



**UNIVERSIDAD ESTATAL  
PENÍNSULA DE SANTA ELENA**

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

**“DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA EMPRESA  
COMERCIAL MI SERVICOMPRAS CÍA. LTDA.  
DEL CANTÓN LA LIBERTAD, PROVINCIA  
DE SANTA ELENA,  
AÑO 2013”**

**TRABAJO DE TITULACIÓN**

Previa a la obtención del Título de:

**INGENIERO EN DESARROLLO EMPRESARIAL**

AUTOR: VÍCTOR CLAUDIO MERO ALVIA

TUTOR: LCDO. EDUARDO PICO GUTIÉRREZ, MSc

LA LIBERTAD – ECUADOR

2013

**UNIVERSIDAD ESTATAL  
PENÍNSULA DE SANTA ELENA**

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

**“DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA EMPRESA  
COMERCIAL MI SERVICOMPRAS CÍA. LTDA.  
DEL CANTÓN LA LIBERTAD, PROVINCIA  
DE SANTA ELENA,  
AÑO 2013”**

**TRABAJO DE TITULACIÓN**

Previa a la obtención del Título de:

**INGENIERO EN DESARROLLO EMPRESARIAL**

**AUTOR: VÍCTOR CLAUDIO MERO ALVIA**

**TUTOR: LCDO. EDUARDO PICO GUTIÉRREZ, MSc**

**LA LIBERTAD – ECUADOR**

**2013**

**La Libertad, 30 de Octubre del 2013**

### **APROBACIÓN DEL TUTOR**

En mi calidad de Tutor del trabajo de investigación, “DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA EMPRESA COMERCIAL MI SERVICOMPRAS CÍA. LTDA, CANTÓN LA LIBERTAD, PROVINCIA DE SANTA ELENA AÑO 2013”, elaborado por el Sr. MERO ALVIA VÍCTOR CLAUDIO, egresado de la Carrera de Desarrollo Empresarial, Escuela de Ingeniería en Desarrollo Empresarial, Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Estatal Península de Santa Elena, previo a la obtención del Título de Ingeniero en Desarrollo Empresarial, me permito declarar que luego de haber orientado, estudiado y revisado, la apruebo en todas sus partes.

**Atentamente**

.....

**Lcdo. Eduardo Pico Gutiérrez, MSc.**

**TUTOR**

## **DEDICATORIA**

Dedico este trabajo a mis padres, a mis amigos y a todos aquellos que confiaron en mí. A ellos que siempre han estado conmigo motivándome para dar cada paso sólido, y seguir subiendo los escalones del éxito. A cada uno quienes a lo largo de mi vida han fortalecido mis pasos, mis metas y triunfos a todos ellos dedico este trabajo.

Víctor Mero Alvia

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios que me ha dado vida y fortaleza para alcanzar mis ideales.

A la empresa Mi Servicompras Cía. Ltda., que me ha permitido participar en el trabajo de este documento.

Al personal de Mi Servicompras que estuvo presto en ayudarme constantemente en este trabajo.

A mi tutor y a mis compañeros de tesis que siempre estuvieron ahí para darme ánimos y luchar por los ideales.

Víctor Mero Alvia

## **TRIBUNAL DE GRADO**

---

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

---

Econ. Félix Tigreiro González, MSc  
DIRECTOR DE ESCUELA  
INGENIERÍA COMERCIAL

---

Lcdo. Eduardo Pico Gutiérrez, MSc.  
PROFESOR-TUTOR

---

Ing. Washington Perero Vera, MSc.  
PROFESOR DE ÁREA

---

Ab. Milton Zambrano Coronado, MSc  
SECRETARIO GENERAL - PROCURADOR

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

**“DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA EMPRESA COMERCIAL MI  
SERVICOMPRAS CÍA. LTDA. DEL CANTÓN LA LIBERTAD,  
PROVINCIA DE SANTA ELENA,  
AÑO 2013”**

**RESUMEN**

**Autor:** Víctor Mero Alvia

**Tutor:** Lcdo. Eduardo Pico Gutiérrez, MSc.

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo primordial la búsqueda de soluciones ante las diversas problemáticas y falencias encontradas en la empresa comercial Mi Servicompras, se propone un diseño organizacional basado en las mismas inquietudes y comentarios llevados al nivel investigativo y aplicados a los cambios para mejorar las bases de la empresa. En la actualidad la empresa maneja procedimientos empíricos que la mantienen en un nivel estático, de acuerdo a las entrevistas y encuestas realizadas en la empresa necesita de una estructura organizacional que base sus objetivos en estrategias, es decir ¿Qué quiere? Y ¿Cómo lo consigue? La metodología utilizada se sostuvo en investigación cualitativa, bibliográfica y de campo. Se utilizaron herramientas de investigación como la entrevista y encuesta, así como reuniones con los directivos de la empresa. El diseño organizacional se basa en lineamientos llevados al nivel de la gestión administrativa y estratégica de la empresa, pues encierra las necesidades que ella exige, como también le permite adecuar situaciones a beneficio de ella misma sin entorpecer las actividades relacionadas a su proceso comercial. La implementación del diseño organizacional para la empresa comercial Mi Servicompras Cía. Ltda., le permitirá mantener procesos ágiles, concretos, preciso y concisos, así como también la flexibilidad en la misma y en su toma de decisiones, estructuración de lo que necesita y maximización de sus recursos en la gestión administrativas y beneficiara no solo a los empleados sino que también a sus clientes, brindándoles un servicio óptimo, un ambiente adecuado y una vida comercial propiamente dada para ella.

## ÍNDICE GENERAL

APROBACIÓN DEL TUTOR.....	ii
DEDICATORIA .....	iii
AGRADECIMIENTO.....	iv
TRIBUNAL DE GRADO .....	v
RESUMEN.....	vi
ÍNDICE GENERAL.....	vii
ÍNDICE DE CUADROS .....	xii
ÍNDICE DE GRÁFICOS .....	xiii
ÍNDICE DE IMAGEN .....	xiv
ÍNDICE DE ANEXOS.....	xv
INTRODUCCIÓN .....	3
MARCO CONTEXTUAL .....	4
TEMA.....	4
EL PROBLEMA .....	4
Planteamiento del Problema.....	4
Delimitación del Problema.....	8
Formulación del Problema .....	8
Sistematización del Problema .....	8
Evaluación del Problema.....	9
JUSTIFICACIÓN .....	11
1.1    Justificación Teórica .....	12
1.2    Justificación Metodológica .....	13
1.3    Justificación Práctica.....	14
OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	15
Objetivo General .....	15
Objetivos Específicos.....	16
FORMULACIÓN DE LA HIPÓTESIS.....	16
Hipótesis General .....	16
OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES.....	17

Variable Independiente .....	17
Variable Dependiente.....	17
<b>CAPÍTULO I</b> .....	<b>20</b>
<b>MARCO TEÓRICO</b> .....	<b>20</b>
1.1 ANTECEDENTES DEL TEMA.....	20
1.2 EL DISEÑO O ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL .....	21
1.2.1 Conceptualizaciones del Diseño o Estructura Organizacional...	21
1.2.2 Importancia de la Estructura Organizacional.....	22
1.2.3 Ventajas y Beneficios.....	23
1.2.4 Modelos de Diseño Organizacional .....	23
1.2.5 Modelo de Ailed Labrada Sosa.....	25
1.2.6 Modelo de Richard L. Daft.....	25
1.2.7 Componentes del Diseño Organizacional .....	28
1.2.7.1 Análisis Interno y Externo .....	28
1.2.7.1.1 Fortalezas .....	28
1.2.7.1.2 Debilidades.....	28
1.2.7.1.3 Oportunidades .....	29
1.2.7.1.4 Amenazas .....	30
1.2.7.2 Análisis FODA o DAFO .....	30
1.2.7.3 Proyección Estratégica .....	32
1.2.7.3.1 Misión .....	32
1.2.7.3.2 Visión .....	33
1.2.7.3.3 Objetivos .....	33
1.2.7.3.3.1 Objetivos Estratégicos.....	34
1.2.7.3.3.2 Objetivos Operativos.....	34
1.2.7.3.4 Valores Corporativos .....	34
1.2.7.3.5 Estrategias .....	35
1.2.7.3.6 Clima Organizacional.....	35
1.2.7.4 Gestión de las Necesidades .....	37
1.2.7.4.1 Los Productos.....	37
1.2.7.4.2 Clientes.....	38

1.2.7.4.3	Proveedores .....	39
1.2.7.4.4	Relaciones Comerciales .....	39
1.2.7.4.5	Atención al cliente.....	40
1.2.7.5	Proyección de Estructura.....	41
1.2.7.5.1	¿Qué es Estructura Organizacional? .....	41
1.2.7.5.2	Orgánico Funcional.....	42
1.2.7.5.3	Dimensiones Estructurales .....	44
1.2.7.5.4	Dimensiones Contextuales .....	46
1.2.7.5.5	Vínculos Inter-organizacionales.....	47
1.2.7.5.6	Políticas de Recursos Humanos (Talento Humano).....	47
1.2.7.6	Resultados de Efectividad .....	49
1.2.7.6.1	Eficiencia, Efectividad y Eficacia. ....	49
1.2.7.6.2	Recursos .....	50
1.3	LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA EMPRESA “MI SERVICOMPRAS CÍA. LTDA.” .....	51
1.3.1	Aspectos Constitutivos de Mi Servicompras Cía. Ltda. ....	51
1.3.1.1	Datos Históricos .....	51
1.3.1.2	Infraestructura .....	52
1.3.1.3	Normativas .....	52
1.3.1.4	Permisos .....	52
1.3.2	Recursos .....	53
1.3.2.1	Recursos Humanos.....	53
1.3.2.2	Recursos Materiales .....	53
1.3.2.3	Recursos Financieros .....	54
1.3.2.4	Recursos Tecnológicos.....	54
1.3.3	Proceso Administrativo .....	54
1.3.4	Servicios.....	57
1.3.4.1	Atención Personalizada.....	57
1.3.4.2	Servicio al Cliente .....	58
1.3.4.3	Financiamiento.....	58
1.4	MARCO LEGAL .....	58

<b>CAPÍTULO II</b> .....	61
<b>METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN</b> .....	61
2.1 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN .....	61
2.2 MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN .....	61
2.3 TIPOS DE INVESTIGACIÓN .....	62
2.4 MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN .....	63
2.4.1 Método Inductivo. ....	64
2.4.2 Método Analítico .....	64
2.5 TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN.....	65
2.6 INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN .....	66
2.7 POBLACIÓN Y MUESTRA.....	67
2.7.1 Población.....	67
2.7.2 Muestra.....	68
2.8 PROCEDIMIENTOS Y PROCESAMIENTO .....	70
<b>CAPÍTULO III</b> .....	72
<b>ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS</b> .....	72
3.1 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA ENTREVISTA .	73
3.2 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA ENCUESTA.....	79
3.2.1 Encuestas a Personal de Mi Servicompas.....	79
3.2.2 Análisis de Encuesta Dirigida a Clientes. ....	94
3.3 CONCLUSIONES .....	104
3.4 RECOMENDACIONES .....	106
<b>CAPÍTULO IV</b> .....	108
<b>“DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA EMPRESA COMERCIAL MI SERVICOMPAS CÍA. LTDA. DEL CANTÓN LA LIBERTAD, PROVINCIA DE SANTA ELENA, AÑO 2013”</b> .....	108
4.1 PRESENTACIÓN.....	108
4.2 DATOS DE IDENTIFICACIÓN DE LA EMPRESA.....	109
4.3 JUSTIFICACIÓN DE LA PROPUESTA.....	110
4.4 MODELO DE DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA EMPRESA COMERCIAL “MI SERVICOMPAS CÍA. LTDA.” .....	111

4.5	ELEMENTOS DEL DISEÑO ORGANIZACIONAL.....	114
4.5.1	Análisis Organizacional .....	114
4.5.1.1	Análisis interno .....	114
4.5.1.2	Análisis Externo .....	115
4.5.2	Análisis Foda.....	117
4.5.3	Proyección Estratégica .....	118
4.5.4	Gestión de las Necesidades .....	124
4.5.4.1	Identificar Productos y Servicios .....	124
4.5.4.2	Definir Clientes y Proveedores .....	125
4.5.4.3	Definir las Relaciones Internas y Externas .....	126
4.5.4.4	Definir las Necesidades de los Clientes .....	127
4.5.5	Proyección de la Estructura Organizacional .....	128
4.5.5.1	Estructura Organizacional .....	128
4.5.5.2	Orgánico Funcional.....	129
4.5.5.3	Dimensiones Estructurales .....	150
4.5.5.4	Dimensiones Contextuales .....	151
4.5.5.5	Vínculos Inter-organizacionales.....	152
4.5.5.6	Políticas de Recursos humanos .....	152
4.5.6	Resultados de Efectividad.....	153
4.5.6.1	Eficiencia.....	153
4.5.6.2	Eficacia.....	153
4.5.6.3	Logros de Objetivos .....	153
	<b>PLAN DE ACCIÓN</b> 1 .....	154
	<b>CONCLUSIONES</b> .....	158
	<b>RECOMENDACIONES</b> .....	160
	<b>BIBLIOGRAFÍA</b> .....	161
	<b>REFERENCIAS PÁGINAS EN INTERNET</b> .....	162
	<b>ANEXOS</b> .....	163

## ÍNDICE DE CUADROS

CUADRO # 1 Operacionalización de la Variable Independiente.....	18
CUADRO # 2 Operacionalización de la Variable Dependiente .....	19
CUADRO # 3 Matriz de Análisis FODA .....	31
CUADRO # 4 Población de Mi Servicompas Cía. Ltda.....	69
CUADRO # 5 Muestra Escogida Por Conveniencia.....	70
CUADRO # 6 Análisis de oportunidades de la empresa .....	79
CUADRO # 7 Análisis de debilidades de la empresa.....	80
CUADRO # 8 Análisis de Visión, Misión de la Empresa .....	81
CUADRO # 9 Análisis de conocimiento de Objetivos .....	82
CUADRO # 10 Análisis de creación de misión, visión y objetivos .....	83
CUADRO # 11 Análisis interno empresarial-personal.....	84
CUADRO # 12 Análisis de toma de decisiones.....	85
CUADRO # 13 Satisfacción del empleado .....	86
CUADRO # 14 Incentivos de la empresa .....	87
CUADRO # 15 Sanciones.....	88
CUADRO # 16 Motivación e incentivos .....	89
CUADRO # 17 Sobre Capacitación Continua .....	90
CUADRO # 18 Análisis de Comunicación.....	91
CUADRO # 19 Análisis de recursos.....	92
CUADRO # 20 Apoyo de la empresa a empleados .....	93
CUADRO # 21 Apoyo a clientes .....	94
CUADRO # 22 Atención al cliente.....	95
CUADRO # 23 Variedad de productos para el cliente .....	96
CUADRO # 24 Reposición de productos para el cliente.....	97
CUADRO # 25 Sistemas Online.....	98
CUADRO # 26 Participación en el entorno .....	99
CUADRO # 27 Calificación de la empresa .....	100
CUADRO # 28 Aporte de Mi Servicompas en el negocio.....	101
CUADRO # 29 Cambio de estructura interna.....	102
CUADRO # 30 Solución de Problemas y Reclamos .....	103
CUADRO # 31 Análisis FODA.....	117

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO # 1 Análisis de oportunidades de la empresa.....	79
GRÁFICO # 2 Análisis de debilidades de la empresa .....	80
GRÁFICO # 3 Análisis de Visión, Misión de la Empresa.....	81
GRÁFICO # 4 Análisis de conocimiento de Objetivos .....	82
GRÁFICO # 5 Análisis de creación de Misión, visión y objetivos .....	83
GRÁFICO # 6 Análisis interno empresarial-personal .....	84
GRÁFICO # 7 Análisis de toma de decisiones.....	85
GRÁFICO # 8 Satisfacción del empleado .....	86
GRÁFICO # 9 Satisfacción del empleado .....	87
GRÁFICO # 10 Sanciones .....	88
GRÁFICO # 11 Motivación e incentivos.....	89
GRÁFICO # 12 Sobre Capacitación Continua .....	90
GRÁFICO # 13 Análisis de Comunicación.....	91
GRÁFICO # 14 Análisis de recursos .....	92
GRÁFICO # 15 Apoyo de la empresa a empleados .....	93
GRÁFICO # 16 Apoyo a clientes .....	94
GRÁFICO # 17 Atención al cliente.....	95
GRÁFICO # 18 Variedad de productos para el cliente.....	96
GRÁFICO # 19 Reposición de productos para el cliente .....	97
GRÁFICO # 20 Sistemas Online .....	98
GRÁFICO # 21 Participación en el entorno .....	99
GRÁFICO # 22 Calificación de la empresa.....	100
GRÁFICO # 23 Aporte de Mi Servicompas en el negocio .....	101
GRÁFICO # 24 Cambio de estructura interna.....	102
GRÁFICO # 25 Solución de Problemas y Reclamos .....	103

## ÍNDICE DE IMAGEN

IMAGEN # 1 Modelo de Diseño Organizacional.....	26
IMAGEN # 2 Modelo de Diseño Organizacional.....	27
IMAGEN # 3 Organigrama Funcional de Mi Servicompras Cía. Ltda. ....	43
IMAGEN # 4 Proceso Administrativo.....	55
IMAGEN # 5 Logo Mi Servicompras Cía. Ltda.....	109
IMAGEN # 6 Modelo de Diseño Organizacional.....	113
IMAGEN # 7 Estructura Organizacional de Mi Servicompras Cía. Ltda..	128
IMAGEN # 8 Jefa del Área de Créditos en plena entrevista .....	175
IMAGEN # 9 Asistente de Créditos realizándole la encuesta .....	175
IMAGEN # 10 Johnny Laínez cuando se le realizaba la encuesta .....	176
IMAGEN # 11 Srta. Katherin Rodríguez Jefa de Recursos Humanos .....	176
IMAGEN # 12 Equipo de Mi Servicompras Área Administrativa .....	177
IMAGEN # 13 José Barbosa ayudando en la encuesta al personal .....	177

## ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO # 1 Formato de Entrevista .....	164
ANEXO # 2 Formato de Encuesta Personal Mi Servicompas.....	167
ANEXO # 3 Formato de encuestas Clientes de Mi Servicompas.....	171
ANEXO # 4 Test de competencias .....	174
ANEXO # 5 Fotos del Personal Mi Servicompas Cía. Ltda.....	175
ANEXO # 6 Carta Aval de Mi Servicompas .....	178
ANEXO # 7 Carta Solicitud a Mi Servicompas .....	179

## INTRODUCCIÓN

La economía cambiante y las corrientes o fuerzas externas en general afectan cada vez las estructuras de las empresas que aparentemente no están preparadas para estos cambios, sin embargo nuestro país en estos últimos años a través de la administración actual ha querido que cada institución privada o pública se someta a nuevos retos que producen avances y en otros retrocesos sin embargo esta es la acción de cada emprendedor y la acción de cada empresario al mantener y buscar las formas y estrategias adecuadas para mantenerse en el mercado y ser cada día más competitivos. ¿Pero cómo se combate esto?, las fuerzas externas convierten a las empresas sin estructuras organizacionales fuertes en presa fácil para derrumbarse o crecer dependiendo de las actitudes y aptitudes de los que en ella están. Cada sociedad es diferente cada vez con mayor frecuencia se escucha hablar acerca de la importancia de una buena planeación estratégica o una estructura organizacional sólida. Sin embargo, ¿Se entiende?, ¿en qué consiste?, ¿Se aplica a cabalidad en las empresas?

Lo que algunas personas pueden imaginar, otras pueden hacerlo realidad, claro que no es lo mismo planear en función de algo que habrá de ocurrir relativamente pronto, que con miras a un futuro más lejano. O dicho en otros términos, la estructura organizacional es la que requiere constantes mejoramientos para prevenir el retroceso de una empresa que se encuentra sometida a cambios externos constantes.

Ya así Kast y Rosenzweig consideran a la estructura como el patrón establecido de relaciones entre los componentes o partes de la organización. Sin embargo, la estructura de un sistema no es visible de la misma manera que en un sistema biológico o mecánico.

No puede ser vista pero se infiere de las operaciones reales y el comportamiento de la organización.

Algunas de las tantas cualidades que definen a un buen administrador son su temple y fortaleza de manejar los problemas y obstáculos y sencillamente convertirlos en oportunidades.

La propuesta de un nuevo diseño de estructura organizacional se caracteriza por ser un proyecto factible, considerando el método dialéctico que permita el conocimiento real en todas sus partes y establecer las características esenciales del conocimiento y de esa manera elaborar estrategias y diseños que en función de los requerimientos de la empresa justifiquen este proyecto que vaya en la búsqueda de la solución de problemas internos y mejoras del mismo.

Para ello esta propuesta maneja los siguientes criterios o capítulos siguientes:

El capítulo I comprende el marco teórico donde se establecen los diversos criterios de varios autores sobre todo lo concerniente a teorías y comentarios personales de los factores del diseño organizacional y de la estructura misma.

El Capítulo II establecido por la metodología de la investigación aplicada a este trabajo pues comprenderá todo los procesos investigativos para la obtención de los resultados y la comprensión de los procesos que aquí se desean implementar.

El Capítulo III, se estructura los criterios relacionados con las aplicaciones de las herramientas investigativas, la encuesta y la entrevista aplicadas a los involucrados, pues se analiza y se plantean los diferentes criterios encontrados sobre esta investigación, conociendo de esta manera el ambiente interno y externo de esta institución.

El Capítulo IV, básicamente la matriz de este trabajo contiene la propuesta de esta investigación, pues contiene todas las soluciones y aplicaciones de la estructura organizacional que se pretende aplicar a Mi Servicompras Cía. Ltda., es en si la solución de las interrogantes para que ella sea productiva y mejor.

Pues se emiten de la misma forma los índices y bibliografías así como anexos para reforzar estas teorías y aplicaciones. Entonces bajo este parámetro podemos deducir que una estructura bien sustentada puede mejorar considerablemente el diseño organizacional de una empresa, por ello esta propuesta fijara sus estrategias en la consecución de los objetivos para el desarrollo de la empresa Mi Servicompras.

## **MARCO CONTEXTUAL**

### **TEMA**

“IMPACTO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL EN LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA EMPRESA MI SERVICOMPRAS CIA. LTDA. DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA EMPRESA MÍ SERVICOMPRAS CIA. LTDA. DEL CANTON LA LIBERTAD, PROVINCIA DE SANTA ELENA AÑO 2013.”

### **EL PROBLEMA**

#### **Planteamiento del Problema.**

Las variaciones actuales de este país con políticas e ideologías cambiantes promueven nuevas leyes y cambios para el sector económico, haciendo que cada día se preparen estrategias para combatirlas y mantenerse en el ámbito legal, productivo y competitivo en este mercado cambiante. La estructuración de un nuevo diseño ideológico y funcional de la organización requerirá de cambios y estrategias que permitan a las empresas visualizar su éxito de ser competitivas.

Mi Servicompras Cía. Ltda., es una distribuidora de productos de consumo masivo para la zona peninsular, aunque siendo una empresa con aproximadamente 12 años en el mercado presenta una estructura no formalizada la cual causa efectos contrarios en el manejo de sus recursos y a la hora de proponer cambios no se adapta sino más bien que retrasa el flujo de las operaciones.

Las deficiencias de una semi estructura a mediano y largo plazo, y la toma de decisiones sobre la marcha de los objetivos de la empresa sin un previo análisis de sus variables internas y externas, afectan los objetivos, los cuales obedecen a factores como la falta de incentivos al personal, concientización y otros.

El sentido de pertenencia para con la empresa forma parte fundamental para el avance y es otro factor en este problema que sumando al centralismo se genera un ambiente no apto para un empleado al cual se le proyecta un pensamiento y planeación de constituir logros en la empresa. Las continuas falencias de cada departamento al no tener definidas sus funciones y de la misma manera sus deberes y derechos, conllevan a desarrollar mentalidades de irresponsabilidad, el centralismo forma parte estas actitudes que conllevan a crear este ambiente y tales afectan al desarrollo de la empresa, por ello se deberá plantear un papel principal de supervivencia de la empresa con un estructura mejorada y sólida que permita mostrar las funciones, los objetivos de cada departamento y las limitaciones y beneficios que provee cada una de estas. Sencillamente cada problema se deriva de una situación, en el análisis previo del entorno de MI SERVICOMPRAS, se descubre que las situaciones negativas de su estructura radican en los siguientes puntos de vista:

1. Decisiones mal realizadas, que afecta a los departamentos y empleados tomando acciones que dañan el proceso sin previa comunicación en un tiempo específico.
2. Carencia de planificación, organización, dirección y control por parte de sus colaboradores.
3. Carecen de Manual de Funciones y tareas que le ayuden a saber cuáles son sus obligaciones y bajo que están regidos. No saber cuál es la función que se debe realizar causa rendimiento laboral discontinuo.
4. Exceso de trabajo, el cual produce poca efectividad en el proceso, siendo este causa del irrespeto de horarios, o no hay personas que ayuden a realizarlos (asistentes)
5. No hay privacidad, motivo por el cual cada departamento necesita el espacio necesario para realizar sus funciones y esto causa desconcentración y bajo rendimiento del trabajo

6. Quejas de los clientes, la principal razón de vivir de la empresa y esto se debe a que no hay seguimiento de la aplicación de los reglamentos y no se ha capacitado de forma adecuada a los empleados para atención al cliente (especialmente logística) y esto retrasa el trabajo productivo de la empresa.

Por ello Mi Servicompras con estas circunstancias puede llevar a desaprovechar las oportunidades que brinda el medio y las fortalezas con que cuenta la compañía, lo que impide desarrollar una estrategia que garantice el éxito futurístico, e instruir un ambiente de innovación para los miembros socios de la empresa y permita plantear diferentes alternativas de acción que se deberán ajustar a los acontecimientos.

Esto será necesario cuando la implementación de una estructura organizacional muy estratégica en la empresa adecue la participación de todos los miembros de la misma, mediante la implementación de sistemas de fácil comunicación por el cual deberán darse a conocer los objetivos que la organización requiere para poder comprometer a los colaboradores en el cumplimiento de las tareas en el logro de los objetivos y en favor de la organización y ellos mismo.

Actualmente Mi Servicompras Cía. Ltda. no cuenta con una misión y visión u objetivos que abarquen los múltiples requerimientos que exige un mercado totalmente competitivo, de la misma manera los departamentos están en condiciones que deberá reestructurarse para desarrollar el ambiente de trabajo adecuado y a mejor forma de disfrutar un trabajo digno, esto se lograra aplicando un nuevo diseño de estructura organizacional basados en el crecimiento empresarial y la responsabilidad social así como también el crecimiento del talento humano y la toma de decisiones individuales de cada departamento, facilitando las acciones y promoviendo el avance de cada uno de los involucrados. De acuerdo a esto podemos exponer algunas de las alternativas de solución que a través de un diseño organizacional pueda experimentar los cambios necesarios para darle solución a las necesidades y falencias que se encontraron en el análisis previo a este proceso.

- Un análisis FODA de la empresa proporcionara se podrá conocer la situación real en que se encuentra la empresa, y planificar una estrategia acorde a estas necesidades.
- Una planificación estratégica que permita alcanzar los objetivos basados en los principales elementos como la visión, misión y sus objetivos empresariales.
- La elaboración de directrices que encaminen el análisis actual de la empresa, localizando inquietudes y generando los posibles alcances y soluciones para ellos.
- El fortalecimiento de la imagen a través de slogan, logotipos, isotipos, lemas y sobre todo sus valores corporativos a fin de crear el sentido de pertenencia de cada individuo para con la empresa.
- Realización de un manual orgánico de funciones que permitan establecer parámetros sobre perfiles y puestos de cada área.
- La realización de mejoras en la estructura del organigrama funcional de la empresa que permita realizar las asignaciones de mando a cada departamento.

De esta forma logramos encontrar las causas que provocan este problema y poder identificar las herramientas de gestión que permitan regular las competencias de la empresa.

Entonces podemos decir que una estructura organizacional completamente funcional proporcionara a Mi Servicompras Cía. Ltda., las herramientas adecuadas para generar compromisos laborales, generar avances profesionales y generar las tres E (efectividad, eficiencia y eficacia).

Por estos motivos Mi Servicompras deberá aportar el 100% del compromiso para mejorar el rendimiento y la gestión administrativa que se implementara, y basados en sus planes, estrategias visión, misión y objetivos de desarrollo se pretende alcanzar los objetivos propuestos, con la finalidad de convertirla en una empresa óptima y eficiente, en beneficio de sus colaboradores y la sociedad en general, y consolidarla como empresa de responsabilidad social en este entorno cambiante e imprevisible.

### **Delimitación del Problema**

**Campo** : Empresarial

**Área** : Administración

**Aspecto** : Diseño de una estructura organizacional

**Tema** : Diseño organizacional para la  
Empresa Comercial Mi Servicompras Cía. Ltda., cantón La  
Libertad, Provincia de Santa Elena, año 2013

### **Formulación del Problema**

¿Qué impacto tiene la estructura organizacional en la gestión administrativa de la empresa Mi Servicompras Cía. Ltda., del Cantón La Libertad, Provincia de Santa Elena, año 2013?

### **Sistematización del Problema**

Para resolver y dar alcance a este problema surgen las siguientes preguntas:

1. ¿Conocen los colaboradores sobre la aplicación de una estructura organizacional?

2. ¿Cómo afectan los problemas y diferencias en la empresa comercial Mi Servicompras en el desenvolvimiento de sus colaboradores?
3. ¿Cuáles son los factores del entorno que la empresa Mi Servicompras toma como referencia en su proceso de crecimiento?
4. ¿Cómo influiría un cambio de estructura organizacional en la empresa Mi Servicompras Cía. Ltda.?
5. ¿De qué forma puede mejorar un diseño organizacional en la resolución de los problemas de crecimiento de la empresa?
6. ¿Qué circunstancias obligan a que la empresa Mi Servicompras no pueda ser más productiva?
7. ¿será que la aplicación de una estructura organizacional mejorada puede cambiar el esquema de crecimiento de la empresa?

### **Evaluación del Problema**

Para el análisis respectivo se procederá a evaluar cada uno de las interrogantes que aquí se planteen, mediante el uso de herramientas como encuestas y entrevistas, para determinar nuevos campos y alternativas de mejoras en el sistema que Mi Servicompras posee, permitiendo así desarrollar habilidades al investigador y su mejora para el avance de este problema y la solución rápida del mismo, tomando en cuenta criterios que ayudan a obtener una perspectiva diferente para la viabilidad de la toma de decisiones y cuestionamientos a investigar pues utiliza criterios como:

- **CLARIDAD:** La propuesta responde a la necesidad de una empresa para su desarrollo económico y social. Pues se pretende manejar un criterio transparente donde Mi Servicompras pueda alcanzar sus objetivos basados en la realidad de su situación actual y su probable situación futura, donde está por especificar las soluciones a ellas para el alcance de sus metas y objetivos, por ello es necesario el criterio de claridad en esta investigación.

- **DELIMITACION:** Este diseño será planteado para su ejecución en el año 2013. De acuerdo a lo planificado es importante que la investigación este basada en todas las situaciones de este tiempo, pues se pretende buscar todas las anomalías recientes que tengan incidencia en situaciones anteriores por ello es importante realizarla en este periodo 2013-2014.
- **EFICIENTE:** Responde a una actividad para mejoras de una empresa, pues la eficiencia, está vinculada a utilizar los medios disponibles de manera racional para llegar a una meta. Pues se trata de la capacidad de alcanzar un objetivo fijado con anterioridad en el menor tiempo posible y con el mínimo uso posible de los recursos, lo que supone una optimización.
- **EVIDENTE:** La propuesta se visiona a mejorar la calidad de vida de los trabajadores con forme avanza el desarrollo de la empresa. Pues a través del análisis y los cuestionamientos encontrados se trata de darle solución apegada a la realidad para mejorar el status y la misma experiencia de cada uno pues, se propone viabilizar las funciones, tareas y obligaciones de cada empleado a fin de mejorar su rendimiento.
- **CONCRETO:** La propuesta se plantea de acuerdo a la selección de modelos de diseño organizacional, considerando el entorno de la empresa. Se propone utilizar el modelo o los modelos acorde a la necesidad de la organización, tomando en referencia los esquemas basados en la obtención de las entrevistas o encuestas previamente realizadas.
- **ORIGINAL:** A más de ser simplemente un modelo de Estructura Organizacional, se trata de dinamizar a través de mecanismos de rendimiento óptimo aportando de esta manera al desarrollo del talento humano y la optimización de los recursos en la empresa. Trata de establecer si el problema formulado facilita la realización de una investigación científica novedosa.

- **FACTIBLE:** Por ser una empresa de crecimiento dependiente del mercado, la empresa está presta a colaborar en busca de nuevas alternativas para el crecimiento a paso ligero conforme avanza el tiempo. El crecimiento de ella dependerá de las fortalezas y de las oportunidades que posea, afianzando el compromiso de cada colaborador a fin de desarrollar el entorno perfecto para que todo marche a la perfección.

Cada criterio basa sus fundamentos en la importancia del diseño organizacional sustentado en bases de la investigación científica y en los cuestionamientos de cada involucrado.

## **JUSTIFICACIÓN**

Se plantea un diseño organizacional a fin de incrementar la eficiencia y eficacia, la productividad y el cambio del clima organizacional dentro de la empresa. Mi Servicompras Cía. Ltda., en la actualidad carece de una estructura sólida en su gestión administrativa y operativa que le permita tener una dirección y control de las múltiples actividades de los procesos realizados, pues esto a corto plazo y ya confirmado provoca ambientes inadecuados causando falencias en cada uno de sus departamentos.

Esta empresa no posee departamentos como tal sino más bien basa su estructura en “asistentes” que son los que hacen las veces de jefes de áreas, pues sus funciones y sus tareas no están especificadas.

Con la aplicación de la propuesta se busca incrementar la capacidad de enfrentar las múltiples adversidades y problemas de la actualidad, al mismo tiempo desarrollar competencias a través de sus experiencias, permitiéndole evolucionar e innovar, por ello es necesario que su crecimiento vaya de la mano con el crecimiento del entorno existente (mercado).

En la actualidad la globalización y los cambios políticos ha modificado el entorno de manera radical, creando formas de vivir muy complicadas, sin embargo el hecho del cambio implica que hay que ser perfectibles, cambiantes, adaptables a todo entorno.

El desempeño de la empresa radicaría no solamente en su innovación sino en la creación de los ambientes laborales adecuados, creando ambientes de comunicación que logren la interacción eficaz y oportuna a la hora de tomar decisiones sin que estas afecten su rendimiento.

La organización de toda empresa deberá sustentar su rendimiento en la forma sistemática y planificada de sus colaboradores, pues son ellos los que hacen que esta crezca, no sin dejar atrás a los clientes, proveedores y personas externas que ayudan a sostener el desarrollo de cualquier organización, mejorando, corrigiendo y formulando nuevos planes de interacción y crecimiento. Toda organización debe manejar el criterio un solo puño, pues la unidad es la base para el crecimiento.

### **1.1 Justificación Teórica**

La propuesta busca mediante la aplicación de la teoría, el entendimiento a situaciones complejas de significados confusos, (manejo de distribución, desmotivación, talento humano, control y seguridad, políticas y reglas) y del entorno (competencias) que afectan el desarrollo de la empresa y de su personal, esto permitirá diferenciar concepciones de la administración en la realidad de la industria comercial - empresarial.

El diseño organizacional por otro lado puede ser afrontado como una metáfora que proporciona el marco a través del cual una organización aspira a alcanzar sus objetivos fundamentales. Así como manifiesta la Enciclopedia Financiera en su sección de Administración de Empresas:

“El diseño organizacional proporciona la infraestructura en la que los procesos de negocio se implementan y se asegura de que las cualidades fundamentales de la organización se realizan a través de los procesos desplegados dentro de la organización. De esta manera, las organizaciones tienen por objeto maximizar constantemente sus cualidades fundamentales en los servicios que ofrecen a sus clientes”.

A sí mismo el diseño organizacional permite generar nuevos procesos. Tal como manifiesta Juan José Güilli, (2007):

“El diseño permite a las organizaciones generar estructuras y procesos nuevos, en función de las exigencias del contexto y de las estrategias. En consecuencia implica la forma en que se administraran las transiciones de las organizaciones para pasar de los estados actuales a los futuros”. (Pág. #38)

Basados en la teoría se comenta que cada estructura organizacional es diferente, pero sin embargo sigue fortaleciendo cada función y capacidad de los individuos que en ella se encuentran, con ello podemos decir que una estructura organizacional o diseño organizacional efectivo y adecuado a Mi Servicompas se podrá obtener los parámetros necesarios y planteados para el establecimiento de una planeación estratégica que genere Visión, Misión y Objetivos así como nuevas estrategias y funciones que le permitan fortalecer su estado constitutivo actual y contribuya a su desarrollo socio-económico en la región.

## **1.2 Justificación Metodológica**

Para poder validar esta propuesta es necesario lograr el cumplimiento de los objetivos mediante herramientas primordiales como cuantitativas y cualitativas tales como entrevistas y encuesta, información estadística, entre otras para poder medir y canalizar información sobre los problemas fundamentales que se presentan en estos departamentos. Este trabajo está basado en una **investigación descriptiva y el método analítico**, pues se pretende fortalecer mediante la investigación las bases necesarias para el desarrollo de la propuesta. El Método Analítico Según Paredes Wilson y Paredes Nataly (2011) dice:

“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. Estas operaciones no existen independientes una de la otra; el análisis de un objeto se realiza a partir de la relación que existe entre los elementos que conforman dicho objeto como un todo; y a su vez, la síntesis se produce sobre la base de los resultados previos del análisis.”(Pág. #60)

Pues nos comenta que para este estudio es importante el análisis de las relaciones de las variables a fin de lograr el entendimiento para el alcance de las soluciones. De la misma forma este proceso utiliza una investigación Descriptiva pues según la página de Wikipedia nos comenta:

“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.”

Pues con ello deducimos que nuestra propuesta deberá familiarizarse con todas las situaciones posibles para que basados en eso encontrar las soluciones posibles a las mismas, es necesaria que las conexiones de esta recolección de datos permita precisamente la consecución de los objetivos aquí establecidos.

### **1.3 Justificación Práctica**

De acuerdo a los objetivos de esta propuesta, permitirá encontrar soluciones prácticas y acordes a los requerimientos de la empresa, a más de fortalecer la estructura organizacional y sus procesos. Se desarrollara procedimientos nuevos y dinámicos, también permitirá desarrollar habilidades en el investigador para el crecimiento de sus criterios empresariales y profesionales que nacerán mediante el análisis crítico constructivo de esta investigación, fortaleciendo ambas partes, de acuerdo a esto se pudo concluir que la aplicación de las herramientas y procedimientos contribuirán al mejoramiento de estrategias y planes de acción.

Se considera que al implementar esta propuesta, se implementaran cambios radicales a Mi Servicompras Cía. Ltda., donde se podrá desarrollar estrategias y planeaciones de gestión administrativa, así como funcionalidades en las que la coordinación, autoridad, responsabilidad y compromiso serán las bases para el alcance de los objetivos primordiales.

Con estos beneficios se pretende que la empresa logre alcanzar los mejores resultados positivos que permitan mejorar el nivel organizacional requerido para una empresa del nivel de Mi Servicompras.

Además con una estructura organizacional efectiva se pretende desarrollar capacidades en todo el personal de la empresa para tener un mayor rendimiento así como se pretende lograr el posicionamiento en la provincia y poder tener la expansión que requiere como empresa en su crecimiento, más que nada brindar el servicio necesario que requiere el cliente y la imagen que él quiere de la empresa.

El servicio al cliente es uno de los fundamentos que promueve el desarrollo y el cambio en toda organización por ello Mi Servicompras deberá contar con las mejores herramientas y preparación tanto en el personal como en su estructura externa e imagen. Por ello la aplicación de una estructura flexible y eficaz permitirá el desarrollo y cambio de esta empresa basándose en cambios y mejoras productivos para el alcance de sus objetivos.

## **OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

### **Objetivo General**

Evaluar el impacto de la estructura organizacional a través de la gestión de necesidades y análisis situacional para el mejoramiento de la gestión administrativa de la empresa Mi Servicompras Cía. Ltda., del cantón La Libertad, Provincia de Santa Elena, año 2013.

## **Objetivos Específicos**

1. Analizar los conceptos básicos sobre estructura organizacional para el fácil entendimiento y su aplicación.
2. Identificar estrategias que coadyuven al crecimiento de la empresa, a través de evaluación de sus empleados mediante el uso de encuestas o entrevistas.
3. Diagnosticar la situación actual sobre la empresa Mi Servicompras mediante el uso de las herramientas de investigación para la obtención de los resultados requeridos.
4. Analizar los resultados de las herramientas metodológicas aplicadas para la interpretación y formulación de las soluciones del objeto en estudio.
5. Aplicar las continuas teorías y resultados que se obtengan de la investigación para el diseño del plan de estructura organizacional.
6. Realizar un análisis FODA a fin de encontrar las problemáticas y plantear mejoras corporativas.
7. Diseñar una estructura organizacional para la empresa Mi Servicompras Cía. Ltda.

## **FORMULACIÓN DE LA HIPÓTESIS**

### **Hipótesis General**

¿La aplicación de la estructura organizacional permitirá el mejoramiento en la gestión administrativa de la empresa Mi Servicompras Cía. Ltda., del cantón La Libertad, Provincia de Santa Elena?

## **OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES**

Conociendo que la variable es el conjunto de hechos, fenómenos, rasgos o propiedades más o menos homogéneos para realizar el estudio que se propone, surge la posibilidad de entrelazar dichos fenómenos para formar un sistema de variables. Este sistema hace énfasis en las variables dependientes e independientes, que permite identificar temas que son objeto de nuestro estudio. Dentro de nuestras interrogantes surgen las variables siguientes:

### **Variable Independiente**

En investigación se llama así, a la variable que el investigador manipula. Son los elementos o factores que explican un fenómeno científico, se identifica como causa o antecedente. Así en este trabajo nuestra variable independiente es: LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

### **Variable Dependiente**

Se define como propiedad o característica que se trata de cambiar mediante la manipulación de la variable independiente. La variable dependiente es el factor que es observado y medido para determinar el efecto de la variable independiente. Son los efectos o resultados del fenómeno que se intenta investiga, en nuestra propuesta la variable dependiente es: LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA.

Para ello se plantea el siguiente cuadro de operacionalización de variables donde se especifican cada una de los indicadores, ítems y dimensiones que permiten viabilizar el camino de la propuesta y las herramientas por las cuales se deberán aplicar para el logro de los objetivos de la misma.

**CUADRO # 1 Operacionalización de la Variable Independiente**

<b>HIPOTESIS</b>	<b>VARIABLE</b>	<b>DEFINICION</b>	<b>DIMENSIONES</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>ITEMS</b>	<b>INSTRUMENTOS</b>	
<p align="center"><b>¿La Aplicación De La Estructura Organizacional Permitirá El Mejoramiento En La Gestión Administrativa De La Empresa Comercial Mi Servicompas Cía. Ltda., del Cantón La Libertad, Provincia De Santa Elena?</b></p>	<p align="center">Estructura Organizacional</p>	<p align="center">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.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Análisis Situacional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Análisis interno</li> <li>➤ Análisis externo</li> <li>➤ Análisis Foda</li> </ul>	<p>¿Cree usted que es necesaria una estructura organizacional en Mi Servicompas?</p>	<p align="center">Guía de entrevista</p>	
			<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Proyección Estratégica</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Misión</li> <li>➤ Visión</li> <li>➤ Valores Corporativos</li> <li>➤ Objetivos</li> <li>➤ Estrategias</li> <li>➤ Clima Organizacional</li> </ul>	<p>¿Conoce usted cual es la misión, visión de la empresa Mi Servicompas?</p>		<p align="center">Guía de entrevista</p>
			<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Gestión De Las Necesidades</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Productos O Servicios</li> <li>➤ Clientes y Proveedores</li> <li>➤ Relaciones Comerciales</li> <li>➤ Atención Al Cliente</li> <li>➤ Diseño la Estructura Organizacional</li> </ul>	<p>¿Conoce usted cuales son los Objetivos de la empresa Mi Servicompas?</p>		
			<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Proyección de Estructura</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Diseño de Manual Orgánico Funcional</li> <li>➤ Dimensiones</li> <li>➤ Vínculos Inter-organizacionales</li> <li>➤ Efectividad</li> <li>➤ Recursos</li> <li>➤ Evaluación y Seguimiento</li> </ul>	<p>¿Considera que Mi Servicompas cumple con una atención que satisface las necesidades que usted requiere como empleado y/o cliente?</p>		<p align="center">Guía de entrevista</p>
			<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Resultados</li> </ul>		<p>¿Cree usted que la motivación e incentivos en personal agiliza el desempeño laboral y sus funciones?</p>		

**Fuente:** Investigación Directa  
**Elaborado por:** Víctor Mero Alvia

**CUADRO # 2 Operacionalización de la Variable Dependiente**

VARIABLE	DEFINICIÓN	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS	INSTRUMENTO
<b>Gestión Administrativa Para Mejorar La Estructura Organizacional De La Empresa Mi Servicompras Cía. Ltda.</b>	Mi Servicompras empresa de distribución de productos de consumo masivo para la Península de Santa Elena y otras regiones.	➤ Aspectos Constitutivos	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Datos Históricos</li> <li>➤ Infraestructura</li> <li>➤ Estructura</li> <li>➤ Normativas</li> <li>➤ Permisos</li> </ul>	¿Considera que mi Servicompras es una empresa que aporta al crecimiento de sus clientes?	Cuestionarios
		➤ Recursos	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Humanos</li> <li>➤ Materiales</li> <li>➤ Financieros</li> <li>➤ Tecnológicos</li> </ul>	¿Para mejorar el desempeño de los colaboradores de Mí Servicompras es necesario capacitación continua?	Cuestionarios
		➤ Proceso Administrativo	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Planeación</li> <li>➤ Dirección Control</li> </ul>	¿Se requiere establecer limitantes de procesos para optimizar los recursos?	Cuestionarios
		➤ Productos	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Inventarios</li> <li>➤ Proveedores</li> </ul>	¿Considera que Mi Servicompras maneja un inventario de productos acorde a las necesidades de sus clientes?	Cuestionarios
		➤ Servicios	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Atención Personalizada</li> <li>➤ Servicio al Cliente</li> <li>➤ Sistemas de Financiamiento</li> </ul>	¿Cree usted que la atención de su ejecutivo de ventas es la adecuada para cubrir sus necesidades como cliente?	Cuestionarios

Fuente: Investigación Directa  
 Elaborado por: Víctor Mero Alvia

## CAPÍTULO I

### MARCO TEÓRICO

#### 1.1 ANTECEDENTES DEL TEMA

Mi Servicompras Cía. Ltda., hace varios años como un pequeño negocio de comercialización (compra y venta) de víveres de consumo masivo cuyo propietario fue el Sr. Marcelo Yáñez Moreno, visionario que en su afán de superación y la ambición de darle una excelente calidad de vida a su familia crea este negocio.

La compañía se constituyó en el año 1999 y su funcionamiento empezó a partir de enero del 2000 en aquella época difícil, ya que ella se enfrentó al cambio que tuvo el país por la dolarización, que afecto a muchos y beneficio a otros. Desde su inicio la compañía ha tenido un crecimiento sostenido, lo cual se ve reflejado en el crecimiento de sus ventas y su infraestructura sea esta física como operativa, aunque los resultados económicos no han sido los esperados tal como se lo proyecto, pero no todo ha sido malo. Mi Servicompras busca siempre sustentar su rentabilidad en el mercado competitivo, lucha incansablemente para obtener sus logros, al no contar con una misión y visión sustentada así como de los objetivos planteados y estructurados, no puede continuar en el proceso de crecimiento pues son necesario estos fundamentos en toda empresa. El objetivo principal de la empresa es la distribución de productos líderes en sus segmentos, no competitivos entre si y que sirvan para complementarse, además de eso la comercialización a través de sus puntos de ventas a manera de complemento de los productos líderes que por contratos de distribución y por desconocimiento del nicho no maneja la fuerza de venta que ella maneja. Cabe recalcar que esta empresa **no se dedica al desarrollo de marcas en el área de comercialización.**

## **1.2 EI DISEÑO O ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

### **1.2.1 Conceptualizaciones del Diseño o Estructura Organizacional**

La Estructura organizacional o diseño organizacional pretende una estructuración donde todos participan en el cambio. Supone un mecanismo de mucha utilidad para todos los gerentes pues son ellos los llamados a tomar decisiones y elegir una acción a favor de la empresa y de la comunidad. Según Mintzberg H. (2007), define al diseño organizacional como:

“Son procesos de diagnosticar y seleccionar la estructura y el sistema formal de comunicación, división del trabajo, coordinación, control, autoridad y responsabilidad necesarios para alcanzar las metas en donde los gerente toman decisiones”.(Pág. # 17).

Otra definición expuesta por varios autores como G. Thomas, Cummings, Christopher G. Worley (2007) donde mencionan el concepto de diseño organizacional es:

“Es a la vez una disciplina de acción social y un área de investigación científica. Su aplicación abarca un amplio espectro de actividades, con variantes aparentemente infinitas. Un ejemplo de ello es la formación de equipos con los altos directivos de una empresa, el cambio estructural en un municipio y el enriquecimiento del trabajo en las compañías manufactureras. También su estudio abarca una amplia gama de temas: efectos del cambio, métodos del cambio organizacional y factores que inciden en su éxito”. (Pág. # 1).

Dentro de una gama de conceptos, es generalizado el tema de ¿Qué diseño organizacional?, podemos citar que: “Es un sistema diseñado para alcanzar metas y objetivos, basados en los diferentes métodos empresariales aplicados a su estructura”.

Por ello los diferentes enfoques que toma una organización basan principios de ética y responsabilidad para el desarrollo óptimo de la organización.

Dicho desde estos dos puntos de vista un diseño organizacional es: “el proceso planificado que permite la toma de decisiones para nuevos cambios”.

### **1.2.2 Importancia de la Estructura Organizacional**

Para que un diseño organizacional sea ideal deberá proponer la construcción de una estructura y puestos de trabajo, flexibles, sencillos alineados con estrategia, los procesos, la cultura y el nivel de evolución de la organización, a fin de mejorar y obtener productividad, eficiencia y eficacia en el desarrollo de la empresa y el desarrollo del talento humano.

La importancia diseño organizacional también se sustenta en el mejoramiento continuo de los procesos y actividades en cada área, a la vez que desarrollan para una mejor organización tal como lo menciona Juan José Güilli, (2007):

“El diseño permite a las organizaciones generar estructuras y procesos nuevos, en función de las exigencias del contexto y de las estrategias. En consecuencia, implica la forma en que se administrarán las transiciones de las organizaciones para pasar de los estados actuales a los futuros”. (Pág. # 38).

Desarrollar una estructura organizacional proporciona un ambiente interno adecuado, sin embargo las actividades que se desarrollan pueden generar conflictos, pero controlándolos en el momento oportuno proporcionan el logro de los objetivos de una manera productiva a un costo mínimo o evitando consecuencias imprevistas, esto es lo que hace que un modelo sea muy efectivo y productivo a la hora de ser ejecutado, pues desarrolla ambientes de productividad, eficacia y eficiencia.

### **1.2.3 Ventajas y Beneficios**

Algunas de las estructuras así como de sus componentes proporcionan las siguientes ventajas para una estructura sólida y eficiente, pues es con estas características que se maneja unos sistemas muy productivos y eficientes basados en las normativas que actualmente están vigentes con respecto a la estructura organizacional:

- Se establece una disciplina laboral
- Se facilita la rapidez de la acción
- No hay conflicto de autoridad ni fuga de responsabilidad
- Aumenta la capacidad y eficiencia de los jefes para la especialización.
- Existe la posibilidad de rápida adaptación en casos de cambios de procesos.

### **1.2.4 Modelos de Diseño Organizacional**

El modelo organizacional hace referencia a la estructura, los puestos y funciones, los canales de comunicación interna y de toma de decisiones, el estilo de dirección, el modelo de gestión de los recursos humanos, etc.

Es un aspecto fundamental del negocio y condiciona totalmente los procesos de producción y por tanto la calidad del producto final o del servicio que se presta. La atención al cliente, la percepción que éste tendrá de la empresa, su imagen e identidad, y como consecuencia su posicionamiento en el mercado, también dependen de ello.

Estos modelos se basan ya sea en la teoría de los sistemas o en la teoría de la complejidad, pero debido a que hay varios modelos para elegir, juegan un papel más importantes las consideraciones sobre cuál es el más adecuado para una situación específica.

Saber qué es un modelo y las razones para usar alguna ayuda para elegir cuál seleccionar es importante por ello es necesario conocer acerca de varios de los modelos y más que nada su significado para el buen entendimiento y comprensión de los mismos, por ello se puede definir un modelo como:

- Una representación de un conjunto de componentes de un proceso, sistema o área correspondiente, en general desarrollada para comprender, mejorar el análisis y/o reemplazar un proceso.
- Una representación de la información, actividades, relaciones y limitaciones.

El valor de usar un modelo organizacional yace en su capacidad de:

- Ayudar a estructurar el abordaje de problemas, mejoras o eventos.
- Aclarar y ayudar a resolver temas relacionados con el diseño.
- Ilustrar interacciones, interdependencias y alineamientos.

Por ello mostramos algunos de los modelos probablemente factibles para la propuesta que pueden ser utilizados para la elaboración de uno totalmente nuevo con características adaptables y necesarias para la empresa en estudio y ser aplicado a la propuesta existente.

### **1.2.5 Modelo de Ailed Labrada Sosa.**

Este modelo aplica fases demasiadas complejas sin embargo muy prácticas para el desarrollo de una estructura organizacional efectiva así como:

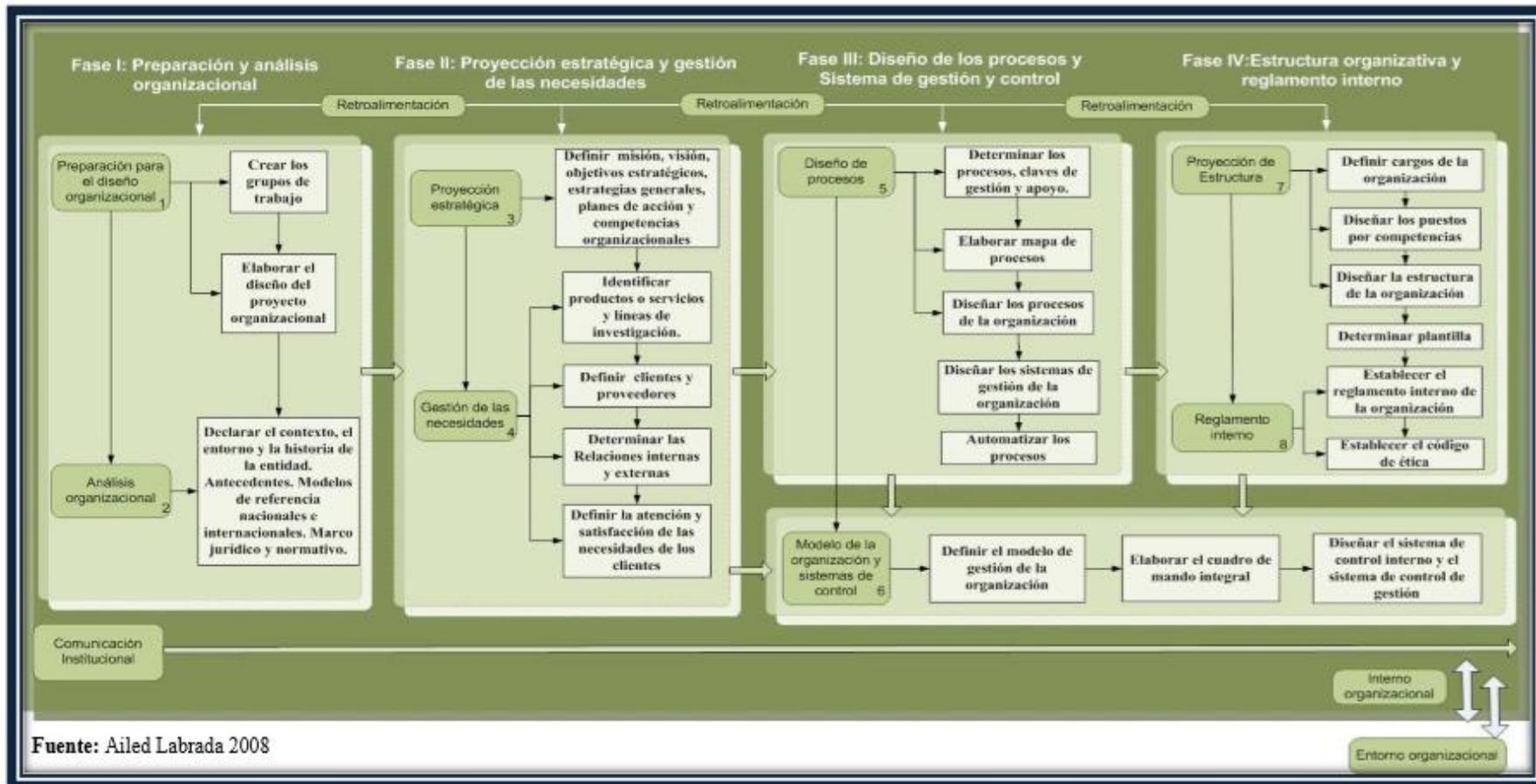
- 1.- Preparación y análisis organizacional.
- 2.- Proyección estratégica y gestión de las necesidades
- 3.- Diseño de los procesos y sistema de gestión y control.
- 4.- Estructura organizativa y el reglamento interno.

La primera fase está dirigida a la preparación y el análisis organizacional es donde se analiza los puntos clave del ambiente interno y externo e la empresa. La segunda fase se fundamenta en la creación y análisis de la planeación estratégica y los objetivos empresariales. La tercera fase permite lograr el diseño de procesos y sistemas de gestión y control, los cuales ayudan a la toma de decisiones en el proceso mismo. En cuarta fase se definen la proyección de la estructura y el reglamento interno, la planificación de los cargos de la organización, el diseño de los puestos por competencias, la proyección de la estructura organizacional, la plantilla, el manual de funciones, el reglamento interno.

### **1.2.6 Modelo de Richard L. Daft.**

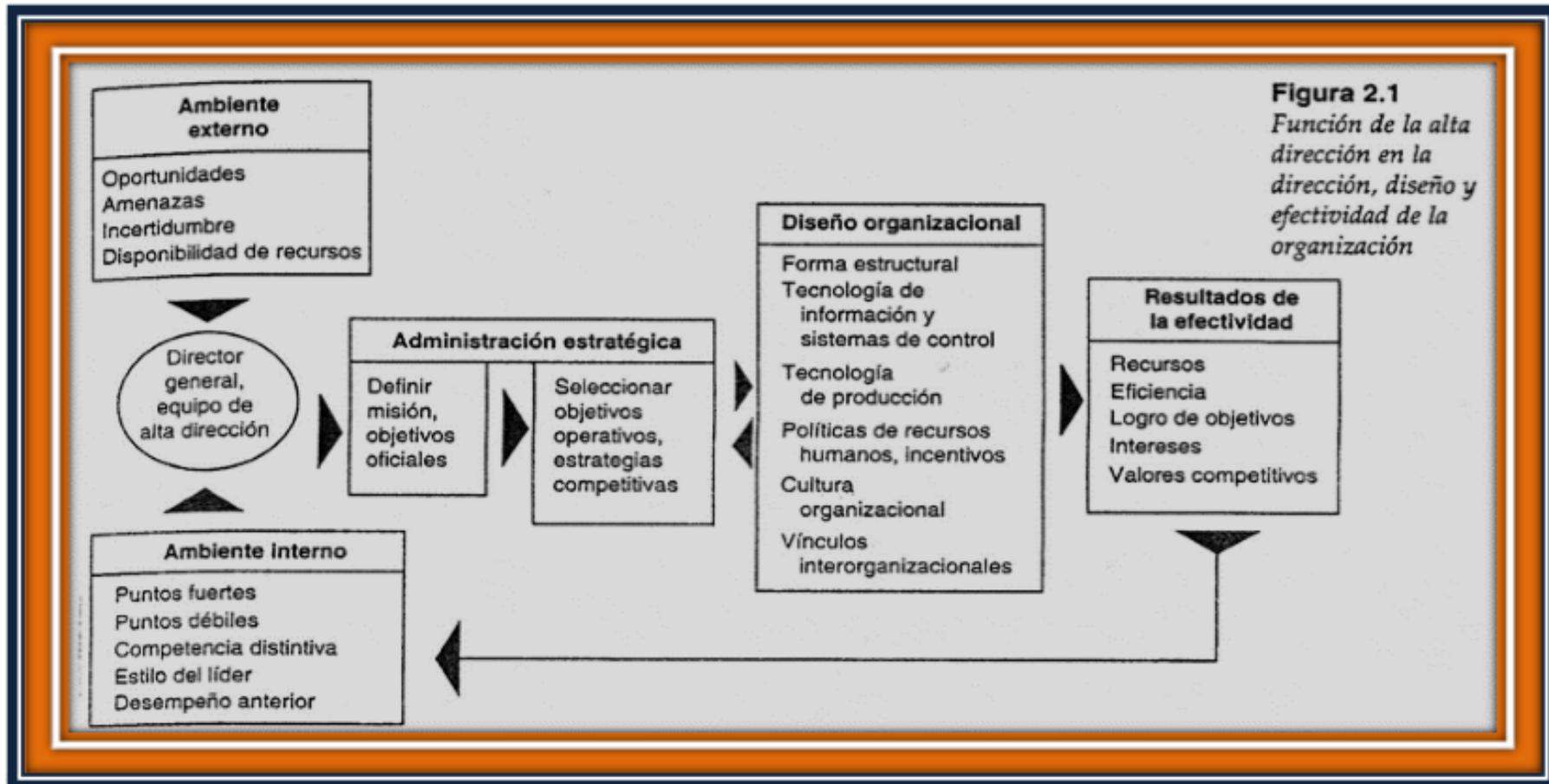
En el libro de Teoría y Diseño Organizacional (2007), el autor habla de los ambientes externos e interno de la organización, Richard Daft, resalta también sobre la administración estratégica, Diseño organizacional y resultados de efectividad en donde se mide la eficiencia, logros de objetivo y recursos necesarios. Dentro del ambiente externo analiza oportunidades, amenazas y la disponibilidad de recursos, en el ambiente interno se analiza fortalezas, debilidades, desempeño, etc. En la Administración Estratégica se definen la misión, visión objetivos oficiales y operativos, incluye también las estrategias competitivas.

IMAGEN # 1 Modelo de Diseño Organizacional



Fuente: Ailed Labrada Sosa  
 Elaborado por: Ailed Labrada Sosa

## IMAGEN # 2 Modelo de Diseño Organizacional



Fuente: Richard Daft 2007

Elaborado por: Richard Daft 2007

## **1.2.7 Componentes del Diseño Organizacional**

Para enfatizar de qué está compuesto el diseño organizacional podemos describir los siguientes puntos:

### **1.2.7.1 Análisis Interno y Externo**

#### **ANÁLISIS INTERNO**

##### **1.2.7.1.1 Fortalezas**

Las fortalezas son todos aquellos elementos internos y positivos que diferencian al programa o proyecto de otros de igual clase. Algunas de las preguntas que se pueden realizar y que contribuyen en el desarrollo son:

- ¿Qué consistencia tiene la empresa?
- ¿Qué ventajas hay en la empresa?
- ¿Qué hace la empresa mejor que cualquier otra?
- ¿A qué recursos de bajo coste o de manera única se tiene acceso?
- ¿Qué percibe la gente del mercado como una fortaleza?
- ¿Qué elementos facilitan obtener una venta?

##### **1.2.7.1.2 Debilidades**

Las debilidades se refieren, por el contrario, a todos aquellos elementos, recursos, habilidades y actitudes que la empresa ya tiene y que constituyen barreras para lograr la buena marcha de la organización. También se pueden clasificar: aspectos del servicio que se brinda, aspectos financieros, aspectos de mercado, aspectos organizacionales, aspectos de control.

Las debilidades son problemas internos, que, una vez identificados y desarrollando una adecuada estrategia, pueden y deben eliminarse.

Algunas de las preguntas que se pueden realizar y que contribuyen en el desarrollo son:

- ¿Qué se puede evitar?
- ¿Que se debería mejorar?
- ¿Qué desventajas hay en la empresa?
- ¿Qué percibe la gente del mercado como una debilidad?
- ¿Qué factores reducen las ventas o el éxito del proyecto?

## **ANÁLISIS EXTERNO**

### **1.2.7.1.3 Oportunidades**

Las oportunidades son aquellos factores, positivos, que se generan en el entorno y que, una vez identificados, pueden ser aprovechados. Algunas de las preguntas que se pueden realizar y que contribuyen en el desarrollo son:

- ¿Qué circunstancias mejoran la situación de la empresa?
- ¿Qué tendencias del mercado pueden favorecernos?
- ¿Existe una coyuntura en la economía del país?
- ¿Qué cambios de tecnología se están presentando en el mercado?
- ¿Qué cambios en la normatividad legal y/o política se están presentando?
- ¿Qué cambios en los patrones sociales y de estilos de vida se están presentando?

#### **1.2.7.1.4 Amenazas**

Las amenazas son situaciones negativas, externas al programa o proyecto, que pueden atentar contra éste, por lo que llegado al caso, puede ser necesario diseñar una estrategia adecuada para poder sortearlas.

Algunas de las preguntas que se pueden realizar y que contribuyen en el desarrollo son:

- ¿Qué obstáculos se enfrentan a la empresa?
- ¿Qué están haciendo los competidores?
- ¿Se tienen problemas de recursos de capital?
- ¿Puede alguna de las amenazas impedir totalmente la actividad de la empresa?

#### **1.2.7.2 Análisis FODA o DAFO**

De la combinación de fortalezas con oportunidades surgen las potencialidades, las cuales señalan las líneas de acción más prometedoras para la organización. Las limitaciones, determinadas por una combinación de debilidades y amenazas, colocan una seria advertencia.

Mientras que los riesgos (combinación de fortalezas y amenazas) y los desafíos (combinación de debilidades y oportunidades), determinados por su correspondiente combinación de factores, exigirán una cuidadosa consideración a la hora de marcar el rumbo que la organización deberá asumir hacia el futuro deseable como sería el desarrollo de un nuevo producto.

En su libro *Conceptos de la Administración Estratégica* Fred R. David (2003), manifiesta:

“La matriz de las amenazas, oportunidades, debilidades y fortalezas (FODA) es una herramienta de ajuste importante que ayuda a los gerentes a crear cuatro tipos de estrategias: estrategias de fortalezas y oportunidades (FO), estrategias de debilidades y oportunidades (DO), estrategias de fortalezas y amenazas (FA), y estrategias de debilidades y amenazas (DA).

El ajuste de los factores externos e internos es la parte más difícil de desarrollar en una matriz FODA y requiere un criterio acertado”. (Pág. # 200).

Esto nos hace referencia a la importancia que posee esta matriz en la aplicación del análisis situacional, interno y externo de las empresas, cada factor contribuye a la ejecución de sus procedimientos, procesos y funciones de la organización. Pues este planteamiento permite que las Oportunidades, Amenazas, Debilidades y Fortalezas puedan manipularse a favor de la empresa siempre y cuando se las prevea con anticipación a fin de revertir los posibles daños y mejorar las situaciones de oportunidad, ya que mediante el análisis de las circunstancias internas y externas se llega a la prevención y desarrollo de estrategias.

**CUADRO # 3 Matriz de Análisis FODA**

	Fortalezas	Debilidades
Análisis Interno	Capacidades distintas Ventajas naturales Recursos superiores	Recursos y capacidades escasas Resistencia al cambio Problemas de motivación del personal
	Oportunidades	Amenazas
Análisis Externos	Nuevas tecnologías Debilitamiento de competidores Posicionamiento estratégico	Altos riesgos - Cambios en el entorno

Fuente: Wikipedia

Elaborado por: Víctor Mero

Es por ello que parte fundamental del estudio es el análisis FODA de la empresa a fin de encontrar claves importantes para la investigación.

Luego de haber realizado el primer análisis FODA, se aconseja realizar sucesivos análisis de forma periódica teniendo como referencia el primero, con el propósito de conocer si estamos cumpliendo con los objetivos planteados en nuestra formulación estratégica. Esto es aconsejable dado que las condiciones externas e internas son dinámicas y algunos factores cambian con el paso del tiempo, mientras que otros sufren modificaciones mínimas. Para realizar una acertada toma de decisión sobre un tema en particular, es necesario conocerlo, comprenderlo y analizarlo, para así poder darle solución. Es importante recordar que “sin problema no puede existir una solución”, pues este es el objetivo que persigue la matriz FODA al analizar todos los ámbitos de la empresa.

Esta matriz ayudara a identificar en combinaciones las continuas capacidades, ventajas, recursos disponibles que fortalecen a la empresa, así como de sus riesgos y debilidades dentro del contexto y entorno general de la empresa. Las múltiples combinaciones hacen que esta matriz aplicada en el trabajo de investigación, permitan desarrollar nuevas campos de acción y estrategias de trabajo para los directivos de la empresa Mi Servicompras.

### **1.2.7.3 Proyección Estratégica**

#### **1.2.7.3.1 Misión**

La Misión define el negocio al que se dedica la organización, las necesidades que cubren con sus productos y servicios, el mercado en el cual se desarrolla la empresa y la imagen pública de la empresa u organización. La misión de la empresa es la respuesta a la pregunta, ¿Para que existe la organización?, Así como la Visión es una imagen a futuro, la Misión está enfocada en el presente.

Según Muñiz R, (2010) nos comenta que: “La misión es la razón de ser de la empresa, condiciona sus actividades presentes y futuras, proporciona unidad, sentido de dirección y guía en la toma de decisiones estratégicas”. (Pág. #55)

#### **1.2.7.3.2 Visión**

La visión define las metas que pretendemos conseguir en el futuro. Estas metas tienen que ser realistas y alcanzables, puesto que la propuesta de visión tiene un carácter inspirador y motivador.

El señor Jack F. (2008) define “que la visión es considerada un atributo primordial de la planeación, es la forma de transmitir de lo que se desea en un futuro a los involucrados de la organización” (Pág. #6)

Con esto se deduce que es una imagen sobre como deseamos que sea la empresa o como queremos ser el futuro como individuos. El propósito de la Visión es guiar, controlar y alentar a la organización o al individuo para alcanzar el estado deseable. La Visión de la empresa es la respuesta a la pregunta, ¿Qué queremos que sea la organización o quienes queremos ser en los próximos años?, pues es esta la que nos da la mirada a una perspectiva de lo que podemos ser en un futuro, siempre y cuando se sigan los parámetros que exige la empresa y la estructura en sí. La Visión está orientada hacia el futuro.

#### **1.2.7.3.3 Objetivos**

Son logros que nos proponemos en un plazo determinado. El objetivo es (a diferencia de la Visión y Misión) cuantificable, necesita ser medido. Tiene que ser enunciado específicamente y de forma positiva. Además tiene un plazo de tiempo para su concreción. El Objetivo tiene que estar alineado en el tiempo con la Visión y en el marco con la Misión.

#### **1.2.7.3.3.1 Objetivos Estratégicos**

Los objetivos estratégicos son metas organizacionales a largo plazo que ayudan a convertir una declaración de una misión de una visión amplia en planes y proyectos más específicos. Éstos ponen los puntos de referencia más importantes para el éxito y están diseñados para ser traducciones medibles, específicas y realistas de la declaración de misión que pueden ser utilizados por la administración para orientar la toma de decisiones. Los objetivos estratégicos se desarrollan normalmente como parte de un plan de dos a cuatro años, que identifica los puntos fuertes y los puntos débiles y establece las expectativas específicas que permiten a la empresa u organización lograr su más amplia misión o declaración de visión.

#### **1.2.7.3.3.2 Objetivos Operativos**

Los objetivos operativos son los puntos de referencia de los proyectos diarios, semanales o mensuales que implementan grandes objetivos estratégicos. Los objetivos operativos, también llamados objetivos tácticos, se establecen con los objetivos estratégicos en mente y proporcionan un medio para la gestión y el personal para romper un objetivo estratégico más amplio en tareas realizables.. Al igual que con los objetivos estratégicos, los objetivos operativos también deben ser medibles y específicos, aunque su enfoque es más estrecho.

#### **1.2.7.3.4 Valores Corporativos**

Los valores corporativos son elementos de la cultura empresarial, propios de cada compañía, dadas sus características competitivas, las condiciones de su entorno, su competencia y las expectativas de los clientes y propietarios. Estos son conceptos, costumbres, actuaciones, actitudes, comportamientos o pensamientos que la empresa asume como normas o principios de conducta o que se propone tener o lograr como una característica distintiva de su posicionamiento, características que se desarrollan como ventajas competitivas.

### **1.2.7.3.5 Estrategias**

Las estrategias son acciones que se llevan a cabo con el fin de alcanzar determinados objetivos, pero que presentan cierto grado de dificultad en su formulación y ejecución, es decir, son acciones que al momento de formularlas, requieren de cierto análisis; y que al momento de ejecutarlas, requieren de cierto esfuerzo. El término estratégico hace referencia al más alto nivel de la empresa, por lo que se suele pensar que las estrategias sólo se deciden ahí, pero en realidad, éstas se toman en todos los niveles de la empresa. Las estrategias de una empresa deben reunir las siguientes características:

1. Deben ser los medios o las formas que permitan lograr los objetivos; los objetivos deben ser los “fines” y las estrategias “los medios” que permitan alcanzarlos.
2. Deben guiar al logro de los objetivos con la menor cantidad de recursos, y en el menor tiempo posible.
3. Deben ser claras y comprensibles para todos.
4. Deben estar alineadas y ser coherentes con los valores, principios y cultura de la empresa.
5. Deben considerar adecuadamente la capacidad y los recursos de la empresa.
6. Deben representar un reto para la empresa.
7. Deben poder ejecutarse en un tiempo razonable.

### **1.2.7.3.6 Clima Organizacional**

El Clima organizacional en toda empresa constituye parte fundamental de su rendimiento efectivo. Se refiere al conjunto de propiedades medibles de un ambiente de trabajo, según son percibidas por quienes trabajan en él.

Para las empresas resulta importante medir y conocer el clima organizacional, ya que este puede impactar significativamente los resultados. Numerosos estudios han indicado que el clima organizacional puede hacer la diferencia entre una empresa de buen desempeño y otra de bajo desempeño.

La medición del clima organizacional se suele hacer mediante encuestas aplicadas a los trabajadores de una organización, o de algún área dentro de ella que se quiera medir. La brecha entre las mediciones es de gran utilidad para diagnosticar problemas organizacionales, que pudieran ser posteriormente explorados y corregidos.

La cultura organizacional es un tema muy amplio que hoy en día es de interés mundial, ya que se quiere mantenerse en un estándar promedio en cuanto a los adelantos realizados en el ámbito del estudio e intervención en organizaciones. El tema de la cultura es una perspectiva que observa más a profundidad a la organización para entenderla de forma holística, para comprender la importancia de los símbolos y su funciones.

La cultura organizacional fue usada por primera vez por Andrew Petigrís en 1979, pero su mayor difusión la hizo Edgar Schering, este autor delimitó claramente el concepto para utilizarlo en el trabajo académico por ello se encontraron varios puntos de la cultura organizacional:

- a) La cultura organizacional varia constantemente
- b) Su cambio es imperceptible para quienes están dentro de ella.
- c) No puede ser cambiada por decreto
- d) No es visible para quienes están dentro de ella.
- e) Al ser hecha visible se abre paso a la posibilidad de su cambio.

#### **1.2.7.4 Gestión de las Necesidades**

Para justificar la importancia de la organización y la administración en las empresas, solo hay que analizar el comportamiento humano. Tanto en la actividad individual como en la social, los hombres toman continuamente decisiones para mantenerse en un equilibrio dinámico con su entorno. Por tanto, administran y organizan tanto su propio sistema individual como los sistemas sociales o naturales de los cuales son partícipes. Por ello es importante recalcar que cada uno de sus componentes forma parte principal de la estructura organizacional. Dentro de esto especifiquemos entonces los Productos, Proveedores, la importancia de las relaciones comerciales y la atención al cliente.

##### **1.2.7.4.1 Los Productos**

El producto es un bien tangible que sirve para satisfacer una necesidad ya sea en sus diversas formas. Stanton, Etzel y Walker, autores del libro "Fundamentos de Marketing", definen el producto como "un conjunto de atributos tangibles e intangibles que abarcan empaque, color, precio, calidad y marca, más los servicios y la reputación del vendedor.

El producto puede ser un bien, un servicio, un lugar, una persona o una idea" y Según Jerome McCarthy y William Perrault, autores del libro "Marketing Planeación Estratégica de la Teoría a la Práctica", el producto "es la oferta con que una compañía satisface una necesidad". Por ello el identificar esta necesidad es primordial pues depende de la satisfacción de una necesidad de un individuo el que esta sea complacida. Entre la gama de productos que ofrece Mi Servicompras Cía. Ltda., podemos destacar varios que en su Pareto que conforman los grupos más representativos de la empresa para la venta, así como los más solicitados por los clientes que realizan sus compras en la empresa.

### **Productos**

- Atún Real T/L 180G
- Favorita Pouch 200cc
- Huggies Act Sec GDE X72
- Scott Extra x6u
- Favorita Aceite 1Lt
- Colg Triple Accion 50ml
- Criollo 1 litro
- Colg Triple Accion 75ml
- Scott Extra Doble Hoja 4t x 12u
- Huggies Act Sec XGDE X72
- Megablu Cilindrico 300gr
- Atún Real T/L 140gr
- Atún Real A/F 180 g
- Favorita 370ml
- Ajax Clorox Sacheton 250cc
- Jolly Tocador Surtido Tripack 100g

### **Productos**

- Sardina Real Oval 425gr
- Sardina Tinapa Real 156gr
- Huggies Act Sec MED X72
- Arroz
- Pres 2 CHICO 10g
- Colgate Triple Accion 63ml
- Favorita Light 1 litro
- LavaTodo Limón 500g x24u
- Atún Real T/L 354gr
- Ciclón DT Ultra Floral 400G
- Pres 2 GRANDE 50g.
- Lava Todo Limón 250 g
- Suavitel Soflan 100cc
- Lava Todo Floral 500 gr
- Cep.Ultra Hanging Matt Trx12un
- Ciclón DT Ultra Floral 200G

#### **1.2.7.4.2 Clientes**

Un cliente es una persona u organización que demanda bienes o servicios proporcionados por el productor o el proveedor de servicios. Es decir es un agente económico con una serie de necesidades y deseos, que cuenta con una renta disponible con la que puede satisfacer esas necesidades y deseos a través de los mecanismos de mercado.

En el ámbito de los negocios o la economía, cuando se habla de cliente, en realidad, se hace referencia a la persona-como-consumidor. El consumidor es la persona a la que el Marketing dirige sus acciones para orientar e incitar a la compra.

En Mi Servicompras el cliente, es la persona fundamental del giro de la empresa considerado bajo el formato de Cliente Socio Tendero, oferta todas las herramientas de ventas para poder satisfacer sus necesidades de compra.

#### **1.2.7.4.3 Proveedores**

El proveedor es la persona o empresa que abastece con algo a otra empresa o a una comunidad. El término procede del verbo proveer, que hace referencia a suministrar lo necesario para un fin.

Mi Servicompras empresa dedicada a la distribución posee una gama de proveedores que ofertan los múltiples productos que se comercializan. Entre ellos podemos citar a Colgate Palmolive, Kimberly Clark, Nirsa, La Fabril, La Universal, Industria Papelera Ecuatoriana, Dispacif, Disma entre otras.

#### **1.2.7.4.4 Relaciones Comerciales**

En primer término se tiene que establecer que son las relaciones comerciales para así plantear, la importancia que tienen estas en la economía del país, que en forma, están íntimamente ligadas con el crecimiento económico. En sentido estricto las relaciones comerciales son aquellas actividades productivas que realizan los agentes involucrados (comprador y vendedor), con el fin de mantener su producto o servicio dentro del mismo, del mercado y satisfacer sus necesidades respectivamente.

Estas son sumamente vitales, puesto que dentro de un mundo globalizado y de alta competitividad en productos y servicios al igual que de las mismas compañías, es necesario mantener tanto las exigencias como las expectativas del mercado que está en constante cambio y actualización. Para ello es de vital importancia que las empresas tengan no solo la competitividad regional si no también sean capaces de cubrir las necesidades del mercado exterior, en este caso las empresas deben hacer uso de las técnicas y herramientas que les proporcionan las relaciones comerciales, estas relaciones puede que bien empleadas se constituyan y se conviertan en la potencia principal dentro de la empresa.

Ahora bien dentro del país la comercialización como conjunto de actividades realizadas por las empresas es punto vital para el ingreso nacional, las exportaciones e importaciones como ciclo económico son definitivamente importantes para el desarrollo económico puesto que de las exportaciones depende gran parte del ingreso. Para estas se necesitan tratados y convenios que en general ayudan a vender los productos nacionales a países extranjeros, este es una alternativa de comercio que fue promovida por las organizaciones comerciales privadas y gubernamentales que sin ayuda de las relaciones comerciales, en este caso de las relaciones publicas con otras naciones no fuese posible.

#### **1.2.7.4.5 Atención al cliente**

Se designa con el concepto de Atención al Cliente a aquel servicio que prestan las empresas de servicios o que comercializan productos, entre otras, a sus clientes, en caso que estos necesiten manifestar reclamos, sugerencias, plantear inquietudes sobre el producto o servicio en cuestión, solicitar información adicional, solicitar servicio técnico, entre las principales opciones y alternativas que ofrece este sector o área de las empresas a sus consumidores.

La información que nos proporcionan los clientes es de gran valor para las decisiones que se toman a nivel de dirección para mejorar el rendimiento de los recursos asignados a atender a nuestros clientes, tanto actuales como potenciales.

Este tema tiene una perspectiva muy amplia de explicar sin embargo enfocarnos a la buena atención al cliente es primordial en el sentido de que debemos mostrar el mejor de los tratos posibles basados en nuestros valores y buenas costumbre.

Sin lugar a dudas, el éxito de una empresa dependerá fundamentalmente que aquellas demandas de sus clientes sean satisfechas satisfactoriamente, porque estos son los protagonistas fundamentales, el factor más importante que interviene en el juego de los negocios.

## **1.2.7.5 Proyección de Estructura**

### **1.2.7.5.1 ¿Qué es Estructura Organizacional?**

La estructura organizacional quizás sea el primer paso para el proceso de reorganización de toda empresa, es que se basa en una compleja gama de cambios y adecuaciones, asumiendo el riesgo de cambio para beneficio de cada individuo de ella depende. La construcción de la organización ideal debe considerar lo mejor que se haya escrito sobre la materia y que sea adaptable a las necesidades de la empresa.

El empleo del término “ideal” no ésta referido en el sentido de construir una organización por ciento eficiente, “perfecta, sino más bien al contraste con la organización actual.

La estructura organizacional es aquel complemento del diseño organizacional, en el cual se pretende analizar la forma de organizar, prever dirigir y coordinar las actividades de la organización, es una amplia forma de controlar las funciones y procesos de las áreas funcionales de la empresa, en este caso para la Empresa Mi Servicompras Cía. Ltda., tal como lo menciona, Pérez de Lara Choy María Isabel, Michael A. Hitt, Hitt, (2006):

“La Estructura Organizacional es definida como las formas en que una organización divide sus labores en distintas actividades y luego las coordina”  
(Pág. # 230).

Pues menciona que se puede combinar una organización con los recursos necesarios para un buen control, dividiendo sus actividades y coordinándolas de la mejor forma, a fin de lograr la armonía entre la productividad, la eficiencia y eficacia.

### **1.2.7.5.2 Orgánico Funcional**

Un Manual orgánico funcional implica los lineamientos o funciones que deberá realizar el colaborador para poder realizar su trabajo de la manera disciplinada y eficaz, sin entorpecer el rendimiento y la productividad. Es el documento que contiene la descripción de actividades que deben seguirse en la realización de las funciones de una unidad administrativa, o de dos o más de ellas.

Mi Servicompras Cía. Ltda., posee una estructura muy rustica, sin embargo maneja un organigrama empírico el cual basa sus escalas jerárquicas y la toma de decisiones sin embargo en ocasiones no se lleva a cabalidad este proceso, por ello es necesario que en esta propuesta se estudie el comportamiento de cada puesto, pues la departamentalización y la delegación de puestos es importante para llevar el control requerido en la organización.

Para enfatizar que es un organigrama decimos que es “una representación esquemática de la estructura formal de la empresa. Indica la organización jerárquica y funcional de la misma.

Ella mismo permite articular las distintas funciones así como destacarlos puestos y posiciones estableciendo las líneas de comunicación formales y conexiones entre puestos, visionando inmediata y resumidamente en la forma como estructurar la empresa.

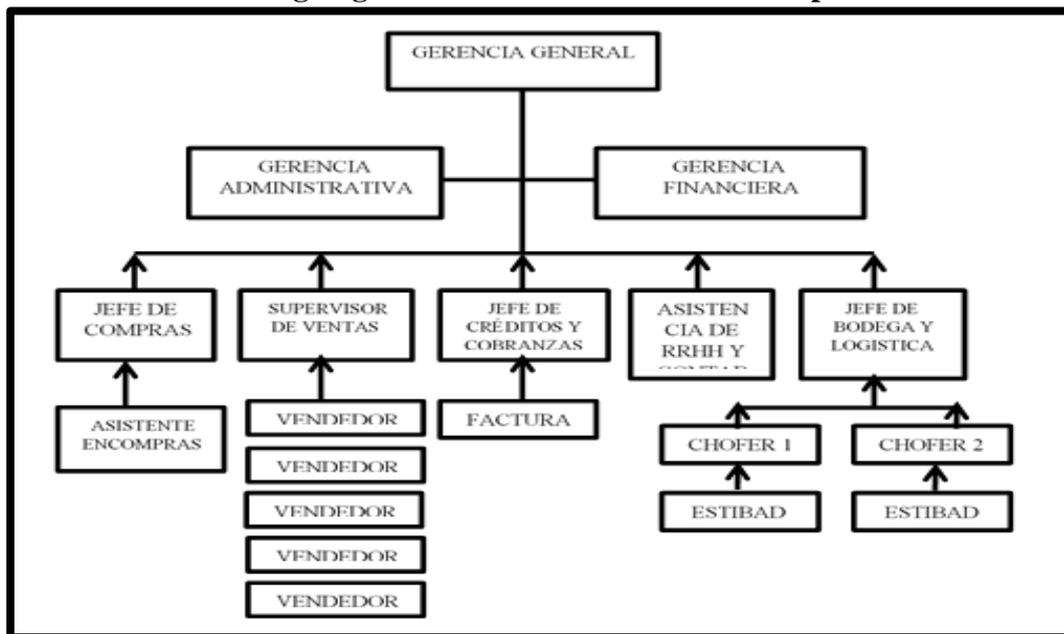
Parte de sus principales características apuntan a los siguientes puntos:

- Por su representación gráfica en forma de esquema permite realizar una visión rápida de la estructura formal.

- Permite conocer la filiación, categoría, titulación de personas que ocupan los puestos de trabajo.
- Permite conocer las relaciones entre los puestos de trabajo.

Mi Servicompras Cía. Ltda., basa su organigrama funcional no administrativo sino empírico, no existiendo lazos de autoridad descentralizada, sino más bien la centralización total sin flexibilidad, es por ello que cada departamento regido bajo este esquema no tiene poder de mando sobre sí mismo, sin embargo es necesario visualizar el esquema que maneja la empresa en la actualidad así como lo demuestra la siguiente imagen:

**IMAGEN # 3 Organigrama Funcional de Mi Servicompras Cía. Ltda.**



**Fuente:** Mi Servicompras Cía. Ltda.  
**Elaborado por:** Víctor Mero Alvia

Mi Servicompras en la actualidad no posee este manual por lo que se pretende realizar el orgánico funcional para la misma y así establecer los niveles jerárquicos pertinentes para el desarrollo y la toma de decisiones necesarias en esta empresa.

## **Diseño de Puestos**

Un diseño adecuado del puesto de trabajo que tenga en cuenta los factores tecnológicos, económicos de organización y humanos, es sin duda fundamental para garantizar la seguridad y salud de los trabajadores, teniendo efectos positivos en el trabajo y el bienestar de las personas.

Por el contrario, un diseño inadecuado, puede conllevar la aparición de riesgos para la salud y la seguridad y provocar efectos negativos combinados con otros riesgos ya existentes.

Un diseño correcto de los puestos de trabajo supone un enfoque global en el que se han de tener en cuenta muchos y muy variados factores entre los que cabría destacar los espacios, las condiciones ambientales, los distintos elementos o componentes requeridos para realizar la tarea (y sus relaciones), las propias características de la tarea a realizar, la organización del trabajo y, por supuesto, como factor fundamental, las personas involucradas.

### **1.2.7.5.3 Dimensiones Estructurales**

Las dimensiones estructurales proporcionan las etiquetas para describir las características internas de una organización. Crean una base para medir y comparar organizaciones. Entre ellas encontramos a las siguientes:

**La formalización** pertenece a la cantidad de documentación escrita en la organización. La documentación incluye procedimientos, descripciones de puestos, regulaciones y manuales de políticas. Estos documentos escritos describen el comportamiento y las actividades.

**La especialización** es el grado al cual las tareas organizacionales están subdivididas en trabajos separados. Si la especialización es alta, cada empleado desempeñará sólo una pequeña variedad de tareas. Si la especialización es baja, los empleados desempeñarán una gama amplia de tareas en sus trabajos. La especialización algunas veces se conoce como división laboral.

**La jerarquía de autoridad** se refiere a quién reporta a quién y el tramo de control de cada gerente o directivo. La jerarquía está representada por las líneas verticales en el organigrama. La jerarquía está relacionada con el tramo de control (número de empleados que le reportan a un supervisor). Cuando el tramo de control es pequeño, la jerarquía tiende a ser alta. Cuando el tramo de control es amplio, la jerarquía de autoridad será menor.

**La centralización** se refiere al nivel jerárquico que la autoridad tiene para tomar una decisión. Cuando la toma de decisiones se mantiene en niveles altos, la organización es centralizada.

Cuando las decisiones se delegan a los niveles organizacionales más bajos, es descentralizada. Las decisiones organizacionales, que pueden ser centralizadas o descentralizadas, incluyen la compra de equipo, el establecimiento de metas, la elección de proveedores, la fijación de precios, la contratación de empleados y la decisión de territorios para la comercialización.

**El profesionalismo** es el nivel de educación y capacitación formales que tienen los empleados. El profesionalismo es considerado alto cuando se requiere que los empleados hayan tenido largos periodos de capacitación para ocupar puestos en la organización. El profesionalismo por lo general se mide como el número promedio de años de educación de los empleados, el cual puede ser tan alto como de 20 en la práctica médica y menos de diez en una compañía constructora.

#### 1.2.7.5.4 Dimensiones Contextuales

Las dimensiones contextuales describen las características de la organización global, como su tamaño, tecnología, entorno y metas. Entre ellas citaremos:

**El tamaño** es la magnitud organizacional reflejada en el número de personas que hay en la organización. Se puede medir la organización como un todo o para componentes específicos, como una fábrica o división, como las organizaciones son sistemas sociales, el tamaño generalmente se mide por el número de empleados. Otras mediciones como las ventas o los activos totales también reflejan la magnitud, pero no indican el tamaño de la parte humana del sistema.

**La tecnología** organizacional se refiere a las herramientas, técnicas y acciones que se emplean para transformar las entradas en salidas. Está relacionada con la forma en que la organización en realidad genera los productos y servicios que provee a los clientes e incluye cuestiones tales como la manufactura flexible, los sistemas de información avanzada e Internet.

**El entorno** incluye los elementos que se encuentran fuera de los límites de la organización. Los elementos clave incluyen la industria, el gobierno, los clientes, los proveedores y la comunidad financiera. Muchas veces, los elementos del entorno que afectan aún más a la organización que otras organizaciones.

**Las metas y estrategia** de una organización definen el propósito y las técnicas competitivas que la distinguen de otras organizaciones. Las metas con frecuencia se escriben como una declaración perdurable del propósito de la compañía. Una estrategia es el plan de acción que describe la distribución de los recursos y las actividades para hacer frente al entorno y para alcanzar las metas organizacionales.

#### **1.2.7.5.5 Vínculos Inter-organizacionales**

Los vínculos relacionados a cualquier actividad siempre estimularan el desarrollo mutuo de las partes, sin embargo existen muchos riesgos por los cuales es importante analizar las situaciones relevantes a la hora de establecer estos vínculos. Entre estos tipos de vínculos podemos citar:

**Alianzas estratégicas formales.** Una Alianza Estratégica es una asociación entre dos o más empresas que unen recursos y experiencias para desarrollar una actividad específica, crear sinergias de grupo o como una opción estratégica para el crecimiento. Aquellas sinergias son las que mantiene la empresa con sus proveedores.

**Los contratos** y las empresas conjuntas reducen la incertidumbre a través de relaciones legales y contractuales con otra empresa. Los contratos asumen la forma de convenios, Los contratos pueden proporcionar una seguridad de largo plazo al obligar a los clientes de los proveedores a respetar cantidades y precios específicos.

**Asociaciones comerciales.** Gran parte del trabajo para influir en el entorno se logra junto con otras organizaciones que tienen intereses similares. Al conjuntar recursos, estas organizaciones pueden pagar a personas que desempeñen actividades como el cabildeo legislativo, influir en nuevas regulaciones, desarrollar campañas de relaciones públicas y realizar contribuciones de campaña.

#### **1.2.7.5.6 Políticas de Recursos Humanos (Talento Humano)**

Las políticas son guías de acción para la conducción. Responden a los interrogantes de ¿a quién reclutar? ¿A quién conducir? Las políticas de Recursos Humanos son reglas o guías para las acciones establecidas para gobernar funciones. Se clasifica de acuerdo a los siguientes parámetros:

### **A la estructura organizacional que son aplicadas:**

- Políticas generales de empresa: son guías amplias para la acción y bajo las cuales deben conformarse todas las demás políticas.
- Políticas administrativas: establecidas para orientación de los ejecutivos de alto nivel de la empresa.
- Políticas Operacionales: establecidas para la orientación de los supervisores del nivel más elemental que desarrollan y aseguran las funciones de los ejecutivos de alta dirección.
- Políticas funcionales o de asesoría: gobiernan las actividades del personal de departamentos especializados como contabilidad, ingeniería, etc.

### **En cuanto al contenido:**

- Planeación
- Reclutamiento
- Selección
- Salarios
- Beneficios sociales
- Entrenamiento
- Admisión
- Seguridad

### **Características de las políticas de recursos humanos**

Las Políticas de Recursos Humanos constituyen un marco de referencia para todos los integrantes de la empresa y una herramienta de gestión para todos aquellos que tienen responsabilidades de conducción, contribuyendo a facilitar los procesos de comunicación y toma de decisiones, aportando a las mismas claridad y agilidad. Para explicar y comprender la esencia de las políticas de R.R.H.H., se pueden mencionar que se basa en: estabilidad, consistencia, flexibilidad, generalidad y claridad.

### **1.2.7.6 Resultados de Efectividad**

La forma más efectiva para asegurar el éxito de una empresa es hacer un análisis constante de cómo opera y si se están alcanzando los objetivos, siempre y cuando la forma de medición sea adecuada y arroje información útil para generar cambios. Los modelos de evaluación de resultados que suelen aplicarse, generalmente han sido diseñados para la evaluación de la gestión en áreas de utilidad, o sea, las que cumplen funciones de administración de productos, atención de clientes y generación de ingresos.

Pero, es frecuente no disponer de buenas herramientas con relación a las demás áreas de la empresa, De allí surgen los indicadores de Efectividad y Eficacia, los cuales se derivan de los procedimientos de medición de resultados empleados por el ejército de los EEUU, utilizados exitosamente en las diversas actividades económicas.

#### **1.2.7.6.1 Eficiencia, Efectividad y Eficacia.**

Eficacia es aquel grado en que se logran los objetivos y metas de un plan, es decir, cuanto de los resultados esperados se alcanzaron. La eficacia consiste en concentrar los esfuerzos de una entidad en las actividades y procesos que realmente deben llevarse a cabo para el cumplimiento de los objetivos formulados.

Eficiencia es el logro de un objetivo al menos costo unitario posible. En este caso estamos buscando un uso óptimo de los recursos disponibles para lograr los objetivos. Efectividad es este último involucra la eficiencia y eficacia, es decir, el logro de los resultados programados en el tiempo y con los costos más razonables posibles. Supone hacer lo correcto con gran exactitud y sin ningún desperdicio de tiempo o dinero.

### 1.2.7.6.2 Recursos

Son todos aquellos elementos que se requieren para que una empresa pueda lograr sus objetivos. Se clasifican en: Recursos Humanos, Recursos Financieros, Recursos Materiales, Recursos Tecnológicos.

Recursos Humanos: Son trascendentales para la existencia de cualquier grupo social; son un factor primordial en la marcha de una empresa, de ello depende el manejo y funcionamiento de los demás recursos.

Recursos Financieros: Son los recursos, propios y ajenos, de carácter económico y monetario que la empresa requiere para el desarrollo de sus actividades.

Recursos Financieros propios: dinero en efectivo, aportaciones de los socios, préstamos a acreedores y proveedores, créditos bancarios y utilidades.

Recursos Materiales: Son aquellos bienes tangibles, propiedad de la empresa: edificios, terrenos, maquinaria, herramientas, vehículos, y productos terminados, etc.

Recursos Tecnológicos: Aquellos que sirve como herramientas e instrumentos auxiliares en la coordinación de los otros recursos, estos manejan procesos unificados o estratificados como por ejemplo:

- Sistemas de producción
- Sistemas de ventas
- Sistemas de finanzas
- Sistemas administrativos
- Fórmulas, patentes
- Adquisición de tecnología.
- Desarrollo de tecnología propia.
- Capacitación y desarrollo de personal.

## **1.3 LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA EMPRESA “MI SERVICOMPRAS CÍA. LTDA.”**

### **1.3.1 Aspectos Constitutivos de Mi Servicompras Cía. Ltda.**

#### **1.3.1.1 Datos Históricos**

Mi Servicompras surge constituida el 24 de agosto de 1999, como una tienda en atención al público, con el avance del tiempo se inscribe en el registro oficial como Mi Servicompras Cía. Ltda., el 11 de noviembre de 1999., forman parte de este proceso el Sr. Marcelo Yánez actual Gerente y propietario de la empresa, La Sra. Karina Sotomayor y el Sr. Pepe Yánez. Ya para los años 2001 la empresa adquirió fuerza y tomo posesión de rutas y vendedores a fin de crearse como distribuidora, en ese instante contaba con 4 vendedores que formaban su fuerza de ventas con líneas de distribución como Kimberly Clark, Negocios Industriales Real y Colgate Palmolive.

Ya en los años siguiente conforme iba avanzando el crecimiento adquirió nuevas líneas de distribución, apertura un punto de venta en el mercado central de La Libertad, ya con esto surge el nombre comercial como “Comercial Sotomayor”, se asocia con la Sra. Marianita Ormeño para constituir un anexo a Mi Servicompras, y así nace “Bodegas Alkosto”. Pues es así que le colocan sus accionistas a este punto de venta. Ya en la actualidad Mi Servicompras posee una estructura material definida, oficinas un equipo de trabajo múltiple y muchas ganas de crecer.

Esta empresa dedicada a la comercialización mas no al desarrollo de marcas, surgió por la necesidad de que el cliente pueda adquirir sus productos desde sus hogares, tiendas, y locales comerciales bajo el formato T&T (visita tienda a tienda) pues este fue la oportunidad que vio para el crecimiento de su negocio.

### **1.3.1.2 Infraestructura**

Mi Servicompras posee en la actualidad una infraestructura muy completa, desde oficinas, punto de venta, bodegas y flota de camiones propiedades que le permiten garantizar sus actividades comerciales.

Las oficinas se ubican en la Libertad, av. 6 calle 20 y 21 diagonal al centro comercial Buenaventura Moreno con un aproximado de 200mtr<sup>2</sup> sirven para las oficinas y reuniones de la empresa. Su punto de venta ubicado en la mismas calles cuenta con una extensión de 250mtr<sup>2</sup> y por ultimo cuenta con una extensión de bodega de más de 1500mtr<sup>2</sup>, adicional a esto cuenta con su flota de camiones para el desplazamiento y reparto de la mercadería a los clientes; dos furgones de 7.5 toneladas y 1 camión de 5.5 toneladas.

### **1.3.1.3 Normativas**

Mi Servicompras en la actualidad se rige bajo un reglamento interno, el cual establece las normativas y políticas internas para cada colaborador en la empresa. Es importante recalcar que este reglamento está basado en las normativas legales y enfocadas a beneficio de las partes (empresa, empleador y empleado), pues cada una fue adecuada a reforzar sus deberes, obligaciones y derechos para cuidar la integridad de su persona.

### **1.3.1.4 Permisos**

Mi Servicompras cuenta con todas las leyes reglamentarias para el buen funcionamiento de la misma, apegados a los lineamientos legales y dispuestos por cada entidad reguladora, por ello podemos citar algunos de sus documentos que la avalan para el funcionamiento activo en el campo comercial:

- ✓ Registro Único del Contribuyente
- ✓ Inscripción en la Súper de Compañías
- ✓ Permiso Municipal
- ✓ Permiso del Cuerpo de Bomberos
- ✓ Afiliación a la cámara de comercio

### **1.3.2 Recursos**

#### **1.3.2.1 Recursos Humanos**

De acuerdo a la información recolectada de la empresa Mi Servicompras, cuenta con un personal pre-calificado en algunas áreas, tratando de cubrir al máximo todos los procesos con este personal.

Cuenta con un personal de 52 colaboradores incluidos: gerentes, jefes de área, supervisores, y personal operativo hacen que la empresa pueda mantenerse y brindar un servicio óptimo.

#### **1.3.2.2 Recursos Materiales**

La empresa cuenta con una estructura y materiales necesarios para laborar a la normalidad posible, están adecuados con oficinas, flota de camiones y bodegas adecuadas para el almacenaje de la mercadería, adicional a eso cuenta con un punto de venta que le proporciona entradas y flujos de efectivos para compensar actividades y satisfacer a sus clientes a la hora de ofertar sus productos.

### **1.3.2.3 Recursos Financieros**

Dentro de este tema la empresa comercial “Mi Servicompras” planea siempre sus recursos financieros pues al contar con el financiamiento de proveedores y el propio mismo de su capital, en ocasiones es necesario el apoyo de instituciones financieras como los bancos, pues con ellos solo se los usa si hay la oportunidad de realizar inversiones y cambios a beneficio de la empresa.

### **1.3.2.4 Recursos Tecnológicos**

Mi Servicompras cuenta con equipos de tecnología para el uso de sus actividades normales diarias, está equipada con un servidor principal, sistemas de vigilancia y rastreo satelital así como software adecuados a las necesidades de la empresa, hablamos de los cubos de información y el Dobra Empresarial que son los utilitarios necesarios para la recolección de información y análisis interno de la empresa.

### **1.3.3 Proceso Administrativo**

La Administración es un arte cuando interviene los conocimientos empíricos. Sin embargo, cuando se utiliza conocimiento organizado, y se sustenta la práctica con técnicas, se denomina Ciencia.

Las técnicas son esencialmente formas de hacer las cosas, métodos para lograr un determinado resultado con mayor eficacia y eficiencia. De acuerdo a estos conceptos nace el Proceso Administrativo, con elementos de la función de Administración que Henry Fayol definiera en su tiempo como: Prever, Organizar, Comandar, Coordinar y Controlar. Dentro de la línea propuesta por Fayol, los autores Clásicos y neoclásicos adoptan el Proceso Administrativo como núcleo de su teoría; con sus Cuatro Elementos: Planificar, Organizar, Dirigir y Controlar.

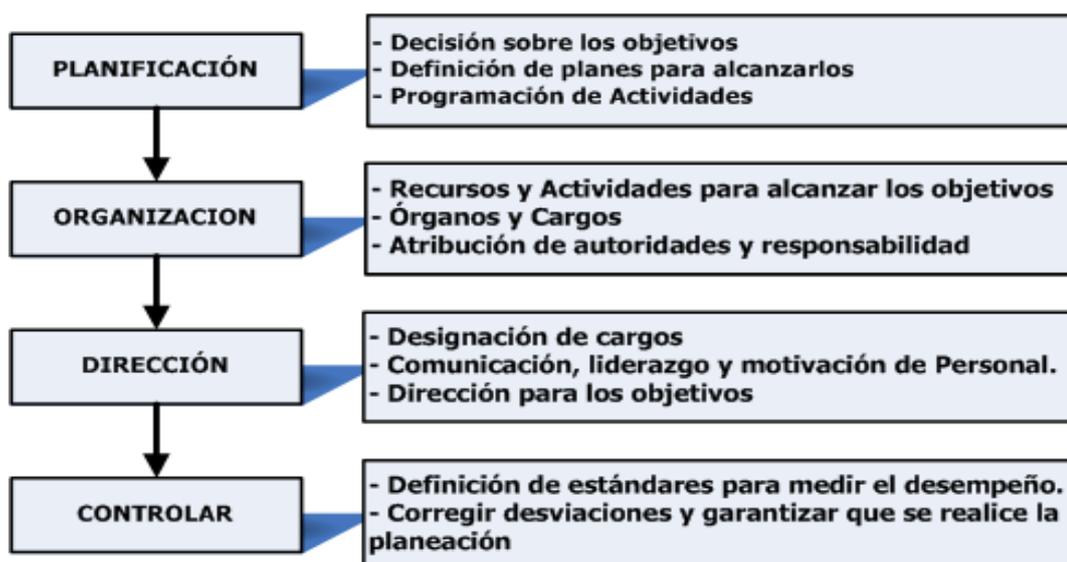
Para referirnos a esto tomamos en cuenta las diferentes conceptualizaciones que manifiesta Henry Fayol el proceso administrativo arranca desde la Planificación ya que el tomar las decisiones antes de ejecutarlas proporciona prevención para que los resultados sean los esperados basado en un grado de confiabilidad.

Resulta entonces que la organización sería el segundo paso puesto que ya estructurado un plan de arranque se procederá a asignar los recursos necesarios para este, pero entonces ¿Pero quién lo dirigirá?

El tercer paso del proceso administrativo, la dirección, ya definido presupuestos y recursos basados en un plan establecido podemos decir entonces que la dirección no solo determina el proceso sino que es necesario llevar el control que es el cuarto proceso necesario para manejar el sistema completo de la empresa adecuado para la ejecución del plan.

El proceso administrativo no solo plantea, organiza, dirige o controla, sino también prevee, instruye y sistematiza todo a fin de concluir lo buscado en la planeación.

#### IMAGEN # 4 Proceso Administrativo



Fuente: Introducción a la Teoría General de la Administración.  
Elaborado por: I. Chiavenato.

## **PLANEACIÓN**

La planeación es el primer paso del proceso administrativo donde se determina los resultados que pretende alcanzar la empresa. La necesidad de planear se derivan del hecho de que todo organismo social en un medio que constantemente está experimentando, cambios tecnológicos, económicos, políticos, sociales, culturales.

La planeación obedece a las siguientes condiciones:

- **Factibilidad:** debe ser realizable, adaptarse a la realidad y a las condiciones objetivas.
- **Objetividad y cuantificación:** basarse en datos reales, razonamientos precisos y exactos, nunca en opiniones subjetivas, especulaciones o cálculos arbitrarios (precisión) expresada en tiempo y dinero.
- **Flexibilidad:** es conveniente establecer márgenes de holgura que permitan afrontar situaciones imprevistas y que puedan proporcionar otros cursos de acción a seguir.
- **Unidad:** todos los planes deben integrarse a un plan general y al logro de los propósitos y objetivos generales.

En síntesis la planeación consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo, y la determinación de tiempos.

## **DIRECCIÓN**

En esta etapa del proceso administrativo comprende la influencia del administrador en la realización de planes, obteniendo una respuesta positiva de sus empleados mediante la comunicación, la supervisión y la motivación.

Los elementos del concepto son:

- ✓ Ejecución de los planes de acuerdo con la estructura organizacional.
- ✓ Motivación.
- ✓ Guía o conducción de los esfuerzos de los subordinados.
- ✓ Comunicación.
- ✓ Supervisión.
- ✓ Alcanzar las metas de la organización.

## **CONTROL**

El control es una etapa primordial en la administración, pues, aunque una empresa cuente con magníficos planes, una estructura organizacional adecuada y una dirección eficiente, el ejecutivo no podrá verificar cuál es la situación real de la organización i no existe un mecanismo que se cerciore e informe si los hechos van de acuerdo con los objetivos.: Henry Farol nos comenta: El control consiste en verificar si todo ocurre de conformidad con el plan adoptado, con las instrucciones emitidas y con los principios establecidos. Tiene como fin señalar las debilidades a fin de rectificarlos e impedir que se produzca nuevamente.

### **1.3.4 Servicios**

#### **1.3.4.1 Atención Personalizada**

Mi Servicompas como empresa provee a sus clientes y comunidad en general una gama de productos los cuales son solicitados mediante su Fuerza de Ventas y su Punto de Venta, con el servicio de atención personalizada (atención T&T), entregados a través de sus camiones con el servicio de entrega a domicilio y con formas de financiamiento con grandes descuentos y crédito inmediato.

#### **1.3.4.2 Servicio al Cliente**

Como empresa es fundamental recordar que “el cliente siempre tiene la razón”, este esquema lo maneja cada empresa, pues es el cliente quien direcciona la vida de la institución, por ello cabe recalcar que cada individuo considerado como cliente debe exigir su atención correcta bajo los parámetros de respeto, cordialidad y buenas costumbres. La empresa en la actualidad cuenta con el call-center que es atendido por cada jefe departamental, así como la atención que posee el mismo en las oficinas centrales.

#### **1.3.4.3 Financiamiento**

Para ello es necesario conocer el término financiación: Consiste en aportar dinero y recursos para la adquisición de bienes o servicios. Es habitual que la financiación se canalice mediante créditos o préstamos (quien recibe el dinero, debe devolverlo en el futuro). De ahí podemos determinar que necesitamos financiar cualquier actividad a modo de inversión ya sea a corto, mediano o largo plazo. Esta empresa utiliza su financiamiento mediante préstamos de los bancos a los cuales está afiliado y garantías hipotecarias para poder llevar a efecto todas sus operaciones o en su defecto utiliza la propia retro financiación del dinero recaudado por sus actividades comerciales.

### **1.4 MARCO LEGAL**

#### **✓ CONSTITUCIÓN DEL ECUADOR. Capítulo Segundo. DERECHOS DEL BUEN VIVIR. 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, 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 e por los principios de solidaridad, obligatoriedad, universalidad, equidad, eficiencia, subsidiaridad, suficiencia, transparencia y participación, para la atención de las necesidades individuales y colectivas.

✓ **H. CONGRESO NACIONAL**

**LA COMISION LEGISLATIVA Y CODIFICACION  
CODIFICACION DE LA LEY DE COMPAÑIAS  
SECCION V, DE LA COMPAÑIA DE RESPONSABILIDAD LIMITADA**

Art. 92.- La compañía de responsabilidad limitada es la que se contrae entre tres o más personas, que solamente responden por las obligaciones sociales hasta el monto de sus aportaciones individuales y hacen el comercio bajo una razón social o denominación objetiva, a la que se añadirá, en todo caso, las palabras "Compañía Limitada" o su correspondiente abreviatura. Si se utilizare una denominación objetiva será una que no pueda confundirse con la de una compañía preexistente. Los términos comunes y los que sirven para determinar una clase de empresa, como "comercial", "industrial", "agrícola", "constructora", etc., no serán de uso exclusive e irán acompañadas de una expresión peculiar. Si no se hubiere cumplido con las disposiciones de esta Ley para la constitución de la compañía, las personas naturales o jurídicas, no podrán usar en anuncios, membretes de cartas, circulantes, prospectos u otros documentos, un nombre, expresión o sigla que indiquen o sugieran que se trata de una compañía de responsabilidad limitada.

Los que contravinieren a lo dispuesto en el inciso anterior, serán sancionados con arreglo a lo prescrito en el Art. 445. La multa tendrá el destino indicado en tal precepto legal. Impuesta la sanción, el Superintendente de Compañías notificará al Ministerio de Finanzas para la recaudación correspondiente.

En esta compañía el capital estará representado por participaciones que podrán transferirse de acuerdo con lo que dispone el Art. No. 113.

Art. 93.- La compañía de responsabilidad limitada es siempre mercantil, pero sus integrantes, por el hecho de constituir la, no adquieren la calidad de comerciantes. La compañía se constituirá de conformidad con las disposiciones de la presente Sección.

Art. 94.- La compañía de responsabilidad limitada podrá tener como finalidad la realización de toda clase de actos civiles o de comercio y operaciones mercantiles permitidos por la Ley, excepción hecha de operaciones de banco, seguros, capitalización y ahorro.

Art. 95.- La compañía de responsabilidad limitada no podrá funcionar como tal si sus socios exceden del número de quince, si excediere de este máximo, deberá transformarse en otra clase de compañía o disolverse.

✓ **OBJETIVO 6: GARANTIZAR EL TRABAJO ESTABLE, JUSTO Y DIGNO EN SU DIVERSIDAD DE FORMAS.**

## **CAPÍTULO II**

### **METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

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

El modelo de investigación que se pretende realizar estará basado en la información Cuanti-cualitativa, la misma que está regulada por los lineamientos y consecución de objetivos que plantea la Universidad Estatal Península de Santa Elena , así como la utilización de herramientas que coadyuven al desarrollo científico y real de esta propuesta, ya que se basara en métodos de análisis y la cuantificación de datos estadísticos para el análisis respectivo de los mismos y determinar y exponer críticas en aras de la obtención de soluciones a los problemas aquí encontrados.

#### **2.2 MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN**

Parte de esta investigación conlleva a realizar mejoramientos de procesos, para ello la modalidad a utilizar será la de un proyecto factible de intervención, lo cual determinamos su significado a continuación:

Empecemos por las definiciones de las palabras factibilidad y viabilidad. Las tomamos del diccionario de la Real Academia Española en línea ([www.rai.es](http://www.rai.es)). Factibilidad: “cualidad o condición de factible”, Factible: “que se puede hacer”; Viabilidad: “cualidad de viable”, Viable: “Que, por sus circunstancias, tiene probabilidades de poderse llevar a cabo”. Si apreciamos las dos definiciones son muy similares, claro, sin entrar en discusiones semánticas o dialécticas tal vez ahí sí encontremos una diferencia; pero el propósito de este escrito es diferenciar los conceptos dentro de los proyectos. Un proyecto factible, es decir que se puede ejecutar, es el que ha aprobado cuatro evaluaciones básicas:

- Evaluación Técnica.
- Evaluación Ambiental.
- Evaluación Financiera
- Evaluación Socio-económica

La aprobación o “visto bueno” de cada evaluación la llamaremos viabilidad; estas viabilidades se deben dar al mismo tiempo para alcanzar la factibilidad de un proyecto; por ejemplo un proyecto puede ser viable técnicamente pero puede ser no viable financieramente, y así las otras posibles combinaciones; entonces con una evaluación que resulte no viable, el proyecto no será factible.

Dado desde este punto de vista, la investigación aquí se realizara no solo proveerá de la información necesaria, sino que más bien ayudará al desarrollo de la empresa como tal, sin embargo se generan hipótesis que solo proveen ideas para solucionarlas, el trabajo de esto es sencillamente la aplicación de los objetivos específicos aquí denotados, por ello la información cuanti cualitativa es la madre de este trabajo.

## 2.3 TIPOS DE INVESTIGACIÓN

Se utilizarán varios tipos de investigación así como sus herramientas:

- **Investigación Bibliográfica:** Consiste en la obtención de material bibliográfico para el entendimiento de conceptos básicos.
- **Investigación de Campo:** Consiste en el análisis propiamente vivido mediante la obtención de información en la misma empresa y la obtención de datos estadísticos para la aplicación de conceptos complejos.
- **Investigación Descriptiva:** En las investigaciones de tipo descriptiva, llamadas también investigaciones diagnósticas, buena parte de lo que se escribe y estudia sobre lo social no va mucho más allá de este nivel. Consiste, fundamentalmente, en caracterizar un fenómeno o situación concreta indicando sus rasgos más peculiares o diferenciadores.
  - En la ciencia fáctica, la descripción consiste, según Bunge, en responder a las siguientes cuestiones:

- ¿Qué es? > Correlato.
- ¿Cómo es? > Propiedades.
- ¿Dónde está? > Lugar.
- ¿De qué está hecho? > Composición.
- ¿Cómo están sus partes, si las tiene, interrelacionadas? > Configuración.
- ¿Cuánto? > Cantidad

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.

## **2.4 MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN**

Los métodos de investigación son procedimientos que permiten el alcance y la búsqueda de problemas y así llegar al entendimiento para una mejor investigación veraz. Así lo indica Méndez Álvarez Carlos E. (2006),

“El método científico se puede definir como un procedimiento riguroso formulado de una manera lógica para lograr la adquisición, organización o sistematización y expresión o exposición de conocimientos, tanto en su aspecto teórico como en su fase experimental. (Pág. # 237).

Por ello deducimos que la aplicación de la investigación a través de métodos científicos permite una organización lógica y así lograr adquirir mayores cuestionamientos y soluciones. Para Mi Servicompras se escogieron los siguientes métodos de investigación:

- Método Inductivo.
- Método de Analítico.

### **2.4.1 Método Inductivo.**

El método inductivo por lo general se basa en la observación de un fenómeno, posteriormente se realizan investigaciones para lograr la generalización, en este caso del diseño organizacional de la empresa comercial Mi Servicompras. Así se fundamenta que este método puede crear rasgos de realidades y características semejantes.

### **2.4.2 Método Analítico**

El método analítico distingue 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. Estas operaciones no existen independientes una de la otra; el análisis de un objeto se realiza a partir de la relación que existe entre los elementos que conforman dicho objeto como un todo; y a su vez, la síntesis se produce sobre la base de los resultados previos del análisis.

Este método es un complemento pues ayuda al análisis total del objeto bajo estudio, así lo indica Méndez Álvarez Carlos E. (2006):

“Análisis son procesos que permiten al investigador conocer la realidad. Por otro lado, el conocimiento de la realidad puede obtenerse a partir de la identificación de las partes que conforman el todo (análisis) o como el resultado de ir aumentando el conocimiento de la realidad, iniciando con “los elementos más simples y fáciles de conocer para ascender poco a poco, gradualmente, al conocimiento de lo más complejo”. (Pág. # 242).

Este método permitirá analizar nuestras incógnitas basadas en el objeto de estudio como lo es el “Diseño organizacional para la empresa comercial Mi Servicompras Cía. Ltda. Del Cantón La Libertad, Provincia de Santa Elena año 2013”.

Mediante la fragmentación de las variables dependiente e independiente se pretende justificar el esquema de obtención de los resultados y las directrices que se puedan ser resultas, pues cada variable podrá determinar las bases de la propuesta que será aplicada a esta empresa y puesta bajo a análisis, para un buen entendimiento y solución de problemas. Cabe recalcar que cada método es importante para cualquier análisis de problemas.

## 2.5 TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN

Siempre el uso de herramientas y técnicas aplicadas a la investigación ayudaran a que el material recolectado y tabulado sea de los más concreto y preciso de esta manera podemos aplicar el modelo adecuado y escogido a fin de tener los resultados deseados. Las técnicas constituyen el conjunto de mecanismos que sirven para la recolección y análisis de datos predominantes sobre el tema de investigación.

Las técnicas e instrumentos de recolección de información a utilizados en la presente investigación son:

- Entrevistas y Encuestas.

**Entrevistas:** La entrevista consiste en un diálogo con las personas involucradas con el propósito de obtener información verídica, con el fin de conocer sus criterios con respecto al objeto de estudio de la institución.

Para el entendimiento de algunos puntos clave la obtención personalizada de la información mediante este tipo de herramientas ayudara a aclarar mucho más la complejidad de la organización.

Michael R. Czinkota, Ilkka A. Ronkainen (2008), manifiestan: “Las entrevistas pueden ser el medio más útil cuando se buscan respuestas específicas a preguntas muy limitadas (Pág. 258)”.

**Encuesta:** Esta es una técnica que permite recopilar información al igual que la observación, es un complemento a la entrevista. La obtención de información externa e interna de la misma empresa realizada a sus empleados permite ver el grado de necesidades que proponen para analizar y desarrollar estrategias vinculadas al crecimiento mutuo de las mismas. Mediante esta herramienta se pretende encuestar a un número de 52 personas que son los involucrados pertenecientes a esta empresa.

**Técnicas Documentales:** aquellas que nos permitirán desarrollar bajo el criterio teórico el análisis desde otros puntos de vistas como la lectura científica, pues es justamente estos criterios que permiten vincular comentarios relacionados y sustentados a las diferentes teorías encontradas en este trabajo de investigación.

## **2.6 INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN**

**Instrumentos:** Para el análisis del objeto de estudio y a fin de obtener información secundaria sustentadas se realizaran los siguientes instrumentos de obtención de datos y de esta manera facilitar la comprensión del mismo y así los resultados obtenidos sean claros y confiables.

**La Guía de Entrevistas:** Estas son generadas de acuerdo a los casos de estudio, estas deben ser relacionadas con el objeto de estudio directa e indirectamente, según Miles & Huberman citados por Soria (2002):

“En los casos de estudio las guías de entrevistas suelen ser generadas particularmente para cada caso dependiendo de las características situacionales de cada uno. Las preguntas planteadas en este instrumento deben estar relacionadas directa o indirectamente con los objetivos y propuestas de la investigación”. (Pág. # 77).

**Cuestionario:** Es un conjunto de preguntas realizado sobre los hechos y aspectos significativos y relevantes para la investigación. Estos cuestionarios deben contener preguntas sencillas y claras, con la finalidad de obtener una información real. Para ello se tomaron en cuenta las preguntas cerradas basadas en la escala de Likert.

**Escala de Likert.**-Es una escala psicométrica comúnmente utilizados en los cuestionarios, y es la escala más utilizada en estudios de investigación. Al responder a un elemento de cuestionario tipo Likert, los encuestados especifican su nivel de acuerdo o desacuerdo en un simétrico de escala para una serie de declaraciones.

En la escala de Likert podemos escoger múltiples opciones donde el encuestado puede colocar el nivel de aceptación de una pregunta, basada en escalas, así por ejemplo:

- Totalmente de Acuerdo
- De Acuerdo
- Dudoso
- No está de acuerdo
- Totalmente desacuerdo

## **2.7 POBLACIÓN Y MUESTRA**

### **2.7.1 Población**

La población es aquel conjunto de personas o individuos que forman un todo. Según Levin & Rubin (1996) “Una población es un conjunto de todos los elementos que estamos estudiando, acerca de los cuales intentamos sacar conclusiones.

Basado en esto podemos decir que nuestra población es el conjunto de individuos que serán objeto de nuestro estudio. La población general de Mi Servicompas es de 1552 individuos para su análisis respectivo, incluye jefes de área, empleados y clientes.

## 2.7.2 Muestra

Es aquella muestra representativa de un conjunto de personas o individuos para un análisis más minucioso. Los autores proponen diferentes criterios de clasificación de los diferentes tipos de muestreo, aunque en general pueden dividirse en dos grandes grupos:

- **métodos de muestreo probabilísticos y**
- **métodos de muestreo no probabilísticos.**

Así también lo manifiesta Carmen Fuentelsaz Gallego, M Teresa Icart Isern, Anna M. Pulpón Segura (2006):

“Para que se puedan generalizar los resultados obtenidos, dicha muestra ha de ser representativa de la población. Para que sea representativa, se han de definir muy bien los criterios de inclusión y exclusión y sobretodo, se han de utilizar las técnicas del muestreo apropiado”. (Pág. # 55).

A continuación se describen los distintos tipos para estos dos grandes grupos, si bien. En general, para los estudios que nosotros llevaremos a cabo, trabajaremos con muestreos no probabilísticos, cabe recalcar que este muestreo permitirá las mismas consecuciones que queremos encontrar.

### **Métodos de muestreo probabilísticos**

Los métodos de muestreo probabilísticos son aquellos que se basan en el principio de X probabilidad. Es decir, aquellos en los que todos los individuos tienen la misma probabilidad de ser elegidos para formar parte de una muestra y, consiguientemente, todas las posibles muestras de tamaño n tienen la misma probabilidad de ser elegidas. Dentro de los métodos de muestreo probabilísticos encontramos los siguientes tipos: aleatorio simple, sistemático, estratificado y por conglomerados.

## Métodos de muestreo no probabilísticos

Cuando el muestreo probabilístico resulta excesivamente costoso, se acude a métodos no probabilísticos, aun siendo conscientes de que no sirven para realizar generalizaciones, pues no se tiene certeza de que la muestra extraída sea representativa, ya que no todos los sujetos de la población tienen la misma probabilidad de ser elegidos.

- **Muestreo por conveniencia:** Es una técnica de muestreo no probabilístico donde los sujetos son seleccionados dada la conveniente accesibilidad y proximidad de los sujetos para el investigador. La muestra se compone de aquellos que sean más convenientes, se seleccionan a los individuos más cercanos para participar y se repite el proceso hasta que se obtenga el tamaño de la muestra deseado. Dado ello el investigador podrá manipular a conveniencia la muestra que sea representativa para su investigación,

La población a utilizar aquí será determinada basados en la muestra no probabilística modelo Por Conveniencia y el número de individuos seleccionados será aquel que se determine por el investigador de acuerdo a este modelo donde la muestra será relativamente pequeña y por ello se escoge a un grupo considerado por el investigador.

**CUADRO # 4 Población de Mi Servicompas Cía. Ltda.**

<b>UNIDADES (DEPARTAMENTOS)</b>	<b>Ni</b>
<b>GERENTES</b>	2
<b>JEFES Y SUPERVISORES</b>	8
<b>PERSONAL ADMINISTRATIVO</b>	4
<b>PERSONAL OPERATIVO</b>	38
<b>CLIENTES</b>	1500
<b>TOTAL</b>	1552

Fuente: Mi Servicompas Cía. Ltda.

Elaborado Por: Víctor Mero

## CÁLCULO DE LA MUESTRA

Utilizando el método de muestreo por conveniencia la muestra a utilizar sería la siguiente:

**CUADRO # 5 Muestra Escogida Por Conveniencia**

<b>UNIDADES (DEPARTAMENTOS)</b>	<b>MUESTRA</b>	<b>INSTRUMENTO</b>
<b>GERENTES, JEFES Y SUPERVISORES</b>	10	ENCUESTA
<b>PERSONAL ADMINISTRATIVA Y OPERATIVO</b>	42	ENCUESTA
<b>CLIENTES</b>	50	ENCUESTA
<b>TOTAL</b>	<b>102</b>	

**Fuente:** Mi Servicompras Cía. Ltda.  
**Elaborado por:** Víctor Mero

Haciendo uso de esta tabla podemos decir que nuestra muestra de estudio será de 102 individuos, la misma que regirá para la obtención de cada información requerida por las herramientas de investigación que se utilizaran, se utilizó un muestreo por conveniencia tomando en cuenta el total del personal de la empresa y el Pareto de los clientes de Mi Servicompras. Cabe recalcar que son todos los individuos activos y socios de Mi Servicompras y en el Pareto de los clientes se escogió a los que representan la mayor fuerza en ventas para la empresa.

## 2.8 PROCEDIMIENTOS Y PROCESAMIENTO

La investigación científica es un proceso, término que significa dinámico, cambiante y continuo. Este proceso está compuesto por una serie de etapas, las cuales se derivan unas de otras. Por ello al llevar a cabo un estudio o investigación, no podemos omitir etapas, los cuales servirán para la obtención de la información requerida. Para ello es riguroso poder establecer los procedimientos que se toman en cuenta en este procesamiento de datos:

1. Ordenamiento de los Datos.
2. Organización y Tabulación de Datos.
3. Elaboración de tablas y gráficos estadísticos.
4. Análisis e Interpretación de datos.
5. Establecimiento de las conclusiones.
6. Establecimiento de las Recomendaciones.
7. Construcción de la propuesta.

La información se analizara a través de la herramienta aplicativo de office EXCEL, el cual permitirá analizar cada variable y su resultado en forma estadística para determinar las múltiples causas y efectos más probables que tenga que ver con el planteamiento del problema. El análisis ya fundamentado con esta herramienta permitirá al investigador obtener múltiples variables para su análisis y la solución que aquí se diese. Es primordial recordar que este análisis debe ser exhaustivo pues de esta información dependerá el hallazgo de las interrogantes y de las posibles soluciones. Por ello para poder realizar la propuesta es necesario poder sustentar cada una de las interrogantes a fin de que la misma sea herramienta fundamental para el desarrollo de Mi Servicompras Cía. Ltda.

## **CAPÍTULO III**

### **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS**

Para poder obtener mayor información con respecto a este tema de estudio, se procederá a aplicar los instrumentos de investigación detallados anteriormente, es necesario analizar a profundidad las necesidades de cada uno de los involucrados en la empresa, tanto como clientes, personales de apoyo, empleados y administrativos. El uso de esto nos proporcionara la información necesaria para la aplicación de la propuesta que se enfocara en los requerimientos que exige la empresa para poder avanzar de una forma correcta.

Las entrevistas que se aplicaron fueron dirigidas a las siguientes personas: Marcelo Yáñez (gerente general), Karina Sotomayor (Gerente Financiero), Ing. Luis Guaranda (Administrador y Contador), Katherine Rodríguez (Jefa de RRHH y Proveeduría), Francisco Peragallo (Departamento de comercialización), José Barbosa (Coordinador de Logística), José Julián (Jefe de Bodega), José Holguín (Supervisor de Almacén), Melva Tomala (Jefa de Créditos y cobranzas) y Jorge Cun (Jefe de Bodega Punto de Venta). Estas personas estuvieron participes de la entrevista con la finalidad de ayudar a encontrar solución a muchos problemas que se generan dentro y fuera de la empresa, , por ello la aportación en sus comentarios son de mucha ayuda para aclarar varias de estas situaciones y poder encontrar una solución a estos cuestionamientos.

Por ello se detalla el análisis de las 12 preguntas realizadas a estos individuos con su respectivo comentario y análisis que proporciona las hipótesis para poder levantar nuestra propuesta. De acuerdo a las referencias y opiniones de cada entrevistado involucrado se recolectaron informaciones que aportan a las expectativas de este tema.

### **3.1 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA ENTREVISTA**

#### **PREGUNTA 1.- ¿Cuáles cree usted que son las fortalezas y oportunidades que posee Mi Servicompras Cía. Ltda.?**

De acuerdo los criterios del personal entrevistado, las fortalezas se entrelazan desde los conocimientos que se adquieren como distribuidora hasta el reconocimiento que posee en el mercado mayorista de la península de Santa Elena, Mi Servicompras posee peso en el mercado mayorista con la gama de productos que tiene para la distribución así como la apertura de nuevos campos de distribución, ya que al poseer una gran cartera de clientes y muy buena ubicación con respecto a su punto de venta, mantiene un liderazgo eventual que se pretende posesionar con la administración adecuada. Posee líneas de distribución que son consideradas sus “caballos de batalla”, esto les brindan posicionamiento y apertura en clientes del sector de la Provincia de Santa Elena y parte de sectores como Manabí y Playas.

#### **PREGUNTA 2.- ¿Con que tipo de recursos enfrenta las debilidades y las amenazas Mi Servicompras?**

Mi Servicompras por ser una distribuidora de productos de consumo masivo, es atacada por factores externos como cambios en políticas financieras, ambientales y de regularización, sin embargo esta misma enfrenta estas adversidades con su personal preparado y calificado, oferta al mercado promociones y descuentos que le ayudan a mantenerse en equilibrio con respeto de la competencia. Si bien es cierto los tiempos no son los mismos como nos dijo el Gerente General, sin embargo parte de sus recursos es apoyado por entidades financieras y los mismos clientes que al responder a las estrategias generadas cada mes, pueden mantener el nivel de amenaza externo equilibrado y no causar demasiadas confrontaciones internas a la hora de cumplir con todas las obligaciones que esta demanda, por ello es que Mi Servicompras ha podido subsistir en este medio comercial caníbal donde el más fuerte y ágil se queda y crece.

**PREGUNTA 3.- ¿Cuáles aspectos considera usted que deben formar parte de la visión y misión de Mi Servicompras?**

Respecto a esto los involucrados comentaron que la Visión debe ir por el lado de querer cambiar sin afectar a su entorno en otras palabras la visión debe componerse del crecimiento de la empresa como el apoyo a sus clientes y empleados para consolidarse como fuente pilar de la subsistencia de cada integrante a ella. Sin embargo no obstante parte de la visión debe enfocar el crecimiento y posicionamiento que requiere al ser empresa de distribución. La misión como lo enfoca el departamento de Comercialización encargado de Francisco Peragallo comento que esta debe fundamentarse en que Mi Servicompras debe de satisfacer las necesidades del tendero, así como establecerse como punto primordial del comercio en la península de santa Elena, adicional a ello podemos decir que Mi Servicompras busca como misión la satisfacción de sus clientes y el cumplimiento con su gente, y su visión proyectada a ser una empresa de distribución que cumpla con las expectativas del mercado.

**PREGUNTA 4.- ¿Cuáles cree usted que son los objetivos primordiales de la empresa?**

Pues el objetivo primordial como lo manifiestan los entrevistados es : **mantener a todos sus clientes felices**, sabiendo que el “cliente es primero”, por ello es importante que cada departamento involucrado brinde las facilidades del caso para la solución de sus problemas si el caso lo amerita, sin embargo sus objetivos radican en ser una empresa altamente rentable, pues de ello es que cada persona puede optar por nuevas metas y ascensos, la rentabilidad de la empresa está en un rango promedio sin embargo esto no es suficiente, según las respuesta de los involucrados es necesario un cambio duro pero estable que compense que ese objetivo se alcance a la brevedad posible. El gerente general Marcelo Yáñez manifestó “los cambios son costos de inversión recuperables, sin embargo el objetivo se piensa alcanzar paulatinamente en el momento que el personal “se ponga la camiseta” pues con esto estamos asegurando que los cambios tengan resultados para obtener el objetivo que nos proponemos como empresa.

**PREGUNTA 5.- ¿Cuáles son las bases estratégicas que maneja Mi Servicompras para afrontar problemas en su vida comercial?**

Mi Servicompras mensualmente propone una gama de actividades para sus clientes con el aporte de sus, de la misma forma se proponen push e incentivos a los empleados y promociones a sus clientes, con esto puede combatir a su competencia no obstante nos comentó el Jefe de comercialización y el Supervisor de Almacén que no es suficiente, puesto que el mercado es caníbal en precios y los clientes en ocasiones no buscan financiamiento sino precios, sin embargo mi Servicompras en la actualidad está tomando iniciativas de realizar activaciones y más promociones para contrarrestar a su competencia. Parte de sus estrategias es el blindaje de zonas que hace en conjunto con los proveedores, desarrollando planes de fidelización los cuales mantienen al cliente en la posición de comprar para ganar en Mi Servicompras.

**PREGUNTA 6.- ¿Cuáles son sus principales proveedores?**

El portafolio de productos de Mi Servicompras es inmenso pues trabaja con los mejores proveedores y con productos clasificados en 4 categorías, los del tipo A que son aquellos de alta rotación, los del tipo B que son de media rotación y los de CD y que son aquellos de baja rotación pero necesarios y complementarios. Sus principales proveedores se detallan: Colgate Palmolive, Negocios Industriales Real, La Fabril, Dispacif, Unilever Andina, Proalco, Kimberly Clark, Reybanpack, Disma, Nestlé del Ecuador, La Universal. De estos son clasificados en Distribución, Sub-distribución, Complementarios y Prioritarios. Mi Servicompras siempre mantiene un régimen al momento de seleccionar proveedores según nos manifestó el sr. Yáñez Gerente General puesto que se preselecciona de acuerdo a su nivel de participación en el mercado, de acuerdo a sus productos ofertados y de acuerdo a la demanda del mercado, sin embargo nos comenta que es un poco dificultoso mantener muchos proveedores pues el negocio no está en la gama de productos que se ofrece sino en la selección de los productos que requiere el tendero o cliente.

**PREGUNTA 7.- ¿De qué forma se atienden los requerimientos de los clientes y la satisfacción de los mismos?**

Dentro de Mi Servicompras en la entrevista que se realizó a el departamento de comercialización (compras, ventas y mercadeo) comentaron que parte de los servicios que brinda Mi Servicompras ellos dan la apertura a que el cliente de acuerdo a su rendimiento y riesgo pueda obtener beneficios como por ejemplo: los descuentos en factura que se tramitan como un adicional a los requerimiento de precio de los clientes, les brindan preventa y postventa con una fuerza de ventas que posee lo necesario para la atención personalizada, se les asigna financiamiento lo cual es necesario en cualquier negocio, se les entrega mercadería en sus negocios ya que cuentan con una flota de camiones de reparto para estas actividades, un surtido de productos prioritarios para el consumo y hogar, adicional a ello ofertas que en cada mes son cambiantes de acuerdo a las necesidades del entorno. Cada cliente en si es atendido de forma personalizada con la fuerza de ventas de la empresa.

**PREGUNTA 8.- ¿Cuáles cree usted que son los departamentos más importantes de la estructura de Mi Servicompras?**

Según el jefe administrativo y varios departamentos de la empresa en su entrevista manifestaron “cada departamento tiene su función, sin embargo no se establecen parámetros y no se obedecen a sus funciones, por ello causan problemas de procesos”, Por ello recalcaron que es necesario dividir la empresa en 5 gerencias como tal detallándolas en orden de prioridad: Gerencia General, Gerencia financiera, Gerencia Administrativa, Gerencia Comercial y Gerencia Operativa, cada una con su rama detallada pues comentan que la empresa debería enfocar su estructura a los requerimientos del mercado, pues no posee departamento de ventas sin embargo posee vendedores, no posee departamento de mercadeo o marketing sin embargo hace publicidad y actividades para los clientes, no posee departamento de compras pues el departamento de comercialización tiene tres cargos a la vez.

**PREGUNTA 9.- ¿Qué procesos administrativos implementa mi Servicompras para la evolución comercial?**

Respecto a esta pregunta varios de los entrevistados acertaron en que la empresa no posee procesos administrativos como tales, es mas no conocían cuales eran estos, pues aclarando el panorama se pudo informar y sus comentarios al respecto denotaron que la empresa puede poseer planeación y control, sin embargo el problema radica en la organización y dirección puesto que no se ejecuta como deberían aquellas indicaciones o reglamentos planteados, la misma empresa causa problemas al momento de que la toma de las decisiones se realizan bajo una sola voz de mando de parte de la gerencia, sin prever los riesgos que pueden repercutir a su entorno y a los mismo colaboradores, por ello es que la empresa necesita un cambio en su estructura de inmediato como así lo manifestaron los involucrados. De esto dependería que la empresa busque su camino y lo lleve a su misión, así mismo comentaron que los procesos deberán ser tomados desde la gerencia y que es ella la llamada a seguir las reglas y normativas que demanden los procesos.

**PREGUNTA 10.- ¿Cómo controla Mi Servicompras sus recursos a la hora de distribuir a su personal y materiales indispensables para su desempeño?**

Después del análisis de cada entrevista se puede manifestar que la empresa Mi Servicompras usa un sistema de control muy rígido que detiene cada decisión o actividad que se presenta realizar. Los entrevistados mantuvieron sus comentarios en un nivel como muy cerrado puesto que comentaron que el personal se selecciona por conveniencia, y no por la necesidad y que cada material necesario y/o articulo para realizar sus actividades demora un proceso muy largo, un ejemplo que puso un entrevistado fue el de que “si hasta para pedir una botella de agua necesaria para el trabajo diario hay que pedirle a finanzas que lo autorice” pues comentaron que hasta el fondo de caja chica es usado inadecuadamente. La empresa según el análisis deberá trabajar en un sistema de optimización eficiente de sus recursos y necesarios para su vida laboral diaria.

**PREGUNTA 11.- ¿Qué sistema posee mi Servicompras para mantener una atención eficiente con sus clientes?**

Mi Servicompras como empresa usa un sistema automatizado llamado Dobra, el cual agiliza cada proceso operativo y brinda muchas ventajas a la hora de realizar los procesos. Este ayuda con la información necesaria para poder estar al pendiente de los clientes, pues de la misma forma se manejan cubos de información que son tablas dinámicas que extraen la información detallada de cada cliente. Mi Servicompras monitorea a través del departamento de comercialización cada status de los clientes para así estar al pendiente de su crecimiento y requerimientos, adicional a eso se ofrece el sistema de Pre-venta y Post-venta para lo cual la fuerza de ventas conformada por un grupo selecto de ejecutivos de ventas visita a los clientes de forma personalizada atendiendo sus requerimientos, se plantea el call center atendido por créditos y cobranzas para la atención de información y pedidos. También los departamentos ofrecen asesorías con respecto a cotizaciones, planeación y abastecimiento de tiendas nuevas según el mercado en el que se encuentren.

**PREGUNTA 12.- ¿Qué implementaría usted dentro de un diseño organizacional adecuado a los requerimientos de Mi Servicompras?**

Cada integrante en su mayoría comento que para la estructura organizacional que pueda equilibrar y dar mejor desempeño necesita un proceso administrativo correcto, una división de puestos y que cada departamento tenga sus funciones y obligaciones, que tengan sus derechos y atributos sin que otro departamento interceda por las decisiones que se tomen, que la departamentalización se realice con el fin de mejorar y no de restar recursos, que se asigne un manual de funciones que deberían enfocar cada actividad de cada departamento, que la toma de decisiones sea en base de las opiniones de cada departamento y no a conveniencia de un solo gestor, que se asignen recursos para mejorar la infraestructura y la imagen de la empresa, y se realicen actividades de incentivos para los empleados.

### 3.2 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA ENCUESTA

#### 3.2.1 Encuestas a Personal de Mi Servicompas.

**Pregunta # 1 ¿Considera Ud. que Mi Servicompas aprovecha siempre las oportunidades que aportan al desarrollo de su entorno?**

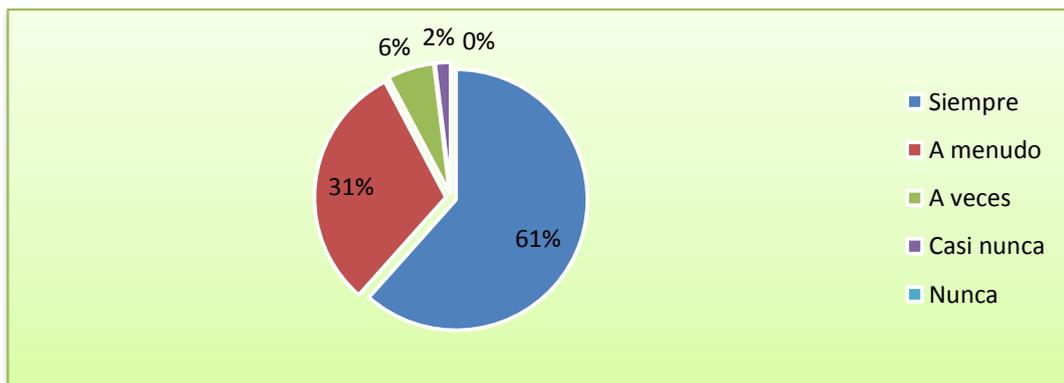
**CUADRO # 6 Análisis de oportunidades de la empresa**

1	ALTERNATIVAS	ENCUESTADOS	PORCENTAJES
	Siempre	32	61%
	A menudo	16	31%
	A veces	3	6%
	Casi nunca	1	2%
	Nunca	0	0%
<b>TOTAL</b>		<b>52</b>	<b>100%</b>

Fuente: Personal MS

Elaborado por: Víctor Mero Alvia

**GRÁFICO # 1 Análisis de oportunidades de la empresa**



Fuente: Personal MS

Elaborado por: Víctor Mero Alvia

Esta incógnita permite conocer sobre las oportunidades que posee la empresa. Se encontró que el 61% de los encuestados concordaron que la empresa siempre aprovecha sus oportunidades aunque el restante a pesar de que hubo minoría ya en un 4% no se descarta que habría que establecer parámetros para que esto sea un 0% y se pueda aprovechar al máximo cada oportunidad que a la empresa se le presente, radicalmente la empresa maneja sus recursos y aprovecha toda oportunidad.

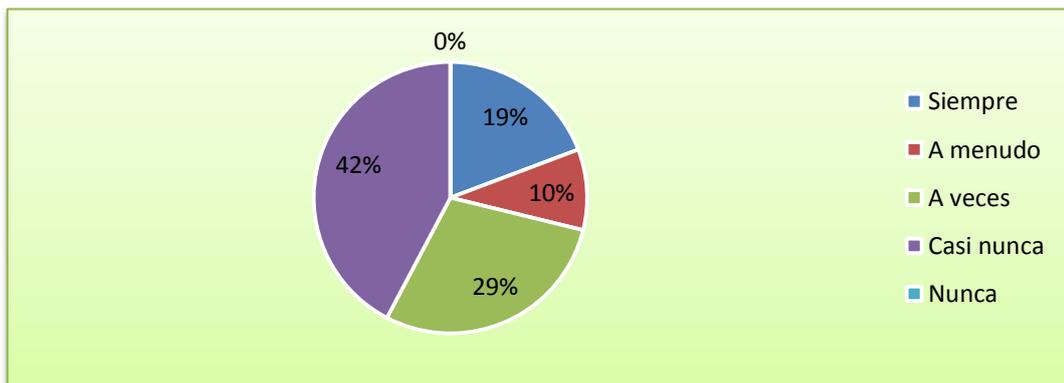
**Pregunta # 2 Mi Servicompras ¿maneja una planificación que aporta a enfrentar las debilidades que se presentan en el diario laboral?**

**CUADRO # 7 Análisis de debilidades de la empresa**

2	ALTERNATIVAS	ENCUESTADOS	PORCENTAJES
	Siempre	10	19%
	A menudo	5	10%
	A veces	15	29%
	Casi nunca	22	42%
	Nunca	0	0%
<b>TOTAL</b>		<b>52</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Personal MS  
**Elaborado por:** Víctor Mero Alvia

**GRÁFICO # 2 Análisis de debilidades de la empresa**



**Fuente:** Personal MS  
**Elaborado por:** Víctor Mero Alvia

Con estos resultados deducimos que realmente la carencia de planificación en la empresa es imperativa y primordial, pues con un 42% los encuestados manifiestan que la empresa no realiza planificación o prevención de posibles amenazas y esto indica que de la misma forma no tendrían como contrarrestar sus debilidades en el momento que estas aparezcan, pues bien es cierto que se convierte en un problema a la hora de tomar decisiones.

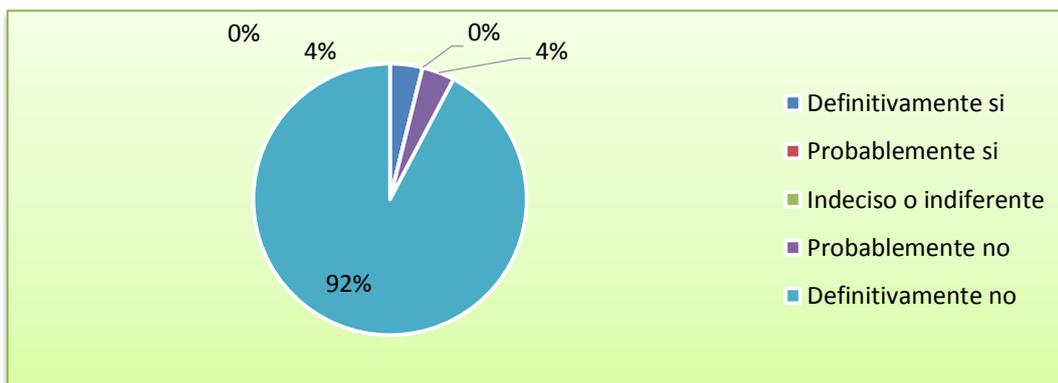
**Pregunta #3 ¿Conoce usted cual es la misión, visión de la empresa Mi Servicompras?**

**CUADRO # 8 Análisis de Visión, Misión de la Empresa**

3	ALTERNATIVAS	ENCUESTADOS	PORCENTAJES
	Definitivamente si	2	4%
	Probablemente si	0	0%
	Indeciso o indiferente	0	0%
	Probablemente no	2	4%
	Definitivamente no	48	92%
<b>TOTAL</b>	<b>52</b>	<b>100%</b>	

Fuente: Personal MS  
Elaborado por: Víctor Mero Alvia

**GRÁFICO # 3 Análisis de Visión, Misión de la Empresa**



Fuente: Personal MS  
Elaborado por: Víctor Mero Alvia

Bajo este parámetro es necesario desarrollar la planeación estratégica pues con un 92% de desconocimiento es necesario apuntar a crear estos parámetros estratégicos. Mi Servicompras deberá aportar para que su personal conozca cuales son y a donde apunta la empresa que es primordial para que el desarrollo y que vaya de la mano con la rentabilidad y la satisfacción del buen vivir para todos, esto compensaría el resultado de cada individuo involucrado.

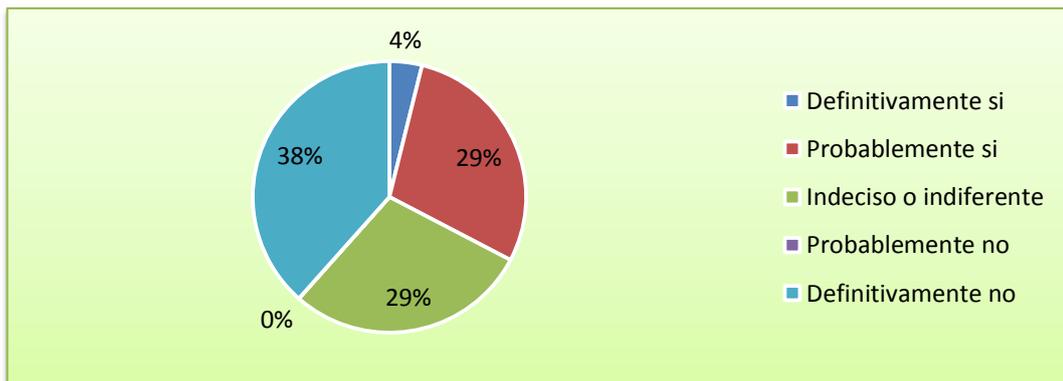
**Pregunta #4 ¿Conoce usted cuales son los Objetivos de la empresa Mi Servicompras?**

**CUADRO # 9 Análisis de conocimiento de Objetivos**

4	ALTERNATIVAS	ENCUESTADOS	PORCENTAJES
	Definitivamente si	2	4%
	Probablemente si	15	29%
	Indeciso o indiferente	15	29%
	Probablemente no	0	0%
	Definitivamente no	20	38%
	<b>TOTAL</b>	<b>52</b>	<b>100%</b>

Fuente: Personal MS  
Elaborado por: Víctor Mero Alvia

**GRÁFICO # 4 Análisis de conocimiento de Objetivos**



Fuente: Personal MS  
Elaborado por: Víctor Mero Alvia

Aunque la muestra nos da como resultado una concordancia en casi un 50-50, es debido a que empíricamente conocen cuales son los objetivos de la empresa. En la encuesta realiza uno de los colaboradores manifiesto que solo saben que el objetivo de la empresa es generar rentabilidad, pues desconocen realmente cual es el Objetivo general de la empresa debido a que no lo posee en su estructura empresarial.

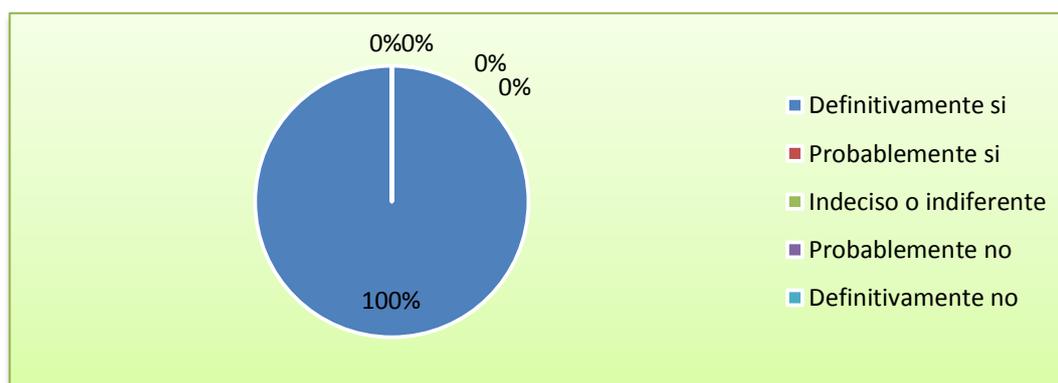
**Pregunta # 5 ¿Considera que es necesaria la creación de Visión Misión y Objetivos para la empresa?**

**CUADRO # 10 Análisis de creación de misión, visión y objetivos**

5	ALTERNATIVAS	ENCUESTADOS	PORCENTAJES
	Definitivamente si	52	100%
	Probablemente si	0	0%
	Indeciso o indiferente	0	0%
	Probablemente no	0	0%
	Definitivamente no	0	0%
<b>TOTAL</b>		<b>52</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Personal MS  
**Elaborado por:** Víctor Mero Alvia

**GRÁFICO # 5 Análisis de creación de Misión, visión y objetivos**



**Fuente:** Personal MS  
**Elaborado por:** Víctor Mero Alvia

Ya analizado la situación y con un 100% de afirmación para la creación de la visión, misión y objetivos de la empresa Mi Servicompas. Pues con ello ayudaría a mejorar los rumbos de cada uno de acorde a sus funciones y objetivos específicos a fin de encaminar a la empresa en general por el rumbo que se propone, pues bien es cierto que la creación ayudaría al desarrollo personal y profesional de cada uno pues se involucra a conocer sobre la importancia de su colaboración.

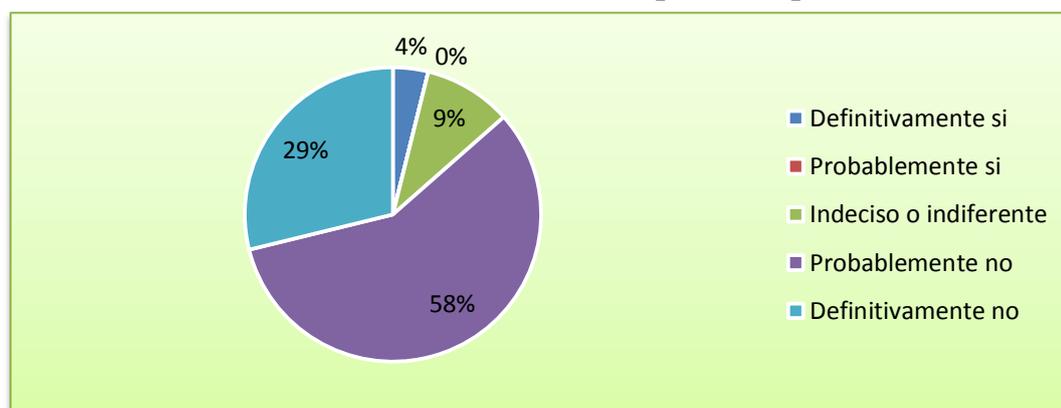
**Pregunta # 6 ¿Mi Servicompas le propone planes de crecimiento profesional?**

**CUADRO # 11 Análisis interno empresarial-personal**

6	ALTERNATIVAS	ENCUESTADOS	PORCENTAJES
	Definitivamente si	2	4%
	Probablemente si	0	0%
	Indeciso o indiferente	5	9%
	Probablemente no	30	58%
	Definitivamente no	15	29%
<b>TOTAL</b>		<b>52</b>	<b>100%</b>

Fuente: Personal MS  
Elaborado por: Víctor Mero Alvia

**GRÁFICO # 6 Análisis interno empresarial-personal**



Fuente: Personal MS  
Elaborado por: Víctor Mero Alvia

Esta pregunta busca saber si los involucrados conocen algo sobre los incentivos internos de la empresa, puesto que es importante mantener un premio para ellos a fin de incentivar las actitudes y capacidades de los empleados. De acuerdo a lo encuestado el 87% comenta que no existen planes de crecimiento profesional, lo cual es intrigante puesto que en toda empresa debería existir, esto ayudaría a la motivación del personal debido a que los ascensos como se los conoce o las retribuciones monetarias fortalecen los ambientes de trabajo y desarrolla competitividad en el ambiente interno de la empresa.

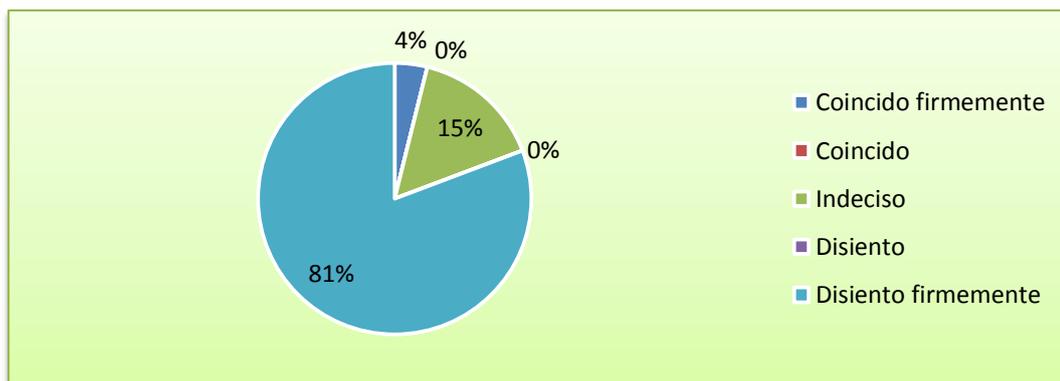
**Pregunta # 7 ¿La toma de decisiones es un acto de la empresa consultada con todos los departamentos o empleados?**

**CUADRO # 12 Análisis de toma de decisiones**

7	ALTERNATIVAS	ENCUESTADOS	PORCENTAJES
	Coincido firmemente	2	4%
	Coincido	0	0%
	Indeciso	8	15%
	Disiento	0	0%
	Disiento firmemente	42	81%
<b>TOTAL</b>		<b>52</b>	<b>100%</b>

Fuente: Personal MS  
Elaborado por: Víctor Mero Alvia

**GRÁFICO # 7 Análisis de toma de decisiones**



Fuente: Personal MS  
Elaborado por: Víctor Mero Alvia

El saber quién toma las decisiones en ocasiones resulta muy difícil, por ello la encuesta realizada muestra como la toma de decisiones no es comunicada a todos o por lo menos a las personas que deberían estar involucradas, un 81% de la muestra de 52 aseguro que no existe esta comunicación para la toma de decisiones, pues esto afecta las relaciones interpersonales dentro de la empresa como tal. Creando ambientes de resentimiento, duda, y malestares pues las decisiones afectan a toda la empresa.

**Pregunta # 8 ¿Considera que Mi Servicompras cumple con una atención que satisface las necesidades que usted requiere como empleado?**

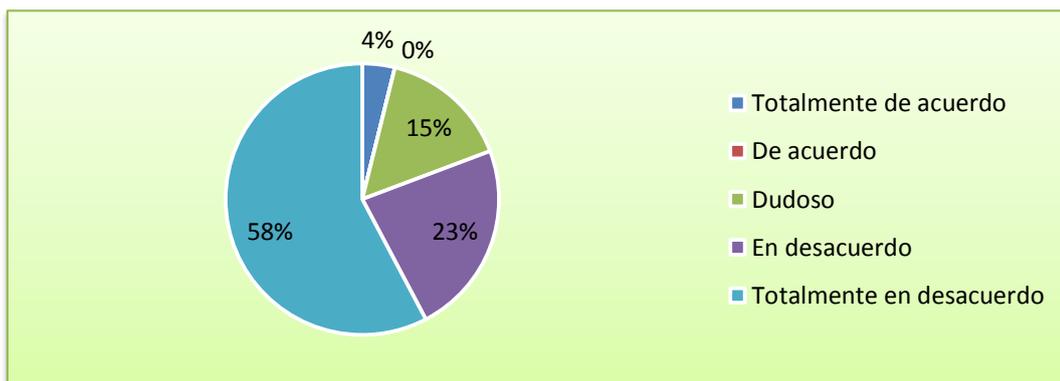
**CUADRO # 13 Satisfacción del empleado**

8	ALTERNATIVAS	ENCUESTADOS	PORCENTAJES
	Totalmente de acuerdo	2	4%
	De acuerdo	0	0%
	Dudoso	8	15%
	En desacuerdo	12	23%
	Totalmente en desacuerdo	30	58%
<b>TOTAL</b>		<b>52</b>	<b>100%</b>

Fuente: Personal MS

Elaborado por: Víctor Mero Alvia

**GRÁFICO # 8 Satisfacción del empleado**



Fuente: Personal MS

Elaborado por: Víctor Mero Alvia

De acuerdo a lo encuestado seguimos con las falencias de apoyo al personal en la empresa Mi Servicompras pues el 58% confirma que no se atienden sus requerimientos y que no hay garantías en las cuales el empleado pueda financiar o apoyarse por cualquier percance. Esto nos hace el llamado para trabajar en la motivación y la premiación de logros dentro de la empresa.

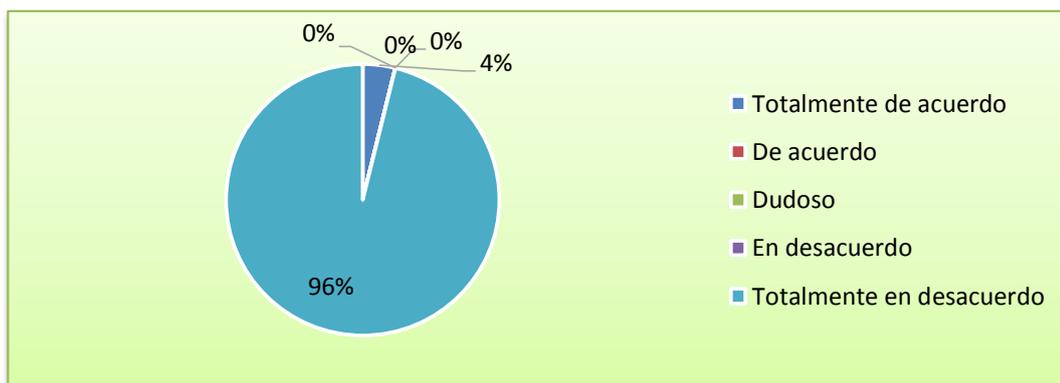
**Pregunta # 9 ¿Está de acuerdo con el sistema de motivación e incentivos que posee la empresa para con usted?**

**CUADRO # 14 Incentivos de la empresa**

9	ALTERNATIVAS	ENCUESTADOS	PORCENTAJES
	Totalmente de acuerdo	2	4%
	De acuerdo	0	0%
	Dudoso	0	0%
	En desacuerdo	0	0%
	Totalmente en desacuerdo	50	96%
<b>TOTAL</b>		<b>52</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Personal MS  
**Elaborado por:** Víctor Mero Alvia

**GRÁFICO # 9 Satisfacción del empleado**



**Fuente:** Personal MS  
**Elaborado por:** Víctor Mero Alvia

Está comprobado con esto que el 96% piensan que no existe ningún tipo de incentivo en mi Servicompas por lo cual es necesario poner en práctica y de inmediato sistemas de incentivos para mejorar toda la productividad en la empresa. No obstante es importante que estos incentivos sean realizados y aplicados de acuerdo a los requerimientos de cada departamento.

**Pregunta # 10 ¿Considera que el líder gerencial debe enfocarse a sancionar o llamar la atención por errores cometidos?**

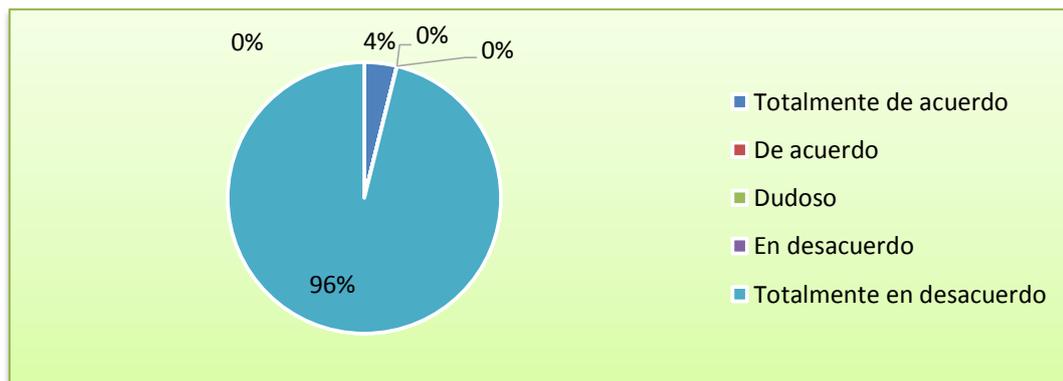
**CUADRO # 15 Sanciones**

10	ALTERNATIVAS	ENCUESTADOS	PORCENTAJES
	Totalmente de acuerdo	2	4%
	De acuerdo	0	0%
	Dudoso	0	0%
	En desacuerdo	0	0%
	Totalmente en desacuerdo	50	96%
<b>TOTAL</b>		<b>52</b>	<b>100%</b>

Fuente: Personal MS

Elaborado por: Víctor Mero Alvia

**GRÁFICO # 10 Sanciones**



Fuente: Personal MS

Elaborado por: Víctor Mero Alvia

En este gráfico se observa como la mayoría comenta que el líder no debe estar presto a este tipo de parámetros pues según lo encuestado y parte de la entrevista comentaron que se los sancionan pero no se los premia. Esto causa malestares en los empleados y genera los ambientes tensos de trabajo y de desconformidad con la autoridad, más que nada se pierde la línea de respeto y consideración debido a que no se actúa de la mejor forma.

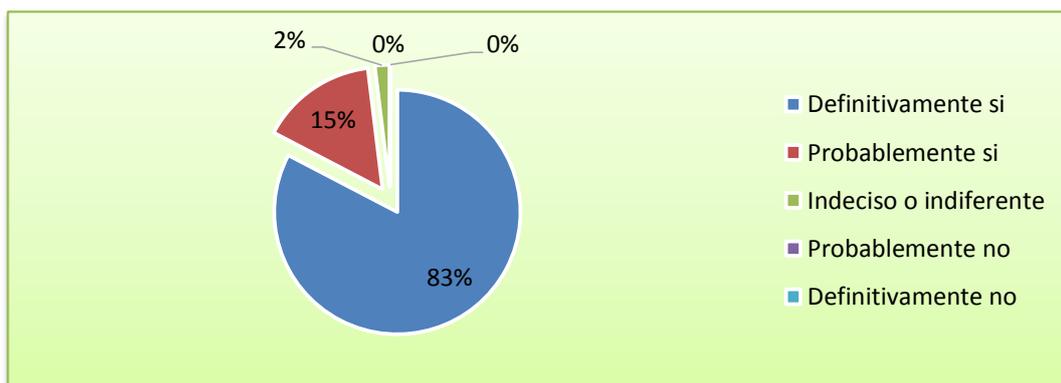
**Pregunta # 11 ¿Cree usted que la motivación e incentivos en personal agiliza el desempeño laboral y sus funciones?**

**CUADRO # 16 Motivación e incentivos**

11	ALTERNATIVAS	ENCUESTADOS	PORCENTAJES
	Definitivamente si	43	83%
	Probablemente si	8	15%
	Indeciso o indiferente	1	2%
	Probablemente no	0	0%
	Definitivamente no	0	0%
	<b>TOTAL</b>	<b>52</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Personal MS  
**Elaborado por:** Víctor Mero Alvia

**GRÁFICO # 11 Motivación e incentivos**



**Fuente:** Personal MS  
**Elaborado por:** Víctor Mero Alvia

Esta pregunta denota la importancia de la motivación pues el 83% definitivamente afirmaron que es necesario para fomentar la productividad y desarrollar el ambiente que se desea tener en todo puesto de trabajo. Aunque en un porcentaje poco considerable estaban indecisos se puede decir con certeza que esto es fundamental para el ámbito laboral de todo equipo de trabajo.

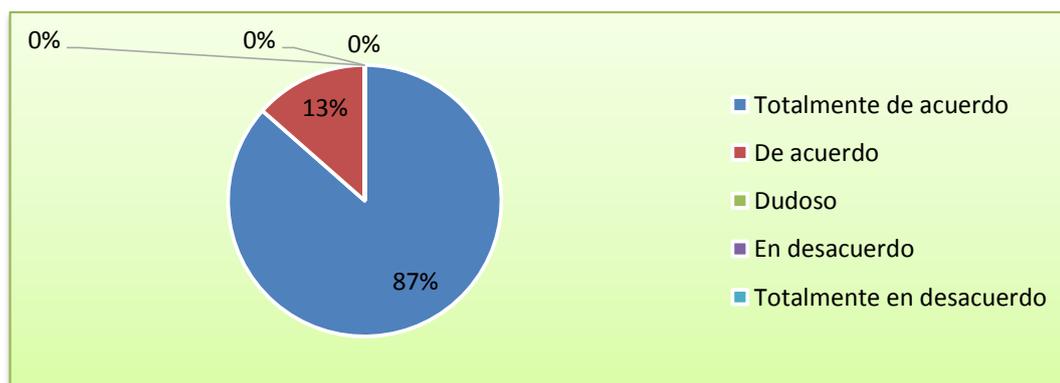
**Pregunta # 12 ¿Para mejorar el desempeño de los colaboradores de Mí Servicompras es necesario capacitación continua?**

**CUADRO # 17 Sobre Capacitación Continua**

12	ALTERNATIVAS	ENCUESTADOS	PORCENTAJES
	Definitivamente si	45	87%
	Probablemente si	7	13%
	Indeciso o indiferente	0	0%
	Probablemente no	0	0%
	Definitivamente no	0	0%
<b>TOTAL</b>		<b>52</b>	<b>100%</b>

Fuente: Personal MS  
Elaborado por: Víctor Mero Alvia

**GRÁFICO # 12 Sobre Capacitación Continua**



Fuente: Personal MS  
Elaborado por: Víctor Mero Alvia

100% de los encuestados afirman que esta herramienta de trabajo considerada así como aporte a la experiencia de los empleados es necesaria, pues ayuda a la preparación y mejora el rendimiento mediante las nuevas prácticas aprendidas en las capacitaciones, genera las competencias respectivas necesarias para la productividad, eficiencia y eficacia.

**Pregunta # 13 ¿Es importante la comunicación en la organización?**

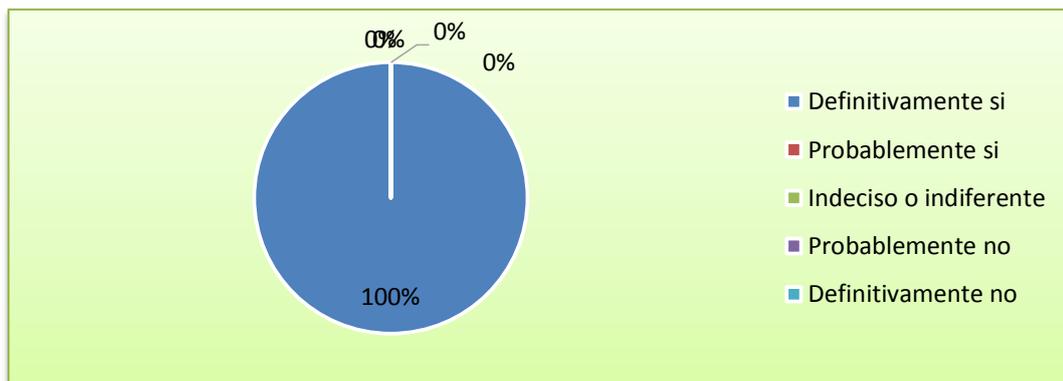
**CUADRO # 18 Análisis de Comunicación**

13	ALTERNATIVAS	ENCUESTADOS	PORCENTAJES
	Definitivamente si	52	100%
	Probablemente si	0	0%
	Indeciso o indiferente	0	0%
	Probablemente no	0	0%
	Definitivamente no	0	0%
	<b>TOTAL</b>	<b>52</b>	<b>100%</b>

Fuente: Personal MS

Elaborado por: Víctor Mero Alvia

**GRÁFICO # 13 Análisis de Comunicación**



Fuente: Personal MS

Elaborado por: Víctor Mero Alvia

Con esta pregunta se propone verificar si todos los empleados conocen a ciencia cierta sobre la importancia de la comunicación efectiva en la empresa, con esto se demuestra que el 100% es de acuerdo con lo consultado, permitiendo saber que el cambio que se pretende aplicar será transmitido a través de ellos y aplicados por los mismo, pues la clave para esto es sencillamente la comunicación en el equipo de la empresa, parte de este resultado comprende que dentro de la entrevista realizada se confirma nuevamente que la comunicación debe de ser una prioridad.

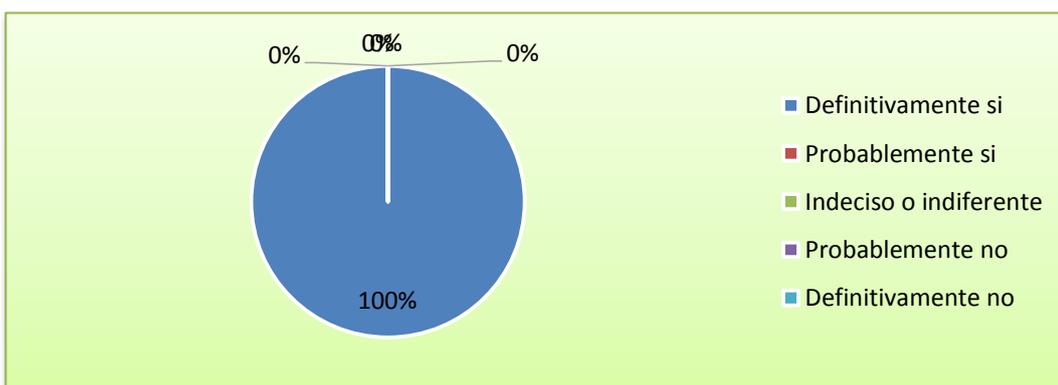
**Pregunta # 14 ¿Se requiere establecer limitantes de procesos para optimizar los recursos?**

**CUADRO # 19 Análisis de recursos**

14	ALTERNATIVAS	ENCUESTADOS	PORCENTAJES
	Definitivamente si	52	100%
	Probablemente si	0	0%
	Indeciso o indiferente	0	0%
	Probablemente no	0	0%
	Definitivamente no	0	0%
<b>TOTAL</b>		<b>52</b>	<b>100%</b>

Fuente: Personal MS  
Elaborado por: Víctor Mero Alvia

**GRÁFICO # 14 Análisis de recursos**



Fuente: Personal MS  
Elaborado por: Víctor Mero Alvia

Al formular esta pregunta se fundamentó en que cada proceso o función en el trabajo deberá de realizarse bajo los parámetros adecuados sin excedentes pero si con limitaciones que permitan controlar los procesos sin sofocar al empleado en su entorno laboral, teniendo como resultado un 100% de conformidad. Pues esto controlaría que el sistema resulte muy dirigido y controlado con lo necesario y requerido para cada individuo dentro de la empresa.

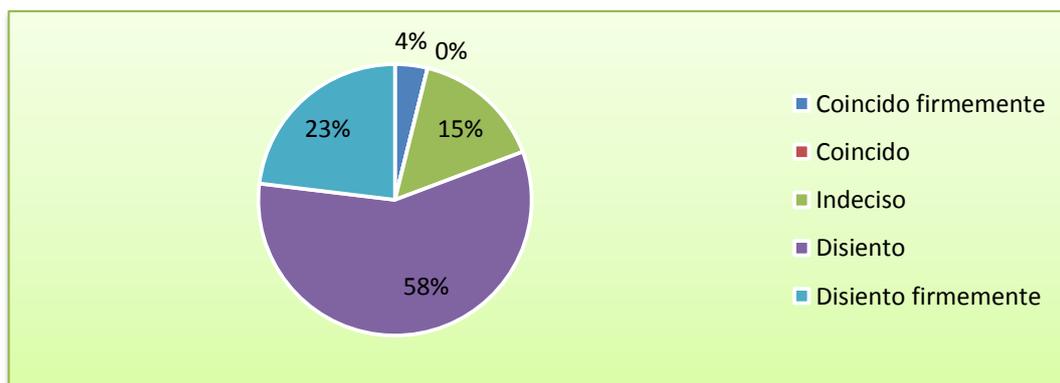
**Pregunta # 15 ¿Ofrece Mi Servicompas a sus colaboradores sistemas de financiamiento, préstamos o cambios para potenciar el área comercial laboral o personal?**

**CUADRO # 20 Apoyo de la empresa a empleados**

15	ALTERNATIVAS	ENCUESTADOS	PORCENTAJES
	Coincido firmemente	2	4%
	Coincido	0	0%
	Indeciso	8	15%
	Disiento	30	58%
	Disiento firmemente	12	23%
<b>TOTAL</b>		<b>52</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Personal MS  
**Elaborado por:** Víctor Mero Alvia

**GRÁFICO # 15 Apoyo de la empresa a empleados**



**Fuente:** Personal MS  
**Elaborado por:** Víctor Mero Alvia

En esta última pregunta se basó el hecho de que la empresa debe apoyar a sus empleados y a su entorno al crecimiento personal o profesional. Apoyando al cambio de nivel de status de sus colaboradores y así mejorar su estilo de vida, dando como resultado que el 58% disiente del apoyo de la empresa para con sus colaboradores.

### 3.2.2 Análisis de Encuesta Dirigida a Clientes.

**Pregunta # 1 ¿Considera que mi Servicompras es una empresa que aporta al crecimiento de sus clientes?**

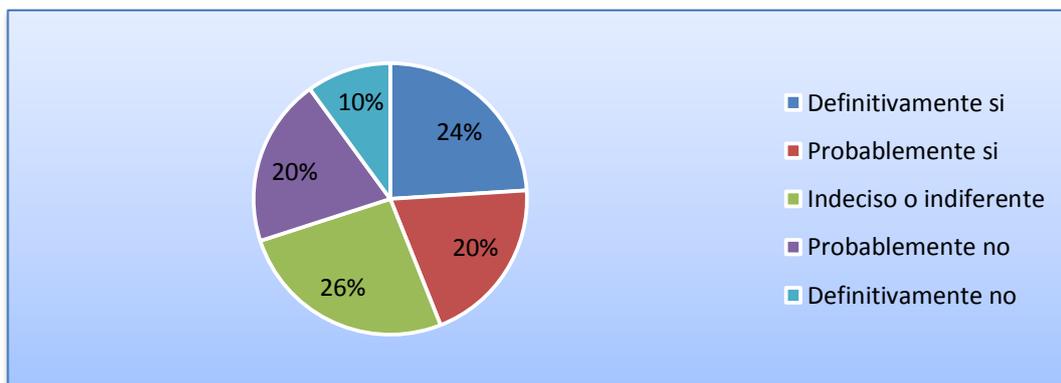
**CUADRO # 21 Apoyo a clientes**

1	ALTERNATIVAS	ENCUESTADOS	PORCENTAJES
	Definitivamente si	12	24%
	Probablemente si	10	20%
	Indeciso o indiferente	13	26%
	Probablemente no	10	20%
	Definitivamente no	5	10%
<b>TOTAL</b>		<b>50</b>	<b>100%</b>

Fuente: Clientes MS

Elaborado por: Víctor Mero Alvia

**GRÁFICO # 16 Apoyo a clientes**



Fuente: Clientes MS

Elaborado por: Víctor Mero Alvia

En esta pregunta el cliente nos manifiesta que mi Servicompras está en un equilibrio entre la aceptación y la inconformidad, pues que lamentablemente no es favorable en la población más representativa de la empresa, con respecto a esto los clientes están casi a la par entre el 20-20 como mayor porcentaje. Aun que el 26% esta con dudas sobre el aporte de la empresa para con ellos, esto incitaría a la empresa a establecer planes de acción para los clientes y ser más serviciales.

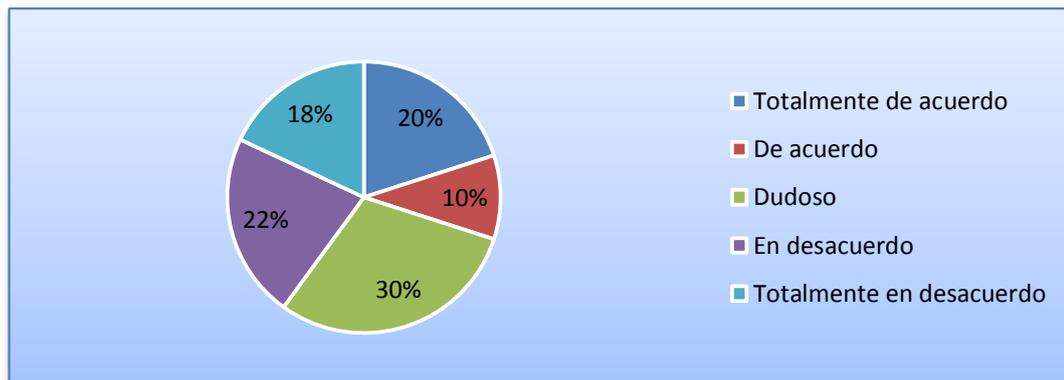
**Preguntas # 2 ¿Cree usted que la atención de su ejecutivo de ventas es la adecuada para cubrir sus necesidades como cliente?**

**CUADRO # 22 Atención al cliente**

2	ALTERNATIVAS	ENCUESTADOS	PORCENTAJES
	Totalmente de acuerdo	10	20%
	De acuerdo	5	10%
	Dudoso	15	30%
	En desacuerdo	11	22%
	Totalmente en desacuerdo	9	18%
	<b>TOTAL</b>	<b>50</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Clientes MS  
**Elaborado por:** Víctor Mero Alvia

**GRÁFICO # 17 Atención al cliente**



**Fuente:** Clientes MS  
**Elaborado por:** Víctor Mero Alvia

Esta pregunta busca encontrar la satisfacción del cliente con el servicio que le brinda la empresa así como de los múltiples productos que provee. Al parecer la atención todavía tiene demasiadas falencias en la encuesta realizada nos demuestra que falta capacitación en la atención al cliente en el personal de la empresa pues un 70% está en el nivel dudoso y en desacuerdo, pues no están satisfecho con la atención que mi Servicompras da para sus clientes.

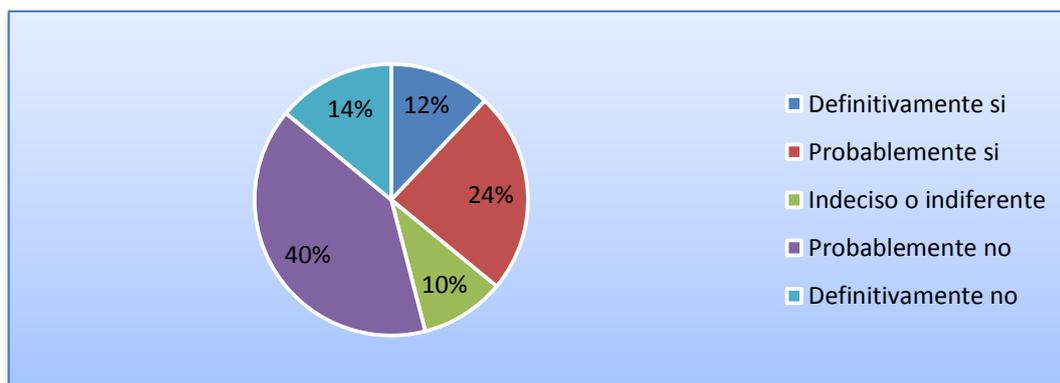
**Pregunta # 3 ¿Considera usted que mi Servicompras posee variedad de productos de por lo menos 3 diferentes marcas?**

**CUADRO # 23 Variedad de productos para el cliente**

3	ALTERNATIVAS	ENCUESTADOS	PORCENTAJES
	Definitivamente si	6	12%
	Probablemente si	12	24%
	Indeciso o indiferente	5	10%
	Probablemente no	20	40%
	Definitivamente no	7	14%
	<b>TOTAL</b>	<b>50</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Clientes MS  
**Elaborado por:** Víctor Mero Alvia

**GRÁFICO # 18 Variedad de productos para el cliente**



**Fuente:** Clientes MS  
**Elaborado por:** Víctor Mero Alvia

Aparentemente los clientes expresan inconformidad puesto que un 40% muy representativo contestó que no poseen variedad, pues la gama de productos de distribución debería ser mayor para poder satisfacer al cliente. Esto se debe al manejo de un sistema de control muy limitante, el no permitir entrar nuevos productos al portafolio causa que el cliente no pueda tener acceso a escoger por sus gustos y preferencias.

**Pregunta # 4 ¿Considera que Mi Servicompras maneja un inventario de productos acorde a las necesidades de sus clientes?**

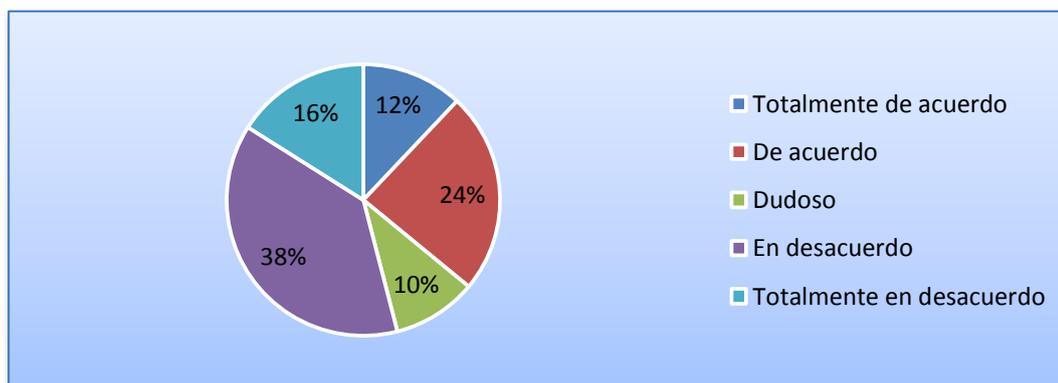
**CUADRO # 24 Reposición de productos para el cliente**

4	ALTERNATIVAS	ENCUESTADOS	PORCENTAJES
	Totalmente de acuerdo	6	12%
	De acuerdo	12	24%
	Dudoso	5	10%
	En desacuerdo	19	38%
	Totalmente en desacuerdo	8	16%
<b>TOTAL</b>		<b>50</b>	<b>100%</b>

Fuente: Clientes MS

Elaborado por: Víctor Mero Alvia

**GRÁFICO # 19 Reposición de productos para el cliente**



Fuente: Clientes MS

Elaborado por: Víctor Mero Alvia

Esta pregunta hace referencia a la rotación y circulación con a que el producto le llega al cliente, considerando las estadísticas de la encuesta se deduce que el 64% piensa que no existe un inventario adecuado, pues tendrían que poseer productos a la disposición y lo necesario para poder abastecerles en el momento que exijan. Pues la mayoría de clientes manejan sus negocios de acuerdo a las necesidades del consumidor final.

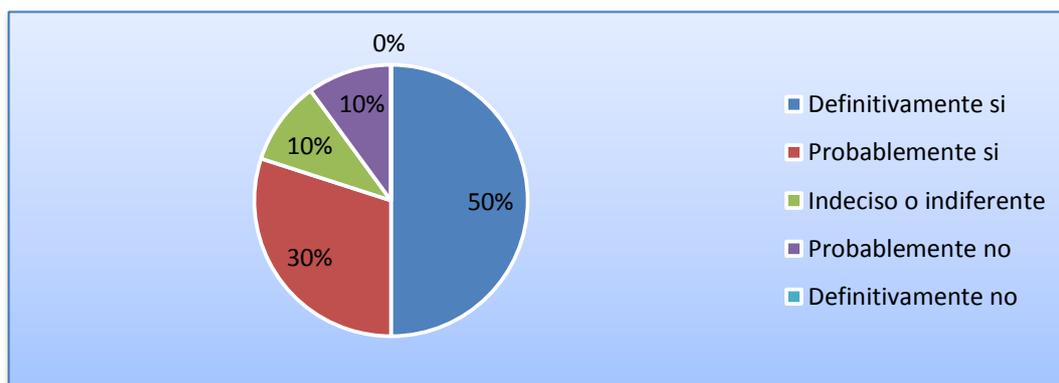
**Pregunta # 5 ¿Considera Ud. que Mi Servicompras debe implementar sistemas de atención on line para sus clientes?**

**CUADRO # 25 Sistemas Online**

5	ALTERNATIVAS	ENCUESTADOS	PORCENTAJES
	Definitivamente si	25	50%
	Probablemente si	15	30%
	Indeciso o indiferente	5	10%
	Probablemente no	5	10%
	Definitivamente no	0	0%
	<b>TOTAL</b>	<b>50</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Clientes MS  
**Elaborado por:** Víctor Mero Alvia

**GRÁFICO # 20 Sistemas Online**



**Fuente:** Clientes MS  
**Elaborado por:** Víctor Mero Alvia

Esta incógnita surge a raíz de encontrar la respuesta sobre las preferencias de las redes sociales o páginas de internet para el negocio como necesidad en los clientes. Con esta interrogante los clientes afirman que desarrollar una página o sistema vía internet para poder expresar o realizar requerimientos es necesario, cuando no hay nadie que les pueda ayudar físicamente. Con un aproximado del 80% de afirmación es probable que se pueda desvalorar un metro de ayuda en este ámbito.

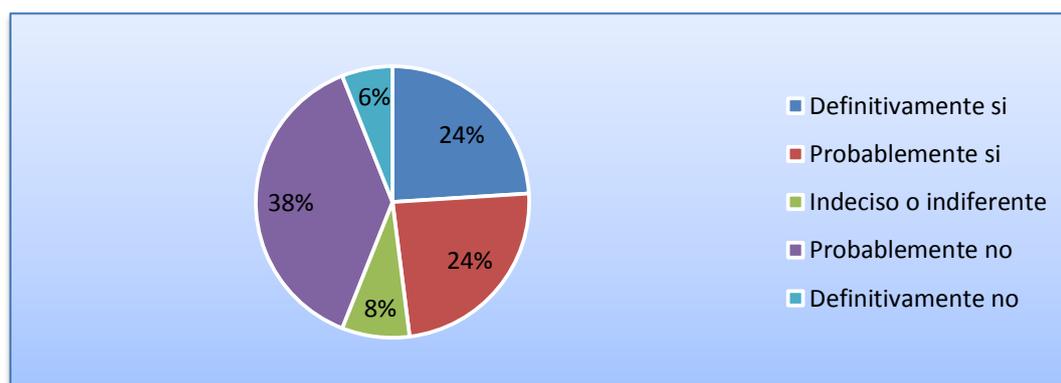
**Pregunta # 6 ¿Esta Ud. de acuerdo con la participación de Mi Servicompras en el entorno social y su intervención con los clientes?**

**CUADRO # 26 Participación en el entorno**

6	ALTERNATIVAS	ENCUESTADOS	PORCENTAJES
	Definitivamente si	12	24%
	Probablemente si	12	24%
	Indeciso o indiferente	4	8%
	Probablemente no	19	38%
	Definitivamente no	3	6%
	<b>TOTAL</b>	<b>50</b>	<b>100%</b>

Fuente: Clientes MS  
Elaborado por: Víctor Mero Alvia

**GRÁFICO # 21 Participación en el entorno**



Fuente: Clientes MS  
Elaborado por: Víctor Mero Alvia

Con esta pregunta analizamos la participación de la empresa con el cliente pues es necesario que Mi Servicompras pueda ayudar al crecimiento de los clientes, más que nada saber que necesita y que puede aportar a ellos para su desarrollo. La encuesta a los 50 clientes pilares determina que un 48% dice que mi Servicompras tiene relación con el cliente, esto tampoco quiere decir que está ahí presto, pues como lo analizamos preguntas anteriores todavía está en desacuerdo.

**Pregunta # 7 Entre las siguientes actividades o calificativos seleccione los que están acorde a la actividad que le presta Mi Servicompras**

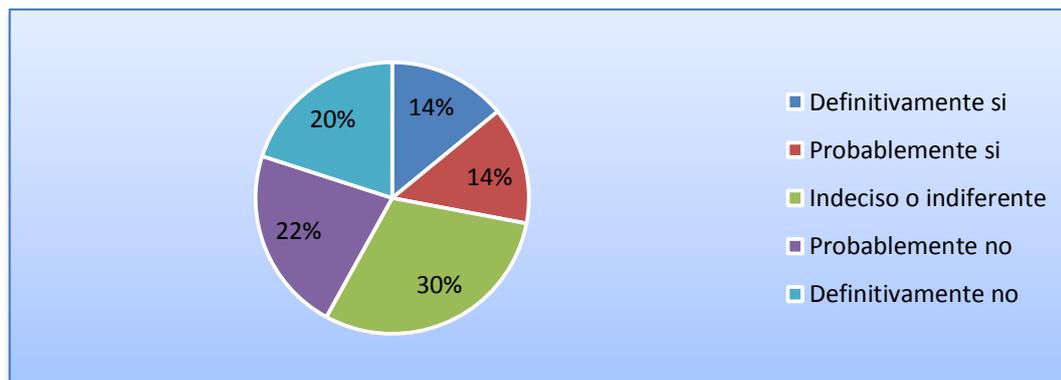
**CUADRO # 27 Calificación de la empresa**

7	ALTERNATIVAS	ENCUESTADOS	PORCENTAJES
	Servicios	6	24%
	Ventas – Compras	12	38%
	Financiamiento	5	10%
	Punto De Venta	19	12%
	Distribuidora	8	16%
<b>TOTAL</b>		<b>50</b>	<b>100%</b>

Fuente: Clientes MS

Elaborado por: Víctor Mero Alvia

**GRÁFICO # 22 Calificación de la empresa**



Fuente: Clientes MS

Elaborado por: Víctor Mero Alvia

Esta pregunta implica el saber cuál es la percepción del cliente, si ve a Mi Servicompras como una empresa comercial, o como que otro tipo de actividad. Pues necesitamos conocer la perspectiva del cliente para con ella. El gráfico demuestra que el 38% la considera como una empresa de compra y venta es decir si estamos como una empresa comercial, sin embargo la duda del resto es la intrigante pues alguno de ellos comentaron en su encuesta que no solo es una empresa comercial sino una de servicios, cabe recalcar que la empresa también brinda servicios pero su actividad es netamente comercial.

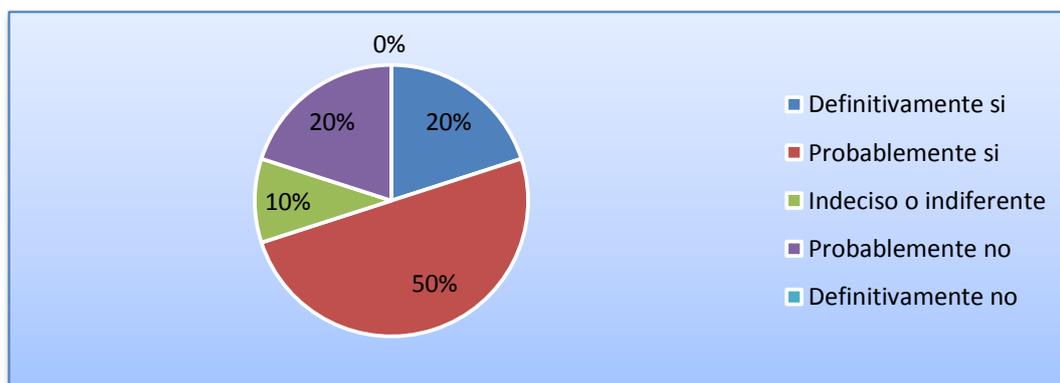
**Pregunta # 8 ¿Cómo cliente seleccione el nivel de aporte que realiza mi Servicompas para su negocio?**

**CUADRO # 28 Aporte de Mi Servicompas en el negocio**

8	ALTERNATIVAS	ENCUESTADOS	PORCENTAJES
	Demasiado	10	20%
	Lo Suficiente	25	50%
	No lo se	5	10%
	Un Poco	10	20%
	Nada	0	0%
<b>TOTAL</b>		<b>50</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Clientes MS  
**Elaborado por:** Víctor Mero Alvia

**GRÁFICO # 23 Aporte de Mi Servicompas en el negocio**



**Fuente:** Clientes MS  
**Elaborado por:** Víctor Mero Alvia

Ya revisado las anteriores preguntas confirmamos con esto, el limitado aporte que tiene la empresa con el cliente. Esto debería marcar una estrategia puntual para el apoyo de parte de la empresa para con los clientes. Es primordial recordar que las buenas relaciones comerciales fomentan crecimientos bilaterales. Desarrollo mutuo. A esto responde un 50% de que solo aporta lo suficiente, pues está negando el desarrollo entre los negocios y socios estratégicos.

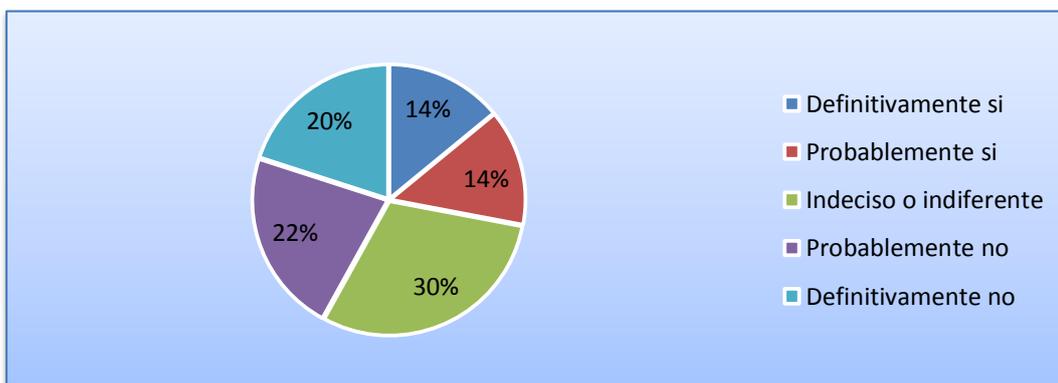
**Pregunta # 9 ¿Considera usted que mi Servicompras necesita de un cambio en su estructura para brindar mejor servicios?**

**CUADRO # 29 Cambio de estructura interna**

9	ALTERNATIVAS	ENCUESTADOS	PORCENTAJES
	Definitivamente si	31	62%
	Probablemente si	15	30%
	Indeciso o indiferente	2	4%
	Probablemente no	2	4%
	Definitivamente no	0	0%
	<b>TOTAL</b>	<b>50</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Clientes MS  
**Elaborado por:** Víctor Mero Alvia

**GRÁFICO # 24 Cambio de estructura interna**



**Fuente:** Clientes MS  
**Elaborado por:** Víctor Mero Alvia

De acuerdo a la encuesta realizada a los clientes es necesario realizar un cambio estructural de la empresa pues ellos aseveran que con esto podrían recibir mejores atenciones, según los comentarios expuestos en las sugerencias. Con el 62% los clientes principales deciden que es necesario el cambio en la empresa, que la estructura permitiría mejorar y cambiar este porcentaje en un gran parte, pues de ello justamente depende que los afiliados a ella puedan desarrollarse en la misma dimensión que la empresa.

**Pregunta # 10 ¿Son solucionados a tiempo sus problemas o reclamos por parte de su ejecutivo o de la empresa?**

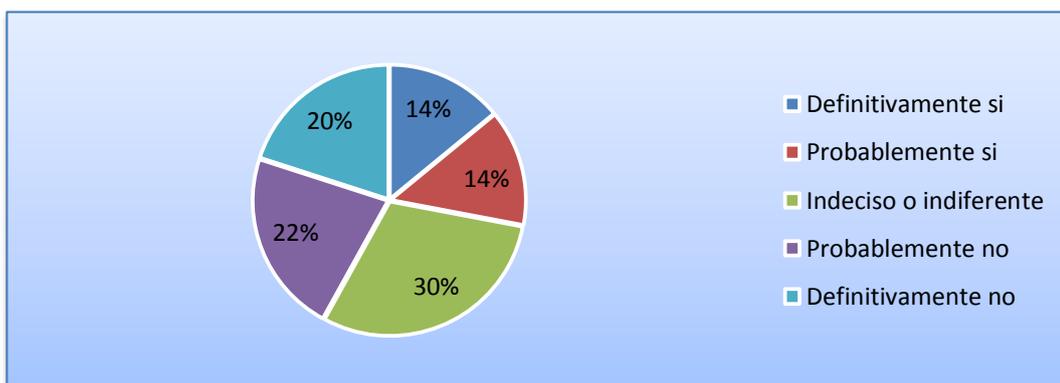
**CUADRO # 30 Solución de Problemas y Reclamos**

10	ALTERNATIVAS	ENCUESTADOS	PORCENTAJES
	Definitivamente si	7	14%
	Probablemente si	7	14%
	Indeciso o indiferente	15	30%
	Probablemente no	11	22%
	Definitivamente no	10	20%
	<b>TOTAL</b>	<b>50</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Clientes MS

**Elaborado por:** Víctor Mero Alvia

**GRÁFICO # 25 Solución de Problemas y Reclamos**



**Fuente:** Clientes MS

**Elaborado por:** Víctor Mero Alvia

Esta pregunta hace referencia a la solución de problemas y reclamos que tienen los clientes para con la empresa. Los resultados de esta encuesta dicen que el 42% afirman que no se los atienden como ellos desean pues no se resuelven los problemas o dificultades en el tiempo que ellos necesitan. Es necesario que este punto sea uno de los primordiales pues la atención al cliente debe ser pulcra y excelente, recordar siempre que el Cliente es Primero.

### 3.3 CONCLUSIONES

Una vez realizadas las 102 encuestas a clientes y personal en general de la empresa Mi Servicompras se concluye en lo siguiente:

1. Es importante indicar que los empleados cuentan con la experiencia necesaria pero el apoyo de la capacitación mejoraría sus capacidades productivas, es decir pueden aportar con estas capacitaciones en mejoras de la empresa tanto en su productividad y generar valores agregados adicionales para la empresa.
2. En la encuesta realizada a los clientes, se encontró la carencia del apoyo tanto para el desarrollo del cliente, como la atención necesaria para sentirse importante para la empresa, y la carencia de productos para el surtido que necesita el cliente.
3. Necesita establecer funciones y lineamientos que aporten al control de los procesos. La empresa carece de una estructura sólida, pues en las encuestas se descubrió que no tiene control sobre algunas cosas, en la entrevista se indicaba que la empresa como tal debería cambiar pues debería generar la visión y misión para así de esta manera encaminarse al rumbo como un solo todo.
4. La necesidad de crear una página social para poner a consideración de nuestros clientes pilares que manejan este tipo de aplicaciones, pues es necesario mantenerse a la par con las innovaciones tecnologías y registros sociales que invaden el mundo moderno, y de manera ágil y económica el poder recibir sugerencias y comentarios desde este medio para la empresa.

5. En la entrevista también se descubrió la necesidad de crear un departamento de marketing pues es importante el uso de las herramientas de publicidad pues son aquellas las que vinculan con la comunidad cualquier hecho o circunstancia.
  
6. También se descubrió que en la entrevista los empleados no conocían parte de su sistema organizacional, pues ellos manejan como vulgarmente lo expusieron “ovejitas arreadas” a seguir todos los objetivos que son los impuestos por los jefes de la empresa.

### **3.4 RECOMENDACIONES**

Mediante lo siguiente y ya expuesto todas las conclusiones y comentarios encontrados en la aplicación de las herramientas administrativas se recomiendan:

1. Establecer parámetros sobre las capacitaciones que se deben realizar para el aporte del crecimiento intelectual y mejoramiento de la productividad interna de la empresa. Difundir sobre las capacitaciones existentes y sus valores agregados a beneficio de los involucrados y de la empresa misma.
2. Fortalecer el departamento de ventas impulsando la atención al cliente y fortaleciendo los nexos de responsabilidad social, creando el ambiente adecuado para las buenas relaciones comerciales y de empatía.
3. Realizar un organigrama funcional, así como la creación de los departamentos necesarios estableciendo las jerarquías requeridas y los procesos necesarios. Se requiere contar con un manual orgánico funcional, que permita implementar una verdadera comunicación y coordinación de las diferentes actividades de los puestos de trabajo.
4. Establecer una página social o virtual que le permita a la empresa realizar actividades de mercadeo, exponer promociones para sus clientes pilares y le permita conocer sobre quejas y sugerencias que ellos tengan, pues el mundo actual así lo exige.
5. Desarrollo del departamento de mercadeo y marketing con la finalidad de fortalecer la imagen y herramientas de ventas para la empresa, para apoyo y fortaleza de los clientes, así como la misma atención al cliente ya con el departamento adecuado para este servicio.

6. Se recomienda la realización y formalización de la propuesta del diseño organizacional para la empresa Mi Servicompras Cía. Ltda. A fin de aportar al mejoramiento y desarrollo sostenible y sustentable en su entorno y mejorar los procesos y por ende la calidad de vida de los empleados e involucrados a ella.

## **CAPÍTULO IV**

### **“DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA EMPRESA COMERCIAL MI SERVICOMPRAS CÍA. LTDA. DEL CANTÓN LA LIBERTAD, PROVINCIA DE SANTA ELENA, AÑO 2013”**

#### **4.1 PRESENTACIÓN**

Tomando en cuenta la necesidad encontrada a través del trabajo de investigación realizado, se elabora la propuesta del Diseño Organizacional para la empresa comercial Mi Servicompras Cía. Ltda. Gracias al aporte y colaboración de los empleados y clientes pilares de la empresa así como también de los gerentes y jefes de área, donde se pudo palpar la necesidad de la organización, tomando en cuenta que el mundo en actualidad está en constantes cambios, siendo todos perfectibles, esto permitirá impulsar el desarrollo y competencias frente a las demás empresas dedicadas a estas actividades y evolucionar para ofertar nuevos y mejores servicios, ofrecer mayores ofertas y obtener el posicionamiento requerido obtiene mayor demanda en el mercado. Al tener una empresa totalmente manejable, basada en controles, principios y objetivos, con una excelente atención y procesos óptimos, va a generar ventajas competitivas y estar delante de cualquier otra empresa, logrando la eficiencia y eficacia y efectividad.

La Empresa Comercial Mi Servicompras Cía. Ltda. Logrará mejorar la gestión administrativa con la implementación del Diseño Organizacional, pues se palpo en la aplicación de los instrumentos investigativos que existen falencias y esto puede generar que en cualquier momento las empresas que están alrededor tratan de invadir su zonas ganen el terrero que ellos pretenden, generando daños en la empresa.

## 4.2 DATOS DE IDENTIFICACIÓN DE LA EMPRESA.

Mi Servicompras Cía. Ltda., brinda distribución en la venta de productos de consumo masivo, con el objetivo de brindar facilidades de adquisición de productos de primera necesidad y brindar rentabilidad a sus clientes en el negocio de la comercialización de productos., con el objetivo de ser líderes en el mercado peninsular.

### MI SERVICOMPRAS CÍA. LTDA.

**Representante Legal:** José Marcelo Yáñez Moreno

**Ubicación:** La Libertad, Av. 6 calle 20 y 21 Oficina  
Av. 7 calle 20 y 21, Punto de venta  
Barrio 6 de diciembre av. Eleodoro Solórzano  
esquina, Frente a Rincón manabita, Bodega  
Central

**Actividad:** Compra y Venta de productos de consumo  
masivo

### LOGOTIPO

Este Logotipo se creó a raíz de conversaciones en conjunto con los jefes de áreas, realizando una encuesta sobre cuál es el nombre que realmente se quería mantener y los colores institucionales que representen a la empresa quedando el logotipo de la siguiente manera:

#### IMAGEN # 5 Logo Mi Servicompras Cía.



**Slogan:** Precio, crédito y promoción para tu negocio

**Teléfono:** (04) 2784674 – (04) 2782607

**Correo principal:** miservicompras@hotmail.com

**Facebook:** MiServicompras/Facebook.com

### **4.3 JUSTIFICACIÓN DE LA PROPUESTA**

El diseño Organizacional para la empresa comercial Mi Servicompras Cía. Ltda., se sustenta bajo la premisa de lograr el desarrollo de la organización a través del mejoramiento de la imagen institucional, gracias a la planificación de una proyección estratégica y al análisis interno y externo de ella misma, pues un diseño como tal no está establecido dentro de los parámetros de la empresa, por lo cual se desconoce en su totalidad los fundamentos de creación y desarrollo de la misma, y es esto lo que impulsa la aplicación de nuevas estrategias para el desarrollo de ella. Esta propuesta se lleva a efecto una vez contemplada y analizada la información de todos los instrumentos investigativos aplicados en el proceso y en base a las teorías sustentadas por importantes autores conocedores sobre este tema de diseños organizacionales, con esto estamos preparados para el cumplimiento de la propuesta y mejorar el desempeño en la gestión administrativa de la empresa.

Mi Servicompras Cía. Ltda., hasta la actualidad no ha realizado ningún tipo de investigación, estudio o análisis sobre su estructura organizacional, causando así conflictos en los procesos y generando discrepancias en el área administrativa, pues no se establecen los parámetros necesarios para desarrollar la jerarquía o la cadena de mando adecuada. Se pudo recopilar información valiosa y real sobre la situación de la empresa a través de la entrevista y encuesta, así como también las observaciones hechas en campo, puesto permitió elaborar el diseño organizacional para la formalización e implementación y así fortalecer, desarrollar y brindar un servicio de calidad a sus clientes y en general.

El diseño organizacional para la empresa comercial Mi Servicompras Cía. Ltda., permite un proceso continuo que aporta a la búsqueda de ventajas competitivas y formulación de nuevas estrategias que aportan al desarrollo sostenible y sustentable de ella y de su entorno. Permitiéndole ser efectiva, eficaz productiva y eficiente en su entorno con todos los recursos necesarios y disponibles.

#### **4.4 MODELO DE DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA EMPRESA COMERCIAL “MI SERVICOMPRAS CÍA. LTDA.”**

Para ello se tomó en cuenta el modelo de los autores Ailed Labrada Sosa y Richard Daft, basados en que el análisis interno y externo así como la misma estructura y planificación son primordial para el desarrollo de un diseño efectivo, más que nada se llevó a efecto el diseño guiado en el modelo de Ailed Labrada Sosa.

Este modelo se fundamenta en la operacionalización de las variables fundamentado en los cuestionamientos encontrados y el análisis respectivo que se pudo obtener a través de los utilitarios investigativos aquí aplicados aquí.

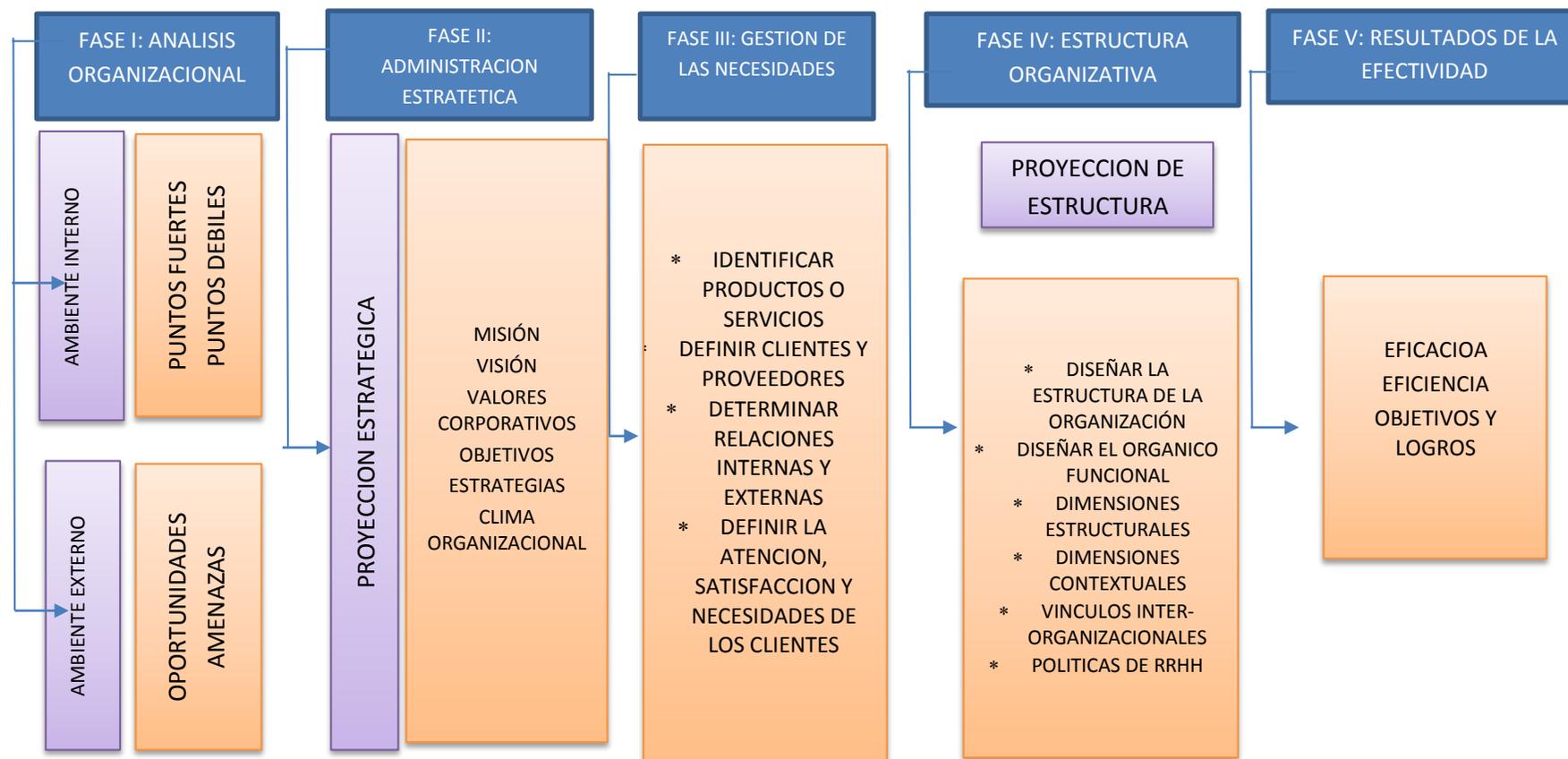
El modelo desarrollo esta estratificado en 5 fases:

1. La Primera Fase denota el análisis interno y externo de la empresa (FODA), para establecer los lineamientos de las fortalezas y debilidades, amenazas y oportunidades, pues relativamente es la matriz de la situación de la empresa la que queremos analizar y fortalecer.
2. La segunda Fase sostiene la administración estratégica: De esto sumamos a la proyección estratégica necesaria y de los objetivos que se deberán mantener para el logro de los objetivos, la creación de los mismos es la principal función de este modelo, para la aplicación de sus causas en ellos.
3. La tercera fase nos da la pauta para enfatizar la gestión de las necesidades que tiene la empresa, la misma que determina cada una de las causas o efectos de las necesidades de los clientes, de lo necesario de productos, de lo necesario de los mismos proveedores.
4. La cuarta fase implementa la estructura propiamente dicha, el establecimiento de puestos, cargos y departamentos necesarios, así como también de las políticas y el manual orgánico funcional para la empresa.

5. La quinta fase contemplan los resultados que se van a obtener y la efectividad en la aplicación de la misma, pues se pretende proyectar que los objetivos fueron cumplidos.

Este diseño se detalla en la combinación de Daft y Labrada Sosa que combinados dieron origen a este nuevo diseño.

**IMAGEN # 6 Modelo de Diseño Organizacional**



**Fuente:** Ailed Labrada Sosa y Richard Daft.  
**Elaborado por:** Víctor Mero Alvia

## **4.5 ELEMENTOS DEL DISEÑO ORGANIZACIONAL**

### **4.5.1 Análisis Organizacional**

#### **4.5.1.1 Análisis interno**

Dentro del análisis internas que posee mi Servicompras vale recalcar aquellas que forman y se expresan solo en el interior de la empresa tales como las siguientes establecidas por las fortalezas y las debilidades:

#### **Fortalezas**

1. Mi Servicompras posee ventajas en cuanto a costos ya que provee sus productos para mayoristas y minoristas
2. Sus Proveedores son fabricantes directo de productos de calidad a nivel mundial.
3. Cuenta con una estructura financiera necesaria para su alcance.
4. Posee bienes que pueden abalizar y garantizar sus actividades comerciales
5. Clientes potenciales fijos
6. Distribución a domicilio
7. Fuerza de venta tenaz y con habilidades

#### **Debilidades.**

1. Falencia en la administración de la empresa

2. No se establecen las proyecciones estratégicas (misión, visión y metas).
3. Carecen de coordinación en la red de distribución.
4. Insuficiente gestión de imagen Institucional.
5. La Distribuidora no posee una página web.
6. Algunos de sus recursos tecnológicos están desactualizados
7. La comunicación es vertical y no permite flexibilidad
8. Carencia de oportunidades de capacitación.

#### **4.5.1.2 Análisis Externo**

Aquellas que están fuera de la empresa y que de una u otra forma intervienen en el desarrollo de la empresa, en si afectan la toma de decisiones para el desenvolvimiento de la misma, estas podrían ser:

##### **Amenazas**

1. El no aplicar un modelo de estructura organizacional tiende a disminuir sus probabilidades de desarrollo.
2. La implementación de nuevas leyes por parte del gobierno.
3. La aparición de empresas que manejan el mismo formato que Mi Servicompras.
4. Condiciones naturales que afectan el desarrollo de la venta

5. La aparición de la delincuencia en los diversos sectores de distribución.
6. El servicio externo por parte del proveedor
7. Cambios en la tecnología existente que obliguen a las empresas a desarrollar o modificar sus actuales sistemas de facturación y control.

### **Oportunidades**

1. Creación de sucursales en la ruta del sol (ruta del Spondylus)
2. Adquisición de nuevos camiones
3. Cambio de imagen innovadora de la empresa.
4. Participación en el mercado mayorista
5. Adquisición de nuevas distribuciones
6. Cambios de estructuras internas.
7. Alianzas estratégicas con otras distribuidoras
8. Recursos generados por los proveedores para mejorar actividades comerciales
9. Negociaciones con clientes foráneos.
10. Tenemos que aprovechar lo que nuestros clientes necesitan y no se lo dan nuestros competidores.

#### 4.5.2 Análisis Foda

**CUADRO # 31 Análisis FODA**

<p style="text-align: center;"><b>FACTORES INTERNOS</b></p> <p style="text-align: center;"><b>FACTORES EXTERNOS</b></p>	<p><b>FORTALEZAS (F)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Predisposición de los jefes para la aplicación del diseño</li> <li>2. Personal calificado para atender las injerencias.</li> <li>3. Apoyo de todo el personal de la empresa.</li> <li>4. La empresa cuenta con reconocimiento de sus clientes</li> </ol>	<p><b>DEBILIDADES (D)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Carencia de planificación y coordinación en las funciones.</li> <li>2. La empresa no posee un Diseño Organizacional acorde a sus necesidades.</li> <li>3. Los puestos no están correctamente definidos al igual que las funciones</li> </ol>
<p><b>OPORTUNIDADES (O)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Intervención de autores para la elaboración del diseño</li> <li>2. Alta oferta de capacitaciones internas como externas.</li> <li>3. La Ley ampara el establecimiento de un diseño organizacional.</li> </ol>	<p><b>FO</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. El apoyo de los jefes permite la creación del diseño</li> <li>2. Se tiene personal idónea ya que el sistema permite capacitaciones internas y externas</li> <li>3. Es reconocida y a la vez tiene documentos en orden</li> </ol>	<p><b>DO</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Con el apoyo de los autores se puede desarrollar el manual orgánico funcional.</li> <li>2. Se planificara la creación de un diseño organizacional basados en la ley</li> <li>3. Con las la capacitación se mejorara la distribución de funciones.</li> </ol>
<p><b>AMENAZAS (A)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. No se cumplen la asignación de puestos de acuerdo al perfil profesional.</li> <li>2. Las empresas que cuentan con un diseño organizacional gozan de más prestigio y mejores procesos.</li> <li>3. Leyes que exigen procesos óptimos en las empresas</li> </ol>	<p><b>FA</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Con el apoyo del gerente se plantea la adecuada asignación de puestos de acuerdo al perfil</li> <li>2. Con el personal idóneo la empresa se subirá el prestigio y atención.</li> <li>3. Con todo el apoyo necesario será posible luchar contra los cambios políticos</li> </ol>	<p><b>BA</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. La empresa al contar con una planificación y coordinación podrá reasignar puestos acordes al perfil.</li> <li>2. Con un diseño óptimo se puede maximizar la presencia en el mercado.</li> <li>3. Con cada miembro en su puesto es posible mantenerse alertas a los cambios del país.</li> </ol>

Fuente: Mi Servicompras  
Elaborado por: Víctor Mero Alvia

### **4.5.3 Proyección Estratégica**

#### **MISIÓN**

Ser una empresa de comercialización y distribución de productos de consumo masivo, ofertando a nuestros clientes productos de calidad a bajos costos y con un excelente servicio, basados en los principios de honestidad, confianza y lealtad, aportando al desarrollo de nuestros colaboradores y clientes.

#### **VISIÓN**

Consolidarnos como una empresa de alto nivel en la Península de Santa Elena y del Ecuador, logrando la plena satisfacción del cliente poniendo a disposición productos de alta calidad y usando los recursos materiales, humanos y tecnológicos posibles para brindar el mejor servicio, basados en la innovación constante y promoviendo el desarrollo.

#### **VALORES CORPORATIVOS**

Para mejorar nuestro compromiso empresarial y vinculación colaboradores – clientes se establecen los valores sostenibles de acuerdo al análisis realizado:

1. **Honestidad:** Ofertar a los clientes y personal las garantías necesarias bajo el parámetro de transparencia y coherencia brindando la confianza que necesitan.
2. **Trabajo en Equipo:** Sustentar las relaciones interpersonales desarrollando ambientes de trabajo de unidad y equilibrio.

3. **Responsabilidad Social:** Garantizar que los procesos de la empresa estén parametrizados en función de brindar apoyo a la comunidad para su desarrollo sin que este afecte a la empresa.
4. **Calidez humana:** La bondad y cordialidad predominan para desarrollar el ambiente de confianza entre los individuos.
5. **Puntualidad:** Saber la importancia de hacer y realizar las cosas en su tiempo y momento, con la seriedad del caso a que están destinadas las cosas.
6. **Respeto:** Brindar el trato justo, por sobre todo mantener el límite necesario y no involucrarse en cosas externas que puedan afectar las relaciones interpersonales.
7. **Comunicación Horizontal y Vertical:** Mantener una buena comunicación ayuda a desarrollar el desempeño de los procesos y mejora las relaciones entre todos
8. **Servicio:** Responder de manera oportuna a las necesidades de los clientes y colaboradores, propiciando una relación continua y duradera
9. **Calidad:** saber que el cliente es lo primero, por eso se debe lograr mantener las buenas relaciones brindando un excelente servicio.

Con estos valores podemos decir que Mi Servicompras mantendría un sistema del bien ser, con principios para sus clientes.

## **OBJETIVOS**

Para esto podemos decir que la empresa Mi Servicompras tiene como objetivo primordial:

“Ser una de las empresas de distribución de mayor nivel, a través del incremento y mejoramiento de sus procesos y servicios, brindando a sus clientes la mayor variedad con un servicio óptimo y de calidad mediante su grupo de trabajo humano y capacitado, para generar rentabilidad para ella y sus colaboradores”.

Dentro de sus objetivos para el cumplimiento de nuestras metas están:

## **OBJETIVOS ESTRATÉGICOS**

1. Ser una empresa líder a nivel provincial: Manteniendo nuestro compromiso de que el cliente es primero.
2. Incentivar el Crecimiento Sostenido: crecimiento de servicios y clientes estratégicos.
3. Implementar la Fidelización de Clientes: incrementar la vinculación de los clientes actuales
4. Mejorar el nivel de satisfacción de clientes
5. Optimizar cadena aprovisionamiento, para mantener lo necesario y prioritario.

6. Incentivar a través de la motivación al personal mediante el departamento de Talento Humano
7. Mejorar las Prácticas y Habilidades actuales en todo el personal.

## **OBJETIVOS OPERATIVOS**

Para lograr alcanzar los objetivos estratégicos es necesario seguir y mantener varios objetivos operativos que permitan lograr el alcance de los mismos, pues claramente esta que estos objetivos permitirán ser la guía para poder encaminar hacia los objetivos generales, objetivos que se detallan a continuación:

1. Lograr una amplia cobertura del mercado mayorista, minorista y detallistas de la provincia.
2. Mantener el posicionamiento de nuestra empresa en la mente de los clientes.
3. Desarrollar activaciones y promociones en conjunto con los proveedores.
4. Contrarrestar el ataque de la competencia, a través de nuestras competencias y el apoyo de los proveedores
5. Reforzar su sistema de distribución, basándonos en el mantenimiento y cuidado de nuestros recursos materiales y humanos.
6. Aumentar el volumen de ventas, mediante la práctica del buen vendedor con la motivación necesaria.

7. Aumentar al máximo los flujos de dinero a largo plazo, mediante el financiamiento de los proveedores.

Mediante estos objetivos operativos se propone que la empresa comercial Mi Servicompras Cía. Ltda., pueda seguir el rumbo que desea, basados en el compromiso y desarrollo de sus involucrados, ofertando una visión y misión alcanzable, realizando la comunicación necesaria para poder obtener los cumplimientos de sus metas, humanos, tecnológicos y financieros para convertirse en una empresa sostenible y sustentable.

## **ESTRATÉGIAS**

Dentro de esta proyección se pretende realizar las siguientes estrategias fundamentales para alcanzar los objetivos primordiales:

- **Implantar las proyecciones estratégicas.-** La obtención de esta estrategia compete a todo el personal basados en los siguientes campos de acción:
  - Definir las proyecciones estratégicas
  - Implementación de los objetivos estratégicos y operativos
  - Socializar la misión, visión y objetivos aplicados
  
- **Implementar la estructura organizacional .-** Pues la propuesta indica el alcance de cada una de las estructuras y cambios realizados para la empresa controlados por:
  - Medir el grado de especialidad por cada puesto

- Medir las competencias
  - Establecer los niveles de jerarquías.
  - Implementar el orgánico funcional.
- **Capacitación continua.-** La capacitación es un nexo para poder especializarse por ello es necesario monitorear todos estos campos mediante:
    - Evaluación periódica de la capacitación.
    - Intercambio de puestos
    - Cambio de roles
    - Establecer jornadas de capacitación.
    - Adecuar el área de capacitaciones.
    - Desarrollar capacitaciones enfocadas a las áreas de trabajo y por grupos
- **Creación de una página web.-** Esto permitirá la sociabilización de la empresa con la sociedad.
    - Revisión de la página social
    - Cambio periódicos e innovaciones en la página social.
    - Información constante de promociones para todos.
    - Notificación de ganadores en caso de realizar sorteos.

#### **4.5.4 Gestión de las Necesidades**

##### **4.5.4.1 Identificar Productos y Servicios**

Para Mi Servicompras Cía. Ltda., es muy fácil y estratégico el hecho de hablar de identificar cuáles son sus productos y servicios pues la gama amplia y manejo de líneas le permiten mostrar una variedad de productos pues como distribuidora y punto de venta tendero, tiene la obligación de tener todo para satisfacer a sus clientes por ello se manifiesta el siguiente método para controlar e identificación de productos.

1. Parametrizar sus productos prioritarios en los rangos: Para ello es necesario poder contar con la herramienta que la empresa posee que son los cubos de información, con ellos establecer por grupos que productos y cuáles son los de alta rotación.
2. Brindar la variedad de productos enfocados en lo que el cliente requiere, esto es suponiendo que el tendero necesita productos prioritarios para la venta y aumentar su rentabilidad de su negocio.

Por ello mi Servicompras deberá contar con toda la gama de productos que ya identificados en su Pareto de productos son prioridad.

Muy aparte de los productos es necesario que se demuestre las facilidades de descuentos que brindan y las opciones de crédito que oferta al cliente frecuente.

Mi Servicompras mantiene descuentos comerciales y estratégicos con sus mejores clientes, pues con esto se logra la fidelización de los mismos y el desarrollo de ellos y de la empresa, esto permite aumentar la rentabilidad y mejorar el sistema económico – financiero de la empresa, pero es primordial que estas estrategias sean constantes y variantes, pero a beneficio de ambas partes.

Esto no quiere decir que se deben enfocar a conseguir “dinero” sino más bien conseguir un desarrollo mutuo para todos, en cuestión de rentabilidad y utilidad, el apoyo de proveedores forma parte principal de este esquema.

#### **4.5.4.2 Definir Clientes y Proveedores**

##### **Clientes**

Dentro de este rango es necesario analizar las posibilidades de cada uno de sus involucrados y que la consecución de selección de clientes es un poco delicada. Mediante el análisis respectivo del departamento de Créditos y Cobranzas se deberá establecer el parámetro de montos que sea el acorde a los clientes. Para ser cliente deberá exigirse los siguientes requisitos:

1. Solicitud de Crédito debidamente firmada
2. Copia de Cedula de identidad
3. Planillas de luz o agua
4. Referencias comerciales (si el cliente es de un monto mayor a \$1000)
5. Letra de cambio o pagare firmado (si el cliente desea un monto mayor al que establece el departamento de Créditos y cobranzas)
6. Revisión y aprobación del ejecutivo de ventas de la zona.
7. Mínimo 2 compras de contados con el monto que desean cubrir.

Estos requisitos deberán pasar en un periodo no más allá de 3 días para su aprobación, pues el departamento respectivo deberá corroborar la información brindada por la persona, para que esta al final sea ya considerado cliente de Mi Servicompas y goce de las garantías y beneficios que brinda la empresa que son necesarios para él.

## **Proveedores**

Para este caso la empresa deberá regirse en el criterio de ¿Qué necesitamos vender?, pues con esto garantizamos que el proveedor escogido sea el adecuado.

Actualmente Mi Servicompras posee un promedio de 35 proveedores, pues se pretende que este promedio sea el equivalente a 30 como máximo, pues las categorías a la cual la empresa está enfocándose deberán ser con los productos y proveedores que provean rentabilidad y calidad.

### **4.5.4.3 Definir las Relaciones Internas y Externas**

Este ámbito obliga a desarrollar el sistema de compromisos y alianzas entre las sociedades o compañías, si bien es cierto recordemos que cada empresa en la actualidad posee múltiples estrategias para poder sustentar las alianzas, pues esto implica responsabilidades y peligros a la hora de manejar la información de cada empresa. Sin embargo es importante saber que este tipo de relaciones pueden causar daños a corto o largo plazo si no se dejan los puntos claros al momento de negociar o establecer la alianza.

Se propone de la misma que este punto sea de suma revisión, ya que en el entorno existen 3 empresas dedicadas a esta misma actividad, contando con que estas empresas forman el pilar del comercio interno en la península.

Mi Servicompras como empresa comercial, puede aliarse con sus proveedores, estableciendo parámetros de control de territorios, aunque la ley de antimonopolio no permite este tipo de circunstancias sin embargo es derecho y prioridad de cada empresa poder manejar estas estrategias para beneficio de las mismas

#### **4.5.4.4 Definir las Necesidades de los Clientes**

Con la encuesta realizada podemos denotar que existen muchas falencias que impiden la satisfacción total del cliente, entre estas necesidades podemos citar las siguientes:

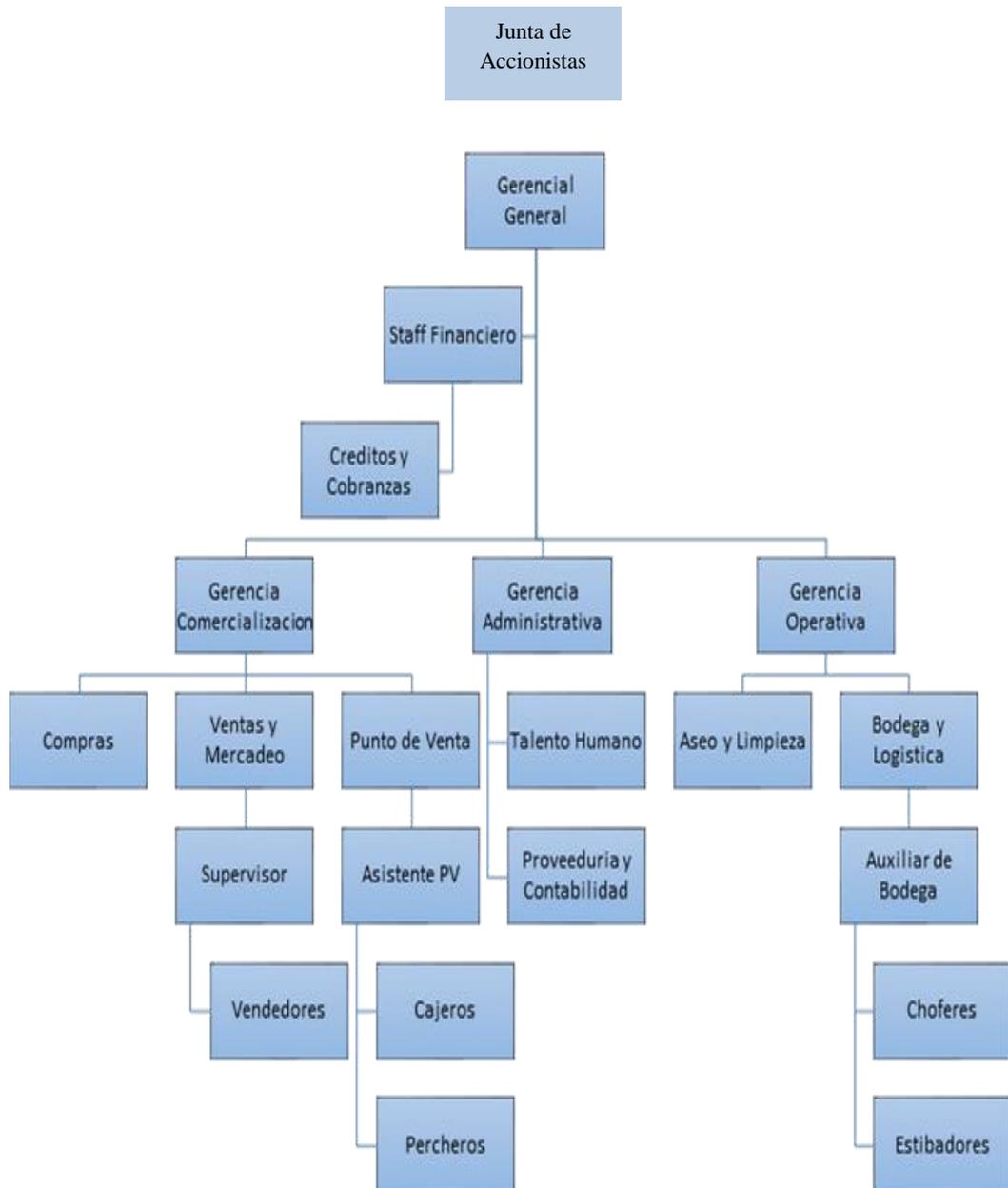
1. Atención efectiva y personalizada
2. Entrega inmediata y en perfecto estado de los productos.
3. Crédito inmediato.
4. Mayor oferta de promociones y premios
5. Mayores descuentos en compras.
6. Participación de la empresa en eventos públicos.
7. Participación de promociones y planes de incentivo
8. Colaboración de responsabilidad social para con la comunidad.
9. Asesoramiento de negocios al cliente.
10. Carencia de información sobre precios y ofertas en sus puntos de ventas.
11. Retraso considerable en la entrega de premios ofertados.

Parte fundamental de este sistema es que cada falencia contribuye a mejorar el rendimiento no solo de la empresa sino que también del personal que labora en ella, si bien es cierto estas anomalías pueden tomar cierto tiempo en poder solucionarlas pero pueden establecerse planes a corto plazo para poder mejorar el servicio a un nivel considerable.

## 4.5.5 Proyección de la Estructura Organizacional

### 4.5.5.1 Estructura Organizacional

**IMAGEN # 7 Estructura Organizacional de Mi Servicompras Cía. Ltda.**



**Fuente:** Mi Servicompras  
**Elaborado por:** Víctor Mero Alvia

#### **4.5.5.2 Orgánico Funcional**

<b>Nombre del Puesto:</b>	Junta General de Accionistas
<b>Nivel:</b>	Superior
<b>Jefe (s) Inmediato(s):</b>	
<b>Subordinado(s) Inmediatos(s):</b>	Todos los departamentos.

#### **Naturaleza del Puesto**

La junta general de accionistas estará formada por los socios capitalistas de la empresa, aquellos tendrán la libertad de elegir y delegar funciones dentro de la empresa así como de planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades de la empresa y a sus colaboradores, así como resolver las necesidades y velar por los intereses de todo el conglomerado.

#### **Funciones**

1. Designar a los representantes de las gerencias y fijar sus retribuciones.
2. Conocer y aprobar el balance general, que irá acompañado del estado de pérdidas y ganancias y de los informes sobre los negocios sociales que sean presentados por el Gerente General.
3. Administrar las relaciones interpersonales, transmitir información y tomar decisiones.
4. Desarrollar estrategias generales para alcanzar los objetivos y metas propuestas.
5. con la menor cantidad de tiempo, dinero, materiales, es decir optimizando los recursos disponibles.
6. Implementar una estructura administrativa que contenga elementos necesarios para el desarrollo de los planes de acción.
7. Coordinar, vigilar y controlar el funcionamiento general de la empresa.
8. Convocar al personal a reuniones periódicas, a fin de evaluar el cumplimiento de objetivos, informar y motivar al mismo.

<b>Nombre del Puesto:</b>	Gerente General
<b>Nivel:</b>	Superior
<b>Jefe (s) Inmediato(s):</b>	Junta General de Accionistas
<b>Subordinado(s) Inmediatos(s):</b>	Todos los departamentos.

### **Naturaleza del Puesto**

Este directivo será asignado por la junta general de accionistas a fin de poder vigilar los intereses de la empresa, será el encargado de realizar las múltiples actividades como representante legal de Mi Servicompras Cía. Ltda.

### **Funciones**

1. Dirigir, coordinar, supervisar y dictar normas para el eficiente desarrollo de las actividades de la empresa en cumplimiento de las políticas adoptadas por la Junta Directiva.
2. Presentar a la Junta Directiva los planes que se requieran para desarrollar los programas de la Entidad en cumplimiento de las políticas adoptadas.
3. Nombrar, dar posesión y remover a los empleados de la empresa.
4. Representar a la Empresa como persona jurídica y autorizar con su firma los actos y contratos en que ella tenga que intervenir.
5. Velar por la correcta recaudación e inversión de los recursos de la empresa y colaboradores.
6. Adoptar los reglamentos, manuales orgánicos funcionales y dictar normas y procedimientos necesarios para el cumplimiento de las actividades de la Empresa.
7. Ordenar los gastos, reconocer y disponer los pagos a cargo de la Empresa.
8. Delegar las funciones que considere necesarias de conformidad con las normas vigentes.
9. Distribuir al personal y crear los grupos internos de trabajo que considere necesarios para el cumplimiento de las funciones propias de la empresa.
10. Presentar a la Junta Directiva informes de gestión anual.

<b>Nombre del Puesto:</b>	Staff Financiero
<b>Nivel:</b>	Medio
<b>Jefe (s) Inmediato(s):</b>	Gerencia General
<b>Subordinado(s) Inmediatos(s):</b>	Departamento de Créditos y Cobranzas

### **Naturaleza del Puesto**

Este departamento está conformado por el área financiera, pues está dedicado a la revisión periódica de los bancos y de otras entradas donde el flujo de efectivo y circulantes este equilibrado y no afecte a la liquides de la empresa

### **Funciones**

1. Buscar opciones de inversión con las que pueda contar la empresa.
2. Evaluar las opciones de inversión, teniendo en cuenta cuál presenta una mayor rentabilidad, y cuál nos permite recuperar nuestro dinero en el menor tiempo posible.
3. Buscar fuentes de financiamiento para la empresa, (préstamos, créditos, emisión de títulos valores, de acciones, entre otros)
4. Evaluar las fuentes de financiamiento, para saber cuál nos brinda mejores facilidades de pago, cuál tiene un menor costo (menor tasa de interés). Y a la vez evaluar nuestra capacidad para hacer frente a la adquisición de la deuda.
5. Seleccionar la opción más conveniente para nuestro negocio.
6. Controlar y aprobar gastos operativos y administrativos
7. Velar por los intereses de la empresa así como de los de sus colaboradores.
8. Ayudar a elaborar las decisiones específicas que se deban tomar y a elegir las fuentes y formas alternativas de fondos para financiar dichas inversiones.
9. El staff financiero interactúa con las otras gerencias funcionales para que la organización opere de manera eficiente, todas las decisiones de negocios que tengan implicaciones financieras deberán ser consideradas.

<b>Nombre del Puesto:</b>	Jefe de Créditos y Cobranzas
<b>Nivel:</b>	Medio
<b>Jefe (s) Inmediato(s):</b>	Staff Financiero
<b>Subordinado(s) Inmediatos(s):</b>	Asistente de Créditos y Cobranzas

### **Naturaleza del Puesto**

Departamento a cargo de las acciones crediticias proveídas a los clientes de la empresa.

### **Funciones**

1. Coordinar y supervisar el proceso de recuperación de cuentas por cobrar, y verificar su registro.
2. Proponer estrategias y diseñar controles administrativos para la recuperación de las cuentas por cobrar.
3. Diseñar, proponer e implementar controles administrativos que permitan reducir las cuentas incobrables.
4. Supervisar y validar las notas de crédito y cargo de acuerdo con la normatividad aplicable.
5. Autorizar los créditos y ampliación de los mismos a favor de terceros.
6. Controlar y custodiar los documentos que correspondan al Departamento.
7. Efectuar la investigación crediticia de posibles clientes para el otorgamiento de créditos.
8. Informar a las Gerencias General, así como a los departamentos adscritos sobre el comportamiento de los clientes morosos.
9. Programar, controlar y supervisar las actividades de los cobradores adscritos al Departamento.
10. Llevar un control documental y electrónico de los clientes acreditados y concesionarios.
11. Realizar las demás funciones que expresamente le encomiende el Gerente General o el Staff Financiero.

**Nombre del Puesto:** Asistente de Créditos y Cobranzas  
**Nivel:** Operativo  
**Jefe (s) Inmediato(s):** Jefe de Créditos y Cobranzas  
**Subordinado(s) Inmediatos(s):**

### **Naturaleza del Puesto**

Auxiliar que deberá cumplir y suplir funciones operativas que le designe su inmediato superior, este miembro es apoyo del departamento suscrito.

### **Funciones**

1. Aplicar devoluciones a factura.
2. Realizar hojas de cobranzas.
3. Elaborar listado mensual de devoluciones totales.
4. Recibir y verificar valijas provenientes de los detalles.
5. Aplicar devoluciones a factura siempre y cuando la devolución sea por pago.
6. Realizar pagos de deudor o compensación de cuentas de deudor
7. Elaborar los recibos para la correspondiente liquidación de cuentas por cobrar de clientes de oficina.
8. Recibir las relaciones de cobranzas enviadas por los ejecutivos de venta.
9. Transcribir la cobranza recibida en el sistema automatizado.
10. Revisar los estados de cuenta de los clientes en caso de que se amerite para tomar acciones relacionadas con la cobranza.
11. Elaborar notas de débito y notas de crédito por descuentos, en el formato correspondiente, manteniendo la correlatividad de los mismos.
12. Archivar y mantener organizada toda la documentación generada en el área y la relativa a los clientes (depósitos bancarios, notas de débito y de crédito, facturas, entre otros).
13. Enviar las valijas a los ejecutivos de ventas con la documentación e información necesaria para diligenciar los cobros,

<b>Nombre del Puesto:</b>	Gerente de Comercialización
<b>Nivel:</b>	Medio
<b>Jefe (s) Inmediato(s):</b>	Gerente General
<b>Subordinado(s) Inmediatos(s):</b>	Asistente de Compras, Ventas y Punto de V

### **Naturaleza del Puesto**

A partir de los objetivos corporativos, diseñar, planificar, implementar y controlar la puesta en marcha de la estrategia comercial y velando porque el cumplimiento de esta se desarrolle identificando oportunidades de negocio que creen valor en la relación con los diferentes canales y sus respectivos clientes, y, teniendo como enfoque principal, el cumplimiento del presupuesto anual de ventas y rentabilidad.

### **Funciones**

1. Preparar los planes, pronósticos y presupuestos de ventas, calculando para el efecto tanto las cifras históricas y metas corporativas cuanto la demanda puntual del mercado en sus diferentes canales.
2. Planificar las acciones de las diferentes áreas a su cargo, tomando en cuenta los recursos necesarios y disponibles para llevar a cabo dichos planes y presupuestos, esto incluye la selección de proveedores para la empresa.
3. Negociación con proveedores, para términos de compras, descuentos especiales, formas de pago y créditos.
4. Determinar el tamaño y la estructura de la fuerza de ventas así como su perfil de competencia y su sistema de remuneración e incentivos.
5. Participar de los procesos de reclutamiento, selección y capacitación de los vendedores y determinar conjuntamente con RRHH los planes de capacitación de toda la fuerza de ventas, y asistentes comerciales.
6. Planear, dirigir y controlar toda la actividad de ventas de la Empresa.
7. Planear, dirigir y controlar estudios de mercadeo, analizar resultados y apoyar en el desarrollo del producto.

**Nombre del Puesto:** Asistente de Compras  
**Nivel:** Operativo  
**Jefe (s) Inmediato(s):** Gerente Comercialización  
**Subordinado(s) Inmediatos(s):**

### **Naturaleza del Puesto**

Cumpliendo con la estructura este individuo deberá maximizar los recursos y efectivizar los procesos dados en el departamento de compras según las siguientes normativas:

### **Funciones**

1. Administrar las líneas de precios y rangos de márgenes de utilidad.
2. Administrar el inventario de mercadería en función de la rotación, cantidades por Tienda, clasificaciones, precio, calidad, proveedor etc.
3. Desarrollar y mantener programas de artículos básicos.
4. Realizar análisis proveedores y mercaderías.
5. Realizar análisis de ventas de forma periódica. (semanal, mes, temporada etc.)
6. Realizar control del sistema OPEN TO BUY. (presupuesto para comprar).
7. Elaborar órdenes de compra.
8. Revisar correo electrónico y comunicaciones recibidas.
9. Realizar traspasos de mercadería.
10. Registrar al sistema los SKU de productos nuevos.
11. Actualizar la información de SKUS (precio, costo, referencia, proveedor, cantidades etc.)
12. Atender solicitudes de mercadería de cada vendedor.
13. Generar cambios de precios y comunicar a los involucrados en ventas.
14. Colaborar con las exhibiciones en los puntos de venta, de acuerdo al manual de Presentación Visual.
15. Archivar documentos varios que tienen que ver con su gestión.

**Nombre del Puesto:** Asistente de Ventas y Mercadeo  
**Nivel:** Operativo  
**Jefe (s) Inmediato(s):** Gerente Comercialización  
**Subordinado(s) Inmediatos(s):**

### **Naturaleza del Puesto**

Para el cumplimiento del departamento de comercialización es primordial la ayuda de la organización y las tareas administrativas de la Oficina de Ventas, al funcionar como contacto central para la información específica a este departamento.

### **Funciones**

1. Mantener un sistema de archivo preciso y fácil de usar para almacenar los documentos de ventas.
2. Crear y distribuir los informes que sean necesarios para el departamento.
3. Desarrollar material profesional para presentaciones de ventas, con orientación y mediante los recursos disponibles.
4. Responder a las consultas que se reciban por teléfono, por escrito, de publicidades, exhibiciones.
5. Conceptualizar, redactar y enviar correspondencia y propuestas bien estructuradas y profesionales.
6. Organizar visitas guiadas por el establecimiento, para que los clientes y potenciales clientes se familiaricen con las características del establecimiento y con los productos y servicios.
7. Promueve y comercializa los medios de comunicación de la Institución.
8. Realiza estudios de publicidad y mercadeo.
9. Administra, conjuntamente con el supervisor, los recursos asignados.
10. Selecciona, corrige, diseña y titula diversos artículos publicitarios.
11. Organiza eventos de promoción y/o publicidad.
12. Elabora informes periódicos de las actividades realizadas.

<b>Nombre del Puesto:</b>	Administrador de Punto de Venta
<b>Nivel:</b>	Operativo
<b>Jefe (s) Inmediato(s):</b>	Gerente Comercialización y otros superiores
<b>Subordinado(s) Inmediatos(s):</b>	Asistente de PV, cajeros y percheros

### **Naturaleza del Puesto**

Está destinado para el apoyo y administración del punto de venta que posee mi Servicompras, se crea a fin de dirigir y controlar los procesos y personal involucrado.

### **Funciones**

1. Verificar los acuerdos comerciales pactados con la central.
2. Generar pedidos al departamento de compras.
3. Mejorar y asegurar la presencia y visibilidad de las referencias.
4. Reporte de las referencias de la competencia.
5. Información de PVP, facings, promociones, PLV, folletos,...
6. Gestionar las roturas de stock.
7. Actuar de prescriptor ante el punto de venta e informar de toda la gama disponible.
8. Colocación de PLV, (publicidad en el punto de venta).
9. Garantizar la implantación de los planogramas.
10. Negociación de exposiciones especiales (cabeceras, chimeneas,...).
11. Cumplir la ruta de visitas programada, optimizando las visitas realizadas.
12. Comunicación y seguimiento de incidencias.
13. Control, dirección del personal a su cargo.
14. Vigilar por el cumplimiento de las normativas legales en vigencia
15. Aportar al desarrollo y crecimiento de la empresa.
16. Servir al cliente.

<b>Nombre del Puesto:</b>	Asistente de Punto de Venta
<b>Nivel:</b>	Operativo
<b>Jefe (s) Inmediato(s):</b>	Administrador de Punto de Venta
<b>Subordinado(s) Inmediatos(s):</b>	cajeros y percheros

### **Naturaleza del Puesto**

Este puesto se crea a fin de apoyar el desempeño del administrador como asistencia inmediata y suplir las funciones necesarias en el punto de venta.

### **Funciones**

1. Tramita los depósitos bancarios y mantiene registro de los mismos.
2. Suministra materiales y equipos de trabajo al personal de la dependencia y controla la existencia de los mismos.
3. Redacta y transcribe correspondencia y documentos diversos.
4. Lleva control de la caja chica.
5. Brinda apoyo logístico en actividades especiales.
6. Atiende e informa al público en general.
7. Recibe, verifica y registra las requisiciones de compras de unidades solicitantes.
8. Transcribe y mantiene actualizados en el sistema toda la información relacionada con el proceso de compras.
9. Hace seguimiento a las órdenes de compras y la recepción de mercancías.
10. Desglosa y distribuye las órdenes de compra a las unidades involucradas.
11. Mantiene informado al administrador sobre las actividades realizadas y/o cualquier irregularidad presentada.
12. Mantiene el ambiente de trabajo adecuado para sus involucrados
13. Atiende al cliente y maneja los reclamos y sugerencias a fin de prestarle el mejor servicio.
14. Controlar al personal que labora en el punto de venta
15. Manejar los principios morales y de respeto para todos los involucrados.

**Nombre del Puesto:** Cajeros  
**Nivel:** Operativo  
**Jefe (s) Inmediato(s):** Administrador de Punto de Venta y Asistente  
**Subordinado(s) Inmediatos(s):**

### **Naturaleza del Puesto**

Efectúa actividades de recepción, entrega y custodia de dinero en efectivo, cheques, y demás documentos de valor, a fin de logra recaudación de ingresos a la institución y la cancelación de los pagos que correspondan a través de caja.

### **Funciones**

1. Recibe cheques, dinero en efectivo y cobros de clientes.
2. Monitorear que los montos de los recibos de ingreso por caja y depósitos bancarios coincidan.
3. Realizar aqueo de caja
4. Registrar los movimientos de entrada y salida de dinero.
5. Transcribe y accesa información operando una computadora
6. Manejo transparente del efectivo
7. Elaboración de informes de actividades realizada
8. Atención a clientes de crédito
9. Atienden a personas que solicitan información
10. Realizar cualquier otra tarea afín que se le sea asignada.

**Nombre del Puesto:** Percheros  
**Nivel:** Operativo  
**Jefe (s) Inmediato(s):** Administrador de Punto de Venta y Asistente  
**Subordinado(s) Inmediatos(s):**

### **Naturaleza del Puesto**

Efectúan actividades de visualización, participan en conjunto con cada impulsador o promotor de ventas que desea adecuar el espacio en los stands de venta del punto de venta. Este deberá tener todo el producto que se le entregue al menor tiempo posible, además tendrá que acatar cada una de las órdenes de sus jefes inmediatos.

### **Funciones**

1. Atender los requerimientos de clientes
2. Manejar los inventarios en las perchas
3. Mantener limpio los ambientes y corredores del punto de venta
4. Tener el surtido necesario en exhibición para la vista de los clientes
5. Abastecerse y realizar las ordenes de mercadería necesaria al departamento respectivo
6. Manejar la comunicación con los mercaderistas y promotores
7. Estar al pendiente de las amenazas y perjuicios que pueden causar personas ajenas a la empresa.
8. Vigilar por la integridad de la empresa y de los colaboradores en general

**Nombre del Puesto:** Supervisor de Ventas  
**Nivel:** Operativo  
**Jefe (s) Inmediato(s):** Gerente de Comercialización  
**Subordinado(s) Inmediatos(s):** Vendedores

## **Naturaleza del Puesto**

Se crea con la finalidad de generar control y seguimiento a la fuerza de ventas, a través de los recursos necesarios, brindando el alcance de los objetivos de ventas y desplazamientos impuestos a la empresa para el alcance de los objetivos.

## **Funciones**

1. Preparar los Pronósticos de Ventas
2. Preparar los Pronósticos de Gastos
3. Buscar y elegir otros Canales de Distribución y Venta
4. Investigar, sugerir y elaborar Planes Promocionales: Regalos, Ofertas, Canjes, Descuentos, Bonificaciones, etc.
5. Analizar y organizar los tiempos y movimientos de las rutas y zonas de venta
6. Analizar o estudiar y obtener las rutas de venta convenientes y asignar el número exacto de vendedores
7. Crear programas de capacitación y adoctrinamiento para toda la fuerza de ventas
8. Capacitar y formar a los vendedores en el campo y en la sala de ventas.
9. Realizar la presentación de nuevos productos y desarrollar nuevas técnicas de venta para promocionarlos
10. Generar Motivación a la Fuerza de Ventas

**Nombre del Puesto:** Vendedores  
**Nivel:** Operativo  
**Jefe (s) Inmediato(s):** Gerente de Comercialización y Supervisor  
**Subordinado(s) Inmediatos(s):**

## **Naturaleza del Puesto**

Dedicada a la venta de los productos que provee la empresa, este estará a cargo del supervisor de ventas quien exigirá el cumplimiento de todas sus funciones aquí detalladas.

## **Funciones**

1. Establecer un nexo entre el cliente y la empresa
2. Administrar su territorio de ventas.-
3. Integrarse a las actividades de mercadotecnia de la empresa.
4. Vender todos los productos que la empresa determine, en el orden de prioridades por ella establecidos.
5. Cerrar las operaciones de venta a los precios y condiciones determinados por la empresa.
6. Respetar los circuitos o itinerarios previamente trazados en su zona.
7. Visitar a todos los clientes (activos y/o potenciales) de acuerdo a la zona o cartera establecida.
8. Cumplimentar los formularios y procedimientos para registrar las operaciones de venta.
9. Realizar tareas para activar la cobranza en función de cumplir con las metas fijadas en los presupuestos mensuales.
10. Mantener a los clientes informados sobre novedades, posibles demoras de entrega y cualquier otro tipo de cambio significativo.
11. Concurrir a las reuniones de trabajo a que fuera convocado.
12. Contribuir activamente a la solución de problemas.

<b>Nombre del Puesto:</b>	Gerente Administrativo
<b>Nivel:</b>	Medio
<b>Jefe (s) Inmediato(s):</b>	Gerente General
<b>Subordinado(s) Inmediatos(s):</b>	Talento Humano y proveeduría

## **Naturaleza del Puesto**

Este puesto nace a fin de medir las diferentes actividades administrativas y complementarias de los departamentos, el Gerente administrativo velara por los procesos administrativos de la empresa a fin de obtener la máxima eficiencia y productividad de la empresa.

## **Funciones**

1. Es el responsable máximo de las áreas de administración y contabilidad de la empresa.
2. Supervisa normalmente las funciones de contabilidad, control presupuestario, tesorería, análisis financiero, las auditorías y, en muchos casos, los sistemas de proceso de datos.
3. Se responsabiliza, directamente o a través de su personal, de la veracidad de las cuentas de la empresa en sus partidas de activo, pasivo y resultados.
4. Elabora, directa o indirectamente, la documentación contable requerida por los organismos oficiales y prepara los datos para la liquidación de los impuestos.
5. Es el encargado de la elaboración de presupuestos que muestren la situación económica y financiera de la empresa, así como los resultados y beneficios a alcanzarse.
6. Encargado de todos los temas administrativos relacionados con recursos humanos, nómina, préstamos, descuentos, vacaciones, etc.

<b>Nombre del Puesto:</b>	Jefe de Talento Humano
<b>Nivel:</b>	Medio
<b>Jefe (s) Inmediato(s):</b>	Gerente Administrativo
<b>Subordinado(s) Inmediatos(s):</b>	Personal en general

## **Naturaleza del Puesto**

Este puesto nace a fin de medir las diferentes actividades administrativas y complementarias de los departamentos, el Gerente administrativo velara por los procesos administrativos de la empresa a fin de obtener la máxima eficiencia y productividad de la empresa.

## **Funciones**

1. Proponer las políticas generales de administración de los recursos humanos y los principios de administración de personal.
2. Asesorar oportunamente al personal sobre todas las materias del derecho laboral manteniendo un archivo actualizado de estas disposiciones legales.
3. Ejecutar y tramitar la incorporación, promoción, retiro o destinación del personal, como también lo relativo a licencias, permisos, asignaciones familiares y todo lo relacionado a solicitudes del personal.
4. Asegurar la operatividad de los trámites administrativos relacionados con licencias médicas, accidentes del trabajo, cargas familiares, asistencia, permisos y vacaciones y otros trámites y/o certificaciones que requiera el personal.
5. Controlar la asistencia y los horarios de trabajo, sin perjuicio del control obligatorio que debe realizar cada Dirección.
6. Calcular, registrar y pagar las remuneraciones del personal.
7. Colaborar con el Departamento de Gestión y Desarrollo Organizacional en la aplicación de Programas de Inducción, Capacitación y Desarrollo Personal.

**Nombre del Puesto:** Jefe de Proveeduría y Contabilidad  
**Nivel:** Medio  
**Jefe (s) Inmediato(s):** Gerente Administrativo  
**Subordinado(s) Inmediatos(s):**

## **Naturaleza del Puesto**

Ejecución de labores profesionales, técnicas y administrativas difíciles de carácter asistencial, en las cuales debe aplicar los principios teóricos y prácticos de una profesión adquirida, llevar de la misma forma los sistemas y técnicas contables para agilizar los procesos de la empresa.

## **Funciones**

1. Ejecutar labores profesionales, técnicas y administrativas difíciles de carácter asistencial en el Departamento de Proveduría.
2. Colaborar en el registro de las facturas de pago de los bienes, servicios y obras que se adquieren en la institución o están ya contratados.
3. Emitir las solicitudes de pedido de todos los bienes, obras y servicios que demanda la institución.
4. Contratar obras y servicios de reparación de mobiliario y equipo de oficina, así como otros de diversa índole mediante el proceso de contratación directa.
5. Realizar las compras de bienes o servicios por medio de caja chica, hacer las liquidaciones y el reintegro correspondiente.
6. Recibir las facturas por bienes, obras o servicios contratados e iniciar el trámite para su posterior pago.
7. Llevar el control de los cheques de caja chica y revisar los estados de cuenta que emite la entidad bancaria.
8. Llevar los documentos contables y legales que la empresa necesita y que las leyes exijan.

<b>Nombre del Puesto:</b>	Gerente Operativo
<b>Nivel:</b>	Medio
<b>Jefe (s) Inmediato(s):</b>	Gerente General
<b>Subordinado(s) Inmediatos(s):</b>	Bodega y Logística, y Aseo

## **Naturaleza del Puesto**

Se crea a fin de lograr el manejo eficiente de todos los recursos físicos, humanos y financieros puestos a su disposición para lograr que los procesos operativos se hagan a tiempo y de acuerdo a los objetivos de la empresa.

## **Funciones**

1. Análisis de los aspectos Operativos de la compañía.
2. Participar cuando se requiera en el análisis de la cantidad de inversión necesaria para alcanzar las ventas esperadas.
3. Diseñar y modificar rutas de trabajo a mantener mejorar procesos.
4. Tratar en forma directa con líderes de grupos así como estar al tanto de las situaciones presentadas con las personas a su cargo.
5. Atender a clientes y tener la capacidad de resolver inquietudes y reclamos.
6. Manejar con diplomacia conflictos internos y externos.
7. Conocer y entender todos o procesos y los recursos que se utilizan.
8. Identificar y poner en conocimiento de la gerencia los requerimientos técnicos, humanos y logísticos necesarios para cumplir con sus objetivos.
9. Hacer seguimiento a todos los proyectos que lidera y responderle al cliente por el mismo.
10. Es responsable de reportar oportunamente y de acuerdo a los requerimientos información necesaria para la facturación

<b>Nombre del Puesto:</b>	Jefe de Bodega y Logística
<b>Nivel:</b>	Medio
<b>Jefe (s) Inmediato(s):</b>	Gerente Operativo
<b>Subordinado(s) Inmediatos(s):</b>	Choferes y Estibadores

## **Naturaleza del Puesto**

Se crea a fin de supervisar los procesos de la bodega y de logística, se encarga del control de los inventarios y de las rutas de distribución.

## **Funciones**

1. Diligenciar formatos de entrada y salida del almacén, se le debe asignar esta función para que él pueda saber cuándo llegó o salió la mercancía, que cantidad, cuántas unidades de una referencia, que artículos, a quien se le compro o vendió y quien la recibió.
2. Realizar un control de inventarios diarios para que el este enterado de que se está agotando o que productos tiene en mayor cantidad.
3. Recibir y verificar los productos que ingresan esto para estar seguro de que lo que se le anuncia en el documento correspondiente.
4. Diligenciar los documentos necesarios que certifiquen el recibo o despacho de la mercancía ya que él es el directo responsable y así evitar reclamaciones futuras de que no me llegó tal producto o que se le entrego de más.
5. Realizar los reportes respectivos al jefe de compra y venta y al contador para poder contar con la autorización de estos.
6. Reportar al departamento de logística si al momento de la descarga detecta daños en los productos tales como humedad, empaques dañados, problemas de infestación, faltantes o sobrantes.
7. Revisar que el almacenaje de los productos si sean los adecuados

**Nombre del Puesto:** Asistente de Bodega y logística  
**Nivel:** Operativo  
**Jefe (s) Inmediato(s):** Gerente Operativo  
**Subordinado(s) Inmediatos(s):**

## **Naturaleza del Puesto**

Asume las funciones del jefe de bodega y logística cuando el encargado de este departamento no se encuentra disponible, sirve de apoyo a los procesos de este departamento.

## **Funciones**

1. Carga y descarga de la mercancía de los clientes y proveedores.
2. Alistamiento de los pedidos por cada pre factura para el cargue por zonas.
3. Reportar y separar las mercancías averiadas para devolución.
4. Hacer el movimiento de las devoluciones de la venta, diligenciando el talonario con la información del ingreso de la revolución.
5. Almacenar en el lugar asignado la mercancía de cada uno de los proveedores.
6. Realizar el aseo y organización de la bodega y velar por que se conserve.
7. Velar porque se preserve la moralidad en los actos de los funcionarios con fundamento en los principios de buena fe, igualdad, eficiencia, economía e imparcialidad.
8. Demás actividades inherentes a su cargo y aquellas que le sean asignadas por el jefe inmediato.
9. Está prohibido suministrar información confidencial de la compañía a personas ajenas a ellas.
10. Cumplir y hacer cumplir los procedimientos que instaure la compañía en su área o cargo.
11. Velar por la adecuada conservación de los implementos de trabajo.

<b>Nombre del Puesto:</b>	Chofer
<b>Nivel:</b>	Operativo
<b>Jefe (s) Inmediato(s):</b>	Jefe de Bodega y Logística
<b>Subordinado(s) Inmediatos(s):</b>	Estibadores

### **Naturaleza del Puesto**

Para el reparto de la mercadería de la distribuidora hecha por la post venta de la fuerza de ventas y demás.

### **Funciones**

1. Carga y descarga de la mercancía de los clientes y proveedores.
2. Entrega de mercaderías en las diferentes rutas
3. Hacer el movimiento de las devoluciones de la venta
4. Revisión y mantenimiento de vehículos.

**Nombre del Puesto:** Estibador  
**Nivel:** Operativo  
**Jefe (s) Inmediato(s):** Jefe de Bodega y Logística  
**Subordinado(s) Inmediatos(s):**

### **Naturaleza del Puesto**

Para el apoyo de la estiba en el reparto de la mercadería en las rutas.

### **Funciones**

1. Carga y descarga de la mercancía de los clientes y proveedores.
2. Alistamiento de los pedidos por cada pre factura para el cargue por zonas.
3. Reportar y separar las mercancías averiadas para devolución.
4. Dar el mejor servicio a los clientes.
5. Cobro de la mercadería vendida ha contado.

#### 4.5.5.3 Dimensiones Estructurales

##### **Formalización**

**La formalización:** Mi Servicompras como empresa constituida posee toda la documentación necesaria para este proceso, cabe recalcar que posee las afiliaciones necesarias a los organismos que avalan la actividad comercial de la empresa.

**La especialización:** Uno de los fuertes problemas es precisamente la departamentalización o en su defecto la asignación de puestos, pues es primordial que a la empresa Mi Servicompras mediante esta propuesta asigne los cargos de acuerdo a los perfiles y las funciones requeridas por la empresa.

**La jerarquía de autoridad:** Gracias a la nueva estructura se podrá intervenir en los grados de comunicación y jerarquía pues las vías de comunicación serán muy flexibles, pues el proceso regular de comunicación vertical y horizontal estará en esta propuesta.

**La centralización:** aunque toda empresa tiende a ser centralizada, es importante recalcar que la toma de decisiones a fin de que funcione de la manera correcta, deberá pasar por los niveles que corresponda a fin de lograr la eficiencia y eficacia en la empresa, el mejoramiento de este sistema es la base que permitirá a la empresa el uso de sus recursos intangibles como lo es el conocimiento y las capacidades de cada empleado. Mejorando la toma de decisiones para bien de todos.

**El profesionalismo:** Si bien podemos decir que nuestro modelo prevee que este nivel sea rescatado pues cada persona, estará de acuerdo a su preparación en el puesto correspondiente, sino existirá la posibilidad de ser capacitada para mejorar su nivel. Esto permitirá que el personal pueda reforzar sus conocimientos mediante las capacitaciones específicas para ellos, esto no es más que un hecho de mejoramiento al personal de trabajo.

#### 4.5.5.4 Dimensiones Contextuales

**El tamaño:** Mi Servicompras es considerada como una empresa mediana, pues al contar con 52 empleados surge la necesidad de establecer los departamentos necesarios para dividir las funciones de trabajo de la empresa, tal y como lo exponemos en el organigrama funcional.

**La tecnología:** La empresa cuenta con un sistema de control informático que permite revisar y tomar decisiones diarias en tiempo real, así como una herramienta aplicativa que le permite realizar proyecciones futuras, estamos hablando del Dobra Empresarial y de los Cubos de Información. El dobra empresarial permite el proceso, la manipulación de los sistemas de facturación, ingreso de datos, aplicación de incentivos y promociones, las diferentes clases y listas de precios, la categorización de los productos y la creación de clientes.

Los cubos de información, permiten en cambio la toma de decisiones, al ser una herramienta manejable de la base de datos que genera los procesos del dobra, permitirá establecer niveles para la tomad de decisiones, si bien podemos decir que esta es la herramienta principal y la fortaleza de la empresa a la hora de tomar las decisiones con respecto a generar nuevas oportunidades y obtener múltiples beneficios, así como el de controlar y vigilar los procesos.

**El entorno:** Regularmente el entorno de toda empresa comercial se ve afectada por las variaciones de nuestro sistema político económico, así como de las circunstancias del ambiente, pues si bien es cierto debería existir planes de contingencia para realizar estrategias y desarrollar fortalezas para estos ámbitos.

**Las metas y estrategia:** Ya aplicado el plan podemos decir que se ha completado la secuencia, pues buscar las metas es parte de los planes estratégicos y operativos, pues estos velan por la participación de las empresas con el entorno mismo, de ellos dependerán que se generen beneficios a favor o conflictos en su contra.

#### **4.5.5.5 Vínculos Inter-organizacionales**

Se recomienda que Mi Servicompras se vincule con las siguientes organizaciones:

**Proveedores.-** Que mantenga convenios de fidelización con los proveedores de las marcas líderes, actualmente posee 4 contratos de 35 proveedores, los cuales permitiría el fortalecimiento de la empresa con los productos líderes.

**SECAP: Servicio Ecuatoriano de Capacitación Profesional,** La capacitación continua es una de nuestras misiones, pues es necesario la vinculación con este tipo de organismos que proveen constante mente reformas en cuanto a conocimientos necesarios para poder afrontar dificultades actuales.

**Alianzas con la competencia o afines:** Mi Servicompras como empresa de distribución y siendo el propietario un individuo perteneciente a una cadena de empresas fraternales, tiene la posibilidad de establecer alianzas con empresas como DON PEPE, que es propiedad de la hermana del propietario.

Esto asumiría que al consolidar estrategias y alianzas se blindaría el territorio a fin de que intrusos foráneos puedan interrumpir en las labores comerciales que aquí poseen.

#### **4.5.5.6 Políticas de Recursos humanos**

El establecimiento de estas políticas es de carácter neto del departamento de recursos humanos o llamado talento humano, sin embargo de acuerdo a la investigación realizada Mi Servicompras tiene definida sus políticas de reclutamiento, selección, y contratación del personal, así como el establecimiento de sanciones y amonestaciones para quien incumpla las actividades encomendadas o falte a las disposiciones de acuerdo al reglamento interno de la empresa, por esta parte la empresa tiene todas las normativas necesarias para poder salvaguardar la integridad de todos.

## **4.5.6 Resultados de Efectividad**

### **4.5.6.1 Eficiencia**

Para Para la implementación del diseño organizacional en la empresa Mi Servicompras Cía. Ltda.

- Formalizar a los directivos los cambios sugeridos para ordenar las actividades que se desarrollan en la misma.
- Conversar con todos los colaboradores sobre el tema para la implementación y el buen manejo de la estructura organizacional.
- El Departamento del Talento Humano debe capacitar a los empleados para que conozcan y utilicen la forma adecuada de los nuevos procesos y los métodos apropiados a las necesidades de la empresa.

### **4.5.6.2 Eficacia**

Para ello es necesario que los directivos manejen al 100% esta propuesta puesto que dependerá de ellos que la implementación se maneje en un tiempo adecuado y se realice. La implementación de la propuesta proporcionara que el desarrollo de la empresa misma sea acelerado basados en los fundamentos del diseño de puestos y la estructura organizacional ramificada en cada departamento.

### **4.5.6.3 Logros de Objetivos**

Para ello como se había comentado la propuesta deberá mejorar los procesos administrativos, las falencias de la administración deberán ser reforzadas, así como la creación de los departamentos y la delegación de sus funciones. Es importante suponer que la principal función de la propuesta es el cambio radical, pues se plantea, organiza, dirige y controla los procesos aquí recomendados.

**PLAN DE ACCIÓN**

**1**

<b>PROBLEMA PRINCIPAL</b> ¿La aplicación de la estructura organizacional permitirá el mejoramiento en la gestión administrativa de la empresa Mi Servicompras Cía. Ltda., del cantón La Libertad, Provincia de Santa Elena?				
<b>FIN DEL PROYECTO:</b>		<b>INDICADORES:</b>		
Elaborar la propuesta de estructura organizacional para el buen desarrollo de las funciones de la empresa Mi Servicompras Cía. Ltda.		Encuestas y Entrevistas		
<b>PROPÓSITO</b>		<b>INDICADOR:</b>		
Mejorar el desempeño de la gestión administrativa en la empresa Mi Servicompras Cía. Ltda.		Gerente General, Gerente Administrativo y Talento Humano		
PROGRAMAS	OBJETIVOS	INDICADORES	ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES
<b>PROYECCIÓN ESTRATÉGICA</b>	Implementar la estructura organizacional en la empresa comercial “Mi Servicompras Cía. Ltda., mediante la implementación de visión, misión, objetivos y valores para el mejoramiento socioeconómico de sus integrantes.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Test de evaluaciones periódicas</li> <li>• Test de comportamientos</li> <li>• Reuniones</li> </ul>	<b>Implantar la proyección estratégica:</b> La adecuación de la misma y la sociabilización que compete a todo el personal para su efectiva ejecución.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definir y socializar las proyecciones estratégicas a los colaboradores.</li> <li>• Implementación de los objetivos estratégicos.</li> <li>• Sociabilización de la misión, visión y estrategias</li> </ul>
<b>PROYECCIÓN ESTRUCTURAL</b>	Implementar la gestión administrativa en la empresa comercial Mi Servicompras mediante los parámetros de planificación, dirección y control así como la adecuación de los puestos según los esquemas realizados.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Test de competencias</li> <li>• Test de habilidades laborales</li> <li>• Test de</li> </ul>	<b>Implementar la estructura organizacional:</b> Para indicar el alcance de cada uno de los cambios realizados	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Creación de la estructura y el manual orgánico funcional</li> <li>• Medir el grado de especialidad de puestos</li> <li>• Medir competencias</li> <li>• Establecer niveles jerárquicos</li> </ul>

## PLAN DE ACCIÓN

2

PROGRAMAS	OBJETIVOS	INDICADORES	ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES
<b>CAPACITACIÓN AL PERSONAL</b>	Incorporar a los colaboradores la utilización de las herramientas administrativas impulsando el aprendizaje y la generación de nuevas capacidades para beneficio mutuo	Análisis de Capacitaciones Encuestas	<b>Capacitación continua:</b> En esta estrategia se propone mantener el asesoramiento necesario a los empleados mediante la capacitación de módulos de temas acordes al área de trabajo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecer jornadas de capacitación.</li> <li>• Adecuar el área de capacitaciones.</li> <li>• Desarrollar capacitaciones enfocadas a las áreas de trabajo y por grupos.</li> </ul>
<b>CREACIÓN DE PAGINA SOCIAL EN LA RED</b>	Mejorar la vinculación y requerimientos para con los clientes	Análisis interno web y monitoreo	<b>Página Social:</b> Permitirá monitorear los diversos criterios de los clientes y usuarios de la empresa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adecuación e implementación de la página social.</li> <li>• Cambios periódicos e innovaciones</li> <li>• Información constante de promociones</li> </ul>

Fuente: Mi Servicompras

Elaborado por: Víctor Mero Alvia

## PRESUPUESTOS

N	Función	Sueldo	Aportación	Decimo 3	Decimo 4	F, Reserva	Vacaciones	Total	Total +Adic
<b>n</b>	<b>TOTALES</b>	<b>\$ 19.828,70</b>	<b>\$ 2.409,19</b>	<b>\$ 1.652,39</b>	<b>\$ 1.408,00</b>	<b>\$ 1.652,39</b>	<b>\$ 826,20</b>	<b>\$ 27.776,87</b>	<b>\$ 333.322,39</b>
1	Gerente General	\$ 850,00	\$ 103,28	\$ 70,83	\$ 26,50	\$ 70,83	\$ 35,42	\$ 1.156,86	\$ 1.156,86
2	Staff Financiero	\$ 850,00	\$ 103,28	\$ 70,83	\$ 26,50	\$ 70,83	\$ 35,42	\$ 1.156,86	\$ 1.156,86
3	Gerente de Comercialización	\$ 650,00	\$ 78,98	\$ 54,17	\$ 26,50	\$ 54,17	\$ 27,08	\$ 890,89	\$ 890,89
4	Gerente Administrativo	\$ 650,00	\$ 78,98	\$ 54,17	\$ 27,50	\$ 54,17	\$ 27,08	\$ 891,89	\$ 891,89
5	Gerente operativo	\$ 650,00	\$ 78,98	\$ 54,17	\$ 28,50	\$ 54,17	\$ 27,08	\$ 892,89	\$ 892,89
6	Jefa de Crédito y Cobranza	\$ 450,00	\$ 54,68	\$ 37,50	\$ 29,50	\$ 37,50	\$ 18,75	\$ 627,93	\$ 627,93
7	Asistente Crédito y Cobranza	\$ 323,06	\$ 39,25	\$ 26,92	\$ 30,50	\$ 26,92	\$ 13,46	\$ 460,12	\$ 460,12
8	Jefe de RRHH	\$ 450,00	\$ 54,68	\$ 37,50	\$ 31,50	\$ 37,50	\$ 18,75	\$ 629,93	\$ 629,93
9	Jefe de Proveeduría y Contabilidad	\$ 450,00	\$ 54,68	\$ 37,50	\$ 32,50	\$ 37,50	\$ 18,75	\$ 630,93	\$ 630,93
10	Asistente de compras	\$ 323,57	\$ 39,31	\$ 26,96	\$ 26,50	\$ 26,96	\$ 13,48	\$ 456,79	\$ 456,79
11	Asistente de ventas	\$ 450,00	\$ 54,68	\$ 37,50	\$ 26,50	\$ 37,50	\$ 18,75	\$ 624,93	\$ 624,93
12	Administrador de local	\$ 500,00	\$ 60,75	\$ 41,67	\$ 26,50	\$ 41,67	\$ 20,83	\$ 691,42	\$ 691,42
13	Asistente de local	\$ 323,06	\$ 39,25	\$ 26,92	\$ 26,50	\$ 26,92	\$ 13,46	\$ 456,12	\$ 456,12
14	Cajero	\$ 324,74	\$ 39,46	\$ 27,06	\$ 26,50	\$ 27,06	\$ 13,53	\$ 458,35	\$ 458,35
15	Cajero	\$ 324,74	\$ 39,46	\$ 27,06	\$ 26,50	\$ 27,06	\$ 13,53	\$ 458,35	\$ 458,35
16	Cajero	\$ 324,74	\$ 39,46	\$ 27,06	\$ 26,50	\$ 27,06	\$ 13,53	\$ 458,35	\$ 458,35
17	Cajero	\$ 324,74	\$ 39,46	\$ 27,06	\$ 26,50	\$ 27,06	\$ 13,53	\$ 458,35	\$ 458,35
18	Cajero	\$ 324,74	\$ 39,46	\$ 27,06	\$ 26,50	\$ 27,06	\$ 13,53	\$ 458,35	\$ 458,35
19	Cajera	\$ 324,74	\$ 39,46	\$ 27,06	\$ 26,50	\$ 27,06	\$ 13,53	\$ 458,35	\$ 458,35
20	Perchadores	\$ 318,00	\$ 38,64	\$ 26,50	\$ 26,50	\$ 26,50	\$ 13,25	\$ 449,39	\$ 449,39
21	Perchadores	\$ 318,00	\$ 38,64	\$ 26,50	\$ 26,50	\$ 26,50	\$ 13,25	\$ 449,39	\$ 449,39
22	Perchadores	\$ 318,00	\$ 38,64	\$ 26,50	\$ 26,50	\$ 26,50	\$ 13,25	\$ 449,39	\$ 449,39
23	Perchadores	\$ 318,00	\$ 38,64	\$ 26,50	\$ 26,50	\$ 26,50	\$ 13,25	\$ 449,39	\$ 449,39
24	Perchadores	\$ 318,00	\$ 38,64	\$ 26,50	\$ 26,50	\$ 26,50	\$ 13,25	\$ 449,39	\$ 449,39
25	Perchadores	\$ 318,00	\$ 38,64	\$ 26,50	\$ 26,50	\$ 26,50	\$ 13,25	\$ 449,39	\$ 449,39
26	Supervisor	\$ 450,00	\$ 54,68	\$ 37,50	\$ 26,50	\$ 37,50	\$ 18,75	\$ 624,93	\$ 624,93

N	Función	Sueldo	Aportación	Decimo 3	Decimo 4	F, Reserva	Vacaciones	Total	Total +Adic
27	Vendedor	\$ 324,74	\$ 39,46	\$ 27,06	\$ 26,50	\$ 27,06	\$ 13,53	\$ 458,35	\$ 458,35
28	Vendedor	\$ 324,74	\$ 39,46	\$ 27,06	\$ 26,50	\$ 27,06	\$ 13,53	\$ 458,35	\$ 458,35
29	Vendedor	\$ 324,74	\$ 39,46	\$ 27,06	\$ 26,50	\$ 27,06	\$ 13,53	\$ 458,35	\$ 458,35
30	Vendedor	\$ 324,74	\$ 39,46	\$ 27,06	\$ 26,50	\$ 27,06	\$ 13,53	\$ 458,35	\$ 458,35
31	Vendedor	\$ 324,74	\$ 39,46	\$ 27,06	\$ 26,50	\$ 27,06	\$ 13,53	\$ 458,35	\$ 458,35
32	Vendedor	\$ 324,74	\$ 39,46	\$ 27,06	\$ 26,50	\$ 27,06	\$ 13,53	\$ 458,35	\$ 458,35
33	Vendedor	\$ 324,74	\$ 39,46	\$ 27,06	\$ 26,50	\$ 27,06	\$ 13,53	\$ 458,35	\$ 458,35
34	Vendedor	\$ 324,74	\$ 39,46	\$ 27,06	\$ 26,50	\$ 27,06	\$ 13,53	\$ 458,35	\$ 458,35
35	Vendedor	\$ 324,74	\$ 39,46	\$ 27,06	\$ 26,50	\$ 27,06	\$ 13,53	\$ 458,35	\$ 458,35
36	Vendedor	\$ 324,74	\$ 39,46	\$ 27,06	\$ 26,50	\$ 27,06	\$ 13,53	\$ 458,35	\$ 458,35
37	Jefe de Bodega y Logística	\$ 450,00	\$ 54,68	\$ 37,50	\$ 27,50	\$ 37,50	\$ 18,75	\$ 625,93	\$ 625,93
38	Aux. Bodega	\$ 318,00	\$ 38,64	\$ 26,50	\$ 26,50	\$ 26,50	\$ 13,25	\$ 449,39	\$ 449,39
39	Chofer de Ruta	\$ 350,00	\$ 42,53	\$ 29,17	\$ 26,50	\$ 29,17	\$ 14,58	\$ 491,94	\$ 491,94
40	Chofer de Ruta	\$ 350,00	\$ 42,53	\$ 29,17	\$ 26,50	\$ 29,17	\$ 14,58	\$ 491,94	\$ 491,94
41	Chofer de Ruta	\$ 350,00	\$ 42,53	\$ 29,17	\$ 27,50	\$ 29,17	\$ 14,58	\$ 492,94	\$ 492,94
42	Chofer de Ruta	\$ 350,00	\$ 42,53	\$ 29,17	\$ 27,50	\$ 29,17	\$ 14,58	\$ 492,94	\$ 492,94
43	Aux. Logística	\$ 318,00	\$ 38,64	\$ 26,50	\$ 27,50	\$ 26,50	\$ 13,25	\$ 450,39	\$ 450,39
44	Aux. Logística	\$ 318,00	\$ 38,64	\$ 26,50	\$ 27,50	\$ 26,50	\$ 13,25	\$ 450,39	\$ 450,39
45	Aux. Logística	\$ 318,00	\$ 38,64	\$ 26,50	\$ 27,50	\$ 26,50	\$ 13,25	\$ 450,39	\$ 450,39
46	Aux. Logística	\$ 318,00	\$ 38,64	\$ 26,50	\$ 27,50	\$ 26,50	\$ 13,25	\$ 450,39	\$ 450,39
47	Aux. Logística	\$ 318,00	\$ 38,64	\$ 26,50	\$ 27,50	\$ 26,50	\$ 13,25	\$ 450,39	\$ 450,39
48	Aux. Logística	\$ 318,00	\$ 38,64	\$ 26,50	\$ 27,50	\$ 26,50	\$ 13,25	\$ 450,39	\$ 450,39
49	Aux. Logística	\$ 318,00	\$ 38,64	\$ 26,50	\$ 26,50	\$ 26,50	\$ 13,25	\$ 449,39	\$ 449,39
50	Mantenimiento	\$ 320,39	\$ 38,93	\$ 26,70	\$ 26,50	\$ 26,70	\$ 13,35	\$ 452,57	\$ 452,57
51	Mantenimiento	\$ 320,39	\$ 38,93	\$ 26,70	\$ 26,50	\$ 26,70	\$ 13,35	\$ 452,57	\$ 452,57
52	Mantenimiento	\$ 320,39	\$ 38,93	\$ 26,70	\$ 26,50	\$ 26,70	\$ 13,35	\$ 452,57	\$ 452,57

Fuente: Ministerio de Relaciones Laborales

Elaborado por: Víctor Mero Alvia

## CONCLUSIONES

- 1 Ya analizada esta información es importante recalcar que el plan de acción aplicado a esta empresa radicará en el mejoramiento de la gestión administrativa de la empresa Mi Servicompras Cía. Ltda., ya que esta empresa no cuenta con una estructura organizacional.
- 2 Es necesario desarrollar el orgánico funcional y aplicarlo al personal administrativo y operativo de la empresa y es necesario este instrumento para poder guiarse y saber a qué altura deben llegar en sus funciones y deberes, pues al implementar esta propuesta se permitirá desarrollar el análisis y sustentación de la naturaleza de los cargos y sus funciones permitiendo así la visualización del personal que labora aquí.
- 3 Adicional podemos comentar que la misión y visión desarrollada está enfocada en los parámetros que la empresa necesita y se proyecta, atención al cliente, excelente servicio, crecimiento y rentabilidad, al igual que el apoyo hacia sus clientes en el ámbito comercial.
- 4 Los objetivos desarrollados permitirán no solo cumplir las metas sino que caminar en conjunto hacia la visión de la empresa, cada colaborador podrá sustentar su apoyo en los objetivos tanto general, estratégicos y operativos.
- 5 Pues también podemos deducir que al contar con valores corporativos la empresa está encaminada al cabio en su entorno, brindando no solo servicio, sino calidad humana, apoyo responsabilidad, calidad, respeto y honestidad a todo el conglomerado que está vinculado a ella.
- 6 El diseño de nuevos puesto de trabajo y la estructuración de puestos permitirá establecer el desarrollo continuo ya que al saber sobre sus actividades que realmente deberán ejercer no se detendrá el proceso.

- 7 Por tal motivo se da la necesidad de contar con una estructura organizacional bien definida, podemos realizar y alcanzar las metas deseadas pues el responsable de esto siempre será la empresa en su totalidad, y pues quien la dirige será el encargado de que se cumpla y se respete a cabalidad la aplicación de esta.

## **RECOMENDACIONES**

- 1 Realizar el seguimiento de la aplicación de los campos de acción aquí planteados, para un excelente desenvolvimiento de la propuesta.
- 2 Difundir el orgánico funcional a los miembros de la empresa, con la finalidad de que el personal se instruya con respecto a sus atributos y funciones que debe de estar regido para mejorar el sistema de mando y sus actividades..
- 3 Colocar la misión y visión en un lugar visible a fin de que el personal sepa cuáles son las perspectivas de la empresa y como ellos deben de estar involucrados para el desarrollo de los mismos.
- 4 Socializar los objetivos con los jefes departamentales y a la vez a su cadena de mando para generar compromisos entre cada integrante de la empresa.
- 5 Inculcar los valores corporativos, y situarlos en un lugar visible para la socialización de los mismos.
- 6 Situar el nuevo puesto de trabajo y analizar las posibilidades de la efectiva capacitación acorde a los lineamientos que la empresa exigirá para este departamento.
- 7 Delegar responsabilidades para la aplicación de la propuesta y su monitoreo constante para lograr los objetivos propuestos aquí.

## **BIBLIOGRAFÍA**

- BERNAL Torres, Cesar (2006), Metodología de la Investigación. Editora: Leticia Gaona. Segunda Edición. México
- DAFT, Richard L., (2007). Teoría y Diseño Organizacional. Editores: Cengage Learning. Novena Edición (02/01/2007). México.
- FRED R. David, (2003), “Conceptos de Administración Estratégica”, Prentice Hall, IX Edición, México.
- GARCÍA, Ferrer Gemma (2005). Investigación Comercial. Edición: ESIC Editorial, Segunda Edición (01/12/2005). España.
- GILLI Juan José, (2007). Diseño Organizativo Estructura y Procesos. Ediciones Granica S.A., (30/08/2007). Buenos Aires.
- HELLRIEGEL, Don Slocum, (2009). Comportamiento Organizacional. Editores: Cengage Learning. Doceava Edición. (20/01/2009). México.
- LABRADA, Sosa Ailed, (2012). Modelo de Diseño Organizacional: Una aplicación práctica. Editores: Acad MIA Espa Ola. (21/04/2012).
- MÉNDEZ Álvarez Carlos E. (2006). Metodología, Diseño y desarrollo del Proceso de investigación. Editorial Limusa S.A. Cuarta Edición.
- MINTZBERG Henry, (2006). Diseño de Organizaciones Eficientes. Editores: El ateneo. Buenos Aires.
- THOMAS G. Cummings, CHRISTOPHER G. Worley (2007), Desarrollo Organizacional y Cambio, 8va edición, México.
- THOMPSON Artur (2003), “Administración Estratégica”, Décima tercera Edición, Editorial Mc Graz- Hill, México.

## REFERENCIAS PÁGINAS EN INTERNET

<http://es.scribd.com/doc/56616436/20/La-sistematizacion-del-problema>

<http://www.encyclopediainanciera.com/organizaciondeempresas/disenode-organizacion.htm>

[http://es.wikipedia.org/wiki/Investigaci%C3%B3n\\_descriptiva](http://es.wikipedia.org/wiki/Investigaci%C3%B3n_descriptiva)

<http://misapuntelaura.blogspot.com/2009/03/concepto-e-importancia.html>

[http://www.degerencia.com/tema/clima\\_organizacional](http://www.degerencia.com/tema/clima_organizacional)

[http://es.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lisis\\_DAFO](http://es.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lisis_DAFO)

<http://www.buenastareas.com/ensayos/Modelos-De-Dise%C3%B1o-Organizacional-Estrat%C3%A9gico/4617951.html>

<http://thesmadruga2.blogspot.com/2012/12/los-modelos-organizacionales.html>

<http://www.crecenegocios.com/los-objetivos-de-una-empresa/>

<http://www.promonegocios.net/mercadotecnia/producto-definicion-concepto.html>

<http://www.mailxmail.com/curso-introduccion-negocios-gestion-funciones-empresa/necesidad-organizacion-gestion-empresa>

<http://www.gacetatecnologica.com/ordago/?p=258>

<http://pyme.lavoztx.com/diferencia-entre-los-objetivos-estrategicos-y-operativos-6148.html>

<http://cene.gob.ve/index.php/home/institucion/objetivos-operacionales-y-estrategicos>

<http://www.crecenegocios.com/los-objetivos-de-una-empresa/>

[http://www.pnlpalermo.com.ar/pnl\\_articulos/significado-de-vision-mision-objetivos-metas-estrategias-y-tacticas/](http://www.pnlpalermo.com.ar/pnl_articulos/significado-de-vision-mision-objetivos-metas-estrategias-y-tacticas/)

<http://planning.co/bd/archivos/Abril2004.pdf>

[http://es.wikipedia.org/wiki/Manual\\_de\\_procedimientos](http://es.wikipedia.org/wiki/Manual_de_procedimientos)

<http://administracion-de-rr-hh.blogspot.com/2007/10/politicas-de-recursos-humanos.html>

# **ANEXOS**

**ANEXO # 1 Formato de Entrevista**



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



**TEMA: “IMPACTO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL EN LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA EMPRESA MI SERVICOMPRAS CIA LTDA. DEL CANTON LA LIBERTAD, PROVINCIA DE SANTA ELENA AÑO 2013. DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA EMPRESA MI SERVICOMPRAS CIA LTDA.”**

**INSTRUMENTO DIRIGIDO A GERENTES, ADMINISTRADORES, JEFES DE AREA, DE LA EMPRESA COMERCIAL MÍ SERVICOMPRAS CÍA. LTDA.**

**OBJETIVO: Recolectar información mediante la entrevista, que permita conocer aspectos relevantes de las actividades que se desarrollan en torno a la EMPRESA COMERCIAL “MI SERVICOMPRAS CIA LTDA”**

Nombre:..... Telf.:.....  
Ocupación..... Ciudad:.....

Sexo: Masculino:  femenino:

Edad: 18-28  29-38  39 y +

1. ¿Cuáles cree usted que son las fortalezas y oportunidades que posee Mi Servicompras Cía. Ltda.?

.....  
.....  
.....  
.....

2. ¿Con que tipo de recursos enfrenta las debilidades y las amenazas Mi Servicompras?

.....  
.....

3. ¿Cuáles aspectos considera usted que deben formar parte de la visión y misión de Mi Servicompras?

.....  
.....

.....  
.....

4. ¿Cuáles cree usted que son los objetivos primordiales de la empresa?

.....  
.....  
.....

5. ¿Cuáles son las bases estratégicas que maneja Mi Servicompras para afrontar problemas en su vida comercial?

.....  
.....  
.....

6. ¿Cuáles son sus principales proveedores?

.....  
.....  
.....

7. ¿De qué forma se atienden los requerimientos de los clientes y la satisfacción de los mismos?

.....  
.....  
.....

8. ¿Cuáles cree usted que son los departamentos más importantes de la estructura de Mi Servicompras?

.....  
.....

9. ¿Qué procesos administrativos implementa mi Servicompras para la evolución comercial?

.....  
.....

.....  
.....

10. ¿Cómo controla Mi Servicompas sus recursos a la hora de distribuir a su personal y materiales indispensables para su desempeño?

.....  
.....  
.....  
.....

11. ¿Qué sistema posee mi Servicompas para mantener una atención eficiente con sus clientes?

.....  
.....  
.....  
.....

12. ¿Qué implementaría usted dentro de un diseño organizacional adecuado a los requerimientos de Mi Servicompas?

.....  
.....  
.....  
.....

GRACIAS.....



## ANEXO # 2 Formato de Encuesta Personal Mi Servicompras

UNIVERSIDAD ESTATAL  
"PENÍNSULA DE SANTA ELENA"

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
CARRERA INGENIERÍA EN DESARROLLO EMPRESARIAL



**TEMA:** "IMPACTO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL EN LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA EMPRESA MI SERVICOMPRAS CIA LTDA. DEL CANTON LA LIBERTAD, PROVINCIA DE SANTA ELENA AÑO 2013. DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA EMPRESA MI SERVICOMPRAS CIA LTDA."

INSTRUMENTO DIRIGIDO A GERENTES, ADMINISTRADORES, JEFES DE AREA, DE LA EMPRESA COMERCIAL MÍ SERVICOMPRAS CÍA. LTDA.

OBJETIVO: Recolectar información mediante la encuesta, que permita conocer aspectos relevantes de las actividades que se desarrollan en torno a la EMPRESA COMERCIAL "MI SERVICOMPRAS CIA LTDA"

1. ¿Considera Ud. que Mi Servicompras aprovecha siempre las oportunidades que aportan al desarrollo de su entorno?

**Siempre**   
**A menudo**   
**A veces**   
**Casi nunca**   
**Nunca**

2. Mi Servicompras ¿maneja una planificación que aporta a enfrentar las debilidades que se presentan en el diario laboral?

**Siempre**   
**A menudo**   
**A veces**   
**Casi nunca**   
**Nunca**

3. ¿Conoce usted cual es la misión, visión de la empresa Mi Servicompras?

**Definitivamente Si**   
**Probablemente Si**   
**Indeciso o Indiferente**   
**Probablemente No**   
**Definitivamente No**

4. ¿Conoce usted cuales son los Objetivos de la empresa Mi Servicompras?

**Definitivamente Si**   
**Probablemente Si**

- Indeciso o Indiferente**   
**Probablemente No**   
**Definitivamente No**
5. ¿Considera que es necesaria la creación de Visión Misión y Objetivos para la empresa?
- Definitivamente Si**   
**Probablemente Si**   
**Indeciso o Indiferente**   
**Probablemente No**   
**Definitivamente No**
6. ¿Mi Servicompras le propone planes de crecimiento profesional?
- Definitivamente Si**   
**Probablemente Si**   
**Indeciso o Indiferente**   
**Probablemente No**   
**Definitivamente No**
7. ¿La toma de decisiones es un acto de la empresa consultada con todos los departamentos o empleados?
- Coincido Firmemente**   
**Coincido**   
**Indeciso**   
**Disiento**   
**Disiento firmemente**
8. ¿Considera que Mi Servicompras cumple con una atención que satisface las necesidades que usted requiere como empleado y/o cliente?
- Totalmente de acuerdo**   
**De acuerdo**   
**Dudoso**   
**En desacuerdo**   
**Totalmente desacuerdo**
9. ¿está de acuerdo con el sistema de motivación e incentivos que posee la empresa para con usted?
- Totalmente de acuerdo**   
**De acuerdo**   
**Dudoso**   
**En desacuerdo**   
**Totalmente desacuerdo**
10. ¿considera que el líder gerencial debe enfocarse a sancionar o llamar la atención por errores cometidos?

- Totalmente de acuerdo**
- De acuerdo**
- Dudoso**
- En desacuerdo**
- Totalmente desacuerdo**

11. ¿cree usted que la motivación e incentivos en personal agiliza el desempeño laboral y sus funciones?

- Definitivamente Si**
- Probablemente Si**
- Indeciso o Indiferente**
- Probablemente No**
- Definitivamente No**

12. ¿Para mejorar el desempeño de los colaboradores de Mí Servicompras es necesario capacitación continua?

- Definitivamente Si**
- Probablemente Si**
- Indeciso o Indiferente**
- Probablemente No**
- Definitivamente No**

13. ¿Es importante la comunicación en la organización?

- Definitivamente Si**
- Probablemente Si**
- Indeciso o Indiferente**
- Probablemente No**
- Definitivamente No**

14. ¿Se requiere establecer limitantes de procesos para optimizar los recursos?

- Definitivamente Si**
- Probablemente Si**
- Indeciso o Indiferente**
- Probablemente No**
- Definitivamente No**

15. ¿Ofrece Mí Servicompras a sus colaboradores sistemas de financiamiento, préstamos o cambios para potenciar el área comercial laboral o personal?.

- Definitivamente Si
- Probablemente Si
- Indeciso o Indiferente
- Probablemente No
- Definitivamente No

Sírvase expresar, alguna sugerencia sobre el tema:

.....

.....

.....

No escriba su nombre (recuerde que éste instrumento es anónimo)

Lugar y Fecha.....

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**

### ANEXO # 3 Formato de encuestas Clientes de Mi Servicompras



UNIVERSIDAD ESTATAL  
"PENÍNSULA DE SANTA ELENA"

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

CARRERA INGENIERÍA EN DESARROLLO EMPRESARIAL



**TEMA:** "IMPACTO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL EN LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA EMPRESA MI SERVICOMPRAS CIA LTDA. DEL CANTON LA LIBERTAD, PROVINCIA DE SANTA ELENA AÑO 2013. DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA EMPRESA MI SERVICOMPRAS CIA LTDA."

INSTRUMENTO DIRIGIDO A GERENTES, ADMINISTRADORES, JEFES DE AREA, DE LA EMPRESA COMERCIAL MÍ SERVICOMPRAS CÍA. LTDA.

OBJETIVO: Recolectar información mediante la encuesta, que permita conocer aspectos relevantes de las actividades que se desarrollan en torno a la EMPRESA COMERCIAL "MI SERVICOMPRAS CIA LTDA"

1. ¿Considera que mi Servicompras es una empresa que aporta al crecimiento de sus clientes?

Definitivamente Si   
Probablemente Si   
Indeciso o Indiferente   
Probablemente No   
Definitivamente No

2. ¿Cree usted que la atención de su ejecutivo de ventas es la adecuada para cubrir sus necesidades como cliente?

Totalmente de acuerdo   
De acuerdo   
Dudoso   
En desacuerdo   
Totalmente desacuerdo

3. ¿Considera usted que mi Servicompras posee variedad de productos de por lo menos 3 diferentes marcas?

Definitivamente Si   
Probablemente Si   
Indeciso o Indiferente   
Probablemente No

**Definitivamente No**

4. ¿Considera que Mi Servicompras maneja un inventario de productos acorde a las necesidades de sus clientes?

**Totalmente de acuerdo**

**De acuerdo**

**Dudoso**

**En desacuerdo**

**Totalmente desacuerdo**

5. ¿Considera Ud. que Mi Servicompras debe implementar sistemas de atención on line para sus clientes?

**Definitivamente Si**

**Probablemente Si**

**Indeciso o Indiferente**

**Probablemente No**

**Definitivamente No**

6. ¿Esta Ud. de acuerdo con la participación de Mi Servicompras en el entorno social y su intervención con los clientes?

**Definitivamente Si**

**Probablemente Si**

**Indeciso o Indiferente**

**Probablemente No**

**Definitivamente No**

7. Entre las siguientes actividades o calificativos seleccione los que están acorde a la actividad que le presta Mi Servicompras

**Servicios**

**Ventas – Compras**

**Financiamiento**

**Punto de Venta**

**Distribuidora**

8. ¿Cómo cliente seleccione el nivel de aporte que realiza mi Servicompras para su negocio?

- Demasiado**
- Lo suficiente**
- No lo se**
- Un poco**
- Nada**

9. ¿Considera usted que mi Servicompras necesita de un cambio en su estructura para brindar mejor servicios?

- Definitivamente Si**
- Probablemente Si**
- Indeciso o Indiferente**
- Probablemente No**
- Definitivamente No**

10. ¿Son solucionados a tiempo sus problemas o reclamos por parte de su ejecutivo o de la empresa?

- Definitivamente Si**
- Probablemente Si**
- Indeciso o Indiferente**
- Probablemente No**
- Definitivamente No**



## ANEXO # 4 Test de competencias

¿CLAVE?		Orden Competencias
SI	NO	
(Recuerda que únicamente tienes que ordenar las Competencias que, tras su lectura, has considerado clave)		
		1. Aprendizaje. Asimilar y aplicar nuevas informaciones, sistemas y métodos de trabajo.
		2. Flexibilidad. Modificar el comportamiento adecuándolo a situaciones de cambio o ambigüedad, manteniendo la efectividad en distintos entornos, con diferentes tareas, responsabilidades y personas.
		3. Conocimiento técnico. Poner en práctica y ampliar los conocimientos de las técnicas e instrumentos utilizados actualmente en su trabajo.
		4. Comunicación. Informar clara y concisamente y obtener información de personas de distintos niveles, formación o intereses. Expresar claramente la información, tanto de forma oral como escrita.
		5. Excelencia. Realizar las tareas buscando, en sus actividades, los mayores niveles de calidad y la forma de mejorar sus actuaciones anteriores.
		6. Orientación al cliente (interno/externo): Asegurar la satisfacción de las necesidades de los clientes de manera adecuada tanto para el cliente como para la organización. Tratar con los clientes mostrando una alta calidad de servicio.
		7. Colaboración. Trabajar en grupos multidisciplinares con personas de diferentes funciones y niveles para alcanzar metas, identificar y resolver problemas.
		8. Desarrollo del personal. Crear un ambiente de trabajo favorable hacia la formación y el desarrollo continuo propio y del personal.
		9. Resistencia a la tensión. Mantener la calma y el nivel de eficacia y eficiencia en situaciones de presión, oposición, desacuerdo y de dificultades o fracasos, liberando la tensión de una manera aceptable para los demás.
		10. Negociación. Identificar las posiciones propia y ajena en una negociación, alcanzando acuerdos satisfactorios para ambas partes.
		11. Liderazgo. Guiar al grupo en la realización de una tarea, estructurándola, dirigiéndola y delegando responsabilidades para la consecución de la misma. Establecer y mantener la cohesión de grupo, necesaria para conseguir los objetivos fijados.
		12. Trabajo en equipo. Realizar tareas y resolver problemas formando parte de un grupo, estableciendo compromisos para conseguir un objetivo común por encima de los intereses individuales, compartiendo recursos e información.
		14. Solución de problemas. Estudiar los problemas, identificando sus aspectos más relevantes y sus causas para elegir las soluciones de mayor calidad en el plazo temporal fijado.
		15. Mejora continua. Establecer metas y criterios individuales y de equipo, asesorando, formando y evaluando para conseguir mejorar continuamente la eficacia y la eficiencia.
		16. Decisión. Evaluar situaciones y obtener conclusiones en función de la información disponible, identificando alternativas y eligiendo las acciones adecuadas, aun cuando éstas puedan resultar difíciles o impopulares.

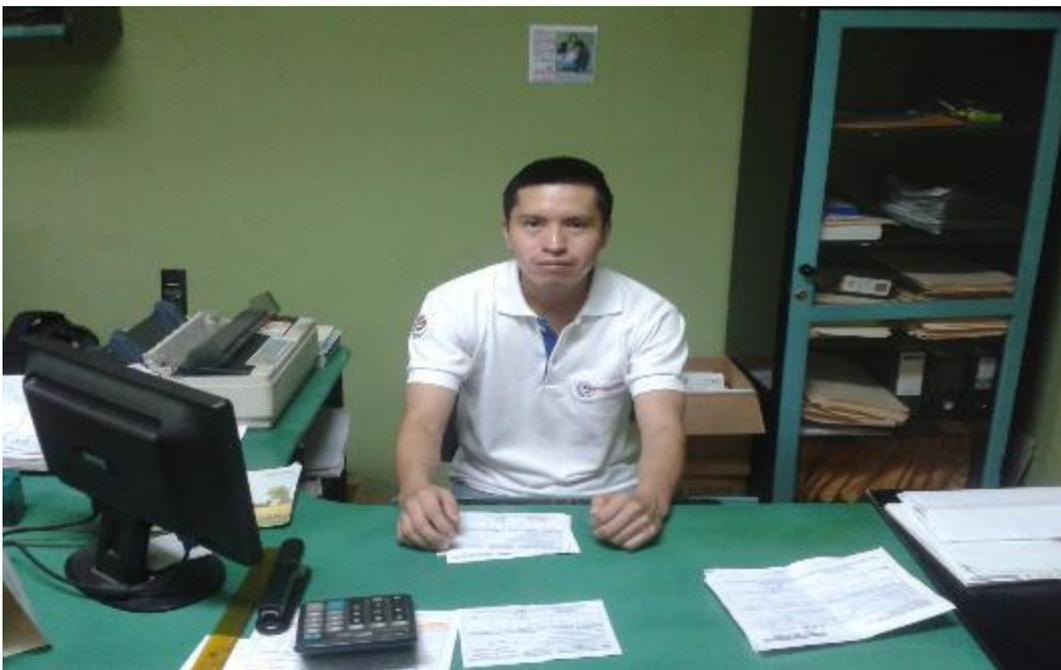
**ANEXO # 5 Fotos del Personal Mi Servicompras Cía. Ltda.**

**IMAGEN # 8 Jefa del Área de Créditos en plena entrevista**



**Fuente:** Investigación directa  
**Elaborado por:** Víctor Mero Alvia

**IMAGEN # 9 Asistente de Créditos realizándole la encuesta**



**Fuente:** Investigación directa  
**Elaborado por:** Víctor Mero Alvia

**IMAGEN # 10 Johnny Laínez cuando se le realizaba la encuesta**



**Fuente:** Investigación directa  
**Elaborado por:** Víctor Mero Alvia

**IMAGEN # 11 Srta. Katherin Rodríguez Jefa de Recursos Humanos**



**Fuente:** Investigación directa  
**Elaborado por:** Víctor Mero Alvia

**IMAGEN # 12** Equipo de Mi Servicompas Área Administrativa



**Fuente:** Investigación directa  
**Elaborado por:** Víctor Mero Alvia

**IMAGEN # 13** José Barbosa ayudando en la encuesta al personal



**Fuente:** Investigación directa  
**Elaborado por:** Víctor Mero Alvia

## ANEXO # 6 Carta Aval de Mi Servicompas



### MI SERVICOMPRAS CIA. LTDA.

ETA. AV. Y CALLE GUAYOLIB. DIG. AL C.C. BUENAVENTURA MORENO  
Tel.: 2782702 - 2784674

La Libertad, 20 de Mayo del 2013

Sr.  
Victor Mero  
Estudiante de La UPSE  
Presente

De mis consideraciones:

Respondiendo a su carta emitida el día 15 de Mayo del 2013 comento lo siguiente:

- La aprobación de manejar su tema de tesis "DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA MI SERVICOMPRAS CIA LTDA".
- El manejo de la información que usted requiera para sustentarla siempre y cuando sea bajo mi supervisión.
- Apoyar su tema con valores agregados que pueda facilitarle a usted en afán de buscar mejoras para ambas partes.

Agradecido por su atención, esperándolo para lo que requiera.

Atentamente

  
MI SERVICOMPRAS Cia. Ltd.  
Marcelo Yáñez Moreno  
Gerente General  
Mi Servicompas Cia. Ltda.

  
"APROBADO"  


## ANEXO # 7 Carta Solicitud a Mi Servicompas

La Libertad, 15 de Mayo del 2013

Sr.  
Marcelo Yáñez  
Gerente General  
MI Servicompas Cía. Ltda.

De mis consideraciones:

En afán de querer superarme como profesional, recorro a usted muy comedidamente para solicitarle me permita realizar el planteamiento de mi tema de tesis en la Universidad Estatal Península De Santa Elena, en base a las mejoras que puedo hacer en su empresa esto es realizando una propuesta de "DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA EMPRESA MI SERVICOMPAS CIA LTDA".

Esperando una respuesta favorable la cual contribuirá a mi desarrollo como estudiante y profesional marcando mi destino.

Muy atentamente

  
Víctor Mario A. Vía  
Estudiante  
Ing Desarrollo Empresarial  
UPSE

  
MI SERVICOMPAS Cía. Ltda.  
recibido 15/05/2013  
Adriana Juncos