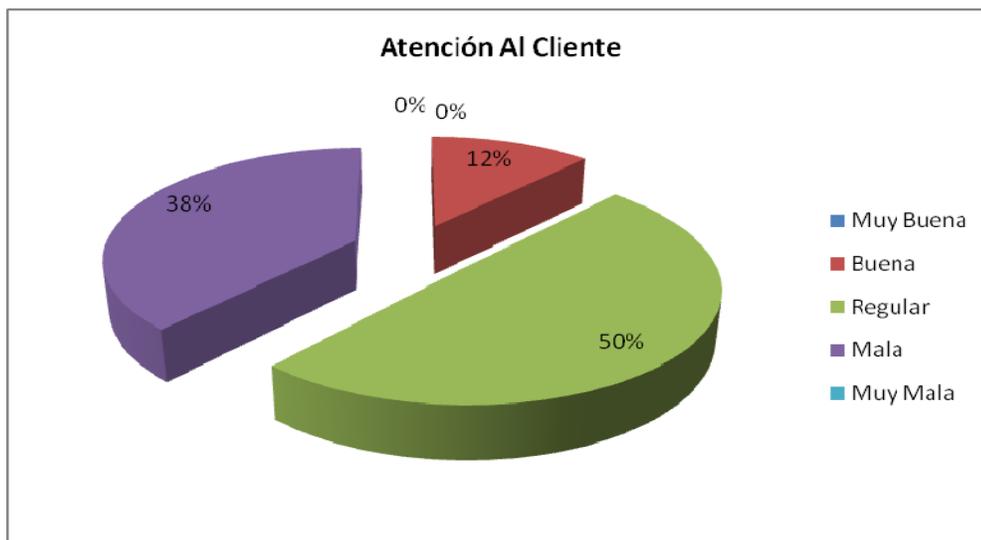
CUADRO N° 20

ALTERNATIVAS	F	%
Muy Buena	0	0%
Buena	29	12%
Regular	119	50%
Mala	92	38%
Muy Mala	0	0%
TOTALES	240	100%

Fuente: Datos de Encuestas realizadas a los clientes.

Elaborado por: Félix Orrala Suarez

GRÁFICO N° 14



Fuente: Datos de Encuestas realizadas a los clientes.

Elaborado por: Félix Orrala Suarez

Con el propósito comprobar el grado, de apreciación que tienen los clientes, al momento de ser atendidos por los colaboradores de la empresa, el 50% consideran regular; el 38% considera mala; tomaron en cuenta que en ocasiones, no son atendidos oportunamente, el 12% considera buena. Esto refleja que la calidad de la atención no es la que se espera, por lo tanto se deben tomar los correctivos pertinentes para combatir, este factor preponderante dentro de los parámetros requeridos por la empresa, esto podrá beneficiar tanto a consumidores como a la empresa en general, porque genera una mejor imagen.

4. ¿Si usted no se siente a gusto con un producto que le han vendido, los empleados le cambian el artículo o le devuelven su dinero?

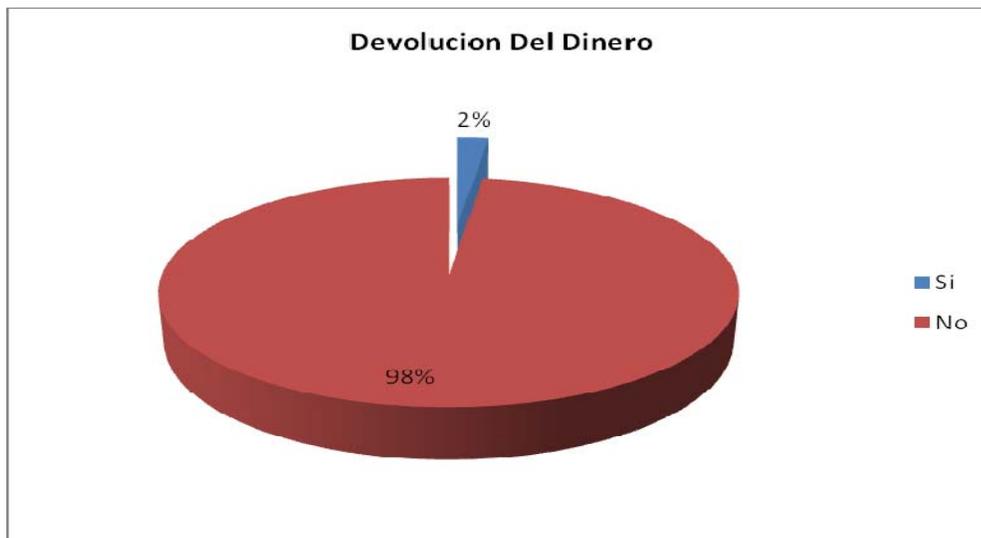
CUADRO N° 21

ALTERNATIVAS	F	%
Si	5	2%
No	235	98%
TOTALES	240	100%

Fuente: Datos de Encuestas realizadas a los clientes.

Elaborado por: Félix Orrala Suarez

GRÁFICO N° 15



Fuente: Datos de Encuestas realizadas a los clientes.

Elaborado por: Félix Orrala Suarez

De acuerdo a esta interrogante, los resultados reflejan que el 98% afirman que no se les devuelve el dinero; porque manifiestan los colaboradores que luego de salida la mercadería no hay devolución, el 2% considera sí; a pesar de no mostrarse muy seguros al momento responder. Esto representa alto grado de inconformidad, de la mayoría de los clientes, esto podría ser perjudicial para la empresa porque por cada cliente insatisfecho, se genera siete adicionales por el efecto bola de nieve, este factor perjudicaría a la empresa, debido a que su prestigio alcanzado podría quebrantarse.

5. ¿Cómo considera usted los productos que se venden en Almacén Lupita?

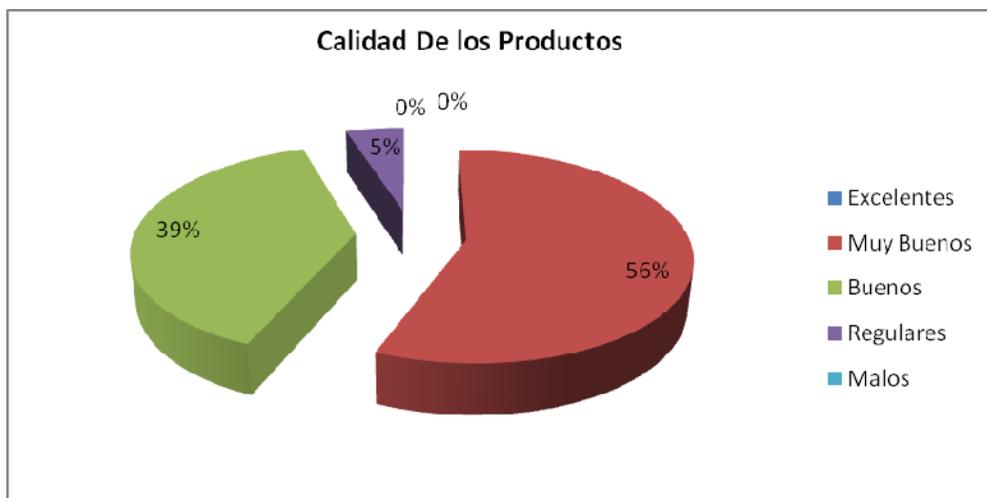
CUADRO N° 22

ALTERNATIVAS	F	%
Excelentes	0	0%
Muy Buenos	135	56%
Buenos	93	39%
Regulares	12	5%
Malos	0	0%
TOTALES	240	100%

Fuente: Datos de Encuestas realizadas a los clientes.

Elaborado por: Félix Orrala Suarez

GRÁFICO N° 16



Fuente: Datos de Encuestas realizadas a los clientes.

Elaborado por: Félix Orrala Suarez

Siendo su principal actividad económica, la producción y venta de productos, lo que ha conllevado a su permanencia en el mercado de la empresa, de los entrevistados, el 56% consideran muy buenos los productos considerando que además tienes costos bajos; el 39% consideran los productos buenos lo que refleja, una aparente calidad en los mismos; un 5% considera regulares, esto nos muestra que los clientes, consideran un parámetro de compra el cual se establece, en precios bajos.

6. ¿Qué consideraciones toma en cuenta al adquirir los productos el Almacén Lupita?

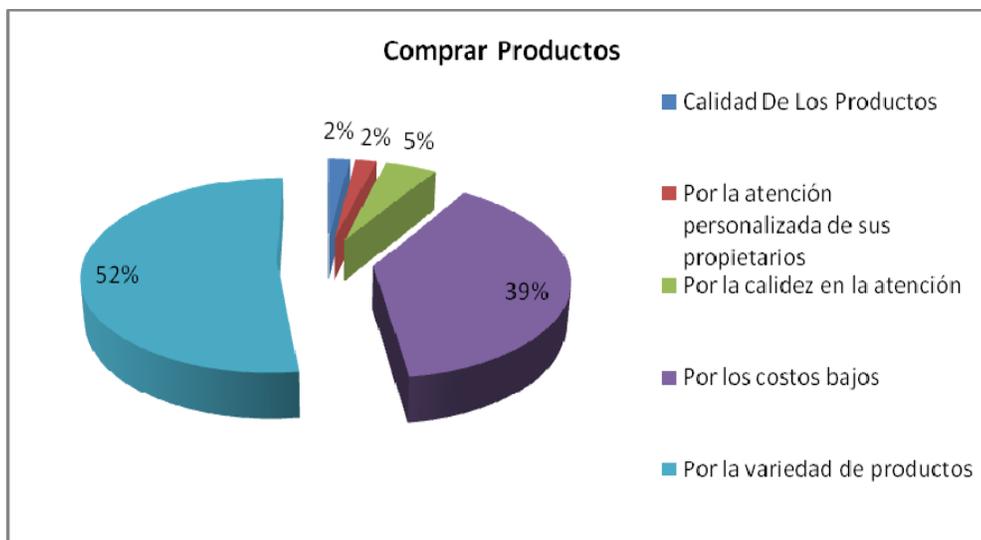
CUADRO N° 23

ALTERNATIVAS	F	%
Calidad De Los Productos	5	2%
Por la atención personalizada de sus propietarios	5	2%
Por la calidez en la atención	12	5%
Por los costos bajos	93	39%
Por la variedad de productos	125	52%
TOTALES	240	100%

Fuente: Datos de Encuestas realizadas a los clientes.

Elaborado por: Félix Orrala Suarez

GRÁFICO N° 17



Fuente: Datos de Encuestas realizadas a los clientes.

Elaborado por: Félix Orrala Suarez

Siendo su estrategia por muchos años, sus costos bajos, y la variedad en los productos que expende, los clientes manifestaron en un 52% consideran adquieren sus productos en la empresa por la variedad de productos; el 39% considera por los costos bajos; el 5 % consideran por la calidez en la atención; el 2% considera por la atención personalizada de sus propietarios y por ultimo un 2% considera por la calidad de productos, mostrándonos así que la calidad no es muy relevante.

7. ¿Los precios en los productos que expende Almacén Lupita son?

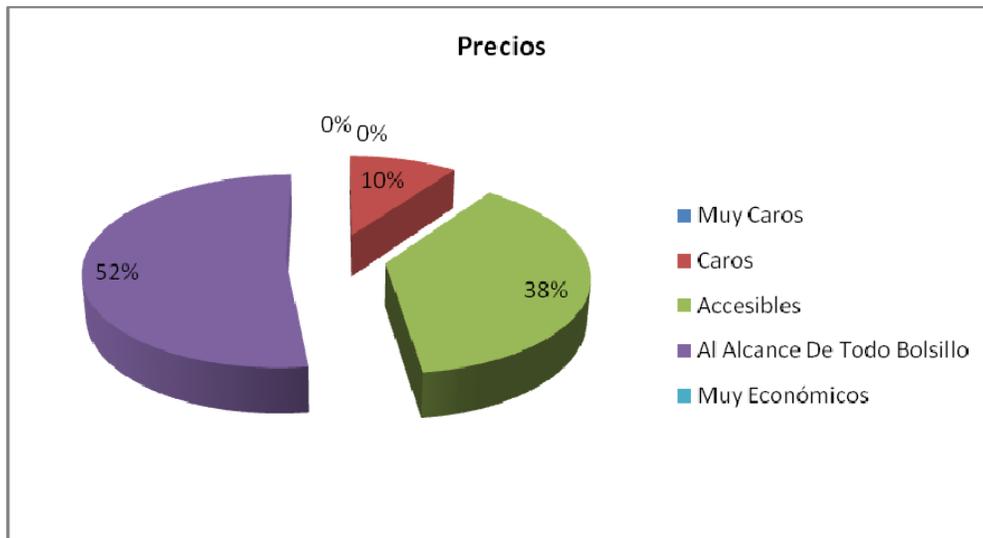
CUADRO N° 24

ALTERNATIVAS	F	%
Muy Caros	0	0%
Caros	24	10%
Accesibles	91	38%
Al Alcance De Todo Bolsillo	125	52%
Muy Económicos	0	0%
TOTALES	240	100%

Fuente: Datos de Encuestas realizadas a los clientes.

Elaborado por: Félix Orrala Suarez

GRÁFICO N° 18



Fuente: Datos de Encuestas realizadas a los clientes.

Elaborado por: Félix Orrala Suarez

A lo largo de su desarrollo la empresa se ha caracterizado por sus precios accesibles, esto la ha llevado a su permanencia en el mercado, el 52% consideran que sus productos están al alcance de todo bolsillo; el 38% considera que son accesibles; un 10% considera caros. Considerando muy relevante este factor, se cree necesario, incluir precios más elevados con productos de alta calidad para satisfacer a los clientes más exigentes.

8. ¿Considera que a Almacén Lupita le hace falta publicidad para captar una mayor cantidad de clientes?

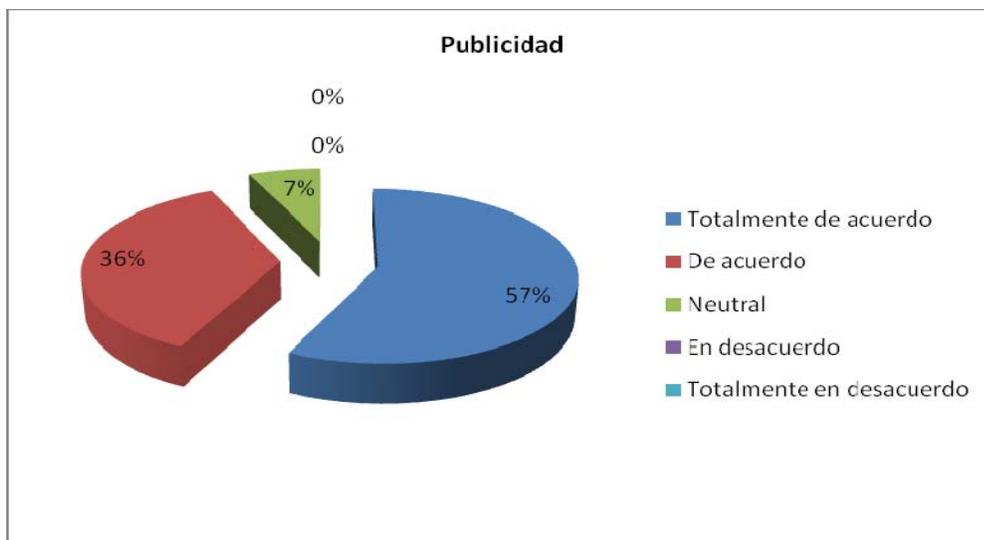
CUADRO N° 25

ALTERNATIVAS	F	%
Totalmente de acuerdo	137	57%
De acuerdo	87	36%
Neutral	16	7%
En desacuerdo	0	0%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
TOTALES	240	100%

Fuente: Datos de Encuestas realizadas a los clientes.

Elaborado por: Félix Orrala Suarez

GRÁFICO N° 19



Fuente: Datos de Encuestas realizadas a los clientes.

Elaborado por: Félix Orrala Suarez

En la actualidad se ha convertido en un requisito indispensable, dentro de toda empresa contar con los diferentes medios de publicidad posibles, porque son estos quienes a más de captar clientes venden la imagen de la empresa: el 57% considera totalmente de acuerdo, sobre la carencia publicidad en la empresa; el 36% se está de acuerdo, que la menciona entidad no cuenta con un medio publicitario establecido; el 7% se mostró neutral.

9. ¿Le gustaría obtener productos del Almacén lupita a domicilio sin tener que trasladarse hasta la empresa para adquirirlos?

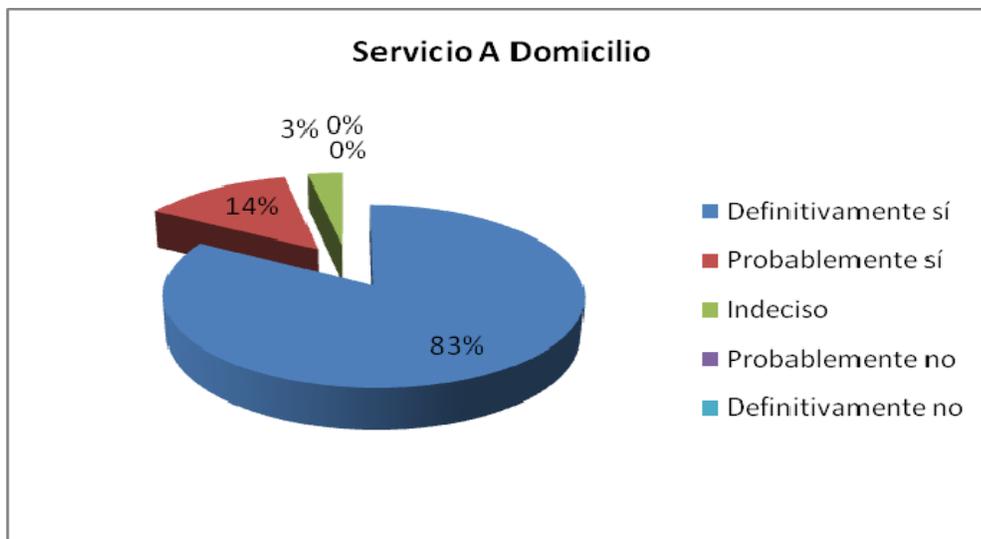
CUADRO N° 26

ALTERNATIVAS	F	%
Definitivamente sí	208	83%
Probablemente sí	34	14%
Indeciso	8	3%
Probablemente no	0	0%
Definitivamente no	0	0%
TOTALES	250	100%

Fuente: Datos de Encuestas realizadas a los clientes.

Elaborado por: Félix Orrala Suarez

GRÁFICO N° 20



Fuente: Datos de Encuestas realizadas a los clientes.

Elaborado por: Félix Orrala Suarez

Estrategia que ya se aplica hace algunos años en el mercado ecuatoriano, el servicio de venta a domicilio o de entrega de los productos puerta a puerta, basada en esta pregunta el 83% considera definitivamente sí, estaría de acuerdo a que el almacén aplique este tipo de distribución de su mercadería; el 14% considera probablemente sí; aun que tuvo sus dudas porque manifestó que, de esta manera también se pueden incrementar los costos; el 3% está indeciso.

10. ¿Considera usted que es necesario la implementación de catálogos para promocionar los productos Almacén Lupita?

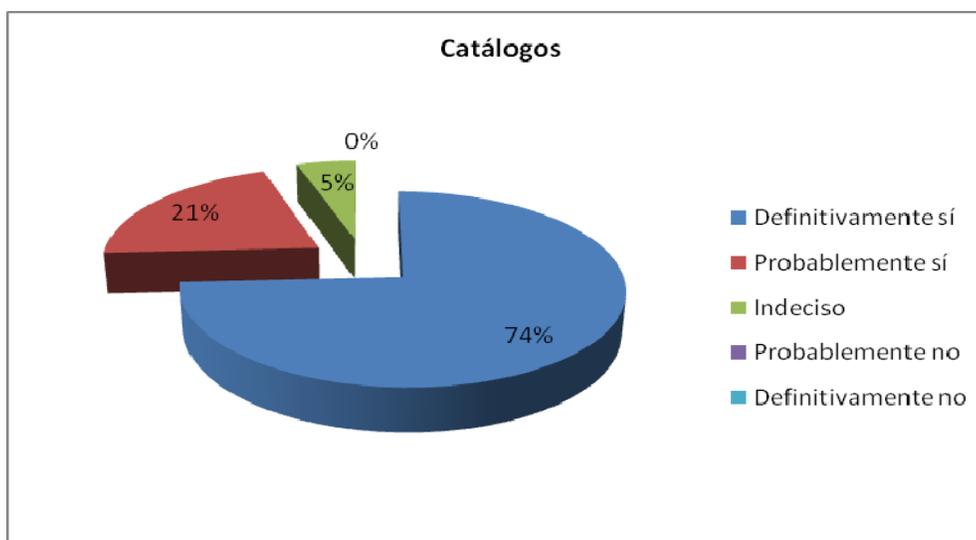
CUADRO N° 27

ALTERNATIVAS	F	%
Definitivamente sí	178	74%
Probablemente sí	50	21%
Indeciso	12	5%
Probablemente no	0	0%
Definitivamente no	0	0%
TOTALES	240	100%

Fuente: Datos de Encuestas realizadas a los clientes.

Elaborado por: Félix Orrala Suarez

GRÁFICO N° 21



Fuente: Datos de Encuestas realizadas a los clientes.

Elaborado por: Félix Orrala Suarez

Una de las herramientas utilizadas ya hace algunos años para captar la atención de los clientes es a través de los denominados catálogos, estos permiten una apreciación de los productos y permiten saber detalles y precios de los productos el 74% considera que definitivamente sí sería necesario la aplicación de catálogos para el expendio de sus productos; el 21% considera probablemente sí; el 5% está indeciso.

CAPÍTULO IV

PROPUESTA

“DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA EMPRESA - ALMACÉN LUPITA, CANTÓN LA LIBERTAD, PROVINCIA DE SANTA ELENA AÑO 2013.”

4.1 Presentación

A lo largo de la historia, la humanidad ha ido atravesando periodos de cambios para su progreso, en la actualidad el mundo sigue su marcha modificándose a cada instante, aquellos que se han acoplado inmediatamente a esta variabilidad han logrado desarrollarse y mantenerse tanto individual y colectivamente en la sociedad. Es el caso de las empresas Industriales que sin importar su tamaño han tenido que enfrentarse igualmente a sucesos inesperados de riesgo, que han sido fundamentales para su crecimiento o declive en el mercado.

Aquellas empresas que han logrado mantenerse y avanzar en mercados exigentes, han sido las que han mostrado capacidad y habilidad para planear y tomar decisiones gerenciales anticipadas mediante la elaboración y aplicación de presupuestos como herramientas de Gestión.

Es evidente que existen a nivel mundial empresas que han decidido realizar cambios que permitan mejorar primordialmente su posicionamiento y rentabilidad en el giro del negocio, y también la necesidad de buscar la forma de permanecer en el mercado; adoptando modelos y herramientas para la toma oportuna de decisiones y así mejorar su capacidad competitiva.

Almacén Lupita, una empresa dedicada a la venta de productos varios y que por muchos años se ha mantenido en el mercado, busca fortalecer sus actividades a través de la utilización de herramientas de Gestión que le permitan pronosticar

condiciones mercantiles futuras, utilizando datos para establecer una base para controlar sus operaciones; con el firme propósito de anticiparse a factores internos y externos que influyen directa o indirectamente en la organización y así lograr permanencia y desarrollo sostenido durante el periodo en el que se pretende ejecutar la presente investigación año 2013.

4.2 Objetivos

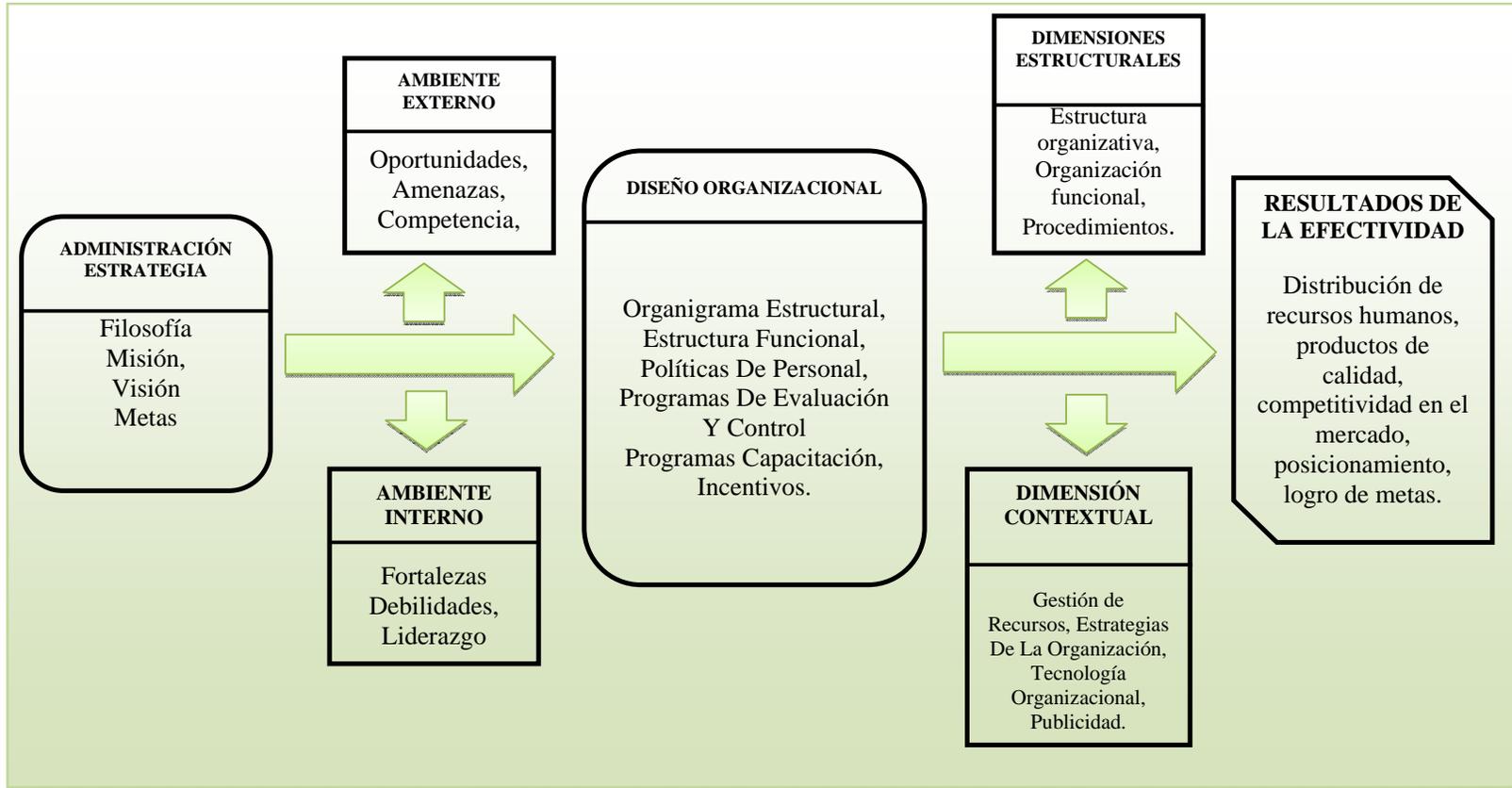
4.2.1. Objetivo General

Desarrollar la gestión administrativa pertinente en la Empresa Almacén Lupita, en sus procesos comerciales y productivos, políticas de personal, capacitación, con la práctica de métodos, técnicas y herramientas cualitativas-cuantitativas que mejoren su funcionamiento y desempeño.

4.2.2. Objetivos Específicos

- Prescribir estrategias basadas en los resultados obtenidos por las herramientas y técnicas utilizadas en la determinación de los factores que influyen con el desempeño de la empresa.
- Determinar con la participación de los colaboradores y con las herramientas practicas, los frecuentes problemas sus causas y sus efectos, que se suscitan en las operaciones para proponer soluciones efectivas.
- Establecer políticas de personal, asignada por los Directivos para que conozca a cabalidad sus deberes y obligaciones empleando programas de adaptación, motivación y capacitación constante, siendo su propósito la unificación de las actividades de los grupos de trabajo.
- Identificar mediante el análisis veraz y objetivo los procedimientos a establecer en los procesos de producción y comercialización de los productos para aumentar en nivel de utilidad.

4.2.3 Modelo De Diseño Organizacional para Almacén Lupita basado en el esquema de RICHARD DAFT – Cuadro N° 28



Elaborado Por: Félix Orrala Suarez.

Justificación

En un mundo donde los productos son cada día más variados, la estrategia de negocios, que triunfe será la que comprenda que la atención que proporciona a sus clientes es el factor decisivo para atraer y mantener a los clientes.

Con este antecedente, las nuevas estrategias de negocios se enfocan en encontrar el camino más rápido y seguro hacia la creación de valor, entendido no sólo como un resultado que beneficie a los accionistas de la compañía, sino como algo capaz de satisfacer y fidelizar a los clientes.

Si bien el concepto que dio vida a Almacén Lupita es tan antiguo como los negocios mismos, en los últimos cincuenta años, a medida que las compañías comenzaron a convertirse en corporaciones globales y a prestar servicios a millones de clientes, su importancia fue relegada a segundo plano, lo que trajo a colación que el servicio al cliente se volviese impersonal, anónimo y que su calidad fuese estandarizada.

De la capacidad de cada compañía para volver a poner en práctica los fundamentos sobre los que Almacén Lupita está basado, -tratar a los clientes adecuadamente, reconocer su individualidad y satisfacer sus necesidades particulares-, depende el futuro de la compañía misma, que necesitará cada vez más brindar un servicio al cliente de excelencia para estar en condiciones de competir en el mercado.

El diseño organizacional puede ayudar a una empresa a transformar la forma en que mercadea, vende y ayuda a sus clientes. Con un enfoque del diseño organizacional, una organización utilizará cada oportunidad que tenga para satisfacer a sus clientes, fomentando con esto su lealtad y construyendo relaciones a largo plazo mutuamente satisfactorias. El punto de partida del marketing

relacional es la definición clara de la empresa y de su mercado meta, la satisfacción del cliente y el producto que vende o el servicio que presta.

Así pues, el marketing relacional es indispensable para que la empresa pueda, no sólo sobrevivir, sino posicionarse en un lugar destacado en el futuro, aprovechando todas las oportunidades que le ofrece el entorno, superando las amenazas del mismo y haciendo frente a los retos constantes que se le presentan.

Almacén Lupita es una pequeña empresa, que a lo largo de su trayectoria comercial, ha logrado obtener una participación importante en un mercado saturado de comercios formales e informales, que se dedican a una actividad comercial similar; desea implementar un modelo de negocios cuya estrategia esta destinada a identificar y administrar las relaciones en aquellos clientes más valiosos para la empresa, trabajando diferentemente en cada una de ellos, y de esa manera poder mejorar la efectividad sobre los clientes.

Para establecer la relación cliente-empresa, se estructuró una encuesta para conocer gustos y preferencias, que se realizó a los clientes de Almacén Lupita, los cuales fueron segmentados por montos de compra, luego se tabularon los datos obtenidos, de manera que nos permita determinar los canales de comunicación y las promociones que se utilizarán para la recuperación y fidelización de clientes.

Fundamentación

Almacén Lupita es una empresa, que a lo largo de su trayectoria comercial, ha logrado obtener una participación importante en un mercado saturado de comercios formales e informales, con una actividad comercial similar.

Administrada por sus propietarios, Sr. Ing. Manuel Fernando Amaya Jacho, de una manera tradicional, poniendo especial importancia en las ventas con enfoque al producto de la elaboración de figuras en fomix, sin la aplicación de técnicas

financieras, mercadeo, comunicación y estructura del mercado para el cumplimiento de un plan de negocio anual.

Actualmente, cuenta con un local principal ubicado en las calles Guayaquil 320 y 3era. Av. en el centro de la ciudad de la Libertad, no dispone de sucursales.

Las metas que se plantearon los propietarios con respecto a su empresa fueron, captar nuevos clientes e incrementar sus ventas, las cuales en parte se han cumplido, ya que por el análisis de las facturas se observa que hay clientes nuevos, pero es preocupante que los clientes tengan recencia mayores a cuatro meses.

Importancia

Para la empresa Almacén Lupita, la propuesta de un diseño organizacional representa una alternativa viable al logro de sus metas en corto plazo para sus productos que están en exhibición para la venta, así también le sirve como guía para replantear su modelo de mercadeo permitiendo adaptarse a los cambios de su entorno de forma más asertiva y prever las posibles adversidades no contempladas en sus planes de mercadeo.

La presente Investigación representa para la Universidad Estatal Península de Santa Elena, en una fuente de información sobre una moderna estrategia de comercialización como lo es el mercadeo estratégico aplicado en un caso real. Así también sirve de apoyo como un fundamento para proyectos educativos, de investigación y trabajos de grado, generando nuevas propuestas. Como punto cúlmine de la carrera, el trabajo especial de grado sirve de método evaluativo de las capacidades y conocimientos de los investigadores así como medio para desarrollar aun mas las habilidades de interpretación, crítica y creatividad fundamentado en los aprendizajes adquiridos en el plazo de carga académica,

culminando el proyecto de aprendizaje académico aplicado a un diseño organizacional a una empresa de servicios.

Ubicación sectorial y física

- **RAZÓN SOCIAL:** Almacén Lupita
- **RUC:** 0908375587001
- **FECHA DE CREACIÓN:** 1957
- **UBICACIÓN:** Calle Guayaquil N° 320 y Tercera Avenida – La Libertad
- **PRODUCTOS:** Artículos de Bazar – Productos elaborados en Fomix.
- **GERENTE EJECUTIVO:** Ing. Nelson Fernando Amaya Jacho
- **CORREO ELECTRÓNICO:** fernando.amayajacho@hotmail.com
- **TELÉFONOS:** 0980178004
- **N° DE COLABORADORES:** 10

Gráfico N° 22



FUENTE: Google Earth
ELABORADO POR: Félix Orrala Suárez

4.3. ESTRUCTURA PROPUESTA

1. ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA

1.1. Filosofía

Innovación y emprendimiento constantemente, adaptándonos a los tiempos y gustos de nuestro mercado meta, para cumplir constantemente con calidad y excelencia en nuestros productos manufacturados que permita fomentar el desarrollo profesional de los integrantes de nuestra organización satisfaciendo las necesidades de los clientes.

1.2. Misión

Satisfacer las necesidades de los clientes relacionados con la venta de productos de artesanía, bisutería y la producción de figuras elaboradas en fomix, con gran profesionalismo, responsabilidad, calidad de servicios y eficiencia en nuestras actividades, utilizando los mejores medios, respetando el derecho a la opinión y el criterio de los demás.

1.3. Visión

Ser reconocidos en el 2015 como una empresa líder, dentro del mercado comercial peninsular, por la solidez de sus resultados, confianza y su humano altamente calificado, ético, creativo y competitivo que proyecte a la comunidad una imagen de excelencia.

1.4. Metas

Dentro del criterio de sus nuevos administradores no se prevé por el momento una situación de promover sucursales en otras ciudades de la provincia de Santa Elena, lo que se requiere es fortalecerla administrativa, financiera, socialmente, para mejorar la atención al público, promoviendo valores sociales y morales en beneficio directo de sus clientes, por lo que se propone:

Implementar una estructura funcional que permita el adecuado desempeño de la organización en el mercado peninsular en un período de un año.

Incrementar la producción anual en un 15% durante cada uno de los próximos 3 años, mediante la obtención de nuevos clientes que absorban la oferta propuesta y al mismo tiempo ayude a mejorar la posición competitiva de la compañía en el mercado.

2. AMBIENTE EXTERNO

2.1. Oportunidades

Dentro de las oportunidades que tendrá Almacén Lupita en el mercado competitivo peninsular, se destaca lo siguiente:

- Implementación de publicidad en el contexto peninsular
- Mayor demanda de los productos.
- Contacto con nuevos proveedores
- Precios competitivos.
- Variedad de medios publicitarios.
- Sistemas de control de calidad

2.2. Amenazas

- Creciente competencia, el segmento de comercio de bazares evoluciona rápidamente y es altamente competido, empresas como Comercial Johnny, Botones y algo más; son serias amenazas a corto plazo.
- Evolución tecnológica constante, para cumplir con sus tiempos prometidos de entrega, la empresa tiene que tecnificar sus procesos. Esto la pone en riesgo ante los cambios.

- Sistemas estandarizados de producción, los sistemas estandarizados, permitirían, ahorrar tiempo en los procesos.

2.3. Competencia

Dentro del mercado libertense se conoce como competencia directa de Almacén Lupita a Botones y algo más, local comercial que se encuentra a media cuadra, pues a pesar del poco tiempo que tiene dentro del comercio, es una empresa que ha crecido sustancialmente, por lo que es una seria amenaza a corto plazo si no se toman los correctivos necesarios.

Así mismo y con menor relevancia se tiene a Bazar Mickey, ubicada en la Av. 9 de Octubre junto al terminal terrestre de la Cía. Altrapen.

La importante es que Almacén Lupita tiene su fortaleza en la elaboración de productos en Fomix, lo cual le permite mantener una cartera de clientes muy importantes dentro del entorno educativo, además de que elabora artículos para fiestas infantiles, brindando productos de alta calidad. Además de que existe la competencia indirecta de los comerciantes informales, tanto de la península como de otras provincias.

3. AMBIENTE INTERNO

3.1. Fortalezas

- Precios accesibles, a lo largo de su permanencia en el mercado esa ha sido la estrategia aplicada por la empresa almacén lupita.
- Posicionamiento, la marca “Lupita” es sinónimo de ventas en línea y de servicio orientado al cliente de productos de bazar y de productos elaborados con materia prima (fomix) de manera artesanal.

- Diseño personalizado, de sus productos, le da un valor agregado a los mismos, esto los hace competitivos en el mercado.
- La variedad de productos que vende y los mercados geográficos que atiende le confiere una gran estabilidad
- Compromiso de cambio, durante los últimos años, se ha reinventado continuamente, mejorando constantemente su propuesta de valor.

3.2. Debilidades

- Presupuesto reducido
- Poca Productividad
- Poca publicidad.
- Calidad de los productos
- Falta de capacitación
- Cultura organizacional

3.3. Liderazgo

El manejo de la relación con el cliente será un elemento clave para el éxito de la empresa, con la finalidad de crear y desarrollar una excelente cultura de servicio; mejorar la satisfacción del cliente es crítico para aumentar su lealtad y fomentar ventas continuas.

Por lo expuesto anteriormente, Almacén Lupita se diferenciará de su competencia, con un valor agregado en la venta de sus artículos en el mercado, implementando un sistema de ventas que involucra a toda su estructura organizacional, para lograr un incremento de su participación en el mercado mediante programas de fidelidad, recuperación y captación de nuevos clientes.

3.4. Análisis F.O.D.A. Cuadro N°29

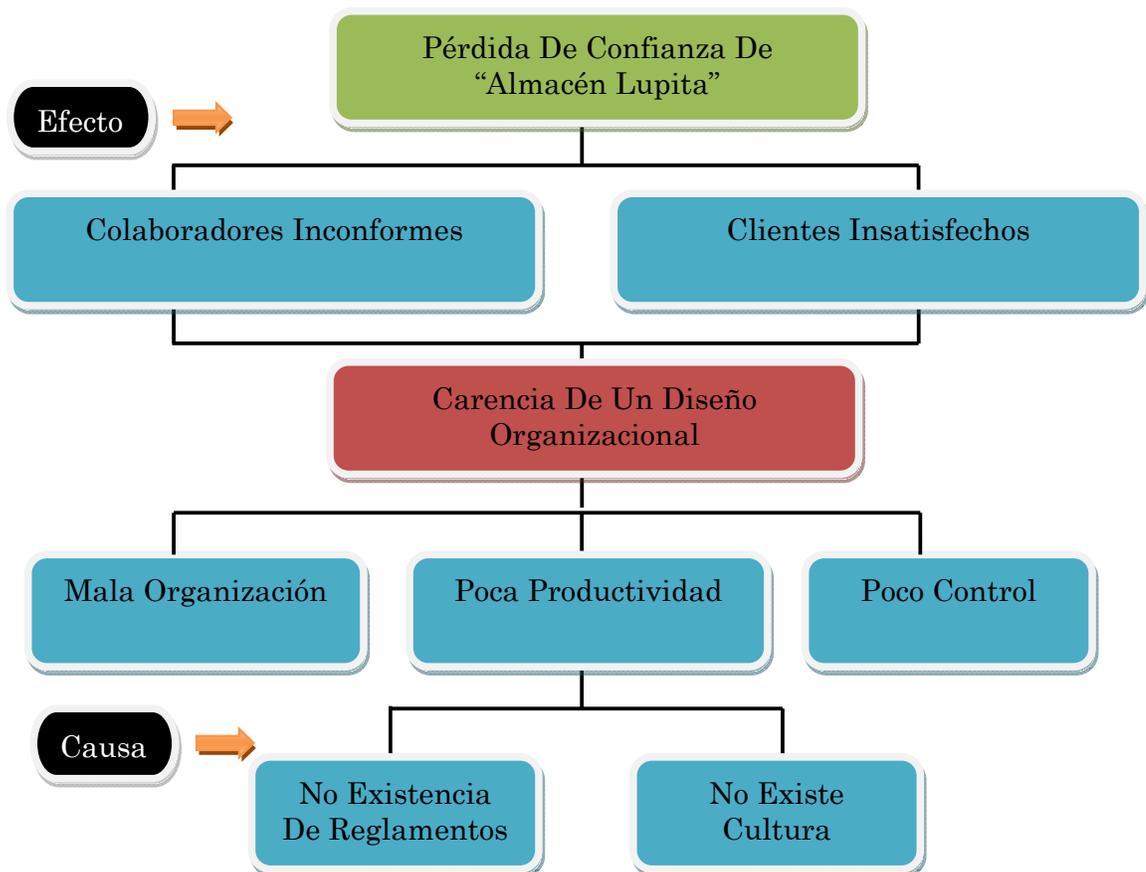
EXTERNAS INTERNAS	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	F1. Precios Accesibles F2. Variedad De Productos F3. Diseño Personalizado F4. Posicionamiento F5. Compromiso De Cambio	D1. Presupuesto Reducido. D2. Poca Productividad D3. Poca Publicidad D4. Calidad De Productos D5. Falta De capacitación D6. Cultura Organizacional
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS F.O.	ESTRATEGIAS D.O.
O01. Mayor demanda de los productos. O02. Precios competitivos O03. Variedad De Medios Publicitarios O04. Sistemas de control de Calidad O05. Programas de capacitación O06. Abrir Nuevos Segmentos de mercado	1. Promover la imagen de del Almacén. usando a sus clientes satisfechos como voceros, de sus precios accesibles “Efecto Bola De Nieve” 2. Aprovechar que el diseño de sus productos es personalizado, para captar nuevos segmentos de mercado. 3. Garantizar el posicionamiento en el mercado, mediante sistemas de control de calidad para sus productos. 4. Beneficiarse del compromiso adquiridos por sus propietarios, para establecer sistema de capacitación. 5. Aumentar la demanda de los productos, utilizando la variedad de los mismos.	1. Utilizar la publicidad a través de las redes sociales, para no incurrir en costos elevados al inicio de la implementación del diseño. 2. Incremento de la productividad, y Cultura Organizacional, basado en sistemas de capacitación, constante para los colaboradores. 3. Aumento de control de las actividades de producción y comercialización de sus productos, mediante sistemas de control de Calidad 4. Incremento en el rubro de publicidad, para incrementar la venta de los productos, promocionándolos a través de catálogos.
AMENAZAS	ESTRATEGIAS F.A.	ESTRATEGIAS D.A.
A1. Crecimiento de locales, dedicados a la misma actividad. A2. Evolución Tecnológica constante A3. Sistemas producción estandarizados.	1. La Variedad de los productos y sus costos accesibles, ayudan las ventas de la empresa. 2. Garantizar la estabilidad de los colaboradores en base a la producción a gran escala de los productos. 3. Tecnificar los sistemas de producción, aprovechando el compromiso de sus directivos.	1. Implementar un plan de publicidad y promoción para que la empresa se posicione de mejor manera, y contrarrestar la competencia 2. Incrementar la tecnología en los procesos, esto generará mayor productividad. 3. Proponer un plan de capacitación, para el mejor manejo de los procesos estandarizados. 4. La implementación del plan permitirá una mejora de los ingresos y por ende se genere el presupuesto necesario.

Elaborado Por: Félix Orrala Suárez

3.5. ÁRBOL DEL PROBLEMA

Fundamentándonos en la socialización realizada con los miembros de la empresa, a través de un focus group, podemos determinar las principales causas que refleja el grado de falencias que se encuentran en la organización al no tener establecido un diseño organizacional, mediante el cual puedan direccionar las diferentes actividades productivas y de comercialización. Y por ende conlleva sus respectivos efectos, los cuales generan que la organización no se encuentre estable y este propensa a los diferentes factores externos que podrían afectar la rentabilidad de la misma.

3.6. Diagrama De Árbol De Problemas Grafico N° 30



Elaborado Por: Félix Orrala Suárez

3.7. SONDEO BENCHMARKING – Cuadro N° 31

3.7.1. Cuadro Comparativo de precios en el mercado

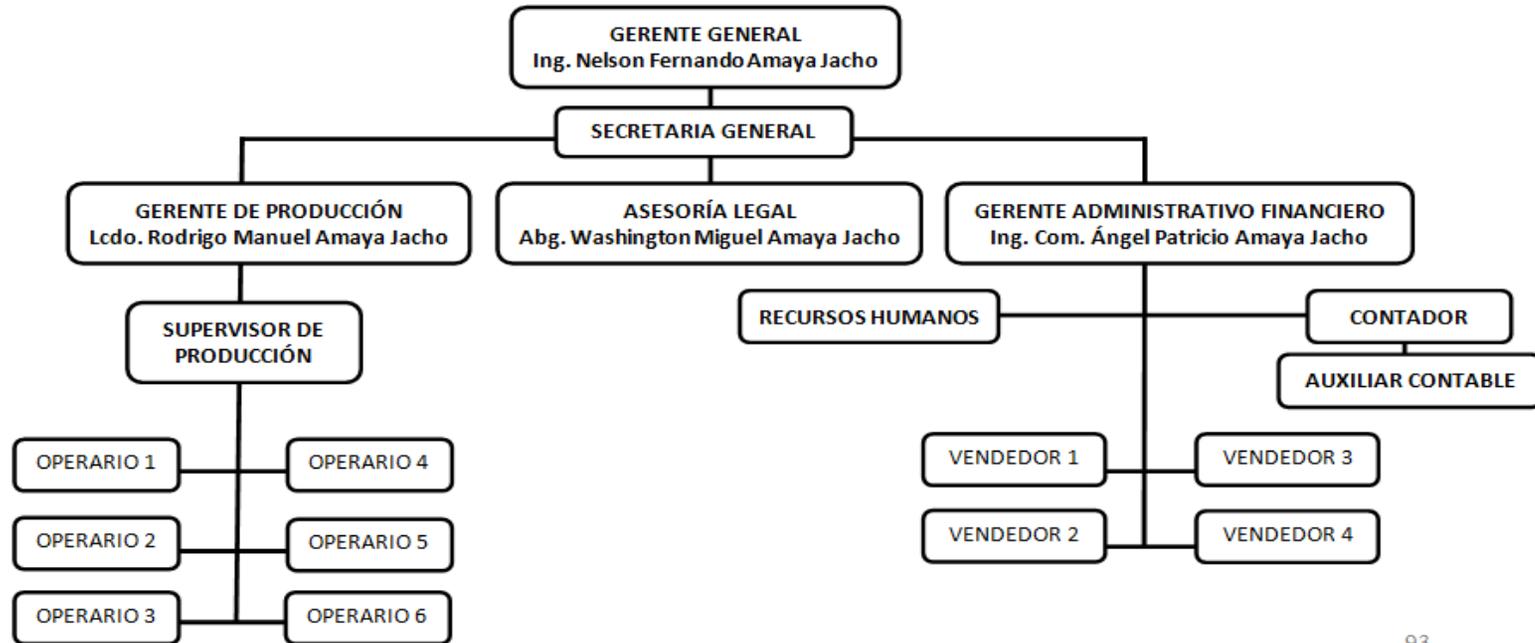
LOCALES COMERCIALES	PRODUCTOS	COSTOS	FORMAS DE VENTAS
Botones Y Algo Mas	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Cierres ➤ Botones ➤ Hilos ➤ fomix ➤ Encajes 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ \$ 0.35 c/u ➤ \$ 0.10 c/u ➤ \$ 0.30 c/u ➤ \$ 2.00 x m ➤ \$ 0.40 x m 	Ventas al contado, estos precios varían de acuerdo al tamaño, cantidad y formas de sus productos
Comercial Johnny	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Cierres ➤ Botones ➤ Hilos ➤ fomix ➤ Encajes 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ \$ 0.40 c/u ➤ \$ 0.12 c/u ➤ \$ 0.35 c/u ➤ \$ 1.90 x m ➤ \$ 0.38 x m 	Ventas al contado, estos precios varían de acuerdo al tamaño, cantidad y formas de sus productos
Almacén Lupita	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Cierres ➤ Botones ➤ Hilos ➤ fomix ➤ Encajes 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ \$ 0.30 c/u ➤ \$ 0.08 c/u ➤ \$ 0.25 c/u ➤ \$ 1.75 x m ➤ \$ 0.35 x m 	Ventas al contado, estos precios varían de acuerdo al tamaño, cantidad y formas de sus productos.
Almacén Lupita	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Diseños (fomix) 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Desde \$ 5.00 a \$25.00 	Ventas al contado, y por pedidos, catálogos de exhibición de los productos, precios varían.

Elaborado Por: Félix Orrala Suárez

4. DISEÑO ORGANIZACIONAL – Cuadro N° 32

4.1. ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL Y FUNCIONAL

ESTRUCTURA DIVISIONAL DE ALMACÉN LUPITA



93

Elaborado Por: Félix Orrala Suárez

Es conveniente hablar de estructuras organizativas. Cuando las personas se agrupan para realizar una tarea, es necesario organizar las funciones de cada uno de sus miembros. La estructura es la asignación de atribuciones y relaciones entre los puestos de trabajo.

Tras explicar y detallar a qué se dedica nuestra empresa, el sector al que pertenece, su objetivo, el mercado al que va dirigido... Pasamos a exponer el organigrama y las funciones de la empresa donde mostramos la estructura organizativa de Almacén Lupita, la jerarquía que la rige y su estructura por áreas de responsabilidad.

A continuación repasaremos los departamentos que componen Almacén Lupita, las relaciones entre el personal interno y su interacción con el entorno social. Esta estructura está formada por la configuración específica que se establece entre las unidades que componen la empresa y las relaciones internas que la integran entre todos sus miembros.

GERENTE GENERAL

Función básica:

- Es directamente responsable por la correcta dirección, organización, y control de los bienes y recursos que posee la Empresa. Planea y ejecuta lo concerniente a la evolución estratégica de la Organización. Propone alternativas de mejoramiento en todos los aspectos. Responde con el Gerente Financiero del posicionamiento en ventas de la empresa.

Funciones específicas:

- a. Proponer los controles necesarios para una adecuada utilización del tiempo y los recursos de cada área de la Empresa.

- b. Dar instrucciones sobre el desarrollo de cada uno de los cargos a todos los empleados de la empresa, coordinando y orientando los procesos, velando por el cumplimiento de los mismos.
- c. Implementar todos los controles disciplinarios necesarios para el éxito en la consecución de los objetivos de la empresa.
- d. Velar porque los miembros de la Organización actúen de acuerdo al logro de los objetivos trazados.
- e. Tomar decisiones con respecto a la evaluación del desempeño de sus subordinados, y con base en estas establecer ascensos, bonificaciones, incentivos y todo lo referente al bienestar de los empleados.
- f. Consultar y coordinar con el Gerente Financiero las compras de Activos Fijos.
- g. Coordinar y establecer metas y estrategias del área de ventas a corto y mediano plazo.
- h. Velar porque se cumplan las metas y estrategias establecidas por la Empresa.
- i. Debe buscar mecanismos de publicidad en la Empresa.
- j. Debe verificar y establecer junto con el Director Financiero, los presupuestos a asignar en los diferentes Áreas que componen la Empresa, al igual que su ejecución.

Requisitos para desempeñar el cargo:

- Ser profesional en Administración de Empresas, Ingeniero Industrial o carreras afines.
- Edad mínima de 30 años.

- Tener conocimientos en mercadeo, finanzas, auditoría, presupuestos, flujos de caja, proyección, normas de control, manejo de personal.
- Experiencia comprobada en cargos similares mínima de tres (3) años debidamente comprobada.

SECRETARIA GENERAL

Función básica:

- Es directamente responsable ante el Gerente General, por la correcta ejecución de los trabajos, por la excelente atención a las personas que ingresan a la oficina y las demás labores de su competencia.

Funciones específicas:

- a. Elaboración de propuestas, tramitación de documentos varios, atención a proveedores, etc.
- b. Elaboración de los documentos ordenados por el Jefe Inmediato o por el Presidente.
- c. Atención en forma correcta y oportuna del teléfono y público que visita la empresa u oficina e informar al jefe inmediato sobre los mensajes recibidos.
- d. Conservar en forma correcta y actualizada, el archivo de los documentos de su dependencia y de la empresa.
- e. Mantener organizadas las existencias de útiles y materiales de consumo de Oficina y de la empresa, además de presentar oportunamente requisición de los mismos a su jefe inmediato.

- f. Enviar la correspondencia y documentos que se originan en la oficina a las distintas dependencias o a otras entidades y asegurarse de que lleguen a su destinatario.
- g. Redactar y elaborar la correspondencia que se requiere en su dependencia para las distintas áreas que la requieran.

Requisitos para desempeñar el cargo:

- Secretaria Ejecutiva titulada.
- Estudiante de carreras administrativas o económicas.
- Experiencia mínima de 1 año en cargos similares
- Edad 20 a 30 años
- Tener conocimientos en mercadeo, finanzas, auditoría, presupuestos, flujos de caja, proyección, normas de control, manejo de personal.
- Experiencia comprobada en cargos similares.

GERENTE DE PRODUCCIÓN

Función básica:

- Deberá reportar a la Gerencia General y tendrá a su cargo la atención de clientes, mantenimiento de negocios actuales y consecución de nuevos. Orientar, diseñar, evaluar e implementar estrategias de Mercadeo y Ventas.

Funciones específica:

- a. Seleccionar el personal de ventas de la Empresa.

- b. Programar y ejecutar todos los planes de venta, pedidos directos, captación de personal, convenios empresariales y demás acciones tendientes al crecimiento de la Empresa.
- c. Formulación, preparación, ejecución y evaluación de campañas de publicidad, técnicas de comunicación, manejo de eventos promocionales, planeación estratégica, servicio al cliente.
- d. Es responsable por la motivación del personal de Mercadeo, al igual que la creación de estímulos y capacitación permanente.
- e. Elaborar y supervisar los presupuestos de Ventas mensuales.
- f. Elaborar programas de alianzas estratégicas en beneficio de le Empresa Almacén Lupita.
- g. Todas las demás inherentes al cargo que le sean asignadas.

Requisitos para desempeñar el cargo:

- Profesional en Administración de Empresas o áreas afines, con experiencia mínima de 3 años el manejo de mercadeo corporativo.
- Tener experiencia en Mercadeo hacia la venta de intangibles.

SUPERVISOR DE PRODUCCIÓN

Función Básica:

- Supervisar los pedidos solicitadas por los clientes, garantizando que se pueda servir el producto o servicio solicitado, teniendo en cuenta los recursos disponibles y los respectivos costes.

- Captar y transmitir a su departamento las necesidades del cliente, concretando todos los requerimientos técnicos aplicables respecto al proceso, servicio, condiciones de entrega y calidad, y también respecto a condiciones comerciales y económicas.
- Coordinar y velar para que se cumplan los plazos de entrega, la calidad pactada y el servicio previsto.
- Atender y llevar a cabo el seguimiento de las consultas, reclamos y reparaciones que planteen los clientes.
- Cumplir y hacer cumplir el Manual de Calidad

Función específica:

- a. Realizar la supervisión y el seguimiento de las acciones realizadas por los responsables de los trabajos asignados
- b. Presentar los indicadores de su área al Gerente de Producción sobre la calidad del producto elaborado.
- c. Motivar al personal bajo su cargo

OPERARIOS

Función Básica:

- Diseñar, elaborar los trabajos bajo pedidos de la empresa en el tiempo y plazos establecidos en la entrega al cliente.

Función específica:

- a. Ser creativo

- b. Dar rienda suelta a las ideas y plasmarla en el papel.
- c. Realizar los trabajos con responsabilidad
- d. Sugerir al jefe inmediato superior alternativas de mejoramiento de los productos elaborados.

ASESORÍA LEGAL

Función básica:

- Aplicar en las actividades de índole legal las disposiciones contenidas en: Leyes, reglamentos, tratados, acuerdos y resoluciones al Gerente General de la empresa.

Función específica:

- a. Capacidad para resolver y manejar conflictos
- b. Destreza para una adecuada y correcta redacción de informes
- c. Facilidad de expresión verbal y escrita
- d. Capacidad de análisis y síntesis con espíritu investigador
- e. Coordinar, dirigir, Organizar y controlar las actividades de índole legal, que se generen en la Gerencia de Asuntos Legales de la Empresa.
- f. Preparar, Analizar, y documentar los puntos sometidos a conocimiento de la Junta Directiva para su aprobación.
- g. Representar a la Empresa en asuntos administrativos y judiciales conforme a las disposiciones legales emanadas por la Gerencia General.

- h. Emitir dictámenes, opiniones y recomendaciones sobre la materia en asuntos sometidos a su consideración.
- i. Representar a la Empresa en asuntos legales relacionadas con la gestión técnica y comercial, para el adecuado manejo del registro de marcas y patentes.
- j. Divulgar y socializar la actualización, creación, modificación o derogación de disposiciones legales, normas y Reglamentos internos de la Empresa.

Requisitos para desempeñar el cargo:

- Título de Tercer nivel en Derecho, contar con estudios y/o conocimientos Contables y Tributarios constituyen una fortaleza.

GERENTE FINANCIERO

Función básica:

- Responde ante Gerencia General por las adecuadas prácticas contables de la Organización, controles internos, impuestos, costos, elaboración y análisis de estados financieros. Controla los Ingresos, Egresos, Costos, Balances, Patrimonio. Propone alternativas de mejoramiento en todos los aspectos.

Funciones específicas:

- a. Debe analizar, e interpretar y certificar los estados financieros de la Entidad.

- b. Dar instrucciones sobre el desarrollo de cada uno de los cargos a los empleados de la Empresa con cargos relacionados con su área, coordinando y orientando cada uno de los procesos y velando por el cumplimiento de los mismos.
- c. Proponer los controles necesarios para una adecuada utilización de los dineros y recursos de la Empresa.
- d. Elabora el Presupuesto para cada área y vela por su estricto cumplimiento.
- e. Implementar todos los controles fiscales necesarios para el éxito en la consecución de los objetivos de la Empresa.
- f. Velar porque los miembros de la organización actúen de acuerdo al logro de los objetivos trazados.
- g. Tomar decisiones junto con el Gerente General con respecto a la evaluación del desempeño de sus subordinados, y con base en estas establecer ascensos, bonificaciones, incentivos y todo lo referente al bienestar de los empleados.
- h. Consultar y coordinar las compras de Activos Fijos, junto con el Gerente General.

REQUISITOS PARA DESEMPEÑAR EL CARGO:

- Profesional en Contaduría, Economía o carreras afines.
- Conocimientos en Áreas Administrativa y Tributaria
- Experiencia mínima de tres (3) años en cargos similares.
- Edad mínima de 30 años.

CONTADOR:

Función básica:

- Realizar por medio del área que preside, la gestión de recursos financieros, las actividades relacionadas con la contabilidad controlada al día, así como todos los compromisos institucionales, mantener actualizados todos los procesos de relevancia y sensibilidad en dicha unidad. El Contador es responsable de verificar, validar y oficializar los registros contables que se generen en forma automática, así como efectuar los registros contables que se produzcan en el proceso administrativo-financiero. Realizar oportunamente los cierres mensuales y anuales, preparar los estados financieros básicos e informar sobre el comportamiento de los recursos y obligaciones institucionales.

Función específica:

- a. Dirigir la implementación de los manuales de contabilidad y presupuesto, supervisando su correcta utilización y sugiriendo cambios tendientes a mejorar estos procesos.
- b. Conocer y mantener información actualizada respecto a las leyes mercantiles y de regulación gubernamental para enmarcar las políticas y manejo de los principios contables dentro del Almacén Lupita.
- c. Dirigir y supervisar el personal bajo su cargo si así fuera, distribuyendo sus funciones conforme a la estructura operacional del Almacén Lupita, delegando en ellos las actividades de rutina sin menoscabo de la responsabilidad y autoridad que le compete.
- d. Diseñar los procedimientos y métodos de trabajo técnico para sistematizar y estandarizar

- e. La relación de tareas diarias en el procedimiento de la información, custodia de equipo, archivos y documentos que se generan.
- f. Elaborar los reportes contables y de presupuesto que son requeridos por la dirección ejecutiva, comité ejecutivo, coordinación y autoridades contraloras del estado.
- g. Suministrar a la Dirección Ejecutiva la información y reportes que sean necesarios para la elaboración del anteproyecto de presupuesto, sus reformas y liquidaciones periódicas.
- h. Deberá presentar mensualmente a la Dirección Ejecutiva los siguientes reportes: Balance general, estado de resultados, informes a la dirección ejecutiva, entre otros.
- i. Colaborar con las auditorías internas y externas en sus intervenciones fiscalizadoras.
- j. Elaborar los cuadros o formatos, soportes de informes mensuales y trimestrales.
- k. Comunicar a sus superiores de situaciones que representan una amenaza para el logro de las metas trazadas
- l. Cualquier otra responsabilidad y/o actividades que estén directamente ligadas con el puesto.

AUXILIAR CONTABLE

Función básica:

- Responder directamente por el manejo adecuado de toda la contabilidad de la Empresa y del personal de su dependencia.

Función específica:

- a. Debe elaborar, analizar, e interpretar y certificar los estados financieros de la entidad.
- b. Debe organizar y dirigir los servicios de contabilidad de la Empresa y del personal de su Área.
- c. Verificar el trabajo del Asistente.
- d. Elaboración de nóminas, liquidación de prestaciones sociales y aportes parafiscales.
- e. Debe colaborar con el auxiliar contable en el manejo de los soportes de contabilidad y en la precisión de la presentación de los documentos contables en general.
- f. Orientar a la dirección en los servicios financieros.
- g. Controlar todos los documentos contables que se originan de las transacciones diarias de la Empresa.
- h. Debe elaborar las declaraciones de Renta y Complementarios para presentar los respectivos informes tributarios.
- i. Debe especificar las normas contables a seguir en la Organización para unificar criterios.
- j. Generar informes sobre la situación financiera y económica de la empresa Almacén Lupita.
- k. Apoyar y asesorar en la solución de problemas y necesidades en el área contable y todas las dependencias de la Empresa.
- l. Las demás inherentes al cargo que le sean asignadas.

Requisitos para el cargo:

- Ser contador titulado con Tarjeta Profesional.
- Experiencia comprobada en cargos similares.
- No mayor de 35 años

RECURSOS HUMANOS**Función básica:**

- Trabajo que consiste en planificar, organizar, dirigir y controlar la administración interna de la empresa y participar en la elaboración de la política administrativa de la misma.

Funciones específicas:

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

- f. Velar por observancia y el cumplimiento de las obligaciones legales de la organización.
- g. Preparar memorias e informes de labores cuando el caso lo requiera.
- h. Coordina la colocación de avisos de puestos vacantes de las diferentes divisiones administrativas.
- i. Establecer los procedimientos de avisos de puestos vacantes. Coordina la publicación de dichas vacantes.
- j. Distribuir las políticas y procedimientos nuevos o revisados de recursos humanos entre todos los empleados y mandos medios a través de boletines, juntas, memoranda y/o contacto personal.
- k. Llevar a cabo la contratación de personal en base a los informes y pruebas psicotécnicas aportadas.

VENEDORES

Función Básica

- Generalmente su trabajo se desarrolla en la zona de mostrador.

Funciones específicas:

- Atiende a pedidos de los clientes directamente en el mostrador.
- Realiza el cobro de las facturas de los clientes.

5. POLITICAS DE PERSONAL

Las políticas de personal de la Empresa tienen como objetivo, garantizar el mejor manejo posible de las capacidades de sus colaboradores y beneficiarlos con un ambiente de trabajo favorable y estimulante.

Las siguientes políticas a establecer están basadas en los siguientes principios:

- a) Progreso constante de las capacidades del Personal;
- b) Salarios y condiciones de empleo competitivo y estimulante;
- c) Erradicar todo tipo de discriminación existente.
- d) Mejora de una gestión participativa y coordinada.

Las políticas de personal deben ser muy simples, fácilmente comprensibles para que sea entendida sin dificultad por los colaboradores.

- a. Cumplir a cabalidad las órdenes establecidas por la empresa, por medio de su Representante Legal, y de los Jefes o Funcionarios que esta determine;
- b. Desempeñar la labor determinada cumpliendo los Procedimientos, Políticas y Normas vigentes con, agilidad, eficiencia y compromiso adquirido al ingresar como miembro de la organización.
- c. Dirigir su comportamiento bajo norma ética, disciplina, responsabilidad y respetar a sus Jefes y cultivar la más completa armonía con sus compañeros durante las horas de labor y fuera de ellas.
- d. Brindar una atención esmerada y cordial al público en general.

- e. Utilizar los uniformes y ropa de trabajo de acuerdo a las características propias de la labor que desempeña cada trabajador y con las normas que para el efecto dicte la empresa.
- f. Cumplir los horarios y turnos de trabajo.
- g. Portar la identificación de la empresa durante su permanencia en el trabajo.
- h. Restituir los bienes que el trabajador destruya o pierda, cuando éstos hayan sido asignados bajo su responsabilidad.
- i. Asistir a los eventos de capacitación para los que haya sido seleccionado y aprobados.
- j. Someterse a los exámenes médicos dispuestos por la empresa y observar las medidas de Higiene y prevención de salud que se impartan.
- k. Observar las disposiciones que dicte la empresa con el objeto de precautelar el buen uso, salida y control de las propiedades, instalaciones, equipos, materiales, copadoras, sistemas de computación, comunicación y demás servicios.
- l. Respetar el horario y recuperar oportunamente las horas no laboradas.
- m. Defender los intereses morales y materiales de la empresa.
- n. Entregar a la empresa en el momento de concluir la relación laboral, los equipos, bienes, uniformes, documentos, dinero, papeles, libros y más objetos a su cargo, así como sus documentos de identificación de la Empresa.
- o. Reportar cualquier hecho ilícito del que tenga conocimiento, cuando tenga relación con los servicios y operaciones de la empresa.
- p. Restituir los materiales sobrantes no utilizados en el ejercicio de su trabajo.

6. PROGRAMAS DE EVALUACION Y CONTROL DE PERSONAL.

Siendo un factor fundamental el constante monitoreo del Talento Humano, está destinado a determinar y comunicar a los colaboradores la forma en que están desempeñando su trabajo y en principio a elaborar planes de mejora.

Realizando una adecuada evaluación de personal no solo hacen saber a los colaboradores cual es su nivel de cumplimiento, sino que influyen en su nivel futuro de esfuerzo y en el desempeño correcto de sus tareas. Si el refuerzo del colaborador es suficiente, seguramente mejorara su rendimiento. La percepción de las tareas por el colaborador debe aclararse mediante el establecimiento de un plan de mejora.

Es por este motivo que se debe evaluar el desempeño del personal en la Empresa Almacén Lupita en periodos razonables logrando detectar las falencias y los niveles óptimos de los colaboradores, promocionando el desarrollo del liderazgo; para lo cual se propone aplicar las siguientes técnicas:

Observación Directa: Los Directivos del área donde laboran los empleados estarán pendientes de las tareas que realizan para verificar falencias y corregir errores.

Cuestionarios De Evaluación: Se elaborará un formato determinando con rangos ponderables, para el respectivo análisis y realizar la toma de decisiones a favor de los trabajadores y de la empresa.

Entrevistas de Salida: Si algún empleado decide abandonar la Empresa se ejecutara una conversación para obtener la información relevante de cuáles son las causas de su retiro, ya que es posible que salga a relucir deficiencias en la organización.

Se presenta el siguiente formato para aplicar la evaluación de personal con la finalidad de determinar el grado de conocimiento y su evolución en las tareas que emprende cada colaborador, siendo de utilidad en un informe final hacia los Directivos quienes con la asesoría ofertada por los encargados de la Unidad de Talento Humano plasmarán las correcciones de mejora y las decisiones finales del personal a su mando.

7. PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN E INCENTIVOS

Luego de estructurar el modelo orgánico funcional, es necesario instaurar un sistema de capacitación y desarrollo de programas, cursos y toda actividad que vaya en función del mejoramiento de los conocimientos del personal; brindando ayuda psicológica a sus colaboradores en función de mantener la armonía entre éstos, además buscar solución a los problemas que se desatan entre los grupos de trabajo, por lo cual es imprescindible crear un marco profesional basado en competencias, perfiles, aptitudes, destrezas de todos los elementos de la organización que corrobore con la existencia de información esencial para instruir en la mejora de los procesos institucionales, siendo conocedores de las nuevas técnicas de la normativa laboral, tanto desde el punto de vista teórico como de su aplicación práctica en la Cooperativa.

Un factor de gran importancia es que la Cooperativa no debe de considerar al proceso de capacitación, como un hecho que se da una sola vez para cumplir con un requisito. La mejor forma de capacitación es la que se obtiene de un proceso continuo, siempre buscando conocimientos y habilidades para estar al día con los cambios repentinos que suceden en el mundo de constante competencia en los negocios. La capacitación continua significa que los trabajadores se deben encontrar preparados para avanzar, hacia mejores oportunidades ya sea dentro o fuera.

Uno de los principales motivos en promover el desarrollo es lograr que el colaborador sea un ser más completo e íntegro al conseguir esta estabilidad emocional, entonces el individuo podrá disfrutar de un mayor bienestar personal y laboral; podrá mejorar su potencial, excelencia, responsabilidad, autoestima y creatividad en su ambiente de trabajo

Los incentivos que se generan en la empresa depende de la producción, actuación, responsabilidad, dinámica, creatividad de cada uno de ellos, los mismos que se traslucen en utilidades para la empresa, la misma que los transfiere a sus empleados en base a incentivos económicos, sociales, de capacitación y de jerarquía laboral.

Se debe instaurar un sistema de capacitación y desarrollo de programas, cursos y toda actividad que vaya en función del mejoramiento de los conocimientos del personal; brindando ayuda psicológica a sus colaboradores en función de mantener la armonía entre éstos, además buscar solución a los problemas que se desatan entre los grupos de trabajo, por lo cual es imprescindible crear un marco profesional basado en competencias, perfiles, aptitudes, destrezas de todos los elementos de la organización que corrobore con la existencia de información esencial para instruir en la mejora de los procesos institucionales, siendo conocedores de las nuevas técnicas de la normativa laboral, tanto desde el punto de vista teórico como de su aplicación práctica. .

El promover el desarrollo es lograr que el colaborador sea un ser más competente e íntegro al conseguir esta estabilidad emocional, entonces el individuo podrá disfrutar de un mayor bienestar personal y laboral; podrá mejorar su potencial, excelencia, responsabilidad, autoestima y creatividad en su ambiente de trabajo.

8. DIMENSIONES ESTRUCTURALES

8.1. Estructura organizativa

La estructura organizativa que posee actualmente Almacén Lupita es de tipo lineal y sencilla, la misma que está Dirigida por el Ing. Fernando Amaya Jacho y sobre él recae la responsabilidad de la empresa, a pesar de que el resto de miembros que pertenecen a la empresa trabajan en ella no tienen cargos específicos.

8.2. Organización funcional

Como se mencionó en el párrafo anterior no se tiene una estructura funcional totalmente definida, pero con la implementación de este diseño organizacional se deja estipulado las funciones que tiene que cumplir cada área, cada miembro de la empresa a fin de hacerla más operativa.

8.3. Procedimientos.

En lo que tiene que ver a procedimientos de la empresa vale destacar que la misma se enmarcará a las sugerencias que se establecen en el nuevo diseño organizacional que aplicará Almacén Lupita, la misma que quiere crecer de manera sostenida a base de una planificación totalmente definida.

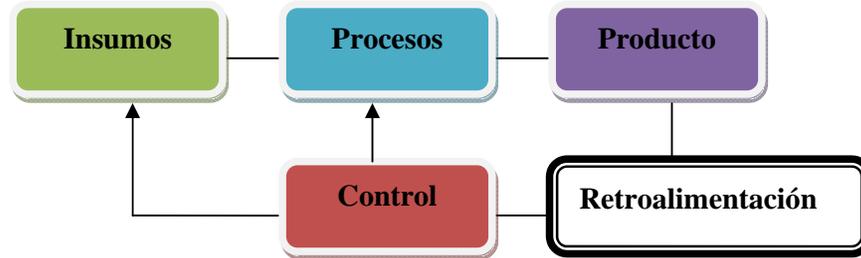
8.3.1. Procesos De Producción Intermitente (Taller De Pedidos)

El proceso de producción es intermitente es utilizado en la empresa, porque se basan en una estrategia de flujo flexible en la cual la mano de obra y la maquinaria se ocupan de diversas formas creando artículos o servicios en cantidades significativas.

La personalización es relativamente alta y el volumen en particular sería bajo.

No obstante los volúmenes no son tan bajos, porque los procesos de elaboración estarían en constante monitoreo.

Sistema De producción Simplificado Cuadro N°33



9. DIMENSIONES CONTEXTUALES

9.1. Gestión de recursos

- Conocer y evaluar los recursos disponibles para la consecución de las metas.
- Evaluar cada recurso utilizando criterios definidos tales como comparación con sus competidores, o valoración autocrítica de las operaciones dentro de la empresa.
- Distinguir los recursos en ventajas y desventajas según sus características.
- Elaborar una lista en base a la distinción anterior.
- Determinar donde están las fuerzas y debilidades internas de la empresa.
- Valorar los factores externos.
- Evaluar cada uno de los aspectos (Económicos, Sociales, Políticos, Tecnológicos, Legales, Demográficos, etc.) en relación con la situación actual de la empresa.
- Determinar qué factores constituyen una amenaza y cuales una oportunidad.

- Confeccionar una lista en base a la distinción anterior.
- Recurrir a otras personas o profesionales para realizar este pasó, puede ser muy beneficioso.
- Evaluar qué oportunidades pueden ser aprovechadas por la organización y como se puede defender ésta de las amenazas.

9.2. Tecnología Organizacional

Es necesaria la implementación de la tecnología, para la Empresa. Será difícil, principalmente durante en los primeros períodos. Aunque con la capacitación adecuada sobre el manejo de las nuevas maquinarias, permitirá el desarrollo de las actividades, si se recibe estos nuevos cambios sin miedo, serán la clave del éxito.

La aplicación de las nuevas tecnologías construirá y mejorar enormemente a la empresa, pero este cambio también puede causar nerviosismo en el lugar de trabajo. Afortunadamente, uno de los puntos antes expuestos, como la capacitación coadyuvara, para que la transición no sea dolorosa. En el mercado actual, las empresas están sujetas a nuevos retos.

Es importante incluir los planes pertinentes y designar a los ejecutivos claves o líderes de equipo. Pedirles su opinión y hacer hincapié en que los nuevos sistemas y procedimientos no son un reflejo de los resultados anteriores. Explicarles que más bien es el camino hacia un futuro más exitoso.

Es obvio que no se puedes compartir todos los detalles sobre las mejoras, pero lo que se intenta es ir por un camino equilibrado. Manteniendo así el ambiente sobre los cambios y continuar enfocando las cualidades de ahorro de tiempo que mejorarán, así los colaboradores se mostraran encantados de aceptar nuevas técnicas y tecnologías aplicadas.

La Tecnología a implementarse en el departamento de producción sería la compra de una maquina denominada Maquina De Termo-formado esta optimizará los diseños de las figura a realizar.

9.3. Publicidad

En cuanto a la publicidad que emplea Almacén Lupita, se menciona que no lo realiza periódicamente, simplemente lo hace cuando se requiere para algún espacio publicitario para alguna Institución educativa que lo requiera.

La publicidad se la hace a base de sus clientes, quienes transmiten a sus amigos y conocidos las bondades que tiene esta empresa.

Pero no está demás establecer los siguientes puntos:

- Publicidad radial por espacio de 2 meses, contratados en radio Amor, por ser una de la radiodifusoras mas sintonizadas a nivel peninsular.
- Catálogos elaborados de todos los productos que se elaboran en Almacén Lupita, cuyo costo de producción se detallaron anteriormente.
- Página web, la misma que tendrá toda la información referente a la creación de trabajos en fomix y de las mercaderías que vende la empresa
- Otros rubros (Imprevistos), los cuales son medidos en base a la generación de gastos que no están considerados dentro del presupuesto.

9.4. Estrategia.

- Desarrollar planes de instrumentación con las herramientas técnicas y metodológicas permitentes para disminuir las ventajas de la estrategia que permite alcanzar los resultados previstos.

- Modificar la conducta de los empleados para que apoyen la implementación.
- Desarrollar programas específicos para la instrumentación de los objetivos.
- Determinar objetivos específicos, medibles y limitados en el tiempo para el programa de instrumentación.
- Establecer puntos específicos de revisión que permitan determinar si el programa está procediendo de acuerdo a las fechas fijadas.
- Realizar el desarrollo y la transformación empresarial (estructura, recursos humanos, desarrollo de los empleados y el estilo de liderazgo).
- Acoplar la estructura de la empresa a la nueva estrategia.
- Contar con el equipo humano necesario para el desempeño de todas las funciones involucradas.
- Identificar y desarrollar las capacidades de los empleados que son necesarias para el cumplimiento del plan estratégico, estimulando este desarrollo.
- Desarrollar un estilo de liderazgo adecuado a la situación.
- Tomar en cuenta que es preciso que los empleados sepan cual es el estilo de liderazgo de jefe, si se cambia de estilo se terminara por confundirlos y perjudicar la moral en general.
- Determinar si las estrategias operativas caminan en función de la estrategia general, y si sirven de apoyo a esta.
- Capacitar y adiestrar al personal para que sea capaz de llevar a cabo la estrategia.

- Conocer con detalle la competencia distintiva, para saber qué áreas son las que representan una ventaja y cuáles son las áreas débiles que necesitan de acciones correctivas.
- Ver cada estrategia operacional como parte de un conjunto integral.
- Organizar los proyectos para formar con ellos un plan general.
- Elaborar un diagrama de Gantt, estableciendo prioridades, para organizar cronológicamente las actividades de acuerdo a las necesidades y urgencias.
- Ejecutar la instrumentación.

Control estratégico.

- Monitorear tanto el proceso como el producto.
- Establecer un calendario de control en el que queden claramente indicadas las fechas, en el que se evaluarán el grado de avance en el cumplimiento del objetivo.
- Revisar de manera continua todos los aspectos incluidos en el Diseño, considerando la oportunidad de nuevas estrategias en las que no se haya pensado originalmente.
- Corregir las desviaciones que ocurran.
- Consultar a especialistas estratégicos cuando surjan dificultades que lo requieran.

10. RESULTADOS DE LA EFECTIVIDAD

10.1. Distribución de recursos humanos

La distribución de los recursos humanos se las hará en base al organigrama funcional que se sugiere en este diseño organizacional.

10.2. Productos de calidad, competitividad en el mercado:

Estos se refieren al diseño de los productos que se elaboran en la empresa y además se basan en nuevas sugerencias de parte de los clientes

10.3. Posicionamiento

El posicionamiento de la empresa dentro del mercado comercial se refiere a la consecución de las metas dentro de las actividades diarias.

10.4. Logro de metas.

Determinar metas tanto personales como profesionales para los siguientes cinco años.

Personales:

- Ingresos
- Seguridad
- Oportunidades
- Relaciones familiares
- Otros anhelos

Profesionales:

- Estabilidad deseada
- Grado de crecimiento
- Nuevos productos o diversificación de ellos
- Otras aspiraciones

- Realizar una lista determinando lo que se desea personalmente y para la organización, teniendo en cuenta los aspectos anteriores.
- Revisar la lista agregando o eliminando elementos según su criterio.
- Repetir el proceso de revisión varias veces.
- Elaborar supuestos y hechos de la situación presente para cada una de las metas que establezca.
- Establecer objetivos específicos, medibles y desafiantes pero factibles.
- Reevaluar permanentemente las metas introduciendo ajustes.
- Determinar la factibilidad de los objetivos en relación con las condiciones externas.
- Establecer posibles relaciones entre las metas personales y profesionales.

5. COSTO DE LA PROPUESTA

5.1. PRESUPUESTO DE GASTOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL DISEÑO ORGANIZACIONAL

Cuadro N° 34

Rubro	Costo Unitario	Cantidad Estimada	Total
Publicidad Radial	35,00	2	70,00
Catálogos	0,45	950	427,50
Página Web	750,00	1	750,00
Capacitaciones	250,00	1	250,00
Gastos operativos	450,00	1	450,00
Suministros De Oficina	370,00	1	370,00
Reglamentos	19,75	1	19,75
Viáticos	75,00	1	75,00
TOTAL			2412,25

FUENTE: Datos de la Investigación
ELABORADO POR: Félix Orrala Suárez

5.2. PRESUPUESTO DE GASTOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE DEPARTAMENTOS

Cuadro N° 35

Rubro	Costo Unitario	Cantidad Estimada	Total
Equipos de computación	526,00	6	3156,00
Muebles de oficina	312,00	6	1872,00
Maquinarias	600,00	1	600,00
Útiles de oficina	118,25	1	118,25
Viáticos	68,00	1	68,00
Uniformes	25,00	10	250,00
TOTAL			6064,25

FUENTE: Datos de la Investigación
ELABORADO POR: Félix Orrala Suárez

5.3. PRESUPUESTO DE SUELDOS PARA PERSONAL ADMINISTRATIVO, OPERATIVO Y DE PLANTA DE ALMACÉN LUPITA - Cuadro N° 36

CARGOS	SUELDOS	SOBRETIEMPOS	SUBTOTAL INGRESOS	APORTE PATRONAL (11,15%)	APORTE PERSONAL (9,35%)	SUBTOTAL A RECIBIR	DÉCIMO TERCER SUELDO	DÉCIMO CUARTO SUELDO	VACACIONES	TOTAL A RECIBIR
GERENTE GENERAL	1200,00	97,00	1297,00	144,62	121,27	1031,12	85,93	26,5	54,042	1197,58
GERENTE DE PRODUCCIÓN	900,00	83,00	983,00	109,60	91,91	781,49	65,12	26,5	40,958	914,07
ASESORÍA LEGAL	700,00	65,00	765,00	85,30	71,53	608,18	50,68	26,5	31,875	717,23
GERENTE ADM. Y FINANC.	900,00	49,00	949,00	105,81	88,73	754,46	62,87	26,5	39,542	883,37
SECRETARIA	350,00	36,00	386,00	0,00	36,09	349,91	29,16	26,5	16,083	421,65
SUPERVISOR DE PRODUCCIÓN	450,00	105,00	555,00	0,00	51,89	503,11	41,93	26,5	23,125	594,66
RECURSOS HUMANOS	400,00	38,00	438,00	0,00	40,95	397,05	33,09	26,5	18,250	474,88
CONTADOR	450,00	56,00	506,00	0,00	47,31	458,69	38,22	26,5	21,083	544,50
AUXILIAR CONTABLE	375,00	33,00	408,00	0,00	38,15	369,85	30,82	26,5	17,000	444,17
OPERARIO 1	318,00	75,00	393,00	0,00	36,75	356,25	29,69	26,5	16,375	428,82
OPERARIO 2	318,00	75,00	393,00	0,00	36,75	356,25	29,69	26,5	16,375	428,82
VENDEDOR 1	318,00	75,00	393,00	0,00	36,75	356,25	29,69	26,5	16,375	428,82
GASTOS MENSUALES DE ALMACÉN LUPITA DE PERSONAL										7478,56

FUENTE: Datos de la Investigación
 ELABORADO POR: Félix Orrala Suárez

5.4. Plan de Acción Cuadro N°37

Problema Principal: Carencia De Un Diseño Organizacional				
Fin de la Propuesta: Proporcionar los lineamientos metodológicos y prácticos necesarios para estructurar el diseño organizacional.			Indicadores: Establecer La Estructura Empresarial	
Propósito de la Propuesta: Mejorar los procesos que faciliten a los empleados el cumplimiento de sus actividades diarias.			Indicadores: Relación entre empleados con conocimientos claros de sus funciones y puestos.	
Coordinador del Proyecto:				
Objetivos Específicos	Indicadores	Estrategias	Coordinador del Objetivo	Actividades
Prescribir estrategias basadas en los resultados obtenidos por las herramientas y técnicas utilizadas en la determinación de los factores que influyen con el desempeño de la empresa.	Satisfacción del cliente interno y externo.	Atraer nuevos nichos de mercado.	Félix Moisés Orrala Suárez Personal Directivo De la Empresa	Revisión de los procedimientos con problemas.
	Eficiencia y eficacia en las labores cumplidas.	Establecer y dar a conocer la estructura orgánica.		Distribución de las áreas especificadas en el diseño.
		Crear una Cultura Organizacional en los colaboradores.		Control de las actividades de producción y comercialización.
		Promover la imagen de la empresa.		Fomentar el mejoramiento de la calidad de servicios.
Objetivos Específicos	Indicadores	Estrategias	Coordinador del Objetivo	Actividades
Determinar con la participación de los colaboradores y con las herramientas practicas, los frecuentes problemas sus causas y sus efectos, que se suscitan en las operaciones para proponer soluciones efectivas.	Gestión del Talento Humano.	Simplificación de los procedimientos.	Félix Moisés Orrala Suárez Personal Directivo De la Empresa	Charlas de motivación para mejorar la eficacia y la eficiencia en las actividades diarias.
	Procesos ejecutados sin complicaciones.	Disminuir los costos operativos de la empresa.		Control de tiempo en los procesos
	Soluciones Oportunas			

Objetivos Específicos	Indicadores	Estrategias	Coordinador del Objetivo	Actividades
Establecer políticas de personal, asignada por los Directivos para que conozca a cabalidad sus deberes y obligaciones empleando programas de adaptación, motivación y capacitación constante, siendo su propósito la unificación de las actividades de los grupos de trabajo.	Control de las actividades productivas.	Realizar continuos monitoreo de los procesos.	Félix Moisés Orrala Suárez Personal Directivo De la Empresa	Aplicación de formularios para detectar los procesos y actividades con problemas.
	Control de los programas de capacitación.	Evaluar el desempeño del personal.		Elaboración de formatos para el control de las actividades.
	Motivación del Talento Humano.	Incrementar la productividad.		Elaboración de formatos de evaluación de la capacitación. Motivar al personal para que aporte con ideas para el mejoramiento continuo del documento

FUENTE: Datos de la Investigación

ELABORADO POR: Félix Orrala Suárez

CONCLUSIONES.

- En el análisis efectuado a la Empresa Almacén Lupita se divisó la carencia de una estructura organizacional, lo que no permite llevar una administración efectiva, e impide establecer estrategias para combatir las debilidades y amenazas del entorno basadas en las fortalezas y debilidades que posee la empresa.
- Los procesos de administrativos como son la planeación, seguimientos de procesos, estrategias, evaluación y control se constituyen en pilares indispensables para lograr el cumplimiento de los objetivos, esto permite tomar los correctivos necesarios.
- Las herramientas, técnicas y programas actualizados forman parte fundamental del proceso de diseño organizacional para corroborar con la consolidación del sistema administrativo, técnico y operativo en general, causando fluidez y eficiencia en los métodos de trabajo.
- El Diseño organizacional ayudará, mediante su estructura, y con las estrategias oportunas. a fortalecer la actividad de la empresa, produciendo así un alto grado de competitividad.
- En base al análisis de los resultados se determina que la empresa necesita, un diseño organizacional y la estructura que administre todos los aspectos relacionados con el personal, procesos y comercialización, esto determinara el continuo crecimiento de la empresa, además el compromiso de los colaboradores, el nivel competitivo ante las empresas que se dedica a la misma actividad.

RECOMENDACIONES.

- Establecer el Diseño Organizacional de la Empresa con la aprobación del Gerente General, aumentando el compromiso laboral de los empleados, la visión de los Directivos lo cual va a optimizar las gestiones de la administración y de los Recursos, a través de la redistribución y organización de las funciones y procesos que son manejadas de manera empírica.

- Determinar la aplicación de estrategias en cada uno de los procesos de Administración, esto disminuirán las falencias halladas e incrementaran la productividad de los empleados, los gerentes y a la organización en general, preparándolos para el adecuado manejo de los desafíos que enfrentará.

- Se propone la actualización continua en los programas y sistemas de capacitación que complementan la práctica diaria en los procesos administrativos, para encaminar de mejor manera cada uno de los aspectos, conocimientos, habilidades que poseen los colaboradores y de esta manera aprovechar sus destrezas y habilidades.

- Aprobar dentro del presupuesto de la Institución la partida destinada para la ejecución del Diseño organizacional, considerando que ya existen los debidos procedimientos pero están establecidos de manera empírica, lo que no permite lograr metas y objetivo planteados.

GLOSARIO

Estructura organizacional: La estructura de la organización es la suma total de los modos en que ésta divide su trabajo en distintas tareas y los mecanismos a través de los cuales consigue la coordinación entre ellas.

Almacén: Son aquellos lugares donde se guardan los diferentes tipos de mercancía.

Subordinados: Hacer que una persona o una cosa pase a depender de otra o de otras.

Diseño organizacional: El diseño organizacional es un proceso, donde los directivos toman decisiones y trazan estrategias, donde los miembros de la organización ponen en práctica dicha estrategia

División del trabajo: Es la especialización y cooperación de las fuerzas laborales en diferentes tareas y roles, con el objetivo de mejorar la eficiencia.

Cadena de mando: Es un conjunto de relaciones de dirección y subordinación que abarcan desde la parte superior de una organización hasta sus niveles más operativos, con el objetivo de lograr una adecuada coordinación entre niveles.

Amplitud de control: Capacidad del gerente. Los gerentes con más experiencia y habilidades pueden tener un mayor alcance, con más personas reportándole.

Organigrama: El Organigrama es un modelo abstracto y sistemático, que permite obtener una idea uniforme acerca de una organización.

BIBLIOGRAFÍA

- ADER, J.J. 2008 "Organizaciones". Edt. Paidos, Buenos Aires.
- BARRY C. FIELD, 2010 "Economía Ambiental", Edt. McGraw Hill, impreso en Colombia.
- BRUCE NASH Y ALLAN ZULLO, 2008 Como Undir su Empresa, guía práctica de la mala gestión". Séptima edición, Colección el Papagayo, ediciones temas de hoy, S.A. Caracas.
- CLAUDE S. GEORGE, JR. 2009 "Historia del Pensamiento Administrativo". Edt. Prentice Hall. México.
- CUESTA FERNÁNDEZ, FÉLIX, 2010 La Empresa Virtual "La estructura cosmos. Soluciones e Instrumentos de Transformación de la Empresa. Edt: Mc. Graw - Hill. Serie McGraw-Hill de Management. España.
- DÁVILA CARLOS DE GUEVARA, 2008 "Teorías Organizacionales y Administración". Edt. McGraw-Hill. Colombia.
- DEÁN MEYER, N Y BOONE MARY E, 2008 "La Informática en la Gerencia, una Versión Estratégica y Productiva" Edt. Legis, Fondo Editorial.
- ENRIQUE SÁNCHEZ, 2008 "Joven, Empresario es...", ediciones Cedice, Caracas.
- FREMONT. E Y ROSENZWEIG, JAMES 2009 Administración en organizaciones" Edt: Mc Graw-Hill. Cuarta Edición (2da edición en español) México.
- GINEBRA, J. Y ARANA DE LA GARZA, 2010 "Dirección por Servicio" McGraw-Hill, México.
- HALL, RICHARD H, 2008 "Organización: Estructuras, Procesos y Resultados", Edt: Price Hall, sexta edición, México.
- ISHICAWA KAORO, 2009 ¿Qué es el Control Total de Calidad?". Edt. Norma, 8va reimpresión. México. 1990 México.
- J.S MÉNDEZ Y OTROS, 2009 "Sociología de las Organizaciones ".Mc Graw Hill. Compilado por Alejandra Martínez Ávila. México, 2009. Antonio Francés con Lorenzo Dávalos "La Corporación en 4 dimensiones". Ediciones IESA, Caracas.
- JOSÉ A, GARCÍA BETARCOURT, 2008 "El Manejo de las Crisis en las Empresas", Mc. Graw Hill, Bogotá.

- LARRY W. CANTER, 2009 "Manual de evaluación Ambiental". Edt. Mc Graw Hill, Colombia.
- MELINKOFF, RAMÓN V, 2009 LEC, "Guía Práctica para Gerenciar la Mediana y Pequeña Empresa", Caracas
- MICHAEL GUILLERMO, "La Estructura de la Organización *Los Organigramas" Edt. U.C.V. Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, Escuela de Economía.
- REYES PONCE, AGUSTÍN, 2008 "Ecología de la Organización" Edt. Trillas, México.
- ROBINS, S. 2009 "Administración de Empresas Teoría y Práctica", trigésima sexta reimpresión Edt. Limusa. México.
- ROTUNDO P, EMIRO. 2010 "Administración Teoría y Práctica" Cuarta Edición. México.
- STONER, J., FREMAN E., Y "Introducción a la Teoría General de los Sistemas" Edt. U.C.V., Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, División de Publicaciones. Caracas.
- GILBERT, D. 2008 "Administración" Sexta edición. Prentice Hall, México.
- THOMAS A. STEWEART. 2009 "La Nueva Riqueza de las Organizaciones: el Capital Intelectual" edt. Granica. Argentina.
- WATERMAN, ROBERT Y "En Busca de la Excelencia" Edt. Norma. México.
- PETERS THOMAS, 2010 "Desarrollo Organizacional" Quinta Edición, Prentice Hall, México.
- WENDELL, F. Y BELL, C, 2009 "Recursos Humanos Champions: Como pueden los recursos humanos crear valor y producir resultados ", Editorial Granica S. A. Argentina.
- ULRICH DAVE, 2003

PÁGINAS WEB

- <http://isabeldiazgarcia.blogspot.com/>
- http://www.ucci.edu.pe/portal/index.php?option=com_content&view=article&id=1166:diseno-organizacional-de-la-empresa-basado-en-procesos&catid=2:eventos-contenido&Itemid=354
- <http://www.itesco.edu.mx/Web/descargas/article/410/AE-15%20Dise%C3%B1o%20Organizacional.pdf>
- http://www.deloitte.com/view/es_PE/pe/servicios/consultoria/admdesempneg/diseno-organizacional/index.htm

Anexos

ANEXO 1

**FORMATO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL DEL
PERSONAL POR CONTRATO ADMINISTRATIVO DE SERVICIOS
ALMACEN LUPITA**

DEPARTAMENTO-----**AREA**-----
EVALUADO-----
PUESTO-----**FECHA DE INGRESO**-----
EVALUADOR-----
FECHA DE LA EVALUACIÓN-----

En qué grado cree usted que el trabajador tiene desarrollada las competencias que se presentan a continuación:

Marque con una X el número que refleja su opinión

INSTRUCCIONES

1. Antes de iniciar la evaluación del personal a su cargo, lea bien las instrucciones, si tiene duda consulte con el personal responsable de la Unidad de Personal

2. Lea bien el contenido de la competencia y comportamiento a evaluar

3. En forma objetiva y de conciencia asigne el puntaje correspondiente

4. Recuerde que en la escala para ser utilizada por el evaluador, cada puntaje corresponde a un nivel que va de Muy bajo a Muy alto.

Muy bajo: 1 Inferior.-Rendimiento laboral no aceptable.

Bajo: 2 Inferior al promedio.-Rendimiento laboral regular.

Moderado: 3 Promedio.-Rendimiento laboral bueno.

Alto: 4 Superior al promedio.- Rendimiento laboral muy bueno.

Muy Alto: 5 Superior.-Rendimiento laboral excelente.

5. En el espacio relacionado a comentarios, es necesario que anote lo adicional que usted quiere remarcar.

6. Las fichas de evaluación deben hacerse en duplicado, y deben estar firmadas por el evaluador y el ratificador (Jefe del evaluador), si es necesario agregar algún comentario general a la evaluación

7. No se olvide firmar todas las hojas de evaluación

8. La entrega de las fichas de evaluación, es con documento dirigido a la Dirección correspondiente, bajo responsabilidad Funcional como máximo a los dos días de recepción.

AREA DEL DESEMPEÑO	MUY BAJO	BAJO	MODERADO	ALTO	MUY ALTO	PUNTAJE
	1	2	3	4	5	
ORIENTACIÓN DE RESULTADOS						
Termina su trabajo oportunamente						
Cumple con las tareas que se le encomienda						
Termina su trabajo oportunamente						
Cumple con las tareas que se le encomienda						
Realiza un volumen adecuado de trabajo						
CALIDAD						
No comete errores en el trabajo						
Se muestra profesional en el trabajo						
Se muestra respetuoso y amable en el trato						
Hace uso racional de los recursos Requiere de supervisión frecuente						
RELACIONES INTERPERSONALES						
Se muestra Cortés con los clientes y con sus compañeros						
Brinda una adecuada orientación a los clientes						
Evita los conflictos dentro del equipo						
INICIATIVA						
Muestra nuevas ideas para mejorar los procesos						
Se muestra asequible al cambio						
Se anticipa a las dificultades Tiene gran capacidad para resolver problemas						
TRABAJO EN EQUIPO						

Muestra aptitud para integrarse al equipo						
Se identifica fácilmente con los objetivos del equipo						
ORGANIZACIÓN						
Planifica sus actividades						
Hace uso de indicadores						
Se preocupa por alcanzar las metas						
PUNTAJE TOTAL						
Firma del ratificador (Sub Dirección Ejecutiva, Director de la Oficina de Administración)						Comentarios
Firma del evaluador (Director, Jefe de Departamento asistencial, o Jefe de Unidad Administrativa)						Comentarios

ANEXO 3

ENCUESTA DE SATISFACCION DE LA CAPACITACION

NOMBRE DEL EVENTO:	
INSTRUCTOR:	
FECHA:	

	Excelente	Muy Bueno	Bueno	Malo
a. Evaluación Del Desarrollo De la Capacitación				
Organización	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Contenidos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Utilidad De Contenidos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Practicadas Realizadas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Material Utilizado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Condiciones	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
a. Evaluación Instructor				
Explicación	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dominio Del Tema	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dedicación Al Publico	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
a. Evaluación General				
Objetivos Esperados	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Percepción Del Curso	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
¿Considera Que El Tiempo Al Curso Cubrió Las Expectativas?	Si			<input type="checkbox"/>
	No			<input type="checkbox"/>
Comentarios: _____				

ANEXO 4

UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA



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

ENTREVISTA A DIRECTIVOS, OPERATIVOS, ADMINISTRADORES DE ALMACÉN LUPITA

PARA LLENAR LA ENCUESTA LEA CON ATENCIÓN CADA UNA DE LAS PREGUNTAS DEL CUESTIONARIO, Y MARQUE CON UNA X Y ESCOJA LA ALTERNATIVA QUE CONSIDERE CORRECTA DE SU RESPUESTA DEPENDE EL ÉXITO DE ESTA INVESTIGACIÓN.

Objetivo: Promover la gestión productiva en la Empresa “Almacén Lupita” del Cantón La Libertad a través de la aplicación de un diseño organizacional.

1. ¿El diseño organizacional permitirá una mejor distribución del personal en áreas específicas dentro de la empresa?

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Neutral
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

2. ¿Conoce usted cuales serán los beneficios de implantar un diseño organizacional?

- Definitivamente sí
- Probablemente sí
- Indeciso
- Probablemente no
- Definitivamente no.

3. ¿La Empresa dispone de mecanismos o herramientas para aplicar un control de calidad en los productos que se expenden al público?

- Definitivamente sí

- Probablemente sí
- Indeciso
- Probablemente no
- Definitivamente no

4. ¿Considera que la empresa Almacén Lupita posee todo lo necesario en artículos de venta al público para satisfacer la demanda de sus clientes?

- Definitivamente sí
- Probablemente sí
- Indeciso
- Probablemente no
- Definitivamente no

5. ¿Considera importante que los empleados reciban capacitación para mejorar la calidad del servicio al cliente?

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Neutral
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

6. ¿El almacén posee el espacio físico necesario para el almacenamiento de su mercadería?

- Definitivamente sí
- Probablemente sí
- Indeciso
- Probablemente no
- Definitivamente no

7. ¿Habrá el financiamiento suficiente para cumplir con las exigencias de los clientes?

- Definitivamente sí
- Probablemente sí
- Indeciso
- Probablemente no
- Definitivamente no

8. ¿El sistema salarial de los empleados del almacén lupita está de acuerdo con los parámetros legales que dispone el código de trabajo?

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Neutral
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

9. ¿Los directivos de la empresa cumplen con las disposiciones legales del Seguro Social Ecuatoriano?

- Definitivamente sí
- Probablemente sí
- Indeciso
- Probablemente no
- Definitivamente no

10. ¿Se cumple con las normas de seguridad e higiene laboral dentro de la Empresa?

- Definitivamente sí
- Probablemente sí
- Indeciso
- Probablemente no
- Definitivamente no.

ANEXO 5



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

ENTREVISTA A CLIENTES DEL ALMACÉN LUPITA

PARA LLENAR LA ENCUESTA LEA CON ATENCIÓN CADA UNA DE LAS PREGUNTAS DEL CUESTIONARIO, Y MARQUE CON UNA X Y ESCOJA LA ALTERNATIVA QUE CONSIDERE CORRECTA DE SU RESPUESTA DEPENDE EL ÉXITO DE ESTA INVESTIGACIÓN.

Objetivo: Satisfacer Las Demandas De Los Clientes A Través De La Aplicación De Un Diseño Organizacional. El Mismo Que Permitirá Promover La Gestión Productiva En La Empresa Almacén Lupita Del Cantón La Libertad, Provincia De Santa Elena

1. ¿Sabe desde cuando funciona el Almacén Lupita en El cantón La Libertad?

- 1-5 años
- 6-10 años
- 11-20 años
- 21-35 años
- Desconoce

2. ¿Usted Encuentra en Almacén Lupita todos los productos referentes a bisutería, bazar productos elaborados, etc.?

- Definitivamente sí
- Probablemente sí
- Indeciso
- Probablemente no
- Definitivamente no.

3. ¿Cómo considera usted la atención al cliente en el Almacén Lupita?

- Muy Buena
- Buena
- Neutral

- Mala
- Muy Mala

4. ¿Si usted no se siente a gusto con un producto que le han vendido, los empleados le cambian el artículo o le devuelven su dinero?

- Si
- No

5. ¿Cómo considera usted los productos que se venden en Almacén Lupita?

- Excelentes
- Muy Buenos
- Buenos
- Regulares
- Malos

6. ¿Qué consideraciones toma en cuenta al adquirir los productos el Almacén Lupita?

- Calidad De Los Productos
- Por la atención personalizada de sus propietarios
- Por la calidez en la atención
- Por los costos bajos
- Por la variedad de productos

7. ¿Los precios en los productos que expende Almacén Lupita son?

- Muy Caros
- Caros
- Accesibles
- Al Alcance De Todo Bolsillo
- Muy Económicos

8. ¿Considera que a Almacén Lupita le hace falta publicidad para captar una mayor cantidad de clientes?

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo

- Neutral
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

9. ¿le gustaría obtener productos del Almacén lupita a domicilio sin tener que trasladarse hasta la empresa para adquirirlos?

- Definitivamente sí
- Probablemente sí
- Indeciso
- Probablemente no
- Definitivamente no

10. ¿Considera usted que es necesario la implementación de catálogos para promocionar los productos Almacén Lupita?

- Definitivamente sí
- Probablemente sí
- Indeciso
- Probablemente no
- Definitivamente no.

ANEXO 6



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

**ENTREVISTA AL ING. FERNANDO AMAYA JACHO, DIRECTIVO DE
ALMACÉN LUPITA**

i. ¿Cuántos años lleva al frente de Almacén Lupita, desde que su padre le delegó esta función directriz?

ii. ¿Durante el desempeño de sus labores, ha tenido inconvenientes con algún proveedor, cliente o de tipo legal?

iii. ¿De las mercaderías que se expenden en su local, cuales son las que tienen mayor salida?

iv. ¿Las mercaderías de que dispone su local comercial logra satisfacer la demanda de sus clientes?

v. ¿Realiza publicidad periódica en algún medio de comunicación colectiva de la península?

vi. ¿Los precios de los productos que se expenden en su local tienen aceptación entre sus clientes?

vii. ¿Estaría dispuesto a aplicar un diseño organizacional para su empresa, de acuerdo al personal que labora con usted?

viii. ¿Conoce usted si todos sus empleados están en las áreas que le corresponde, o hay alguien que se le está escapando a ser distribuido como debe de ser?

ix. ¿Estaría dispuesto a capacitar a su personal para mejorar el servicio al cliente?

x. ¿Los recursos económicos son suficientes para poder hacer un abastecimiento de la bodega y de los escaparates de su almacén o ha necesitado de préstamos?

Gracias por su colaboración...

ANEXO 7

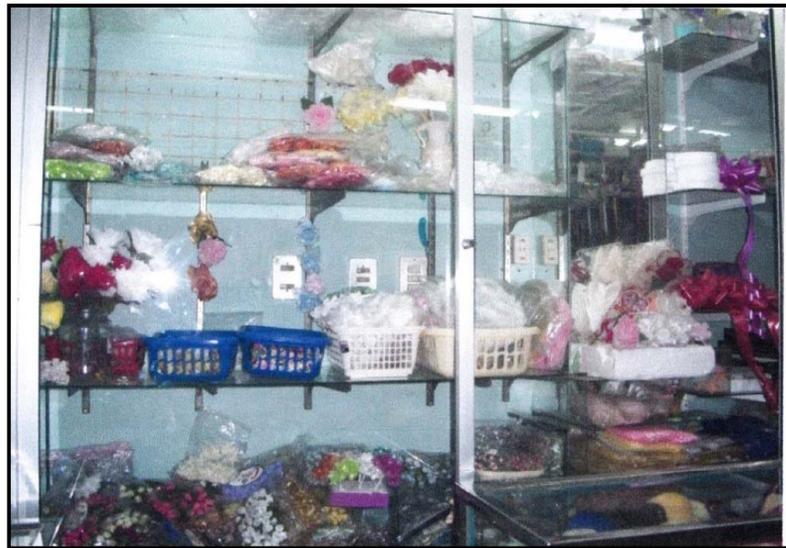


Don Miguel Amaya junto a una de las vitrinas donde se exhiben los productos que
expenden



Don Miguel Amaya propietario de Almacén Lupita junto a la entrada principal

Vitrinas de Almacén Lupita donde se aprecian los diversos artículos para la venta



Más artículos para la venta en exhibición

Diseños múltiples de Fomix (Pedro Picapiedra)



Diseños múltiples de Fomix (Pedro Pica piedra)



Máquina de Termo-formado



Producción de máquina de Termo-formado



ANEXO 8

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



TALLER DIRIGIDO A LOS TRABAJADORES DE LA EMPRESA “ALMACÉN LUPITA”

OBJETIVO: Satisfacer las necesidades de los clientes relacionados con la venta de productos de artesanía, bisutería, de la confección, con gran profesionalismo, responsabilidad, calidad de servicios y eficiencia en nuestras actividades, utilizando los mejores medios, respetando el derecho a la opinión y el criterio de los demás

DESTREZAS	CONTENIDOS	ESTRATEGIAS METODOLÓGICAS	RECURSOS	EVALUACIÓN
Satisfacer necesidades de los clientes	MISIÓN DE LA EMPRESA	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Realizar actividades sobre la producción de la empresa. ▪ Comentar con naturalidad del tema de las actividades que se desarrollan ▪ Formular preguntas sobre los beneficios y desventajas del trabajo que realiza. ▪ Identificar situaciones que afectan el desarrollo de la empresa ▪ Sugerir que se puede hacer para dar una mejor atención al cliente. ▪ Elaborar un cuadro sinóptico sobre cómo le gustaría que debe de ser la estructura de la empresa. ▪ COMENTE LO SIGUIENTE: Están mejor ahora con los nuevos administradores o antes con Don Miguel Amaya. 	Hojas. Lápices Recortes de trabajo. Material de consulta	Test de preguntas. Exposición oral
Trabajar en equipo	ESTRATEGIAS			
Calidad de servicio.	DETECTAR PROBLEMAS			
Uso adecuado de los medios.				
Respeto a la opinión de los clientes.				

FUENTE: Datos de la investigación

ELABORADO POR: Félix Moisés Orrala Suárez

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



TALLER DIRIGIDO A DIRECTIVOS DE LA EMPRESA “ALMACÉN LUPITA”

OBJETIVO: Contribuir al pleno desarrollo de la sociedad peninsular, tratando que en su desempeño económico no solamente no se vulneren los valores sociales y personales fundamentales, sino que en lo posible se promuevan

DESTREZAS	CONTENIDOS	ESTRATEGIAS METODOLÓGICAS	RECURSOS	EVALUACIÓN
<p>Contribuir al desarrollo de la sociedad.</p> <p>Respetar los valores humanos fundamentales.</p> <p>Mejorar la calidad de vida de los integrantes de la empresa.</p> <p>Mejorar la eficiencia de atención al público.</p> <p>Dar una atención personalizada con calidad y calidez.</p>	<p>VISIÓN DE LA EMPRESA</p> <p>NORMAS DE SEGURIDAD</p> <p>ESTRATEGIAS DE MERCADO</p>	<p>Establecer metas a mediano plazo.</p> <p>Generar actividades innovadoras dentro del mercado comercial.</p> <p>Proyectar imagen de solidez, confianza y responsabilidad en el desarrollo de sus actividades.</p> <p>Ser competitivos en el mercado comercial.</p> <p>Establecer parámetros de crecimiento continuo.</p> <p>Dialogar sobre cómo se puede mejorar a través del diseño organizacional.</p> <p>Establecer estrategias que ayuden a satisfacer la demanda de los clientes.</p> <p>Dar cumplimiento a las normas de seguridad e higiene laboral.</p> <p>Satisfacer las necesidades laborales de los empleados.</p>	<p>Hojas.</p> <p>Lápices</p> <p>Recortes de trabajo.</p> <p>Material de consulta</p>	<p>Test de preguntas.</p> <p>Exposición oral.</p> <p>Realizar organigrama de funciones.</p>

FUENTE: Datos de la investigación

ELABORADO POR: Félix Moisés Orrala Suárez.

ANEXO 9



Almacén Lupita

Calle Guayaquil N° 320 y Tercera Avenida
La Libertad – Santa Elena

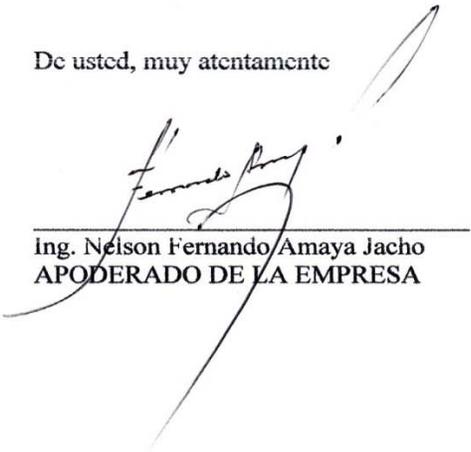
La Libertad, Agosto del 2012

Ing.
MERCEDES FREIRE
DECANA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA
Ciudad.

Por medio de la presente se autoriza al Sr. Egresado: FÉLIX MOISÉS ORRALA SUAREZ con C. I. N° 0920399805 para que desarrolle su tesis de grado en nuestra empresa, la misma que tiene como Tema: DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA EMPRESA ALMACÉN LUPITA, CANTÓN LA LIBERTAD, PROVINCIA DE SANTA ELENA, AÑO 2012, quien desde ya tiene todas las facilidades y garantías para poder elaborar dicho trabajo.

Para constancia de lo actuado por los directivos de la empresa “Almacén Lupita”, le hacemos llegar este documento, el cual sirve de respaldo para que el egresado de la Universidad Estatal Península de Santa Elena: FÉLIX MOISÉS ORRALA pueda pedir la información que requiera.

De usted, muy atentamente



Ing. Nelson Fernando Amaya Jacho
APODERADO DE LA EMPRESA

ANEXO 10

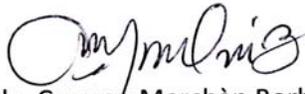
Lic. Carmen Merchàn Borbor
COMUNICADORA SOCIAL
No. REGISTRO SE 024

CERTIFICO

Tengo bien certificar, la revisión del texto de tesis con el tema “DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA EMPRESA “ALMACÉN LUPITA”, DEL CANTÓN LA LIBERTAD, PROVINCIA DE SANTA ELENA, AÑO 2013”, de la autoría de FÉLIX MOISÉS ORRALA SUÁREZ, portador de la cédula de identidad No 0920399805 egresado 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