



**UNIVERSIDAD ESTATAL
PENÍNSULA DE SANTA ELENA**

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

**“DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA EL ALMACÉN DE
CALZADO “CREDICALSA” 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: CHRISTIAN RAFAEL RAMÍREZ CLEMENTE

TUTOR: ING. SOFÍA LOVATO TORRES, MBA.

**LA LIBERTAD – ECUADOR
2013**

**UNIVERSIDAD ESTATAL
PENÍNSULA DE SANTA ELENA**

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

**“DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA EL ALMACÉN
DE CALZADO “CREDICALSA” DEL CANTÓN
LA LIBERTAD, PROVINCIA DE SANTA
ELENA, AÑO 2013 - 2014”**

TRABAJO DE TITULACIÓN

Previa a la obtención del Título de:

INGENIERO EN DESARROLLO EMPRESARIAL

AUTOR: CHRISTIAN RAFAEL RAMÍREZ CLEMENTE

TUTOR: ING. SOFÍA LOVATO TORRES, MBA

LA LIBERTAD – ECUADOR

2013

La Libertad, 19 de Octubre del 2013

APROBACIÓN DEL TUTOR:

En mi calidad de Tutora del Trabajo de Investigación, **“DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA EL ALMACEN “CREDICALSA” DEL CANTÓN LA LIBERTAD, PROVINCIA DE SANTA ELENA, AÑO 2013”** elaborado por el Señor. Christian Rafael Ramírez Clemente, con cédula de identidad número 0926469347, egresado de la Carrera 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, lo apruebo en todas sus partes.

Atentamente,

.....
Ing. Sofía Lovato Torres, MBA.

TUTORA DE TESIS

DEDICATORIA

Este Trabajo de Titulación está dedicado a Dios porque es el dador de conocimientos y sabiduría y sin Él no hubiera podido alcanzar los objetivos que me he planteado.

A mis padres: Otto (+) y Dayse, pilares fundamentales en mi vida por su ejemplo de lucha. A mi amada esposa Yully, por estar a mi lado y no dejarme vencer por el desánimo sufrido y lograr alcanzar el éxito en esta meta. A todos ellos este triunfo que significa el comienzo de una vida profesional y sin su compañía no sería de misma importancia.

Christian Ramírez C.

AGRADECIMIENTO

A Dios por guiarme y permitirme lograr dar un paso más en mi vida profesional. A la Universidad Estatal Península de Santa Elena y su cuerpo de docentes por formarme como profesional y a mis compañeros que estuvieron como soporte en las aulas de clases.

A la Ing. Sofía Lovato Torres, mi tutora designada, por su tiempo, dedicación, paciencia y dura labor para guiarnos. Finalmente y no de menos importancia al Señor Ever Valdivieso, propietario del Almacén Credicalsa y su grupo de trabajadores por la colaboración prestada para desarrollar este proyecto.

Christian Ramírez C.

TRIBUNAL DE GRADO

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

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

Ing. Sofía Lovato Torres MBA.
PROFESORA – TUTORA

Lcdo. Eduardo Pico Gutiérrez, MGE.
PROFESOR DE AREA

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 EL ALMACÉN
CREDICALSA, DEL CANTÓN LA LIBERTAD,
PROVINCIA DE SANTA ELENA.
AÑO 2013”**

Autor: Christian Ramírez Clemente
Tutora: Ing. Sofía Lovato Torres MBA.

RESUMEN

Toda organización en su ámbito de desarrollo de las actividades, tiene como principal objetivo brindar un servicio eficiente, transparente y ágil en cada uno de sus procesos, y para eso es necesario contar con un diseño organizacional donde se encuentren definidos los lineamientos de manera clara, para su posterior ejecución, logrando llegar a promover la efectividad interna que espera la organización. Se elige el diseño organizacional porque es la herramienta administrativa en donde se detalla de manera concreta los recursos necesarios y estratégicos que ayudaran a la empresa a tomar decisiones a los gerentes o administradores de las empresas. Por eso en el presente trabajo basada en la teoría de que toda empresa definida como organización debe fundamentar el desarrollo de sus actividades de acuerdo a los lineamientos definidos por la administración de cada organización por medio de un servicio diferenciado por su recurso humano capacitado, y para cumplir con esto se debe contar con un diseño organizacional que al llevarse a cabo su ejecución consiga como resultados un mejoramiento interno, productividad, eficiencia y eficacia. Por este motivo se propone la elaboración del Diseño Organizacional para el Almacén “Credicalsa”, siendo su principal objetivo la utilización como herramienta administrativa que promueva el fortalecimiento interno y solucionar problemas y necesidades del almacén. Para elaborar el diseño organizacional se ha realizado una investigación de campo por recopilando opiniones del cliente común del Cantón La Libertad así como al personal del Almacén Credicalsa como de los trabajadores del almacén para determinar el modelo de diseño adecuado al analizar sus respuestas de carácter cualitativo. Adicionalmente en la propuesta de diseño organizacional se encuentran los lineamientos necesarios para que la empresa desarrolle eficientemente sus actividades entre ellos se tiene una estructura organizacional, definición de cargos y funciones, planteamiento de objetivos, metas, políticas y estrategias, para mejorar la gestión administrativa e institucional del Almacén Credicalsa.

ÍNDICE GENERAL

APROBACIÓN DEL TUTOR	ii
DEDICATORIA	iii
AGRADECIMIENTO	iv
TRIBUNAL DE GRADO	v
RESUMEN.....	vi
ÍNDICE GENERAL	vii
ÍNDICE DE CUADROS.....	xi
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	xii
ÍNDICE DE ANEXOS	xiii
INTRODUCCIÓN	1
Tema:	2
Problema de la investigación.....	2
Justificación.....	6
Objetivo de la investigación.....	8
Hipótesis de trabajo	9
Operacionalización de las variables.....	10
CAPÍTULO I	12
MARCO TEÓRICO	12
1.1. ANTECEDENTES	12
1.2. LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	12
1.2.1. Definición de estructura organizacional.....	12
1.2.2. Importancia de la estructura organizacional	13
1.2.3. Características de la estructura organizacional.....	13
1.2.4. Ventajas de la estructura organizacional	14
1.2.5. Modelos Organizacionales	15
1.2.6. Componentes del Diseño Organizacional	17
1.2.6.1. Análisis Organizacional.....	17
1.2.6.1.1. Análisis Interno y Externo de la organización.....	17
1.2.6.1.2. Matriz FODA	18
1.2.6.1.3. Matriz de Competitividad.....	18
1.2.6.2. Administración estratégica.....	18
1.2.6.2.1. Misión.....	19

1.2.6.2.2. Visión	19
1.2.6.2.3. Objetivos.....	19
1.2.6.2.4. Estrategias	20
1.2.6.2.5. Cursos de acción	20
1.2.6.3. Proyección del Diseño Organizacional.	20
1.2.6.3.1. Estructura Formal.....	21
1.2.6.3.2. Orgánico Funcional	22
1.2.6.3.3. Políticas institucionales	22
1.2.6.3.4. Sistemas de información y control.....	22
1.2.6.3.5. Cultura Organizacional	22
1.2.6.3.6. Cuadro de Mando Integral.....	23
1.2.6.4. Resultados de la efectividad	23
1.2.6.4.1. Eficacia	23
1.2.6.4.2. Eficiencia	24
1.2.6.4.3. Evaluación y Seguimiento	24
1.2.6.4.4. Presupuesto	24
1.3. GESTIÓN ADMINISTRATIVA DEL ALMACÉN CREDICALSA ...	25
1.3.1. Aspectos Constitutivos.....	25
1.3.1.1. Datos Históricos.....	25
1.3.1.2. Normativas	26
1.3.2. Situación Actual.....	26
1.3.2.1. Ubicación	26
1.3.2.2. Mercado Actual.....	27
1.3.2.3. Competencia.....	27
1.3.2.4. Publicidad	27
1.3.3. Gestión Administrativa	28
1.3.3.1. Planeación	28
1.3.3.2. Dirección.....	28
1.3.3.3. Control... ..	28
1.3.4. Recursos	29
1.3.5. Productos	29
1.4. MARCO LEGAL.....	30

CAPÍTULO II	32
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	32
2.1. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	32
2.2. MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN.....	32
2.3. TIPOS DE INVESTIGACIÓN.....	32
2.3.1. Investigación Aplicada	32
2.3.2. Investigación Bibliográfica	33
2.3.3. Investigación de Campo	33
2.4. MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN.....	33
2.5. TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN.....	34
2.5.1. Entrevista.....	34
2.5.2. Encuesta.	35
2.6. INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN.....	35
2.6.1. Guía de entrevista	35
2.6.2. Cuestionario	35
2.7. POBLACIÓN Y MUESTRA	36
2.7.1. Población.....	36
2.7.2. Muestra	36
CAPÍTULO III	38
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS	38
3.1. ANÁLISIS DE LA ENTREVISTA REALIZADA A LOS TRABAJADORES	38
3.2. ANÁLISIS DE LA ENCUESTA APLICADAS A CLIENTES DEL ALMACÉN CREDICALSA	43
3.3. CONCLUSIONES	57
3.4. RECOMENDACIONES	58
CAPÍTULO IV	59
DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA EL ALMACEN “CREDICALSA” DEL CANTÓN LA LIBERTAD, PROVINCIA DE SANTA ELENA, AÑO 2013.	59
4.1. PRESENTACIÓN.....	59
4.2. DATOS DE IDENTIFICACIÓN.....	60
4.3. MODELO DE DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA ALMACÉN CREDICALSA.....	61

4.4. COMPONENTES DEL DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA EL ALMACÉN CREDICALSA.....	62
4.4.1. Análisis Organizacional.....	62
4.4.1.1. Análisis FODA – Ambiente Interno y Externo de la Organización ...	62
4.4.1.2. Matriz Estratégica	63
4.4.1.3. Matriz de Competitividad.....	64
4.4.2. Administración Estratégica	65
4.4.2.1. Misión Institucional.....	65
4.4.2.2. Visión Institucional	65
4.4.2.3. Objetivos Institucionales	65
4.4.2.3.1. Objetivo General	65
4.4.2.3.2. Objetivos Específicos	66
4.4.2.4. Valores Institucionales.....	66
4.4.2.5. Estrategias.....	67
4.4.3. Proyección del Diseño Organizacional	68
4.4.3.1. Estructura Formal.....	68
4.4.3.2. Orgánico Funcional.....	69
4.4.3.3. Políticas Institucionales	74
4.4.3.4. Sistemas de Información y Control	75
4.4.3.5. Cultura organizacional.....	75
4.4.3.6. Cuadro de Mando Integral.....	76
4.4.4. Resultados de la efectividad	78
4.4.4.1. Eficacia.....	78
4.4.4.2. Eficiencia.....	78
4.4.4.3. Evaluación y Seguimiento.....	78
4.4.4.4. Presupuesto	80
CONCLUSIONES	81
RECOMENDACIONES.....	82
BIBLIOGRAFÍA	83
ANEXOS	86

ÍNDICE DE CUADROS

CUADRO # 1 Datos de población	36
CUADRO # 2 Estratificación.....	37
CUADRO # 3 Sexo de encuestados	43
CUADRO # 4 Preferencias de compras.....	44
CUADRO # 5 Preferencias de compras.....	44
CUADRO # 6 Para quien adquiere calzado	46
CUADRO # 7 Conocimiento sobre Almacén Credicalsa	47
CUADRO # 8 Competencia	48
CUADRO # 9 Compras en Credicalsa	49
CUADRO # 10 Preferencia de compra en Credicalsa	50
CUADRO # 11 Satisfacción del cliente.....	51
CUADRO # 12 Eficiencia del servicio	52
CUADRO # 13 Mejora del Almacén Credicalsa	53
CUADRO # 14 Organización del Almacén Credicalsa	54
CUADRO # 15 Comunicación en el Almacén Credicalsa	55
CUADRO # 16 Implementar herramienta administrativa	56
CUADRO # 17 Matriz FODA.....	62
CUADRO # 18 Matriz de Estrategias.....	63
CUADRO # 19 Matriz de Competitividad	64
CUADRO # 20 Estrategias del Almacén Credicalsa.....	67
CUADRO # 21 Funciones del Administrador	69
CUADRO # 22 Funciones de la Asistente Administrativa.....	70
CUADRO # 23 Funciones del Jefe Financiero	71
CUADRO # 24 Funciones de los Vendedores	72
CUADRO # 25 Funciones de los Recaudadores.....	73
CUADRO # 26 Cuadro de Mando Integral	77
CUADRO # 27 Resultados de la Efectividad	79
CUADRO # 28 Presupuesto de Almacén Credicalsa	80

ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO # 1 Modelo de Diseño de Richard Daft.....	15
GRÁFICO # 2 Modelo del Diseño de Henry Mintzberg.....	16
GRÁFICO # 3 Ubicación Almacén “Credicalsa”	26
GRÁFICO # 4 Sexo de encuestados.....	43
GRÁFICO # 5 Preferencias de compras	44
GRÁFICO # 6 Frecuencia de compra.....	45
GRÁFICO # 7 Para quien adquiere calzado	46
GRÁFICO # 8 Conocimiento de Almacén Credicalsa	47
GRÁFICO # 9 Competencia	48
GRÁFICO # 10 Compras en Credicalsa	49
GRÁFICO # 11 Preferencia de compra en Credicalsa	50
GRÁFICO # 12 Satisfacción del cliente	51
GRÁFICO # 13 Eficiencia del servicio	52
GRÁFICO # 14 Mejora del Almacén Credic alsa.....	53
GRÁFICO # 15 Organización del Almacén Credicalsa	54
GRÁFICO # 16 Comunicación en el Almacén Credicalsa.....	55
GRÁFICO # 17 Implementar herramienta administrativa.....	56
GRÁFICO # 18 Diseño Organizacional para almacén Credicalsa Modelo de Richard Daft.....	61
GRÁFICO # 19 Estructura Organizacional de Almacén Credicalsa.....	68

ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO No 1 Matriz de consistencia.....	87
ANEXO No 2 Carta aval	88
ANEXO No 3 Plan de accion del Almacen Credicalsa	89
ANEXO No 4 Guion de entrevista	90
ANEXO No 5 Cuestionario de encuesta.....	92
ANEXO No 6 Matriz de marco logico de almacen Credicalsa.....	94
ANEXO No 7 Acta de sesion de trabajo	95
ANEXO No 8 Acta de aprobacion	97
ANEXO No 9 Fotos.....	99

INTRODUCCIÓN

El trabajo de investigación presentado a continuación tiene la finalidad elaborar y plantear un diseño organizacional para lograr el cumplimiento de sus objetivos y fijar las líneas de acción a seguir. La investigación es un trabajo en conjunto con el aval del propietario y demás colaboradores del Almacén de Calzado “Credicalsa”, que tiene 6 años de funcionamiento en el mercado de comercialización de calzado.

El principal problema del Almacén “Credicalsa” es la falta de una estructura organizacional bien establecida en donde se definan clara y correctamente los niveles jerárquicos, funciones y demás factores que influirían de manera positiva en el desarrollo del Almacén, es así que nace la posibilidad de una reestructuración y realizar el diseño organizacional para la obtención y alcance de sus objetivos dando como resultado el óptimo aprovechamiento de los recursos con que cuenta el almacén. Al desarrollar esta propuesta se utilizarán métodos de investigación cualitativos y cuantitativos para obtener información válida y confiable para la posterior consecución de resultados favorables para la empresa así como la disminución de riesgos y aumento de probabilidades de que al ejecutar la propuesta los objetivos sean alcanzados y superen las expectativas esperadas.

En el presente trabajo también se detallan los cuatro Capítulos: siendo el primero referente al marco teórico que contiene las consultas bibliográfica donde se fundamenta este trabajo de investigación, en el segundo se encuentra la metodología de investigación en donde establecemos los métodos utilizados para la recolección de información, en el tercero se ubican los análisis e interpretación de los datos recolectados con los instrumentos de investigación, y en el cuarto esta la propuesta del Diseño Organizacional para el Almacén de Calzado “Credicalsa”, basada en los resultados del trabajo de campo, buscando aprovechar al máximo los recursos de la organización.

TEMA:

“Diseño organizacional para el almacén Credicalsa, del Cantón La Libertad, Provincia de Santa Elena, año 2013”

PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN**Planteamiento del problema**

La Pymes a nivel mundial ocupan un porcentaje muy elevado con respecto a los diferentes tipos de empresas que pueden existir, pero de la misma manera son las más vulnerables a los cambios en los sectores donde se desarrollan sus actividades ya sea por los factores políticos, económicos, sociales dando como resultado que sean más propensas a fracasar en periodos muy cortos, dejando así pérdidas y un nivel elevado de desempleo al no realizar una debida investigación y conformación de Pymes que en realidad podrían surgir y sobresalir de las demás.

Las Pymes en Ecuador hoy en día son emprendimientos dedicados todo tipo de actividad comercial creadas por personas visionarias que desean alcanzar su independencia financiera y superación personal, pero en muchos de los casos los emprendedores son personas que no poseen los conocimientos adecuados y suficientes para llevar al éxito a su empresa, dado esto no poseen una estructura organizacional que permite su óptimo funcionamiento.

La falta de un diseño organizacional en las Pymes de la actualidad influye negativamente en el desarrollo de sus actividades y por ende en el medio de subsistencia en mercados muy competitivos en los que la mayoría de la población tiene cifrada su confianza para buscar su desarrollo económico. A esto se suma el no contar con una estructura organizacional que no da una estabilidad ni seguridad de hacer frente a los cambios, producto de diferentes causas que afectan a este sector frecuentemente y que ocasionan la mayoría de declives de negocios o

empresas de los emprendedores. Tanto así que se ven inmunes a los peligros y no saben visualizar ni aprovechar las oportunidades que existen en el mercado.

Así lo afirma *Stephen Robbins* diciendo que: ningún tema de la gerencia ha sufrido tantos cambios en los últimos años como el de la organización y la estructura organizacional, debido a que los enfoques tradicionales hacia las organizaciones están siendo cuestionados y reevaluados conforme los gerentes buscan diseños estructurales que den mejor apoyo y faciliten el trabajo de sus empleados, buscando aumentar la eficiencia dentro de la organización pero que al mismo tiempo tengan la flexibilidad necesaria para adaptarse al mundo dinámico.

El Almacén de Calzado “Credicalsa” es dirigido por su propietario y gerente quien realiza los esfuerzos pertinentes para lograr un desarrollo que vaya de acorde al mercado que se desenvuelve la empresa, así mismo esta empresa, presenta problemas al ser muy joven en el mercado y no poseer un diseño organizacional que se muestre un organigrama donde explique la departamentalización, ni especificar funciones de los colaboradores, además no posee fijadas metas, objetivos y estrategias a corto ni mediano plazo.

Y por eso debido a la falta de conocimientos teóricos actualizados referente a temas de administración y organización como la situación actual y la implementación de este tipo de negocios, dentro de la empresa no se da ese sentido de pertenencia, iniciativa, ni la ambición que llevaría a actuar a los colaboradores en favor del desarrollo, para lograr una mejor organización y desempeño en la empresa.

La finalidad del presente estudio para la propuesta de un diseño organizacional para el Almacén de calzado “Credicalsa” es infundir y establecer una estructura organizacional apta, que permita concretar los niveles de jerarquía para el direccionamiento del equipo de trabajo, así mismo definir la descripción de cargos, y una propuesta organizacional acorde a sus actividades desarrolladas en el almacén, garantizando de esta manera el desarrollo eficaz y eficiente de las

actividades a desarrollarse, brindando al equipo de trabajo la forma más factible de alcanzar óptimos resultados al ejecutar sus actividades.

Formulación del problema

¿De qué manera ha afectado la inexistencia de un diseño organizacional establecido, al Comercial de Calzado “Credicalsa” del Cantón La Libertad, Provincia de Santa Elena?

Sistematización del problema

1. ¿Cuál ha sido la situación del desarrollo económico del Almacén de Calzado “Credicalsa” sin tener un diseño organizacional?
2. ¿Cómo ha afectado al Almacén de Calzado “Credicalsa” el no tener una estructura organizacional?
3. ¿Qué metodología se aplicará para realizar la propuesta de diseño organizacional del almacén?
4. ¿Cuál ha sido el nivel de desarrollo de empresas que poseen un diseño organizacional en La Libertad?

Evaluación del problema

Para evaluar el problema tomamos en cuenta los siguientes aspectos:

Delimitado.- Para realizar la propuesta de diseño organizacional tomamos como referencia al Almacén “Credicalsa”.

Original.- Es original porque se basa en información específica del Almacén que se investiga, así mismo por la propuesta que va a ser direccionada al mismo.

Factible.- Es factible porque ayudará a la correcta administración y mejorar continuamente a las pymes.

Variables.- Las variables utilizadas son:

Variable Independiente:

Estructura Organizacional.

Variable Dependiente:

Administrativa Efectiva del Almacén de calzado “Credicalsa”

JUSTIFICACIÓN

Según Chiavenato I., (2007) indica: “que el cambio tecnológico, la apertura de los mercados, el papel de la información y la, creciente, influencia de los grupos de interés sobre los procesos organizacionales; hacen necesaria que toda organización requiera de un diseño organizacional dotado de características como pertinencia, flexibilidad, capacidad de adaptación y una continua y adecuada interacción o participación del talento humano.”

Por eso la elaboración del diseño organizacional para el almacén de calzado “Credicalsa”, dedicado a la comercialización de todo tipo de calzado ubicado en el Cantón La Libertad, Provincia de Santa Elena, ayudará al administrador a tomar las mejores decisiones eficientemente y para el bien común de la empresa y de la misma forma, del equipo de colaboradores. Igualmente un diseño organizacional va a permitir a la empresa no ser capaz solo de afrontar problemas sino también potenciar varios aspectos para ser convertidos en oportunidades logren dar a las empresas beneficios como es la ventaja competitiva, que influirá en el óptimo cumplimiento de tareas enfocadas a los objetivos de la empresa como el desarrollo y el reconocimiento de la organización en el mercado.

El diseño organizacional es idóneo para aplicarse en el Almacén “Credicalsa”, por el tipo de empresa y por las diversas actividades que se aplican la cual permite departamentalizar las áreas de trabajo y diseñar una estructura que persiga un único fin u objetivo, utilizando la participación de todos los involucrados en las actividades de la empresa para definir estrategias y procedimientos en la organización.

Esta propuesta será diseñada de tal manera que su validez será reflejada en los resultados que serán obtenidos por medio de la investigación aplicada en donde la información será recabada por medio de las técnicas de recolección de datos y los

instrumentos adecuados, como son el guion de entrevistas, el cuestionario además de la recopilación de información histórica que se administre de parte de los propietarios de la empresa.

La misma que nos dará resultados de suma importancia para realizar diferentes teorías en el diseño organizacional y elegir el adecuado para la empresa y que le brinde los mejores resultados.

El desarrollo de un diseño organizacional con todos los componentes aplicados dará como resultado dar la solución adecuada a los problemas detectados en el Almacén “Credicalsa”, por medio de la investigación y los oriente a buscar beneficios por medio del planteamiento de objetivos a corto, mediano y largo plazo siendo los beneficiarios principales los propietarios, colaboradores, clientes, distribuidores y demás empresarios que tomen como base el siguiente diseño.

De la misma manera la propuesta del diseño organizacional es importante porque servirá de modelo a tomar en cuenta para la siguiente generación de emprendedores como una guía óptima, buscando así incentivar al aprovechamiento máximo los recursos con que contarían las futuras empresas y redirigirlos a brindar un servicio de excelente calidad anticipándose a las amenazas del mercado, superando las debilidades de la empresa y a la vez aprovechando al máximo las oportunidades.

OBJETIVO DE LA INVESTIGACIÓN

Objetivo general

Elaborar un diseño organizacional bajo un enfoque empresarial, que permita mejorar la administración y eficiencia del Almacén de Calzado “Credicalsa” del Cantón La Libertad, Provincia de Santa Elena.

Objetivos específicos

1. Realizar un diagnóstico de la situación actual del almacén de calzado “Credicalsa”.
2. Establecer la metodología a aplicar tomando como referencia las técnicas e instrumentos para la obtención de información de parte de los implicados en la investigación.
3. Formular una propuesta de organigrama y un manual de funciones para fortalecer el sistema interno de almacén Credicalsa.
4. Elaborar un diseño organizacional para el almacén Credicalsa, ajustándolo a su situación actual, por medio de herramientas administrativas

HIPÓTESIS DE TRABAJO

La influencia de la estructura organizacional fortalecerá la administración efectiva del Almacén de calzado “Credicalsa” del Cantón La Libertad Provincia de Santa Elena

OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

HIPÓTESIS	VARIABLE INDEPENDIENTE	DEFINICIÓN	DIMENSIÓN	INDICADORES	ÍTEMS	INSTRUMENTO
La influencia de la estructura organizacional fortalecerá la administración efectiva del Almacén de calzado “Credicalsa” del Cantón La Libertad Provincia de Santa Elena	Estructura Organizacional	El diseño organizacional es un proceso, donde los gerentes toman decisiones, donde los miembros de la organización ponen en práctica dicha estrategia.	Análisis Organizacional	Ambiente Interno Ambiente externo FODA Matriz Competitiva	¿Cree que debe implementarse una herramienta administrativa para que mejore la gestión del Almacén “Credicalsa”?	Guion de encuesta
		El diseño organizacional hace que los gerentes dirijan la vista en dos sentidos; hacia el interior de su organización y hacia el exterior de su organización.	Administración Estratégica	Misión Visión Objetivos Estrategias	¿Cree usted que el personal del Almacén “Credicalsa” está bien organizado para que sea eficiente?	
			Proyección de Diseño Organizacional	Estructura Formal Orgánico Funcional Políticas Sistemas de información y control Cultura organizacional Cuadro de mando integral	¿En qué aspectos cree usted que debe mejorar los servicios del Almacén “Credicalsa”?	Cuestionario
			Resultados de la efectividad	Eficiencia Eficacia Evaluación y seguimiento Presupuesto	¿Qué tan rutinarias son las tareas que realiza en su trabajo? ¿Conoce usted si la empresa tiene un organigrama jerárquico?	

Fuente: Almacén Credicalsa

Elaborado por: Christian Ramírez Clemente.

HIPÓTESIS	VARIABLE DEPENDIENTE	DEFINICIÓN	DIMENSIÓN	INDICADORES	ÍTEMS	INSTRUMENTO
La influencia de la estructura organizacional fortalecerá la administración efectiva del Almacén de calzado “Credicalsa” del Cantón La Libertad Provincia de Santa Elena	Administración efectiva del Almacén Credicalsa	El almacén de calzado denominado “Credicalsa” es una empresa dedicada a la actividad comercial explícitamente a la comercialización de calzado de diferentes marcas y modelos, distribuidas en sus dos sucursales en el Cantón La Libertad	Aspectos constitutivos Gestión administrativa Recursos Productos	Antecedentes de la empresa Normativas Planeación Dirección Control Humano Materias Tecnológicos Damas Caballeros Niños Niñas \	¿Es de su conocimiento si la empresa posee políticas o reglamento interno? ¿Al momento de tomar decisiones en la empresa cómo calificaría la comunicación entre trabajadores y el supervisor? ¿Se encuentra satisfecho(a) con el servicio que recibe en el Almacén Credicalsa? ¿Considera usted que la comunicación es adecuada para el trabajo en equipo en el Almacén “Credicalsa”?	Guion de encuesta Cuestionario

Fuente: Almacén Credicalsa

Elaborado por: Christian Ramírez Clemente.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

1.1. ANTECEDENTES

Las organizaciones a nivel mundial luchan por sobrellevar de a mejor manera los cambios bruscos que tiene el ambiente comercial de los últimos años en los cuales la globalización es la principal competencia de las Pymes y no dejan que su ciclo de vida comercial se desarrolle.

Además el mal manejo del ambiente interno de cada organización con aspectos mal dirigidos como la comunicación, el trabajo en equipo y no poseer una estructura orgánica funcional influye negativamente en su progreso.

Es por este motivo que las empresas del país enfocándose más a las empresas de la Provincia de Santa Elena, sufren de un declive empresarial a una edad muy joven de haber salido al mercado, tomando como ejemplo el almacén Credicalsa dirigida por el Señor Ever Valdivieso, tiene un horizonte complicado al no contar con un diseño organizacional, ni lineamientos para desarrollar sus actividades eficientemente dificulta tener la competitividad deseada en el mercado y gozar de la rentabilidad que ayude al desarrollo de la organización.

1.2. LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

1.2.1. Definición de estructura organizacional

El diseño organizacional proporciona la guía que a través del cual una organización aspira a realizar sus actividades eficientemente tal como se especifica en su declaración de objetivos. Proporciona la estructura en la que los procesos de negocio se implementan y se asegura de que las cualidades fundamentales de la organización se realicen.

Miranda (2008) mediante el análisis de las teorías define que la estructura organizacional de una empresa: “es la organización de cargos y responsabilidades que deben cumplir los miembros de una organización; y fomentar una entidad para trabajar en equipo, de forma óptima y alcanzar las metas propuestas en el plan estratégico y plan de empresa”.

1.2.2. Importancia de la estructura organizacional

El Diseño organizacional es importante para toda organización u empresa porque contiene muchos factores, recursos, áreas, divisiones que en conjunto deben alinearse en algún punto para llegar a una meta o fin común. También centra su importancia en su función ya que se encarga de manejar a la organización con el objetivo de dividir tareas y trabajo para lograr una coordinación efectiva; y se coordinan para resaltar los aspectos con más necesidad, que requieren apoyo o sustentabilidad.

En lo personal una de las fallas de las organizaciones es el agrupamiento de personal o las concesiones que algunas veces se permiten por amistad, es necesario que cuando se realiza el diseño de una empresa sea estrictamente basado en las necesidades o requerimientos de la empresa, ya que es lo realmente importa, debemos de generar un ambiente de respeto a la organización para que no veamos este tipo de fallas por agrupamiento personal.

1.2.3. Características de la estructura organizacional

La función de la estructura organizacional se basa en la realización de todas las actividades necesarias del giro normal de la organización, con el fin de establecer un orden con el diseño, para permitir una regulación en cada uno del elemento organizacional así como la obtención de ventajas que proporciona, de ahí que nos enfocamos en cuatro elementos nombrados a continuación que son división de trabajo, departamentalización, esfera de control y la delegación de funciones y actividades:

1. División del trabajo:

En este elemento se define la naturaleza y contenido de cada labor organizacional destinado a cada puesto de trabajo y agrupa aquellas que ofrecen ventajas y mayores beneficios.

2. Departamentalización:

Después de la división del trabajo se procede a la agrupación y combinación de los elementos dando como resultado algo llamado departamentalización realizada por funciones, territorios, por productos, por clientes o mixta, organización matricial, etc.

3. Esfera de control:

Tiene por objeto el establecimiento de puestos inmersos en grupos de trabajo. El # de puestos supervisados por una persona depende de la situación, complejidad y similitud de tareas.

4. Delegación:

Después del establecimiento de puestos con tareas definidas se debe delegar autoridad o una persona responsable necesaria como un administrador definiendo hasta qué punto son capaces tomar decisiones y autorizar adecuadamente los recursos.

1.2.4. Ventajas de la estructura organizacional

El diseño de una estructura organizacional proporciona la ayuda necesaria e indispensable a la alta gerencia en los siguientes aspectos:

- Identificar el talento que necesita ser añadido a la empresa.
- La planificación de la estructura asegura que haya suficientes recursos humanos dentro de la empresa
- Lograr las metas establecidas en el plan anual de la compañía.

1.2.5. Modelos Organizacionales

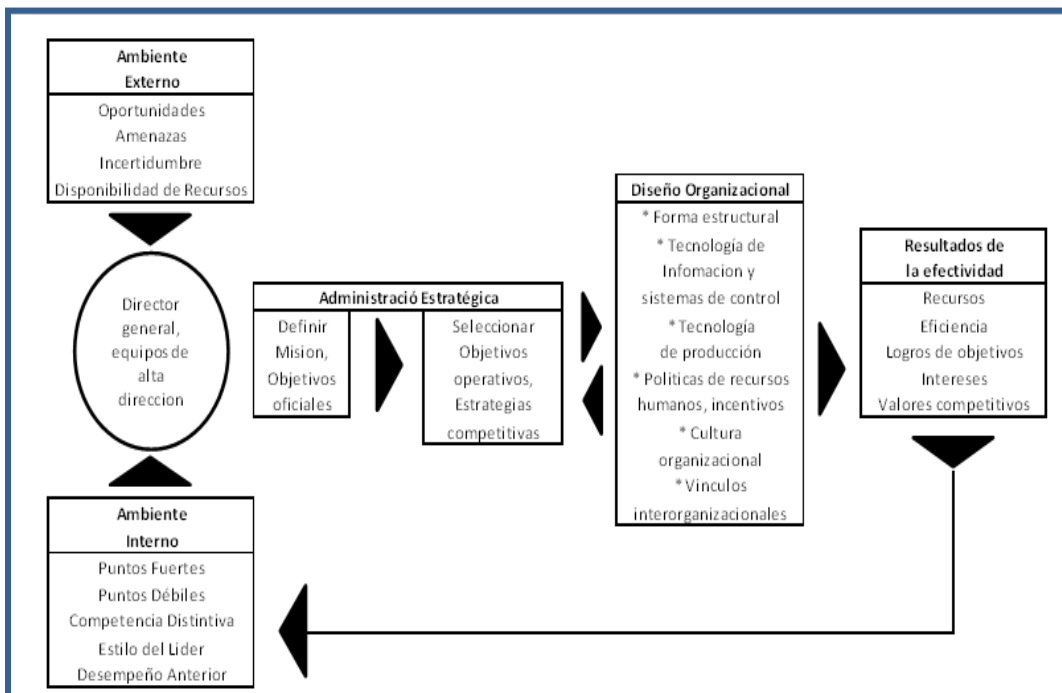
Los modelos de diseño organizacional en general son parte de las herramientas de los ejecutivos y ofrecen una buena base conceptual para desarrollar un diseño organizacional eficiente.

Examinando el criterio de varios autores tomamos en cuenta los tres modelos considerados de mayor relevancia para el tipo de diseño que se planteara para el almacén Credicalsa, los cuales son mostrados a continuación:

a). Modelo De Richard Daft

El modelo que Richard Daft se basa en analizar el ambiente externo e interno de una organización, donde se identifica a las dimensiones a desarrollar como la administración estratégica, Diseño organizacional y Resultados de efectividad en donde se mide la eficiencia, logros de objetivo y recursos.

Grafico # 1 Modelo de Diseño de Richard Daft



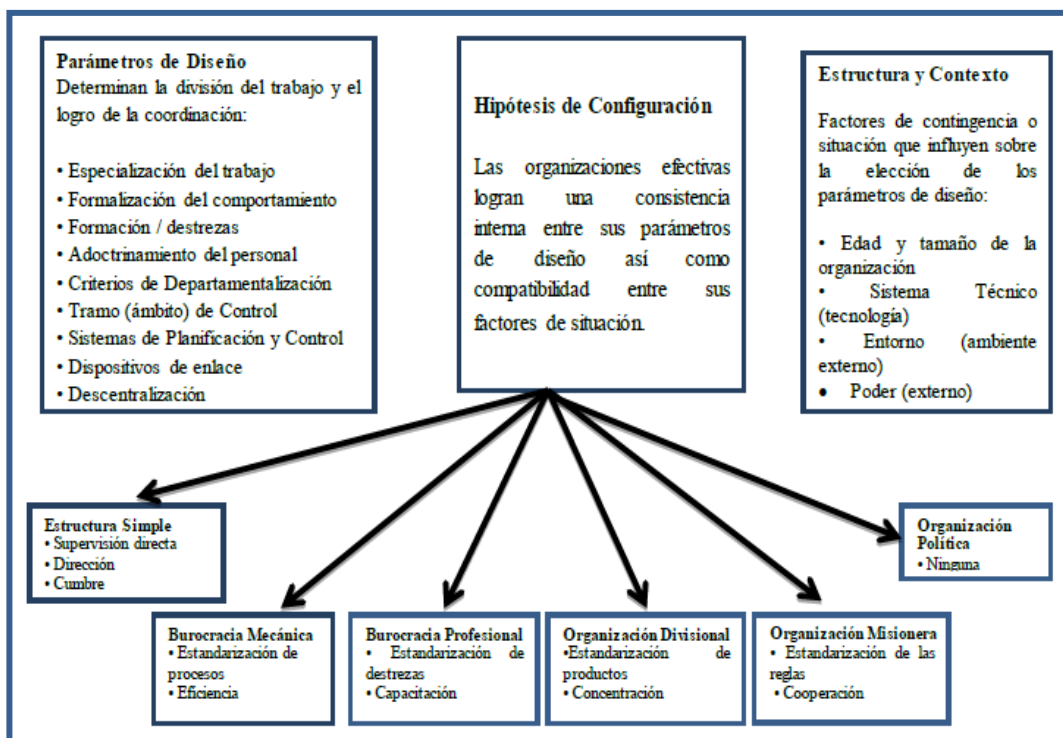
Fuente: Teoría y diseño organizacional
Autor: Richard Daft

b. Modelo De Henry Mintzberg

Mintzberg concuerda en que no existe una mejor y única manera de diseñar y administrar organizaciones, y su teoría base argumenta que los elementos de la estructura deben ser seleccionados apropiadamente para lograr una consistencia interna en cada proceso, si mismo como en los aspectos básicos con la situación de la organización: su dimensión, antigüedad, el tipo de ambiente en que funciona, los sistemas técnicos que usa, etc.

Para lograr que la asignación y ejecución de tareas sea efectiva se necesita de una división del trabajo acorde a la organización, igualmente Mintzberg identifica diversas modalidades de coordinación para las personas que conforman la organización siendo así los elementos más básicos de la estructura que mantiene unida a las organizaciones, y son los siguientes:

Grafico #2 Modelo del Diseño de Henry Mintzberg



Fuente: Teoría y diseño organizacional de Mintzberg
Autor: Henry Mintzberg

1.2.6. Componentes del Diseño Organizacional

El diseño organizacional escogido para el desarrollo de la propuesta es de Richard Daft y para su aplicación en una empresa u organización constara de los siguientes componentes o elementos: Análisis organizacional, Administración estratégica, Proyección del diseño organizacional y Resultados de la efectividad.

1.2.6.1. Análisis Organizacional

Dentro del análisis organizacional se realiza la identificación de factores que influyen en la organización del ambiente externo siendo estas las oportunidades, amenazas y la disponibilidad de recursos y en el ambiente interno se define las fortalezas y las debilidades, además de otras herramientas para conocer la situación de la empresa.

1.2.6.1.1. Análisis Interno y Externo de la organización

En el análisis de la organización se identifica los factores tanto internos como externos que rodean a la empresa así como al desarrollo de las actividades de la misma, a continuación tenemos la descripción de cada factor:

Fortalezas son factores de carácter positivos internos de la empresa como: la comunicación, que ayudan a fortalecer el funcionamiento de la empresa.

Debilidades son factores internos, que se caracterizan por ser de índole negativo y limitan el funcionamiento de la organización

Oportunidades corresponden factores externos que se encuentran en el ambiente y se puede sacar provecho, y para maximizar el funcionamiento de la empresa

Amenazas son factores externos complicados de controlar que se debe contrarrestarlas lo más pronto para reducir el impacto negativo a la empresa.

1.2.6.1.2. Matriz FODA

La matriz FODA es una herramienta administrativa en donde el análisis de cada factor que rodea a la empresa tanto interno como externo puede ser aplicado a cualquier situación de la organización o empresa legalmente establecida, la cual será el objeto de estudio en un lapso determinado del tiempo.

El análisis FODA es una herramienta de desarrollo administrativo para conformar una matriz acerca de la situación actual del objeto de estudio lo que permitirá obtener un diagnóstico preciso que permita actuar a los administradores mediante la toma de decisiones logrando que vayan de acuerdo con los objetivos definidos.

1.2.6.1.3. Matriz de Competitividad

Miranda (2008) se refiere a la matriz de competitividad como: “una herramienta analítica utilizada por lo general por gerentes de las organizaciones en la cual se identifica a los competidores más importantes de su empresa siendo estas de la misma categoría, e informa sobre sus fortalezas y debilidades particulares para determinar la situación actual de la empresa”.

Siendo así que los resultados que arroje dependerán en parte de la selección de factores, en la asignación de ponderaciones o valores y en la distribución de los elementos. Y es por este motivo que los resultados de esta matriz se deben usar de forma cautelosa como ayuda en el proceso de la toma de decisiones e implementación de estrategias que la fortalezcan tanto interna.

1.2.6.2. Administración estratégica.

En la Administración Estratégica se definen los pasos a seguir para lograr que la empresa logre eficiencia y eficacia en sus procesos y en las actividades asignadas a cada departamento, para eso determina los siguientes lineamientos mencionados a continuación: la misión, visión objetivos, las estrategias competitivas y cursos de acción.

1.2.6.2.1. Misión

Daft R, (2006) indica que “la misión describe los valores de la organización, sus aspiraciones, Una misión bien definida es la base para el desarrollo de todas las metas y planes subsecuentes”.

Entonces la misión llega a ser la base de la dirección que lleva a los miembros de la organización a realizar sus funciones dentro de la empresa de acorde a un solo objetivo en común.

1.2.6.2.2. Visión

La visión en cambio nos da una aclaración de lo que la organización desea conseguir a un plazo determinado por medio de la utilización correcta de los recursos con que cuenta la organización explicados de una manera clara para comprensión de todos los miembros de la empresa con el propósito de progreso organizacional en todo sentido.

1.2.6.2.3. Objetivos

Los objetivos de una organización son aquellos resultados que deseamos obtener para nuestras empresas, para las áreas que la conforman y para cada una de las personas que la integran. Además por regla general los objetivos deben ser los mínimos y necesarios para definir los logros a alcanzar. La implementación de objetivos es de suma importancia para el éxito de una empresa, ya que por medio de éstos se establecen los lineamientos a seguir.

Otros de los motivos por los que las organizaciones plantean objetivos es la búsqueda de lograr el enfoque de los esfuerzos de todos los trabajadores en una misma meta, guiar para la formulación de estrategias, dirigir a los encargados para la asignación de recursos y sirven de base para la conformación de normas y políticas.

1.2.6.2.4. Estrategias

La estrategia organizacional es el resultado de la creación, implementación y evaluación de las decisiones que se toman dentro de una organización, teniendo como fin la fijación de metas que se alcanzarán los objetivos a largo plazo. También las estrategias especifican como se cumplirán la misión, la visión y los objetivos de la organización, y el desarrollo políticas y planes de acción eficientes y la consecución de proyectos y programas creados como la asignación adecuada los recursos para ejecutarlos.

Las estrategias empresariales son utilizado en las empresas para tener una ventaja entre sus competidores más inmediatos, y son aplicables en las actividades a la que se dirige su empresa, de esta manera disminuyen costos, aumentan productividad, se aumenta la participación de los empleados, y se tiene un liderazgo en la empresa.

1.2.6.2.5. Cursos de acción

Un plan de acción es un programa que da prioridad a las actividades y estrategias más importantes para dar cumplimiento a los objetivos y metas, es así que el plan de acción conforma una guía capaz de brindar una estructura con lineamientos claros y específicos para llevar a cabo un proyecto. Dentro de la organización, un plan de acción involucra a los diferentes departamentos, además establece a los encargados del cumplimiento de cada estrategia en tiempo y forma asignado. También incluye métodos de seguimiento y control, para que estos responsables saquen sus conclusiones sobre las acciones y si están encaminadas correctamente.

1.2.6.3. Proyección del Diseño Organizacional.

En la fase de la proyección del diseño organizacional se refiere a los componentes que debe tener una organización como la estructura formal, los sistemas de información y de control, políticas organizacionales y cultura o clima organizacional los cuales describimos a continuación:

1.2.6.3.1. Estructura Formal

Una estructura organizacional es la forma en que las diferentes partes de una organización o empresa están distribuidas, conectadas o relacionadas entre sí para promover un correcto funcionamiento en cada proceso de la empresa, donde las posiciones que ocupa la gente tienen reglas y reglamentos, que especifican en diferentes grados jerárquicos como deben comportarse los que ocupan estas posiciones.

Miranda (2008) clasifica a la estructura de la siguiente manera:

- a. **Estructura Funcional:** Agrupa en una misma unidad de la organización todas las funciones y actividades dentro de la empresa que son similares que se realizan bajo la dirección de un jefe común denominado responsable. La clasificación departamental está basada por tanto en funciones o especialidades: Producción, comercial, finanzas.
- b. **Estructuras Divisionales:** A través de ellas se centra la atención en el aspecto y factores de relevancia e imprescindible que se considera clave en el negocio, sea productos o zonas geográficas.

Por productos: la estructura se consigue mediante unidades autónomas, por cada producto o grupo semejante de productos.

Zona geográfica: supone un agrupamiento de las actividades de la empresa en términos geográficos, cada división geográfica está a su vez organizada en forma funcional o de productos, o una mezcla de las dos.

- c. Suelen ser **estructuras funcionales**, pero con proyectos con atribuciones superiores a las funciones y en todo o en gran parte autosuficientes en recursos y personal. La estructura en matriz se creó originalmente para resolver complejos problemas de coordinación y realización de grandes proyectos a futuro.

1.2.6.3.2. Orgánico Funcional

En el orgánico funcional identifica y determina de manera clara y de fácil comprensión en que unidades, cargos u órganos principales de las empresas encuentran la información detallada acerca de sus responsabilidades, funciones y perfiles de cada puesto, con el fin de conseguir los objetivos prefijados, al mismo tiempo un sobredimensionamiento de recursos.

1.2.6.3.3. Políticas institucionales

Se aclara que las políticas implementadas en la organización son guías para orientar la acción; también se puede decir que son lineamientos generales a tomar en cuenta en la toma de decisiones, en asuntos que dan problemas repetitivamente en el interior de las organizaciones.

Tomando como referencia la definición decimos que las políticas son juicios generales de ejecución para el desarrollo y lograr de esta forma la factibilidad de los objetivos y así mismo que faciliten la implementación correcta de las estrategias.

1.2.6.3.4. Sistemas de información y control

Los sistemas de información y control son herramientas utilizadas por los administradores que sirven de apoyo para la toma de decisiones dentro de la empresa y así mismo el control del funcionamiento de las empresas detectar problemas y darles la solución adecuada al tiempo preciso.

1.2.6.3.5. Cultura Organizacional

La cultura organizacional es la que designa un sistema de significado común entre los miembros que distingue a una organización de otra, dicho sistema es tras un análisis detenido de las características que considera la organización.

Granell (1997) define el término como: “aquello que comparten todos o casi todos los integrantes de un grupo social...esa interacción compleja de los grupos sociales de una empresa está determinado por los "valores, creencias, actitudes y conductas".

1.2.6.3.6. Cuadro de Mando Integral

Es una herramienta de administración que muestra cuando la empresa y sus empleados alcanzan los resultados perseguidos por la estrategia lo que permite dirigir el desempeño actual como direccionar el desempeño futuro de la empresa, mediante el uso de cuatro categorías tales como desempeño financiero, conocimiento del cliente, procesos internos de negocios y aprendizaje y crecimiento para alinear iniciativas individuales, organizacionales y transdepartamentales para identificar los procesos nuevos.

1.2.6.4. Resultados de la efectividad

Dentro de los resultados de efectividad, se mencionan la eficacia, la eficiencia de los procesos productivos de la empresa, también la evaluación y el seguimiento del mismo para que de esta manera si algo falla se realice una retroalimentación, y un presupuesto para identificar costos del desarrollo y cumplimiento de estrategias.

1.2.6.4.1. Eficacia

Se define a la eficacia de una organización como la capacidad de lograr cumplir con los objetivos y metas planificadas con los recursos actualmente disponibles dentro de una empresa en un lapso de tiempo predeterminado. Así mismo se puede establecer con signo de eficiencia en la empresa tomando como referencia la capacidad de cumplir de manera inteligente por medio de la planificación establecida y utilizando el mismo lugar, tiempo, calidad y cantidad con la menor inversión posible.

1.2.6.4.2. Eficiencia

La eficiencia es el uso razonado de los recursos que se tiene en la organización para alcanzar un objetivo establecido; siendo uno de los principales factores el requerimiento necesario para evitar contratiempos o errores dentro de los procesos organizativos, es decir, minimizar al máximo el desgaste de recursos al conseguir un proceso bien ejecutado beneficiando la parte financiera de la empresa al evitar costos excesivos.

1.2.6.4.3. Evaluación y Seguimiento

La **evaluación** consiste en la comparación de varios impactos reales de planes estratégicos aplicados a la asociación, se enfoca en lo que se establece y el futuro del mismo, es necesario realizar una evaluación periódica para detectar a tiempo los problemas que se presentan y poder contrarrestarlos, dando soluciones factibles.

El **seguimiento** es el análisis y la recopilación de información acerca de cómo va evolucionando la organización una vez que se haya implementado la propuesta del diseño organizacional después de un tiempo determinado razonable y se basa generalmente en el cumplimiento de metas y objetivos establecidos por medio de la ejecución de actividades y estrategias diseñadas para cada fin durante la fase de planificación.

1.2.6.4.4. Presupuesto

Tomando en cuenta la conclusión de varios autores definimos al presupuesto como la valoración estimada de las condiciones necesarias para realizar la operación y de la obtención de los resultados para una empresa en periodos estimados ya planificados, utilizando diferentes medios, técnicas o métodos como la adopción de las estrategias necesarias para lograr cumplir con los objetivos propuestos de la organización.

1.3. LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DEL ALMACÉN CREDICALSA

La gestión administrativa del almacén Credicalsa se desglosara en las siguientes dimensiones: aspectos constitutivos, gestión administrativa, recurso de la organización y productos ofrecidos.

1.3.1. Aspectos Constitutivos

1.3.1.1. Datos Históricos

Ahora y en diferentes épocas se ha caracterizado al Cantón La Libertad, por ser el que cuenta con una mayor demanda por parte de quienes desean emprender actividades de comercio en cualquiera de las ramas disponibles. Por este motivo el propietario del almacén Credicalsa realiza un análisis sobre qué actividad comercial decide emprender, aunque cabe recalcar que el Señor Ever Valdivieso en un principio la realiza de una manera informal, es decir sin la obtención de ningún permiso de funcionamiento.

Posee ciertos estudios superiores con los cuales establece una base para llevar a cabo la actividad sin ser lo necesario para este mercado tan cambiante, además no contaba con el capital suficiente para legalizar la empresa, por lo que el nivel de inversión fue mínimo. Inicialmente el nombre comercial de la empresa fue Calza centro, con el pasar de los tiempos y buscando algo acorde a la actividad que proponía para definirse con el nombre actual de Credicalsa.

Con este cambio cumplió con el objetivo de darle identificación al sistema y a la política de venta que es al contado y créditos a corto plazo, es decir buco reflejar su actividad real en un nombre más aceptable al mercado. Posteriormente la organización empezó a funcionar febrero del año 2002, como un pequeño negocio en el cual únicamente administrada por su propietario. Debido a que no era suficiente el simple hecho de iniciar la actividad comercial, si no darle sustentabilidad en el manejo operacional,

1.3.1.2. Normativas

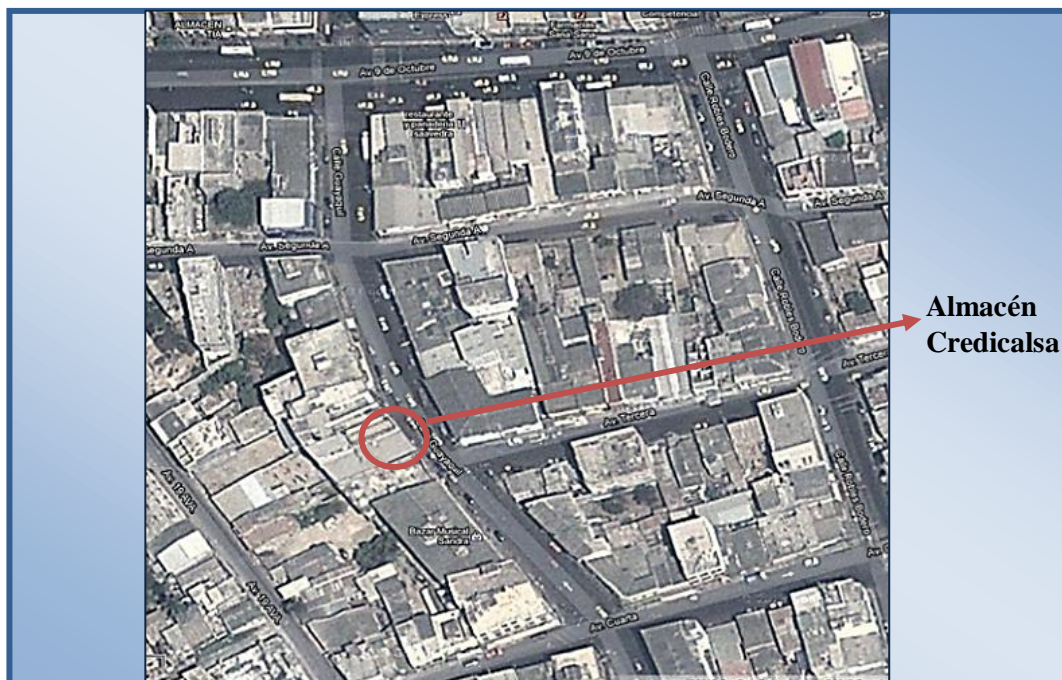
Se procede a realizar los respectivos trámites en el Servicio de Rentas Internas para que le extienda el respectivo Registro Único de Contribuyentes, el mismo que permita su funcionamiento de manera legal y formaliza su actividad.

1.3.2. Situación Actual

1.3.2.1. Ubicación

La ubicación de la empresa “Credicalsa” desde sus inicios hasta la actualidad se encuentra ubicada en el Cantón La Libertad, Barrio Mariscal Sucre, en la calle Josué Robles, entre 4ta y 5ta avenida. Como toda empresa se plantea objetivos entre ellos primero consolidarse y ser reconocida, para luego buscar expandirse en otros lugares o puntos de venta.

Grafico # 3 Ubicación Almacén “Credicalsa”



Fuente: Google Earth

1.3.2.2.Mercado Actual

El mercado en el cual ha incursionado el Almacén de Calzado “Credicalsa” es el de mayor frecuencia porque cuenta más con clientes ocasionales que otro sector comercial, esto se da por la frecuencia con que cada persona adquiere calzado, pero gracias a una estrategia aplicada la empresa tiene una gran cantidad de clientes fijos los mismos que son controlados gracias al sistema computarizado de control de clientes.

La cartera de clientes actualmente es de 250 personas de todas las clases sociales especialmente la baja y media, ya que los productos son comercializados a crédito y capta este tipo de clase social de personas.

1.3.2.3. Competencia

El mercado de comercialización de calzado en el Cantón La Libertad es muy competitivo y tienen empresas o lugares que son reconocidos en este sector, entre ellos podemos mencionar, Comecsa y el Centro comercial Buenaventura Moreno que tienen gran acogida de la mayor parte del mercado consumidor, además existe gran cantidad de vendedores informales que fomentan la competencia desleal en el mercado.

Debido al aumento de la cartera de clientes la empresa se fue consolidando y buscó la forma de implementar un sistema que permita controlar los datos de nuestros clientes así como los créditos que se han otorgado para así agilizar la actividad que la empresa realiza en cuanto a la venta a créditos de calzado, que es la que impulsa el crecimiento de la empresa.

1.3.2.4.Publicidad

En la actualidad el mercadeo lo realiza por medio de la publicidad que la realiza ya sea por medios electrónicos como la radio y de la misma escrita como en los diarios de circulación local como Súper y revistas.

Así mismo patrocina eventos a nivel local que ayudan al dar posicionamiento como eventos de modelaje, deportivos, etc., cuenta con una página web de nivel básico buscando su mejora a través del tiempo con el fin de incursionar en el mercado cibernético de gran auge en estos tiempos.

1.3.3. Gestión Administrativa

1.3.3.1. Planeación

La planeación o planificación es el proceso sistemático que tienen como fin cumplir con un objetivo predeterminado. Para ello se emplea las diferentes herramientas y técnicas para desarrollar de un plan de investigación, que dan como resultado la definición de los cursos de acción a seguir de parte de las organizaciones, para ser base primordial de la ejecución del proyecto.

1.3.3.2. Dirección

La dirección de una organización es la responsable de impulsar la coordinación y la vigilancia las acciones realizadas de cada miembro que conforma la organización, teniendo como fin de que la organización como un todo en conjunto realice sus actividades de la manera más eficaz según los planes identificados. Es la disposición con la que se influye en los individuos de la organización para que contribuyan al cumplimiento de las metas organizacionales.

1.3.3.3. Control

Comprende establecer sistemas que permitan medir los resultados actuales, en relación con los esperados con para estimar si se dan el cumplimiento de la metas, a fin de corregirlas y mejorarlas. Además ayuda en la formulación de nuevos planes mediante las acciones de los miembros de la organización para que lleguen a los objetivos, incluye medir el desempeño individual y organizacional garantizando que los resultados cumplan sus fines.

1.3.4. Recursos

Los recursos con que cuenta principalmente el almacén son los siguientes:

Humanos: En la actualidad la Empresa “Credicalsa” cuenta con 7 colaboradores, divididos en las diferentes funciones y un gerente general o administrador, una asistente administrativa, y responsable del área financiera, 1 persona destinada al área de ventas, 4 encargados de las cobranzas de los productos vendidos a crédito.

Tecnológicos: El almacén Credicalsa cuenta con equipo de computación y software para llevar la base de datos de clientes actuales como de los potenciales.

Materiales: cuenta con el mobiliario necesario para satisfacer las necesidades de sus clientes, tanto para la atención a los clientes como para la exhibición de la mercadería.

1.3.5. Productos

El funcionamiento de las actividades de la empresa Credicalsa se basa en relaciones con proveedores, empresas abastecedoras son empresas a nivel nacional y como es de prever, para no tener dificultades en las actividades de la empresa, por eso cuenta con una variedad de proveedores, entre los que podemos mencionar a los siguientes:

Proveedores:

- Rojassport,
- Almacenes Estuardo Sánchez,
- Taller D'dalis,

Igualmente sus productos los clasifica de acuerdo al mercado en el que desarrolla sus actividades ofreciendo calzado para damas, caballeros, niños y niñas.

1.4.MARCO LEGAL

El almacén Credicalsa tiene fundamento legal apoyándose en los artículos de la Constitución de la Republica, Código de Trabajo, Ley de Pequeñas y Medianas Empresas que se citan a continuación:

a) Constitución de la República Del Ecuador

Art. 284.-La política económica tendrá los siguientes objetivos: **2.** Incentivar la producción nacional, la productividad y acumulación del conocimiento científico y tecnológico, la inserción estratégica en la economía mundial y las actividades productivas complementarias en la integración regional.

Art. 319.- Regulará, apoyará y fomentará la asociatividad de los microempresarios, microempresa o micro, pequeños y medianos productores, de conformidad para la producción, recolección, almacenamiento, conservación, intercambio, transformación, comercialización y consumo de sus productos.

b) Ley de Pequeñas y Medianas Empresas

Art. 2.- Encomiéndese a la autoridad de aplicación definir las características de las empresas que serán consideradas PYMES, teniendo en cuenta las peculiaridades de cada región del país, y los diversos sectores de la economía en que se desempeñan sin perjuicio de lo dispuesto en el art. 83.

c) Código de Trabajo: Sección Segunda del Trabajo

Art. 35.- El trabajo es un derecho y un deber social. Gozará de la protección del Estado, el que asegurará al trabajador el respeto a su dignidad, una existencia decorosa y una remuneración justa que cubra sus necesidades y las de su familia. Se regirá por las siguientes normas fundamentales:

Normas Fundamentales del art. 35 del Código de trabajo:

- a) La legislación del trabajo y su aplicación se sujetarán a los principios del derecho social.
- b) El Estado garantizará la intangibilidad de los derechos reconocidos a los trabajadores, y adoptará las medidas para su ampliación y mejoramiento.
- c) Los derechos del trabajador son irrenunciables. Será nula toda estipulación que implique su renuncia, disminución o alteración.
- d) Los trabajadores participarán en las utilidades líquidas de las empresas, de conformidad con la ley.

CAPÍTULO II

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

2.1.DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

En la investigación se aplicará investigación cualitativa ya que se realizará la recolección de datos basándose en los razonamientos de las personas a las que se aplicará el instrumento, con el fin de determinar con más certeza las causas principales que provoca esta problemática, así como la utilidad al buscar soluciones y mejoras a los problemas de “Credicalsa” para el mejoramiento de la administración y toma de decisiones para cuantificar la demanda y promover un óptimo funcionamiento esto se dará con los datos arrojados por la investigación.

2.2.MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN

La modalidad de la investigación que se aplica en la elaboración e implementación del Diseño Organizacional para el almacén Credicalsa es la denominada: proyecto factible, puesto que el diseño organizacional se caracteriza por seguir el proceso de investigar, elaborar y desarrollar la propuesta con el fin de dar soluciones a problemas presentes y futuros de orden administrativo y organizativo.

2.3.TIPOS DE INVESTIGACIÓN

2.3.1. Investigación Aplicada

La investigación aplicada se caracteriza por indagar y analizar fuentes del conocimiento ya existentes Para la elaboración de esta propuesta se consideró la elaboración de diseños organizacionales elaborados para otras organizaciones de características similares y sus resultados de carácter positivo para poder generar el mismo efecto dentro del Almacén Credicalsa.

2.3.2. Investigación Bibliográfica

La investigación bibliográfica se realizara tomando referencia de los textos científicos que brindan información clara y necesaria sobre los modelos teóricos a tratar, lo que permitirá alcanzar conclusiones adecuadas con un enfoque de interés especial referente a la temática de investigación, además da soporte claro a la investigación, basándose en teorías aplicadas en este tipo de proyectos.

Estará apoyada en textos y teorías de diferentes autores especializados en diseños organizacionales que se adapten a las necesidades del Almacén de calzado “Credicalsa”, además textos que ayuden a determinar los elementos adecuados para desarrollar y fortalecer internamente al almacén, junto al equipo de trabajo con que cuenta.

2.3.3. Investigación de Campo

La investigación de campo se aplicará por medio de recolección de datos con el uso de instrumentos de los cuales se obtendrá información de relevancia, fidedigna y de una fuente directa, que será destinada al desarrollo del Diseño Organizacional para el almacén Credicalsa.

2.4. MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN

a. Método Inductivo

Este método se aplica porque se utiliza la lógica para obtener conclusiones razonables como base de sucesos particulares aceptados como válidos, para obtener soluciones, de carácter general. Para por eso se analizó los factores que causan problemáticas en la empresa y así mismo, los aspectos que permiten plantear un diseño como propuesta encaminada a mejorar la condición actual del Almacén Credicalsa.

b. Método No experimental

El método a utilizar para la elaboración de la propuesta de diseño organizacional para el Almacén de calzado “Credicalsa” es el No Experimental o ex post-facto porque no se influye en los factores internos o desarrollo normal de las actividades de la empresa, ya sea la actual administración, organización o actividades de la empresa para provocar intencionalmente la problemática del inexistente desarrollo de la empresa en los últimos años, sino al contrario, se utiliza la técnica de la observación y estudio información documental que guiará a diseñar las soluciones adecuadas.

2.5.TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN

Las técnicas de investigación son utilizadas principalmente para la recolección de información que mediante un procedimientos logra su objetivo principal el cual es la obtención de un resultado determinado, por medio de un documento, un instrumento o cualquier tipo de información que ayuda a ordenar las etapas de la investigación, controlar los datos obtenidos, orienta a la aplicación de la información recolectada, y a desarrollar una propuesta a un problema ya sea científico, tecnológico, administrativo, artístico o en cualquier otro campo donde sea necesario.

2.5.1. Entrevista

La entrevista es una técnica de investigación utilizando la recolección de datos que consiste básicamente en reunirse con una o varias personas y cuestionarlas en forma adecuada para obtener mayor información sobre el tema con el que se desea intervenir a la empresa. La entrevista puede agrupar a directivos y empleados de una misma área o de la organización en general. La entrevista debe ser una conversación formal y cordial entre el analista y los miembros de la organización que facilitarán la información.

2.5.2. Encuesta.

Es la técnica más aplicada para conocer y recopilar información acerca de un tema específico; es muy importante, ya que este tipo de investigación arroja datos reales y eficientes para el investigador. Este método consiste en obtener información de una determinada población involucrada a la investigación, con la finalidad del analizarlas y realizar la propuesta o solución a una investigación.

2.6.INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

2.6.1. Guía de entrevista

La guía de entrevistas de preguntas se debe basar en un tema en particular para procurar descubrir las falencias dentro de la organización y determinar el origen de la problemática, esta entrevista compuesta por 12 interrogantes que buscan respuestas concretas y claras, será destinada a los integrantes o colaboradores del almacén de calzado “Credicalsa”,

Es de esta información de donde se obtendrá información que a más de ser fidedigna y confiable, será la más clara e indicada para determinar la problemática actual y mediante su respectivo análisis, las soluciones futuras a aplicar a los diferentes campos de la empresa.

2.6.2. Cuestionario

Se realizara un cuestionario con 13 preguntas cerradas basado en las opiniones que pueden tener los clientes actuales como potenciales, acerca del Almacén Credicalsa y será aplicada a los clientes y posibles clientes de la empresa ya que ellos como usuarios habituales están al tanto de los problemas que presenta la misma o en su defecto de las falencias que tiene para brindar un eficiente servicio a los clientes.

2.7. POBLACIÓN Y MUESTRA

2.7.1. Población

La población se define como el conjunto de unidades individuales compuestas por personas u otros elementos del entorno organizacional, es así que Fernández C. (2003), manifiesta que población es “el conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones.”

Para el levantamiento de información se tomará como base la como referencia, la base de datos de clientes actuales del almacén Credicalsa que son aproximadamente 250 personas que han adquirido productos del almacén sea a crédito o al contado, tomados de la base de datos del almacén igualmente a los 6 trabajadores del almacén, mostrados gráficamente a continuación:

Cuadro # 1: Datos de población

UNIDADES	No.
Cientes	250
Empleados	6
Total	257

Fuente: Almacén Credicalsa

Elaboración: Christian Ramírez Clemente.

2.7.2. Muestra

Según Fernández C. (2003) define a la muestra como la parte representativa de la población, considerándola como el conjunto población que cumple con especificaciones especiales ya sean cualitativas o cuantitativas. De tal manera que para determinar la muestra de la población a quien aplicaremos el cuestionario de la encuesta elegimos tipo de muestreo descrito a continuación:

Muestreo por cuotas: Se identifica a esta muestra tomando como base el buen conocimiento sobre el conjunto de la población o de los individuos más característicos o específicos que ayudan a cumplir los fines de la investigación.

Conservan por lo tanto una serie de semejanzas con el muestreo aleatorio estratificado, pero no tiene el carácter de aleatoriedad de aquél.

Tomando en cuenta estas condiciones se determinará que la muestra es de 124 personas las cuales se encuentran en la base de datos y son clientes del Almacén de Calzado “Credicalsa”, y con ellos se realizará el levantamiento de información utilizando, las herramientas adecuadas.

Para obtener la muestra se utilizará la técnica de muestreo probabilístico para poblaciones finitas, donde todas las personas tienen la oportunidad de ser elegidas, y determinamos al número de personas a las que se aplicará el instrumento:

Condiciones:

N= 250
 $Z^2= 1.88$
 p= 0.50
 q= 0.50
 e= 0.06

Formula:

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

$$n = \frac{3.5344(0.25)250}{0.8964 + 0.8836}$$

$$n = \frac{220.9}{1.78}$$

$$n= 124$$

De la misma manera se procede a estratificar la muestra detalladamente en el siguiente recuadro:

Cuadro # 2: Estratificación

Estratos	Referencia	Población	Muestra
1	Clientes del almacén Credicalsa	250	124
2	Trabajadores Credicalsa	6	6
N			130

Fuente: Almacén Credicalsa

Elaborado por: Christian Ramírez Clemente.

CAPÍTULO III

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

3.1. ANÁLISIS DE LA ENTREVISTA REALIZADA A LOS TRABAJADORES

Al aplicar el instrumento de recolección de datos a los 6 trabajadores de los diferentes departamentos del Almacén “Credicalsa”, por motivo de que el otro integrante del almacén es el Administrador y Propietario, se procede a la tabulación y representación gráfica de los resultados obtenidos, para su posterior interpretación, mostrada a continuación:

Pregunta 1 ¿Se siente a gusto en su actual lugar de trabajo?

De las respuestas obtenidas de parte de los empleados, se concluye que se encuentran a gusto con sus puestos de trabajo y las actividades que realizan en la actualidad, ya sea por las condiciones de trabajo identificando como bueno al ambiente laboral que existe dentro de la organización y la motivación de tener contacto con los clientes personalmente logrando explotar y desarrollar sus habilidades y actitudes.

Pregunta 2 ¿El gerente realiza actividades extra para promover la unidad de los trabajadores?

De las respuestas de los entrevistados obtenemos que los miembros de la organización estén de acuerdo en que sí se realiza actividades que fomentan la unión de empleados, siendo estas de índole social siendo las principales las integraciones deportivas y la celebración de cumpleaños, dejando al margen las actividades que logren un fortalecimiento del equipo en lo laboral, sin dejar de resaltar que también hubo quienes opinaron lo contrario, es decir no se fomenta la unidad dentro del Almacén.

Pregunta 3 ¿Conoce usted si la empresa tiene un organigrama jerárquico?

Según la información recabada de los trabajadores sobre si la empresa tiene un organigrama jerárquico, se llega a la conclusión que el Almacén Credicalsa no posee un organigrama que este aplicando la administración actual, ya que en sus respuestas sobresale el desconocimiento y el desinterés de parte del administrador como de los empleados en identificar de manera gráfica la ubicación que ocupan en la empresa, información de suma importancia porque obtenemos un resultado positivo para poder plantear un diseño para el almacén.

Pregunta 4 ¿Es de su conocimiento si la empresa posee políticas o reglamento interno?

La opinión referente a la pregunta mencionada anteriormente es dividida, ya que los trabajadores aseguran que existen políticas, pero que no son aplicadas ni socializadas y así mismo el resultado no se refleja en el desarrollo de las actividades realizadas, por otro lado aseguran que no existen ya que nunca han sido entregadas a ellos ni dadas a conocer, es por eso que obtenemos un punto de vital importancia para el desarrollo de la propuesta logrando para elaborar este componente indispensable que es parte del Diseño Organizacional para lograr un ambiente adecuado de trabajo para los miembros de la organización..

Pregunta 5 ¿Qué tan a gusto se siente con la relación laboral que tiene con su gerente o supervisor?

La relación laboral que existe entre el nivel jerárquico superior representado por el administrados y los trabajadores es catalogada como buena, según las respuestas obtenidas, debido al hecho que todos los colaboradores están de acuerdo y a gusto con la relación que existe, destacando la buena comunicación y empatía hacia las necesidades de su personal como principal motivo, convirtiéndose así en una fortaleza interna de la empresa que nos ayudará a vencer dificultades presente y prevenir las que se presenten en el futuro.

Pregunta 6 ¿Qué tan rutinarias son las tareas que realiza en su trabajo?

De acuerdo con las respuestas analizadas tenemos como conclusión que el mayor porcentaje de trabajadores del almacén consideran muy rutinarias sus actividades realizadas dentro de su horario de trabajo en la empresa y esto se produce porque se dedican plenamente a cumplir sus tareas laborales ya establecidas e indicadas por el propietario, sin innovar procesos operativos, tomando en cuenta los resultados da oportunidad de implantar planes de acción que ayuden a cumplir estrategias de fortalecimiento en cuanto a actividades buscando el mejoramiento de las actitudes y aptitudes del personal y su motivación.

Pregunta 7 ¿Al momento de tomar decisiones en la empresa, cómo calificaría la comunicación entre trabajadores y el supervisor?

De los trabajadores entrevistados se puede notar por sus respuestas que los trabajadores concuerdan al definir que la comunicación es regular al momento de tomar decisiones que afecten al funcionamiento normal del almacén pero debe ser fortalecida en algunos aspectos para desarrollar internamente las actividades empresariales, entonces se puede elaborar estrategias para lograr que la comunicación llegue a ser una fortaleza por su prioridad para todos miembros de la organización.

Pregunta 8 ¿Su supervisor motiva a sus colaboradores a trabajar en equipo?

Los trabajadores del almacén Credicalsa mediante sus respuestas concluyen que sí se estimula al trabajo en equipo dentro del almacén durante la realización de sus actividades pero son muy limitadas las ideas generadas por la administración para lograr este fin, dando así la oportunidad de plantear estrategias que fomenten una mejora en el trabajo en equipo en la empresa buscando un objetivo en común y lograr su fortalecimiento interno mediante el buen desenvolvimiento de tareas y actividades que se planifiquen.

Pregunta 9 ¿Qué tan accesibles son las oportunidades para ser creativo e innovador?

La mayor parte de trabajadores del almacén respondieron coincidentemente, que la oportunidad de innovar es muy accesible para cada uno en sus puestos de trabajo, pero esas oportunidades no son aprovechadas y entran en la rutina, pero el principal problema detectado es la falta de iniciativa y creatividad de los colaboradores ya que las oportunidades existen pero no se obtienen resultados que evidencian la mejora de sus actividades para esto se puede establecer estrategias con el personal para manejar la situación actual de la empresa para lograr un buen ambiente e implementar cambios en la organización.

Pregunta 10 ¿Realizan controles periódicos para evaluar las actividades de los trabajadores en la empresa?

De las opiniones obtenidas se puede deducir que los controles de actividades se realizan con frecuencia ya que el giro del negocio lo requiere así, dando a entender que los controles son diarios pero sólo personalmente mientras que las reuniones de trabajo son escasas y no se puede obtener una evaluación general del almacén y su situación actual, así obtenemos un componente de la organización que podemos mejorar buscando el bienestar de los involucrados.

Pregunta 11 ¿Si podría cambiar algo dentro de la empresa que sería?

Las mejoras del almacén siempre buscarán ayudar al desarrollo institucional y de la misma manera fomenta el desarrollo personal de cada miembro de la organización es así que los empleados conocedores del ambiente interno, dieron sus puntos de vista acerca del funcionamiento del mismo destacando mejorar actividades como el sistema de cobranzas, la adecuación de las instalaciones físicas del almacén, así como la comunicación entre niveles para fomentar el fortalecimiento interno.

Pregunta 12 ¿Consideraría que es de importancia la implementación o renovación del diseño organizacional para el almacén?

Al realizar la pregunta a los empleados del almacén Credicalsa sobre la temática si considerarían de vital importancia la implementación de un diseño organizacional para el almacén, las respuestas fueron divididas dando como razón principal y válida, que sí sería necesario porque ayudaría a mejorar el ambiente de trabajo, fortalecer internamente la empresa, desarrollar competitividad en el mercado, así mismo contestaron que no porque dejan este asunto en mano de los encargados y propietarios de la empresa, y dadas las respuestas se puede desarrollar un diseño organizacional para el almacén.

3.2. ANÁLISIS DE LA ENCUESTA APLICADAS A CLIENTES DEL ALMACÉN CREDICALSA

Se aplicó el instrumento a 124 personas, los cuales son clientes y se encuentran en la base de datos del Almacén “Credicalsa”.

Posteriormente, se procedió a la tabulación respectiva de cada una de las variables objeto de estudio que se plantearon en el instrumento de recolección de datos, obteniéndose los resultados siguientes:

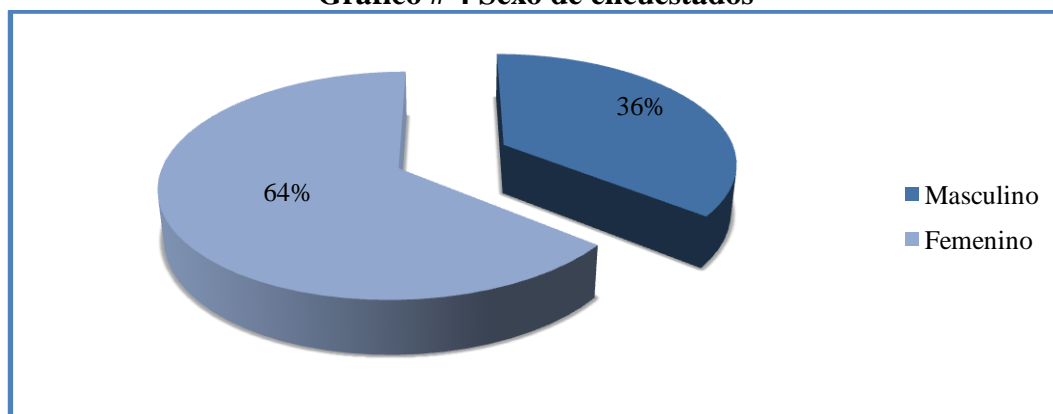
Cuadro # 3: Sexo de encuestados

Ítem			
	Categoría	Frecuencia	%
	Masculino	45	36%
	Femenino	79	64%
		124	100%

Fuente: Clientes del Almacén Credicalsa

Elaborado por: Christian Ramírez Clemente.

Gráfico # 4 Sexo de encuestados



Fuente: Clientes del Almacén Credicalsa

Elaborado por: Christian Ramírez Clemente.

Según el gráfico presentado nos muestra que del total de los clientes del almacén Credicalsa encuestados, predomina el sexo femenino, por eso es necesario tomar en cuenta esta información para plantear estrategias que ayuden a atraer a las personas de las demás categorías y fortalecer aún más la que da buenos resultados para fomentar un crecimiento en ventas y competitividad del mismo.

1. ¿Qué clases de artículos adquiere cuando sale de compras?

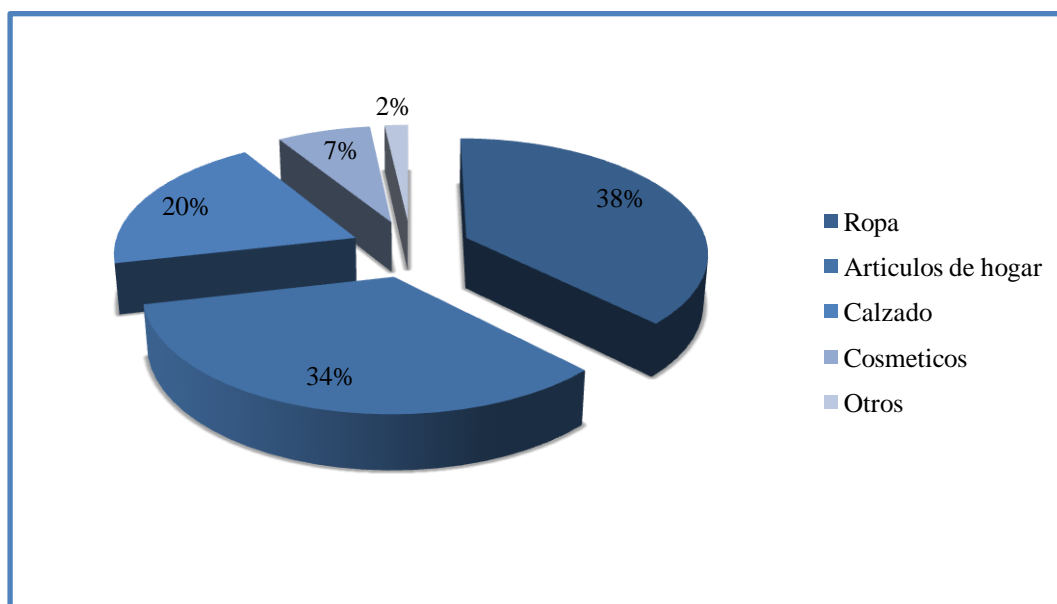
Cuadro # 4 Preferencias de compras

1	Categoría	Frecuencia	%
	Ropa	47	38%
	Artículos de hogar	42	34%
	Calzado	24	20%
	Cosméticos	9	7%
	Otros	2	2%
		124	100%

Fuente: Clientes del Almacén Credicalsa

Elaborado por: Christian Ramírez Clemente.

Gráfico # 5 Preferencias de compras



Fuente: Clientes del Almacén Credicalsa

Elaborado por: Christian Ramírez Clemente.

El gráfico muestra del total de clientes encuestados, un porcentaje mayor que se inclina a adquirir ropa cuando salen a realizar compras, así mismo observamos que la tendencia a comprar artículos de hogar y comprar calzado son las segundas opciones preferidas por las personas, y dada esta referencia deducimos que sí existe un mercado potencial con el cual se puede implementar estrategias y se puede expender calzado.

2. ¿Con qué frecuencia realiza compra de calzado?

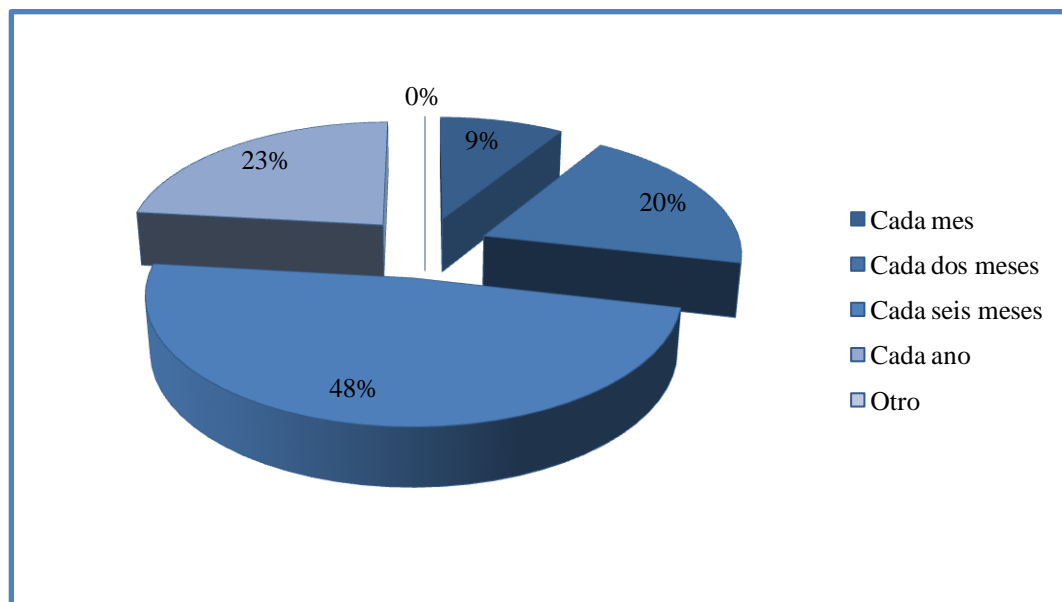
Cuadro # 5 Frecuencia de compra

2	Categoría	Frecuencia	%
	Cada mes	11	9%
	Cada dos meses	25	20%
	Cada seis meses	60	48%
	Cada año	29	23%
	Otro	0	0%
		124	100%

Fuente: Clientes del Almacén Credicalsa

Elaborado por: Christian Ramírez Clemente.

Gráfico # 6 Frecuencia de compra



Fuente: Clientes del Almacén Credicalsa

Elaborado por: Christian Ramírez Clemente.

Del total de personas encuestadas obtenemos que los clientes tienen como preferencia adquirir calzado generalmente cada seis meses, de la misma manera de los encuestados hay una diferencia que lo realiza cada año. Por lo tanto es necesaria una mayor adquisición de calzado para satisfacer la demanda ya que la población que demanda calzado va en aumento y la regularidad de compra de la misma forma es cada vez más frecuente.

3. ¿Para quién compra regularmente calzado?

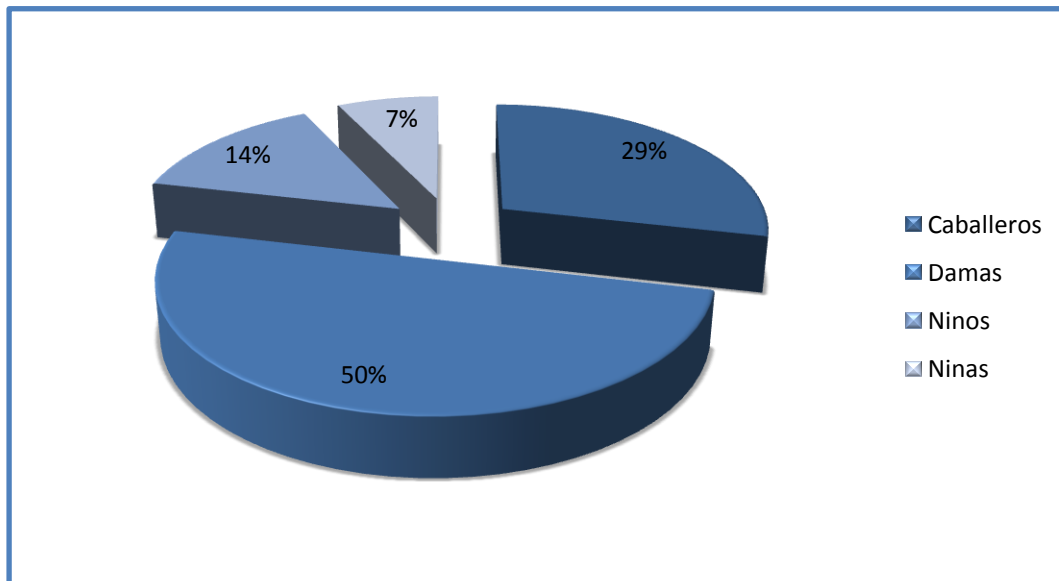
Cuadro # 6 Para quien adquiere calzado

3	Categoría	Frecuencia	%
	Caballeros	36	29%
	Damas	62	50%
	Niños	17	14%
	Niñas	9	7%
		124	100%

Fuente: Clientes del Almacén Credicalsa

Elaborado por: Christian Ramírez Clemente.

Gráfico # 7 Para quien adquiere calzado



Fuente: Clientes del Almacén Credicalsa

Elaborado por: Christian Ramírez Clemente.

De acuerdo a los resultados obtenidos sobre la adquisición de calzado, se observa que la mayor parte de encuestados decide adquirir calzado femenino, mientras que en la adquisición de calzado de caballeros como el de niños y niñas no es tan común ni frecuente, por lo tanto al presentar este déficit en ventas, es necesario que se implementen estrategias para aumentar las ventas del calzado de caballeros y niños o realizar un estudio para detectar la falencia que no permite el mismo volumen de ventas de este calzado con referencia al femenino.

4. ¿Ha visto o escuchado alguna vez sobre el almacén “Credicalsa” en medios publicitarios?

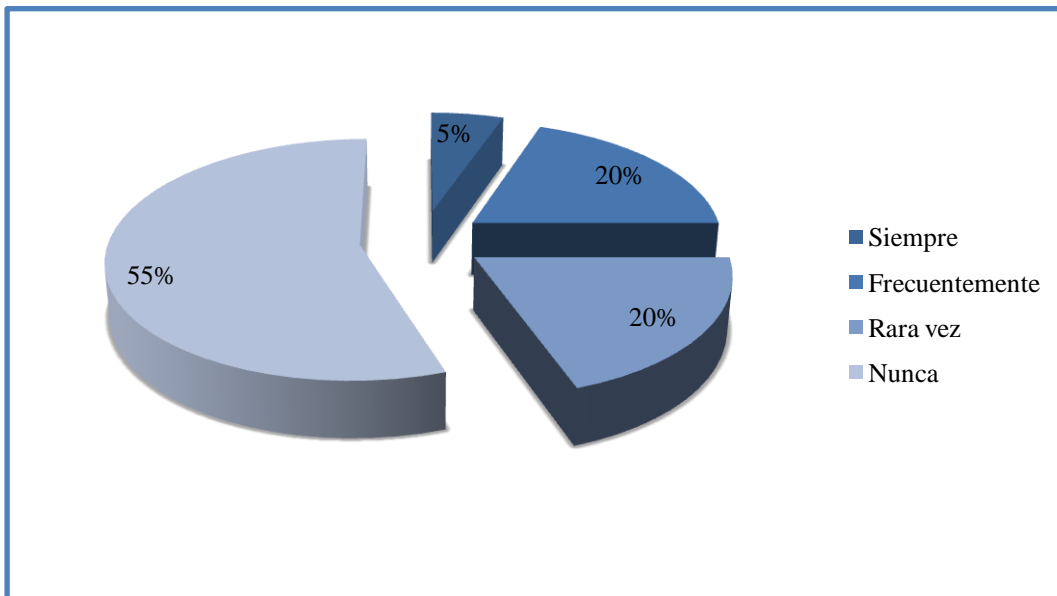
Cuadro # 7 Conocimiento sobre Almacén Credicalsa

4	Categoría	Frecuencia	%
	Siempre	6	5%
	Frecuentemente	25	20%
	Rara vez	25	20%
	Nunca	68	55%
	124	100%	

Fuente: Clientes del Almacén Credicalsa

Elaborado por: Christian Ramírez Clemente.

Gráfico # 8 Conocimiento de Almacén Credicalsa



Fuente: Clientes del Almacén Credicalsa

Elaborado por: Christian Ramírez Clemente.

Al observar el gráfico donde representamos los datos obtenidos en la encuesta se concluye que la mayor parte no ha escuchado acerca del almacén Credicalsa en los medios de publicidad locales, mientras tanto una menor cantidad de personas responden que sí y rara vez han oído o visto sobre Credicalsa, por eso es de suma importancia lograr el posicionamiento del almacén en el mercado local teniendo estrategias de marketing planteadas.

5. ¿Cuál cree que es la principal competencia del almacén Credicalsa?

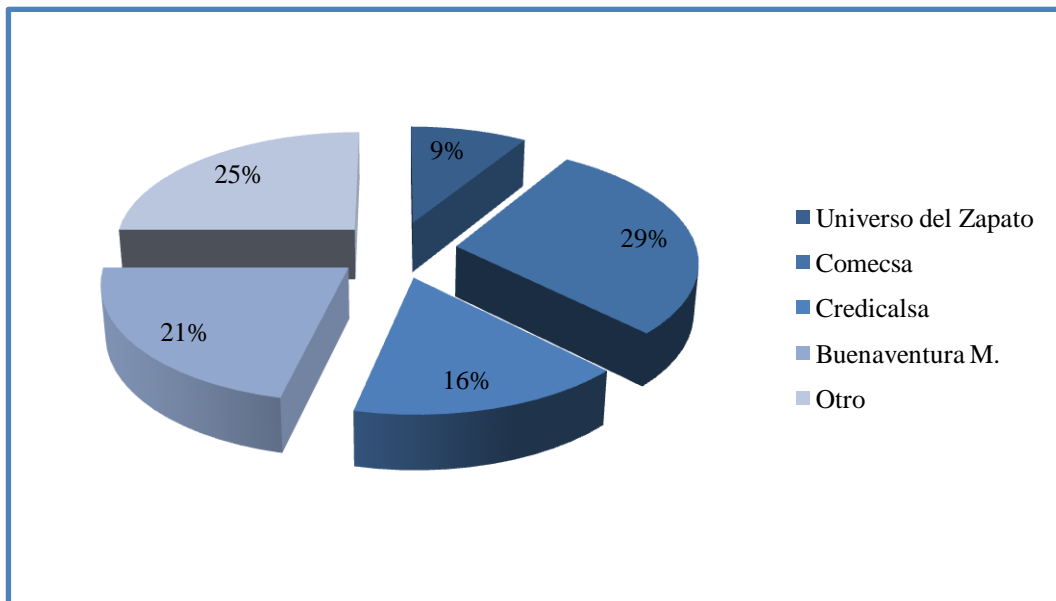
Cuadro # 8 Competencia

5	Categoría	Frecuencia	%
	Universo del Zapato	11	9%
	Comecsa	36	29%
	Payless	20	16%
	Centro Buenaventura M.	27	21%
	Otro	31	25%
		124	100%

Fuente: Clientes del Almacén Credicalsa

Elaborado por: Christian Ramírez Clemente.

Gráfico # 9 Competencia



Fuente: Clientes del Almacén Credicalsa

Elaborado por: Christian Ramírez Clemente.

Los resultados obtenidos de las encuesta nos refleja que la preferencia del lugar en donde los consumidores adquieren calzado está liderado por el Comercial Comecsa siendo la principal amenaza en competencia, sin dejar de destacar la presencia de otros lugares de preferencia de algunos clientes , es donde tendremos que implementar estrategias que promuevan la competitividad del Almacén en el mercado.

6. ¿Ha realizado alguna vez compra de calzado en el Almacén Credicalsa?

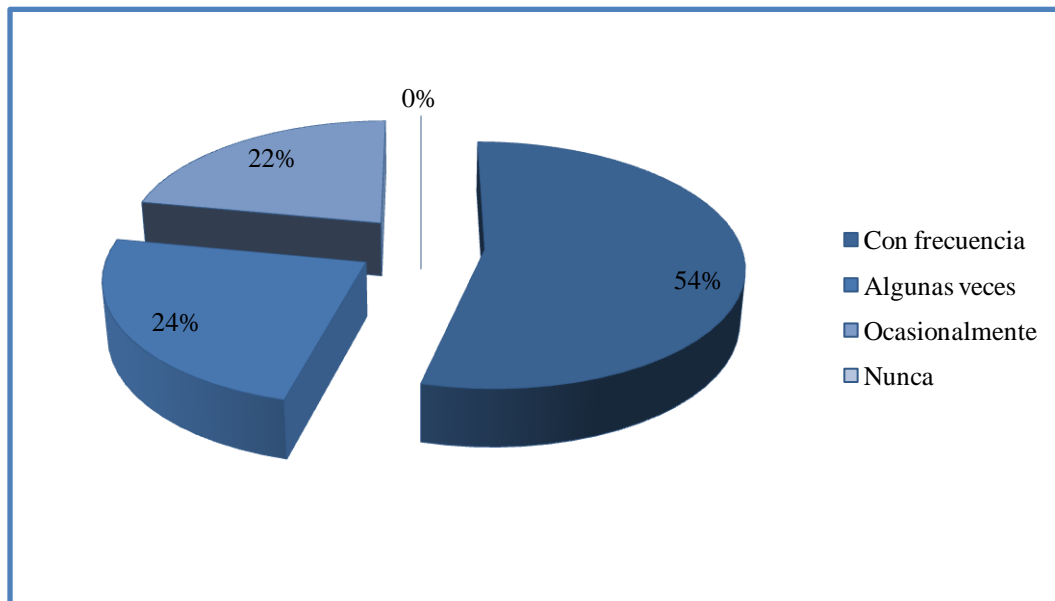
Cuadro # 9 Compras en Credicalsa

6	Categoría	Frecuencia	%
	Con frecuencia	67	54%
	Algunas veces	30	24%
	Ocasionalmente	27	22%
	Nunca	0	0%
		124	100%

Fuente: Clientes del Almacén Credicalsa

Elaborado por: Christian Ramírez Clemente.

Gráfico # 10 Compras en Credicalsa



Fuente: Clientes del Almacén Credicalsa

Elaborado por: Christian Ramírez Clemente.

El gráfico mostrado podemos identificar el mayor porcentaje compra regularmente en Credicalsa y de la misma manera que un grupo menor al total de encuestados lo realiza ocasionalmente, y por lo examinado se puede destacar que existe clientes pero se debe implementar estrategias de mercado para captar mayor número de clientes y fidelizarlos al captar su atención y ser una opción de compra frecuente.

7. ¿Por qué prefiere comprar en el Almacén “Credicalsa”?

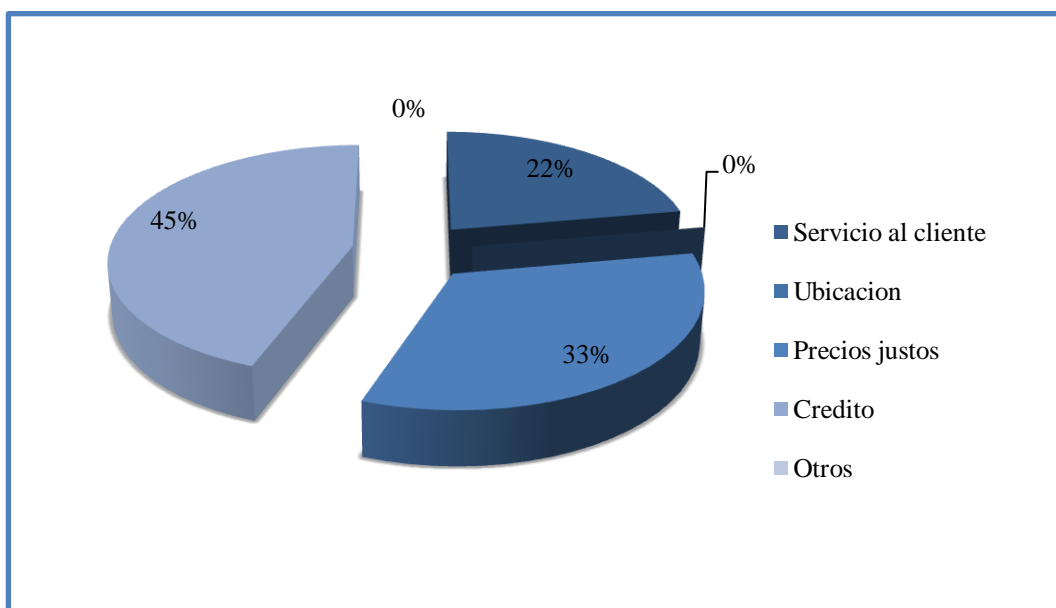
Cuadro # 10 Preferencia de compra en Credicalsa

7	Categoría	Frecuencia	%
	Servicio al cliente	27	22%
	Ubicación	0	0%
	Precios justos	41	33%
	Crédito	56	45%
	Otros	0	0%
		124	100%

Fuente: Clientes del Almacén Credicalsa

Elaborado por: Christian Ramírez Clemente.

Gráfico # 11 Preferencia de compra en Credicalsa



Fuente: Clientes del Almacén Credicalsa

Elaborado por: Christian Ramírez Clemente.

De las respuestas recolectadas a través del cuestionario a los clientes del almacén Credicalsa realizan las compras como resultado la facilidad al crédito, y un menor número de personas lo hace porque considera a los precios justos y se identifica con el servicio prestado por los trabajadores, entonces se puede decir que se pueden fortalecer estos aspectos internos que son considerados importantes en esta clase de negocios.

8. ¿Se encuentra satisfecho(a) con el servicio que recibe en el Almacén Credicalsa?

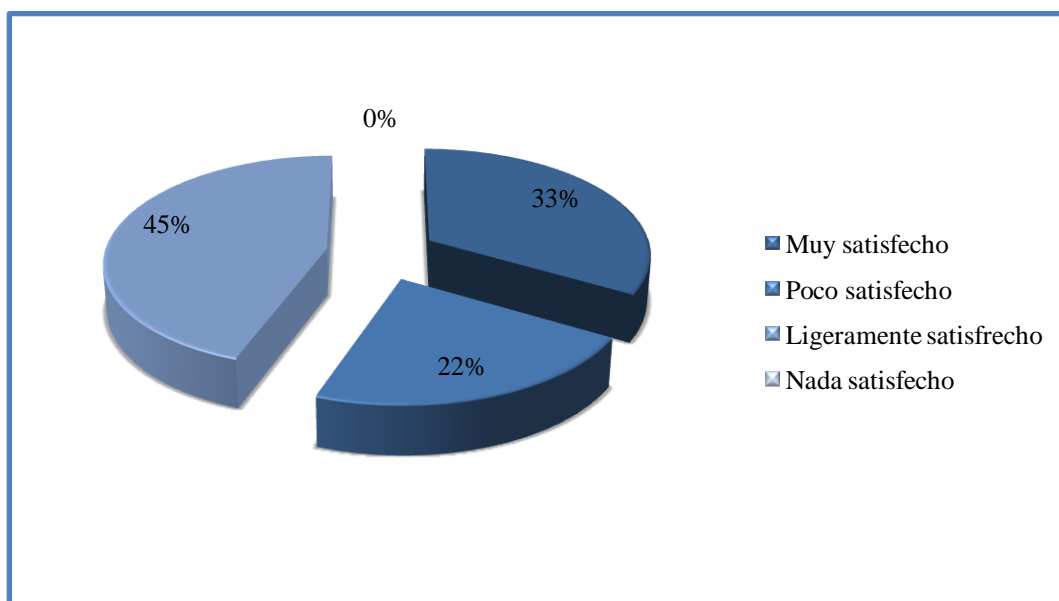
Cuadro # 11 Satisfacción del cliente

8	Categoría	Frecuencia	%
	Muy satisfecho	41	33%
	Poco satisfecho	27	22%
	Ligeramente satisfecho	56	45%
	Nada satisfecho	0	0%
		124	100%

Fuente: Clientes del Almacén Credicalsa

Elaborado por: Christian Ramírez Clemente.

Gráfico # 12 Satisfacción del cliente



Fuente: Clientes del Almacén Credicalsa

Elaborado por: Christian Ramírez Clemente.

En el presente gráfico se muestra la opinión de los encuestados acerca de la conformidad con referencia a los servicios recibidos de parte de los trabajadores del almacén destacando su satisfacción con nivel de ligeramente satisfechos mientras que un número mínimo si está conforme y satisfechos plenamente con el servicio y tomando en cuenta los valores se debe determinar falencias por las que no se satisface totalmente a los clientes.

9. ¿Cree usted que el servicio del Almacén “Credicalsa” es eficiente?

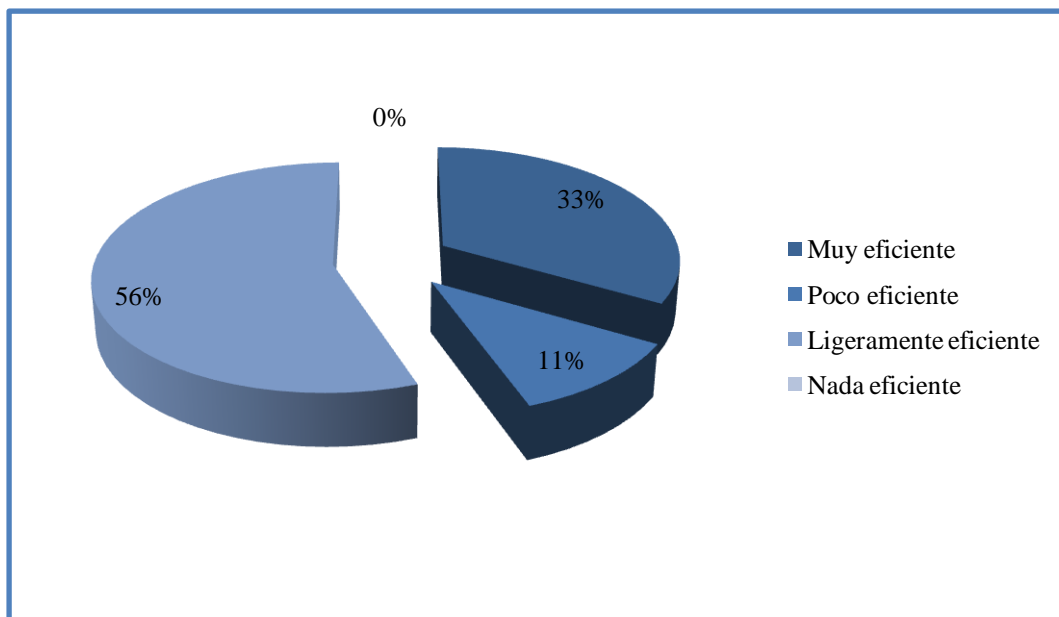
Cuadro # 12 Eficiencia del servicio

9	Categoría	Frecuencia	%
	Muy eficiente	42	33%
	Poco eficiente	14	11%
	Ligeramente eficiente	68	56%
	Nada eficiente	0	0%
		124	100%

Fuente: Clientes del Almacén Credicalsa

Elaborado por: Christian Ramírez Clemente.

Gráfico # 13 Eficiencia del servicio



Fuente: Clientes del Almacén Credicalsa

Elaborado por: Christian Ramírez Clemente.

Como se puede observar en los datos mostrados el mayor porcentaje de clientes de Credicalsa considera ligeramente eficiente el servicio prestado por los colaboradores del almacén Credicalsa, así también se destaca el número de respuestas que considera muy eficiente el servicio de la empresa, mientras que nadie considera deficiente el servicio del almacén, por lo podemos deducir que se debe analizar los puntos débiles de los colaboradores y reforzarlos por medio de estrategias para lograr la eficiencia deseada.

10. ¿En qué aspectos cree usted que debe mejorar los servicios del Almacén “Credicalsa”?

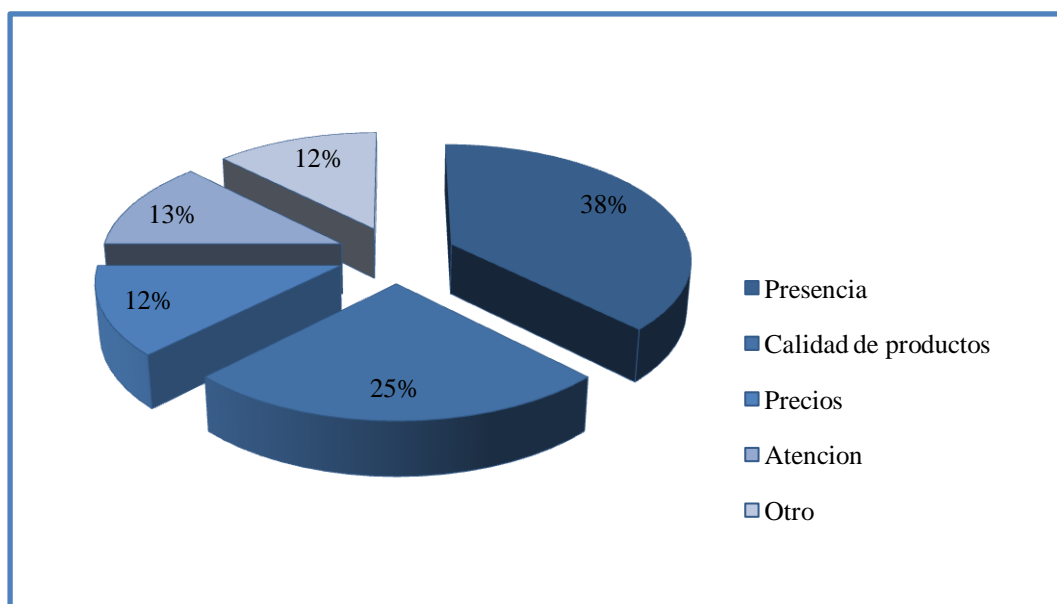
Cuadro # 13 Mejora del Almacén Credicalsa

10	Categoría	Frecuencia	%
	Presencia	47	38%
	Calidad de productos	32	25%
	Precios	15	12%
	Atención	15	13%
	Otro	15	12%
		124	100%

Fuente: Clientes del Almacén Credicalsa

Elaborado por: Christian Ramírez Clemente.

Gráfico # 14 Mejora del Almacén Credicalsa



Fuente: Clientes del Almacén Credicalsa

Elaborado por: Christian Ramírez Clemente.

De acuerdo al gráfico mostrado obtenemos sugerencias realizadas por los encuestados, destacando la mejora de la presencia es decir que debe tener las instalaciones adecuadas para prestar el servicio, también indican que se debe mejorar la calidad de los productos, la atención al cliente, precios factibles, así logramos obtener información precisa de lo que desea el cliente del almacén para lograr su excelencia y competitividad comercial.

11. ¿Cree usted que el personal del Almacén “Credicalsa” está bien organizado para que sea eficiente?

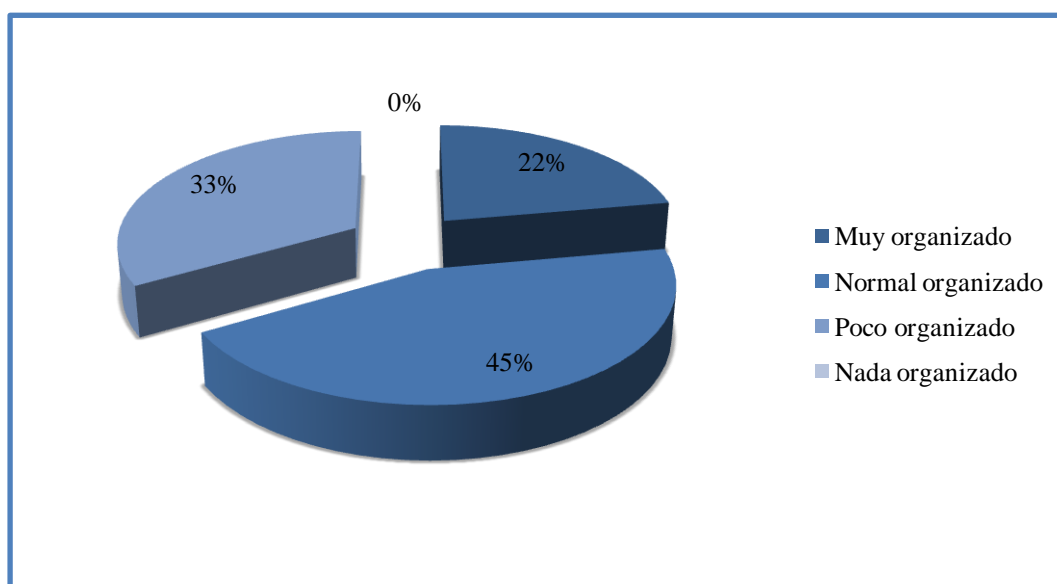
Cuadro # 14 Organización del Almacén Credicalsa

11	Categoría	Frecuencia	%
	Muy organizado	27	22%
	Normal organizado	56	45%
	Poco organizado	41	33%
	Nada organizado	0	0%
	124	100%	

Fuente: Clientes del Almacén Credicalsa

Elaborado por: Christian Ramírez Clemente.

Gráfico # 15 Organización del Almacén Credicalsa



Fuente: Clientes del Almacén Credicalsa

Elaborado por: Christian Ramírez Clemente.

En cuanto a la percepción de los clientes en cuanto a la organización, un porcentaje de importancia consideran que la organización del almacén como normal, es decir, no sobresale en algún aspecto considerando a otras empresas, pero existen personas que lo consideran poco organizado, se concluye que si los clientes logran observar esta deficiencia en este aspecto de la organizativo del almacén, es necesario cambiar la imagen tanto interna como externamente.

12. ¿Considera usted que la comunicación es adecuada para el trabajo en equipo en el Almacén “Credicalsa”?

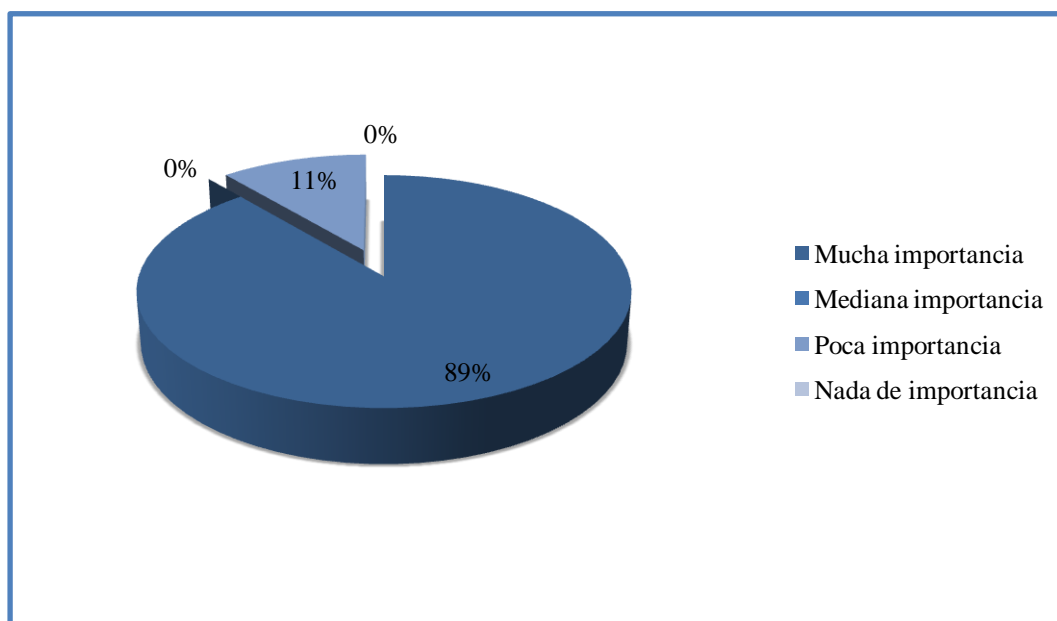
Cuadro # 15 Comunicación en el Almacén Credicalsa

12	Categoría	Frecuencia	%
	Mucha importancia	110	89%
	Mediana importancia	0	0%
	Poca importancia	14	11%
	Nada de importancia	0	0%
		124	100%

Fuente: Clientes del Almacén Credicalsa

Elaborado por: Christian Ramírez Clemente.

Gráfico # 16 Comunicación en el Almacén Credicalsa



Fuente: Clientes del Almacén Credicalsa

Elaborado por: Christian Ramírez Clemente.

Dentro de los datos recabados y graficados anteriormente obtenemos que la mayoría de las personas concuerdan que la comunicación dentro del almacén es importante, y lo contrario dan poca importancia es así que se debe buscar la manera de reforzar este campo de mucha importancia para el almacén y el desarrollo de sus actividades.

13. ¿Cree que debe implementarse una herramienta administrativa para que mejore la gestión del Almacén “Credicalsa”?

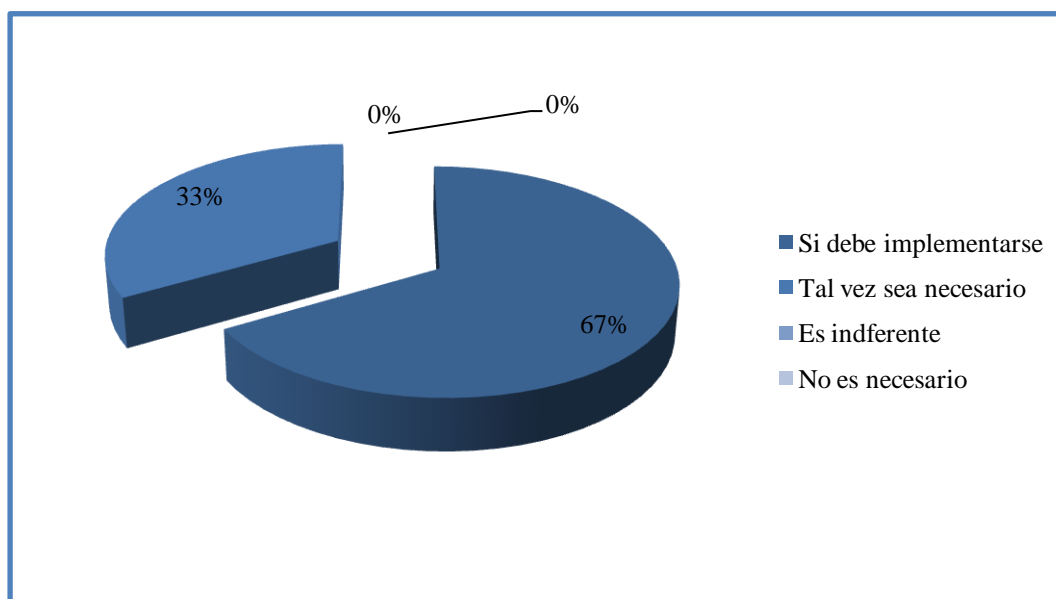
Cuadro # 16 Implementar herramienta administrativa

13	Categoría	Frecuencia	%
	Si debe implementarse	93	67%
	Tal vez sea necesario	31	33%
	Es indiferente	0	0%
	No es necesario	0	0%
		124	100%

Fuente: Clientes del Almacén Credicalsa

Elaborado por: Christian Ramírez Clemente.

Gráfico # 17 Implementar herramienta administrativa



Fuente: Clientes del Almacén Credicalsa

Elaborado por: Christian Ramírez Clemente.

En la cuestión sí se debe implementar una herramienta administrativa para el almacén de las personas respondieron que si se debe utilizar alguna herramienta para mejorar el funcionamiento y mientras que otros clientes no saben sí es bueno o no, mientras que nadie indicó que no sea necesario, por tal motivo se destaca que es de mucha relevancia en este tiempo las herramientas administrativas para competir en un mercado tan exigente.

3.3. CONCLUSIONES

- 1.** La aplicación de las entrevistas nos confirma la necesidad del almacén de poseer una estructura organizacional y orgánico funcional para hacer frente a las necesidades detectadas y a la problemática de empresa.
- 2.** Los trabajadores tienen un direccionamiento efectivo deficiente, ya que no posee una administración estratégica en el tiempo que lleva ejecutando sus actividades en el mercado.
- 3.** La falta de estrategias de marketing dan como resultado un escaso reconocimiento del mercado, lo cual influye negativamente en el desarrollo social y económico de la empresa, los colaboradores y el entorno.
- 4.** La empresa internamente posee aspectos fuertes como la comunicación entre niveles de mando y trabajo en equipo de parte de los trabajadores, que serán aprovechados para la implementación del diseño organizacional.
- 5.** La inexistencia de un diseño organizacional da como origen la problemática de un débil nivel competitivo y un ambiente interno frágil debido a la escasa participación de los miembros de organización con un direccionamiento con objetivos en común.

3.4. RECOMENDACIONES

- 1.** Realizar la ejecución práctica del organigrama y el orgánico funcional en el almacén en un corto tiempo, para asegurar el correcto funcionamiento en cada puesto de trabajo, por medio del cumplimiento de las actividades y responsabilidades asignadas.
- 2.** Implementar la administración estratégica para fijar un punto en común que desee alcanzar la organización como equipo de trabajo, empezando con la misión, visión y objetivos.
- 3.** Llevar a cabo estrategias publicitarias de carácter progresivo de acuerdo a la visión de los propietarios de la empresa y el posicionamiento que se desee alcanzar en el mercado.
- 4.** Considerar y prestar estrategias, aumentar las fortalezas de la empresa y aprovechar las oportunidades del entorno para lograr la disminución de debilidades y fortalecimiento a amenazas futuras que pueda tener la empresa.
- 5.** Elaborar la propuesta de un diseño organizacional basado en la información recopilada, enfocándose en los aspectos débiles de la empresa para crear y desarrollar una cultura organizacional estable y fuerte que pueda resistir amanezcas y los factores de riesgo, logrando el cumplimiento de metas u objetivos.

CAPÍTULO IV

DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA EL ALMACEN “CREDICALSA” DEL CANTÓN LA LIBERTAD, PROVINCIA DE SANTA ELENA, AÑO 2013.

4.1.PRESENTACIÓN

Dado que toda organización que se encuentra en un mercado generalmente de alta competencia se necesitan realizar esfuerzos que ayuden a alcanzar un progreso institucional eficiente y es por eso que en este capítulo se presenta la situación propuesta de la investigación basándose en los resultados obtenidos por medio de los instrumentos de recolección de datos presentados en los capítulos anteriores.

La propuesta de este trabajo de investigación, es la elaboración y planteamiento de una herramienta administrativa, siendo el siguiente Diseño Organización para el almacén de calzado “Credicalsa”, con la finalidad de infundir y establecer una estructura organizacional apta, que permita concretar los niveles de jerarquía para el direccionamiento del equipo de trabajo y el desarrollo constante de las actividades, buscando como resultados el crecimiento progresivo del Almacén Credicalsa, para lo que se tomara como referencia el modelo de Richard Daft.

Se elige este, modelo porque en la actualidad el almacén de calzado Credicalsa presenta diferentes problemáticas que lo limitan y no permiten una correcta ejecución de tareas, tales como: comunicación limitada, desconocimientos de políticas o reglamento interno de la empresa, no tener una estructura organizacional definida, no llevar un control periódico de sus actividades, y el desconocimiento de parte del mercado, factores que influyen para plantear la siguiente propuesta del diseño organizacional buscando lograr una efectividad organizacional.

4.2.DATOS DE IDENTIFICACIÓN

Razón Social:

Almacén de calzado “Credicalsa”

Logotipo:



Conformación:

7 personas divididos en los diferentes departamentos

Slogan:

“Para calzar y lucir bien”

Ubicación:

Calle Josué Robles Boderó entre 4ta y 5ya Avenida

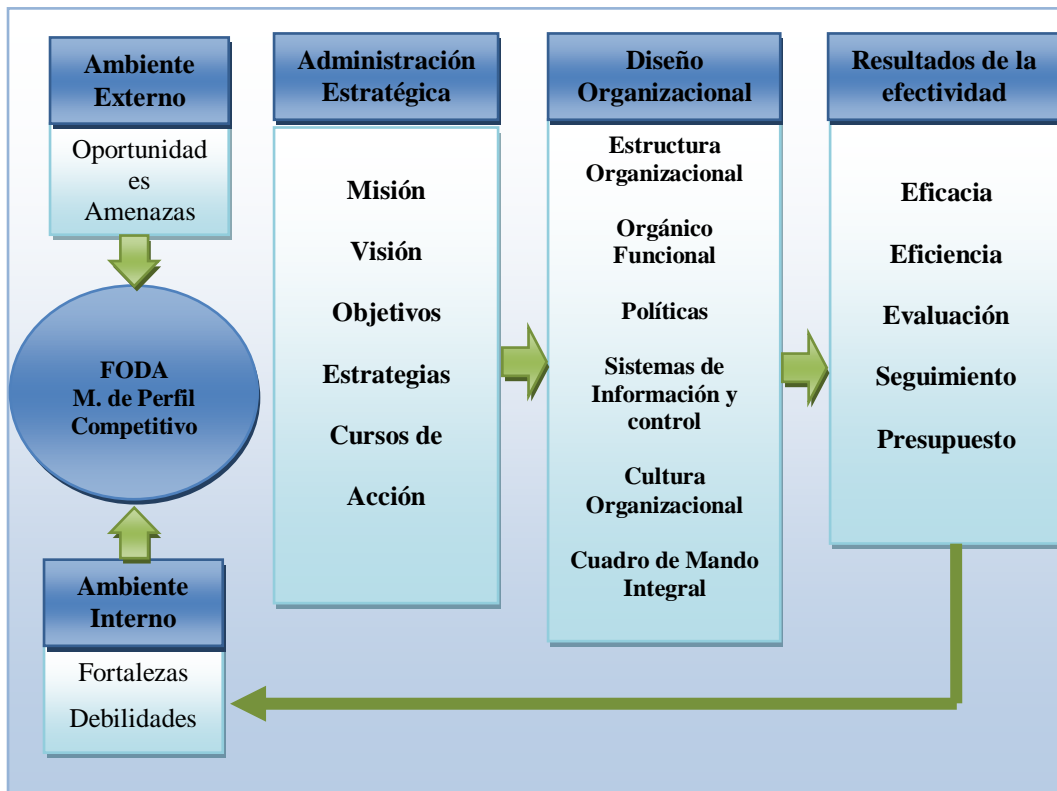
Teléfonos:

042785750 -042785173

4.3.MODELO DE DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA ALMACÉN CREDICALSA

En la propuesta del diseño seleccionado que se ha implementarse en el almacén Credicalsa se va a encontrar 4 Secciones: en la Primera se encuentra la situación actual por medio de la descripción del ambiente interno y externo mostrado a través de un análisis FODA y la matriz de Competitividad, en la Segunda Sección se mostrará la administración estratégica que se va a definir para la aplicación en el almacén, en la Tercera Sección se realizará el desarrollo de cada uno de los elementos de la proyección del Diseño Organizacional, y en la última sección se muestra el análisis de los resultados de la efectividad sobre el diseño y el aporte que generará al almacén Credicalsa.

**Gráfico # 18 Diseño Organizacional para almacén Credicalsa
Modelo de Richard Daft**



Fuente: Diseño organizacional de Richard Daft
Elaborado por: Christian Ramírez Clemente

4.4.COMPONENTES DEL DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA EL ALMACÉN CREDICALSA.

4.4.1. Análisis Organizacional

4.4.1.1.Análisis FODA – Ambiente Interno y Externo de la Organización

La matriz FODA realizada al Almacén Credicalsa es una manera resumida de mostrar los factores internos como los fortalezas y debilidades así como los factores externos nombrando las oportunidades y amenazas de la empresa, una vez realizado el análisis de la problemática y los resultados obtenidos por medio de los instrumentos de recolección de datos, y para mostrarlos la representamos en la siguiente matriz:

Cuadro # 17 Matriz FODA

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ol style="list-style-type: none"> 1. Insatisfacción de clientes de la competencia 2. Servicio de la competencia diferentes 3. Ubicación estratégica 4. Mercado en crecimiento poblacional. 5. Nivel económico del mercado 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Competencia excesiva 2. Mejores marcas de productos en el mercado 3. Desconocimiento de parte del mercado sobre Credicalsa 4. Comercio informal de calzado 5. Productos sustitutos
FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ol style="list-style-type: none"> 1. Controles diarios de caja 2. Diversificación de productos 3. Funciones determinadas a cada persona 4. Afinidad entre el personal 5. Movilización propia de recaudadores 6. Proyecciones de expansión. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Inexperiencia del personal 2. Publicidad insuficiente 3. Ausencia de local propio 4. No posee estructura organizacional 5. No tiene reglamento interno 6. No posee metas u objetivos.

Fuente: Almacén “Credicalsa”

Elaborado por: Christian Ramírez Clemente

4.4.1.2. Matriz Estratégica

Cuadro # 18 Matriz de Estrategias

MATRIZ DE ESTRATEGIAS	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Insatisfacción de clientes de la competencia 2. Servicio de la competencia diferente. 3. Ubicación estratégica 4. Mercado en crecimiento poblacional. 5. Nivel económico del mercado 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Competencia excesiva 2. Mejores marcas de productos en el mercado 3. Desconocimiento de parte del mercado sobre Credicalsa 4. Comercio informal de calzado 5. Productos sustitutos
FORTALEZAS	ESTRATEGIA F-O	ESTRATEGIA F-A
<ol style="list-style-type: none"> 1. Controles diarios de actividades 2. Diversificación de productos 3. Funciones determinadas a cada persona 4. Afinidad entre el personal 5. Movilización propia de recaudadores 6. Proyecciones de expansión 	<ol style="list-style-type: none"> 1 F2-O5 Desarrollar un clima organizacional acorde a las actividades del almacén. 2 F1-O2 Realizar reuniones para socializar el manejo de herramientas de control de actividades. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. F4-A3 Fortalecer la comunicación para mejorar relaciones entre niveles de jerarquía. 2. F2-A2 Realizar contactos con proveedores locales para adquirir productos de mejor calidad reconocida.
DEBILIDADES	ESTRATEGIAS D-O	ESTRATEGIAS D-A
<ol style="list-style-type: none"> 1. Inexperiencia del personal 2. Publicidad insuficiente 3. Ausencia de local propio 4. No posee estructura organizacional 5. No tiene reglamento interno 6. No posee metas u objetivos. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. D4-O4 Implementar un reglamento interno que permita prestar un servicio eficientemente a la demanda. 2. D1-O1 Capacitación de personal para satisfacer demanda y exigencia de clientes. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. D2-A3 Diseñar programa de publicidad para dar a conocer la empresa 2. D6-A1 Diseñar actividades de integración para trabajadores del almacén. 3. D6-A2 Proponer metas de mejora de productos a corto plazos.

Fuente: Almacén Credicalsa

Elaborado por: Christian Ramírez Clemente

4.4.1.3. Matriz de Competitividad

En la matriz de competitividad se realizaron comparaciones del almacén Credicalsa con los más reconocidos competidores de él, analizando los factores clave que tienen para lograr éxito.

Cuadro # 19 Matriz de Competitividad

MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO							
		Credicalsa		Comecsa		Universo del Zapato	
FACTORES IMPORTANTES PARA EL ÉXITO	VALOR	CALF	PUNTAJ	CALF.	PUNTAJ	CALF	PUNTAJE
Eficiente atención	0.10	3	0.30	2	0.40	3	0.60
Facilidad de Crédito	0.20	4	0.80	4	0.80	2	0.40
Lealtad de clientes	0.10	3	0.30	3	0.30	2	0.20
Diversidad/ productos	0.20	2	0.40	4	0.80	3	0.60
Ubicación estratégica	0.10	3	0.30	2	0.20	3	0.30
Presencia	0.20	4	0.80	3	0.60	4	0.80
TOTAL	1.00		2.90		3.10		2.90

Nota: 1) Los valores de las clasificaciones son los siguientes: 2 = debilidad menor, 3 = fortaleza menor, 4 = fortaleza principal. 2) Según indica el puntaje de valor total menor es más débil. 3) Para simplificar, sólo se incluyen seis factores importantes para el éxito; aun cuando estos son insuficientes para llevarlos a cabo.

Fuente: Almacén "Credicalsa"

Elaborado por: Christian Ramírez Clemente

Así, realizando un análisis del cuadro anterior obtenemos que el almacén Comecsa sea superior en varios aspectos, ya que posee un nivel de competitividad mayor al de almacenes Credicalsa y Universo del Zapato, es por eso que se debe dar la debida importancia a los objetivos que se plantean en la propuesta planteada.

4.4.2. Administración Estratégica

La administración estratégica propuesta en el diseño organizacional escogido para el almacén Credicalsa está enfocada en desarrollar soluciones óptimas de carácter práctico para la problemática detectada anteriormente, por eso, buscando el medio de fortalecer en la empresa y desarrollar soluciones favorables, para esto se elaboró un conjunto de elementos que ayudarán a guiar a la empresa en actividades de manera eficiente, tales como: misión, visión, objetivos entre otras, mostradas a continuación:

4.4.2.1.Misión Institucional

El Almacén “Credicalsa” tendrá como misión comercializar calzados de excelente calidad, contando con un equipo humano calificado y capacitado en asesoría a los clientes logrando así la satisfacción de sus gustos y exigencias.

4.4.2.2.Visión Institucional

Almacén Credicalsa se propone ser una empresa de reconocido prestigio para el año 2015, identificado principalmente por sus excelentes productos y el trabajo en equipo de sus colaboradores, que permitirá el crecimiento y desarrollo sostenible y sustentable de la empresa.

4.4.2.3.Objetivos Institucionales

4.4.2.3.1. Objetivo General

Fomentar el desarrollo organizacional del Almacén “Credicalsa” por medio de su personal capacitado y la calidad de productos ofertados, utilizando estrategias administrativas para solucionar problemática futura cumpliendo con la satisfacción de nuestros clientes; así mismo, obtener prestigio y posicionamiento en el mercado peninsular.

4.4.2.3.2. Objetivos Específicos

- Utilizar eficazmente las herramientas administrativas propuestas para lograr el desarrollo sostenible de la organización.
- Plantear la implementación de un organigrama para definir los niveles jerárquicos y funciones de los trabajadores.
- Lograr posicionamiento del almacén por medio de estrategias por diferentes medios de comunicación o publicitarios.
- Impulsar el desarrollo de la capacidad y competitividad de nuestros colaboradores mediante capacitaciones, que dará realce a la atención brindada por parte de los trabajadores del almacén.

4.4.2.4. Valores Institucionales

- **Honestidad.-** Demostrada en cada una de las acciones realizadas tanto dentro de la empresa como fuera.
- **Calidad.-** Que se verá traducida en los resultados obtenidos, a través de la satisfacción de nuestros clientes.
- **Responsabilidad.-** Al momento de aplicar las normas o reglamento establecidos para el buen funcionamiento de la empresa.
- **Compromiso.-** De cada colaborador con el trabajo, los clientes y los colaboradores.
- **Excelencia.-** En atención y servicio al cliente esperando lograr la fidelidad de los clientes

- **Preparación especializada.-** Para fomentar un servicio de acorde a las exigencias del mercado actual.
- **Vocación de servicio al cliente.-** Buscando la distinción del servicio prestado a los clientes.

4.4.2.5. Estrategias

Cuadro # 20 Estrategias del Almacén Credicalsa

Tipo de estrategia	Estrategias	Curso de Acción
Estrategias orientadas al mejoramiento interno de la empresa y reconocimiento por parte del mercado.	1. Desarrollar un clima organizacional acorde a las actividades del almacén.	1. Sesiones de socialización de objetivos propuestos en el diseño con los trabajadores.
	2. Realizar reuniones para socializar el manejo de herramientas de control de actividades.	2. Capacitación sobre manejo de herramientas de control de actividades
	3. Fortalecer la comunicación para mejorar relaciones entre niveles de jerarquía.	
	4. Implementar un reglamento interno que permita prestar un servicio eficientemente a la demanda.	3. Socializar reglamento interno impreso a los trabajadores
	5. Capacitación de personal para satisfacer demanda y exigencia de clientes.	4. Capacitaciones periódicas al personal en temas de interés.
	6. Llevar a cabo estrategias de marketing planteadas	5. Realizar publicidad en medios comunicación, impresos, entre otros.

Fuente: Almacén "Credicalsa"

Elaborado por: Christian Ramírez Clemente.

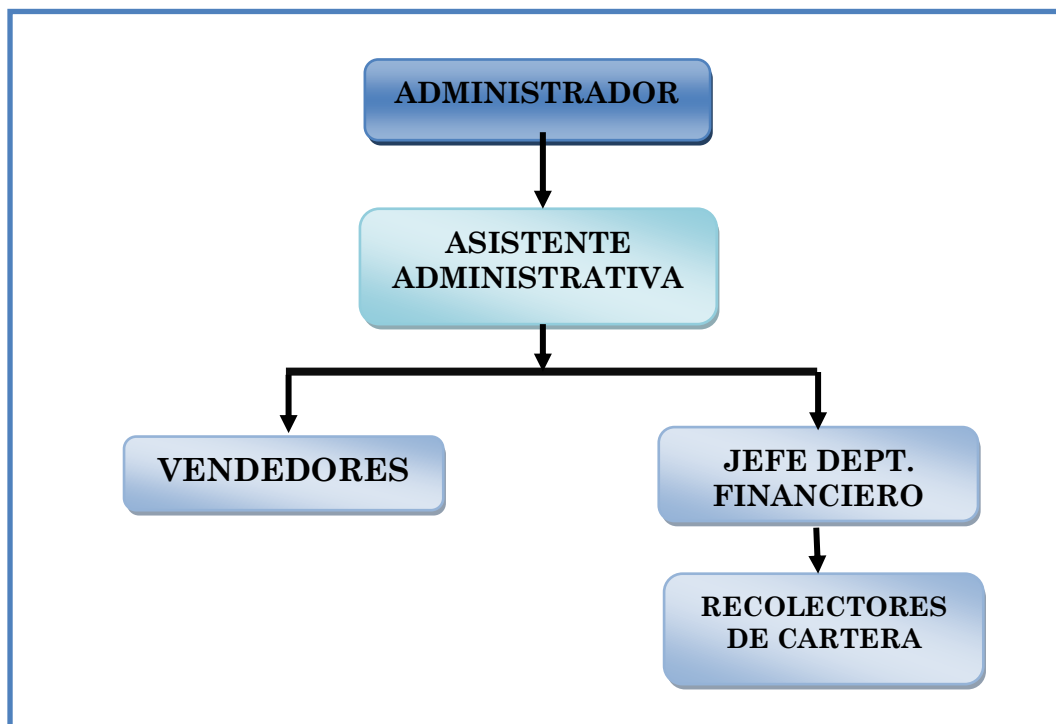
4.4.3. Proyección del Diseño Organizacional

4.4.3.1. Estructura Formal

A continuación se detalla la estructura organizacional escogiendo, la estructura funcional; ya que se agrupa los trabajadores de acuerdo a las funciones que realizan en un departamento. Así mismo se considerará los siguientes criterios para seleccionar el organigrama adecuado: estructura ágil, liviana y flexible, enfoque a la cadena de valor de los procesos, no duplicación de funciones y competencias no duplicadas, consideración del cliente como actor principal.

De esta manera el organigrama está diseñado para el Almacén “Credicalsa”, en donde se destaca las funciones a realizar por departamentos y los niveles de jerarquía que tendrá la organización, es así que de esta manera se los presenta en el grafico a continuación:

Grafico # 19 Estructura Organizacional de Almacén Credicalsa



Fuente: Almacén Credicalsa
Elaborado por: Christian Ramírez Clemente.

4.4.3.2.Orgánico Funcional

Cuadro # 21 Funciones del Administrador

DATOS DE IDENTIFICACIÓN	
PUESTO	NIVEL ADMINISTRATIVO
ADMINISTRADOR	DIRECTIVO
INFORMACIÓN GENERAL	
FECHA DE ELABORACIÓN MARZO 2013	FECHA DE ULTIMA REVISIÓN
UBICACIÓN EN EL ORGANIGRAMA	REPORTA A: N/A
<pre> graph TD A[ADMINISTRADOR] --> B[ASISTENTE ADMINISTRATIVA] B --> C[VENEDORES] B --> D[JEFE DEPT. FINANCIERO] D --> E[RECOLECTORES DE CARTERA] </pre>	SUPERVISA A: <ul style="list-style-type: none"> • Asistente Administrativa • Jefe Financiero • Vendedores • Recaudadores
	COLATERALES: N/A
ATRIBUCIONES Y RESPONSABILIDADES:	
<ul style="list-style-type: none"> • Dirigir y administrar el almacén. • Establecer políticas y reglamentos y hacer cumplir los mismos por el bien de la empresa. • Delegar atribuciones y funciones a los colaboradores dentro del ámbito de competencias. • Establecer relaciones comerciales con proveedores, instituciones comerciales e instituciones públicas. • Evaluación de personal y contratación de nuevo recurso humano. 	
COMPETENCIAS PARA EL CARGO	
<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo • Trabajo en equipo • Orientación al logro • Desarrollo y orientación de personas • Experiencia en procesos, compras, adquisiciones, administración. • Estudios en administración de empresas, planificación estratégica. 	

Fuente: Almacén Credicalsa

Elaborado por: Christian Ramírez Clemente.

Cuadro # 22 Funciones de la Asistente Administrativa

DATOS DE IDENTIFICACIÓN	
PUESTO:	NIVEL ADMINISTRATIVO
ASISTENTE ADMINISTRATIVA	APOYO
INFORMACIÓN GENERAL	
FECHA DE ELABORACIÓN MARZO 2013	FECHA DE ULTIMA REVISIÓN
UBICACIÓN EN EL ORGANIGRAMA	REPORTA A: Gerente General
<pre> graph TD A[ADMINISTRADOR] --> B[ASISTENTE ADMINISTRATIVA] B --> C[VENEDORES] B --> D[JEFE DEPT. FINANCIERO] D --> E[RECOLECTORES DE CARTERA] </pre>	SUPERVISA A: <ul style="list-style-type: none"> • Jefe Financiero • Vendedores • Recaudadores
	COLATERALES: N/A
ATRIBUCIONES Y RESPONSABILIDADES:	
<ul style="list-style-type: none"> • Organizar y tener al tanto las actividades del gerente de acuerdo a prioridades de la empresa. • Asistir en la elaboración de documentos administrativos requeridos por el Gerente General. • Atender llamadas, receptar y entregar correspondencia para el gerente. • Manejar caja chica. • Trabajar integradamente y en equipo con todas las aéreas de la empresa. • Cumplir con las políticas y reglamentos definidos por la empresa. 	
COMPETENCIAS PARA EL CARGO	
<ul style="list-style-type: none"> • Trabajo en equipo • Orientación al logro • Desarrollo de personas • Orientación de personas • Experiencia en asistencia o carreras similares • Estudios en secretariado o ramas afines. 	

Fuente: Almacén Credicalsa

Elaborado por: Christian Ramírez Clemente.

Cuadro # 23 Funciones del Jefe Financiero

DATOS DE IDENTIFICACIÓN	
PUESTO	NIVEL ADMINISTRATIVO
JEFE FINANCIERO	APOYO
INFORMACIÓN GENERAL	
FECHA DE ELABORACIÓN MARZO 2013	FECHA DE ULTIMA REVISIÓN
UBICACIÓN EN EL ORGANIGRAMA	REPORTA A: Asistente administrativa
<pre> graph TD A[ADMINISTRADOR] --> B[ASISTENTE ADMINISTRATIVA] B --> C[VENEDORES] B --> D[JEFE DEPT. FINANCIERO] D --> E[RECOLECTORES DE CARTERA] </pre>	SUPERVISA A: <ul style="list-style-type: none"> • Vendedores • Recaudadores
	COLATERALES: N/A
ATRIBUCIONES Y RESPONSABILIDADES:	
<ul style="list-style-type: none"> • Organizar, dirigir, coordinar y controlar las actividades financieras de la Empresa. • Incorporar y asegurar el funcionamiento de controles internos al sistema financiero • Cumplir con las normas y procedimientos legales establecidos para el manejo de recursos financieros. • Recaudar los ingresos, asegurar la liquidación y pago oportuno de toda obligación financiera de la entidad. • Elaborar y presentar los Estados Financieros de la Empresa 	
COMPETENCIAS PARA EL CARGO	
<ul style="list-style-type: none"> • Impacto e influencia en las personas • Orientación al logro. • Trabajo en equipo • Pensamiento analítico • Estudios en ramas financiera o carreras afines • Conocimiento de paquetes utilitarios de contabilidad o finanzas. 	

Fuente: Almacén Credicalsa

Elaborado por: Christian Ramírez Clemente.

Cuadro # 24 Funciones de los vendedores

DATOS DE IDENTIFICACIÓN	
PUESTO	NIVEL ADMINISTRATIVO
VENEDORES	OPERATIVO
INFORMACIÓN GENERAL	
FECHA DE ELABORACIÓN	FECHA DE ULTIMA REVISIÓN
MARZO 2013	
UBICACIÓN EN EL ORGANIGRAMA	REPORTA A: Jefe Financiero
<pre> graph TD A[ADMINISTRADOR] --> B[ASISTENTE ADMINISTRATIVA] B --> C[VENEDORES] B --> D[JEFE DEPT. FINANCIERO] D --> E[RECOLECTORES DE CARTERA] </pre>	SUPERVISA A: N/A
	COLATERALES:
ATRIBUCIONES Y RESPONSABILIDADES:	
<ul style="list-style-type: none"> • Brindar servicio y cordial atención a los clientes • Consolidar ventas efectivas • Lograr satisfacción y lealtad de clientes • Comercializar el producto disponible en la empresa. 	
COMPETENCIAS PARA EL CARGO	
<ul style="list-style-type: none"> • Conocimientos técnicos en ventas • Actitud de servicios • Manejo de relaciones interpersonales • Trabajo en equipo • responsabilidad • Dinámica en la toma de decisiones. • Orientación al logro • Estudios de bachillerato o estudios superiores. 	

Fuente: Almacén Credicalsa

Elaborado por: Christian Ramírez Clemente.

Cuadro # 25 Funciones de los recaudadores

DATOS DE IDENTIFICACIÓN	
PUESTO	NIVEL ADMINISTRATIVO
RECAUDADORES	OPERATIVO
INFORMACIÓN GENERAL	
FECHA DE ELABORACIÓN MARZO 2013	FECHA DE ULTIMA REVISIÓN
UBICACIÓN EN EL ORGANIGRAMA	REPORTA A: Jefe Financiero
<pre> graph TD A[ADMINISTRADOR] --> B[ASISTENTE ADMINISTRATIVA] B --> C[VENDEDORES] B --> D[JEFE DEPT. FINANCIERO] D --> E[RECOLECTORES DE CARTERA] </pre>	SUPERVISA A: N/A
	COLATERALES: • Vendedores
ATRIBUCIONES Y RESPONSABILIDADES:	
<ul style="list-style-type: none"> • Actualizar tarjetas de crédito de los clientes. • Cumplir con la planificación de las visitas semanales para cobro y facturación de pagos realizados por parte de clientes. • Realizar el seguimiento adecuado a los clientes de acuerdo a las tarjetas, comunicándose con el cliente y concretando citas para el cobro. • Comunicar al cliente de sus créditos pendientes por medio de entrega de facturas correspondientes, y cerciorarse de tener su respaldo. 	
COMPETENCIAS PARA EL CARGO	
<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento de la Geografía de la Ciudad • Conocimientos básicos de Contabilidad • Trabajo en equipo • Orientación al logro • Nivel de estudios mínimo bachiller 	

Fuente: Almacén "Credicalsa"

Elaborado por: Christian Ramírez Clemente.

4.4.3.3. Políticas Institucionales

- Brindar un trato de equidad para todos los clientes, considerando que un objetivo de la empresa lograr la plena satisfacción de los clientes actuales y futuros.
- Atender al cliente de manera responsable teniendo como base los lineamientos de los procedimientos dados por la administración a fin de orientarlos.
- Cumplir con la normativa y reglamentos determinados.
- Los puestos de trabajo en la empresa son de carácter poli funcional; y ningún trabajador podrá negarse a cumplir una actividad para la que esté debidamente capacitado.
- Impulsar el desarrollo de la capacidad y personalidad mediante acciones formación y capacitación para el personal.
- Realizar seguimiento y evaluaciones periódicas.
- Coordinar y evaluar planes de acción, en donde se defina las prioridades y se plantee soluciones factibles.
- Presentar los presupuestos y planes operativos para actividades dentro de la organización a los colaboradores.
- Preservar el entorno ambiental y la seguridad de los integrantes del almacén para cada una de las estrategias a realizar por la empresa.
- Mantener en el almacén un sistema de control para vigilar los trabajos realizados en cada cargo ocupado por los miembros de la organización.

4.4.3.4. Sistemas de Información y Control

a. Sistemas de Información

La empresa utiliza equipos de computación para la elaboración de documentos a través del paquete básico Microsoft Office, explícitamente el programa Microsoft Word es en donde se redacta propagandas, oficios, que son distribuidos o dados a conocer a los trabajadores y clientes.

La empresa maneja distintos tipos de comunicación entre niveles jerárquicos siendo los principales la comunicación directa entre los miembros de la organización y la comunicación realizada por medios escritos, siendo estos comunicados a todos los departamentos del almacén.

b. Sistemas de control

Para realizar la gestión de control también se utiliza el paquete básico Microsoft Office, a través del programa Microsoft Excel, utilizado principalmente para llevar un registro de la base de clientes actuales con sus responsabilidades con el almacén realizados por el personal de la empresa. También es utilizado para el respectivo control de los cálculos en relación a las deudas y cobros. Otro sistema de control utilizado en la empresa serán las tarjetas de cobro que se encuentran a cargo de los recaudadores donde consta la información de los clientes y créditos otorgados.

4.4.3.5. Cultura organizacional

Para desarrollar una cultura organizacional favorable y que se adapte a la aplicación de un nuevo diseño organizacional se implementará un conjunto de elementos que ayudarán a la empresa, tales como: los valores, principios y políticas para los miembros de la organización y que definan las funciones de cada miembro de la organización.

De la misma forma, se buscará fortalecer la comunicación dentro de la empresa entre los niveles jerárquicos, para lograr un funcionamiento eficiente y que logre el cumplimiento de los objetivos determinados tanto los que se plantean para el nuevo diseño organizacional como los de la empresa y los objetivos posteriores que se sigan planteando.

4.4.3.6. Cuadro de Mando Integral

Tomando como referencia, que la empresa y los clientes actuales como futuros del almacén Credicalsa buscan satisfacer sus necesidades mediante la correcta y eficiente prestación de sus servicios en este caso la venta de calzado de todo tipo pata damas, caballeros y niños obteniendo la mayor calidad, se hace imprescindible que en la empresa se introduzca un sistema que ayude y de lineamientos para que a la gestión administrativa incorpore principios fundamentales y prácticos de mejora continua y la excelencia en las actividades a desarrollar.

Por eso se plantea la implementación de un cuadro de mando integral, que ayudará a mejorar la efectividad empresarial de la empresa como la del personal que realiza sus actividades, tomando en cuenta la situación anterior al planteamiento del mismo y la situación esperada por el administrador del almacén, al buscar cumplir su exigente labor mediante la tarea de dirigir por gestión organizativa a un grupo de trabajadores, a través de un mercado de competencia directa.

La matriz de mando integral aplicada dentro del Diseño Organizacional, para dar soluciones efectivas a las necesidades del almacén Credicalsa, se elaborará de acuerdo a los aspectos financieros, en trato a clientes, manejo interno de la empresa y la innovación, así mismo se plantean sus respectivas estrategias y objetivos a alcanzar, esto se detallará en el cuadro a continuación:

Cuadro # 26 Cuadro de Mando Integral

Perspectivas	Mapa estratégico	Objetivos Estratégicos	Indicadores	Metas	Acciones
Perspectiva Financiera	Mejorar ingresos del almacén Obtener rentabilidad económica.	Aumentar la recaudación de créditos Incremento de ventas del almacén.	Menor cantidad de créditos por cobrar. Desarrollo económico del almacén	Aumentar las condiciones de desarrollos económicos de la empresa y trabajadores.	Plantear objetivos viables y asegurarse de ejecutarlos en conjunto con el equipo de trabajo, tanto vendedores como recaudadores.
Perspectiva de los Clientes	Atención al cliente Fidelización de clientes	Mejorar servicio a clientes. Lograr captación de mayor número de clientes fijos.	Aumento de ventas en periodos cortos. Aumento de clientes fijos en base de datos.	Lograr reconocimiento y aceptación de clientes por nuestros servicios brindados.	Establecer políticas y reglamento interno para realizar una labor eficiente de parte de trabajadores y administrador.
Perspectivas de los procesos Interna	Elaborar estrategias Trabajo en equipo	Implementar estrategias que mejoren aspectos del almacén. Fomentar trabajo en conjunto para superar contratiempos.	Control de actividades periódicos. Desarrollo ágil de las actividades de la empresa	Fortalecer el cumplimiento de actividades asignadas a trabajadores del almacén Credicalsa	Fortalecer la comunicación y trabajo conjunto de los trabajadores con directivos.
Perspectiva de aprendizaje	Capacitaciones a socios	Fortalecer conocimientos y aptitudes de trabajadores	Seguimiento a trabajadores en puestos de trabajo.	Contar con el personal especializado capaz de lograr satisfacer a los clientes	Capacitaciones a trabajadores en temas de interés.

Fuente: Almacén “Credicalsa”

Elaborado por: Christian Ramírez Clemente.

4.4.4. Resultados de la efectividad

4.4.4.1.Eficacia

La eficiencia en la proyección de efectividad de los resultados, será medida a través de los de la realización y coordinación de actividades que permitan controlar los aspectos externos y recursos internos del almacén, a través del desarrollo de las estrategias planteadas en el diseño organizacional, por medio de la solución de la problemática detectada anteriormente logrando el cumplimiento de objetivos.

Entre los aspectos medibles están el fortalecimiento interno, desarrollo efectivo de actividades en cada puesto de trabajo, el cumplimiento de políticas institucionales, el incremento de la productividad, la rentabilidad de la empresa, entre otros.

4.4.4.2.Eficiencia

La eficiencia de los resultados se mide a través de la capacidad que tiene el almacén para utilizar los recursos existentes como habilidades, actitudes y aptitudes del recurso humano, la disposición de recursos materiales integrados por las instalaciones, equipos de computación y mobiliario, los bienes de comercialización es decir el calzado, logrando mediante la implementación de estrategias, la maximización de los recursos.

4.4.4.3.Evaluación y Seguimiento

El seguimiento de las actividades del almacén Credicalsa se basara en la búsqueda internamente para cumplir con la planificación establecida para lograr las metas durante todas las fases del diseño organizacional, además permite a la administración observar si se están cumpliendo eficientemente o se necesita implementar recursos para alcanzar cada objetivo por medio del curso de acción designado.

La evaluación aplicada al almacén Credicalsa se realizará mediante la comparación en las actividades y la generación de resultados antes y después de implementar un porcentaje considerable del diseño organizacional propuesto, ya que el objetivo principal es lograr una mejora en la administración estratégica para lograr el funcionamiento esperado por las partes involucradas.

A continuación se presenta una matriz con el resumen de los resultados de la efectividad como resultado de la implementación del diseño organizacional.

Cuadro # 27 Resultados de la Efectividad

Enfoque	Indicadores de eficiencia	Metas	Valores	Dirección estratégica
Recursos externo	Incremento del reconocimiento de parte del mercado adquiriente de calzado.	Fortalecer la imagen del almacén y posicionarse en la mente del consumidor. Incrementar un clientes fijos producto de los medios de publicidad aplicados	Honestidad Calidad Responsabilidad Compromiso con la empresa	Misión: El Almacén “Credicalsa” tendrá como misión comercializar calzado de excelente calidad, contando con un equipo humano calificado y capacitado en asesoría a los clientes logrando así la satisfacción de sus gustos y exigencias.
Recursos internos	Aplicación de organigramas y manual de funciones de trabajadores.	Determinar niveles y puestos necesarios que ayuden al correcto desenvolvimiento de la empresa. Contar con un equipo de trabajo especializado y capaz de cumplir objetivos.	Excelencia Preparación Especializada Vocación al servicio del cliente	Visión: Almacén Credicalsa se propone ser una empresa de reconocido prestigio para el año 2015, identificado principalmente por sus excelentes productos y el trabajo en equipo de sus colaboradores, que permitirá el crecimiento y desarrollo sostenible y sustentable de la empresa.

Fuente: Almacén “Credicalsa

Elaborado por: Christian Ramírez Clemente

4.4.4.4.Presupuesto

A continuación se presenta el presupuesto para la elaboración del diseño organizacional y de la ejecución de las actividades que ayudaran al cumplimiento de lo propuesto:

Cuadro # 28 Presupuesto de Almacén Credicalsa

PRESUPUESTO CONSOLIDADO			
PRESUPUESTO DE INVESTIGACIÓN			
Ítem	Descripción		
Diagnóstico Problema	Visita de campo	15.00	
Recopilación de información	Impresión de encuestas y entrevistas	10.00	
Análisis de resultados	Uso de software informático	5.00	
Presentación final	Impresiones, anillados, copias	30.00	60.00
PRESUPUESTO DE ESTRATEGIAS			
1 Sesiones de planeación y desarrollo de Diseño Organizacional			
Instalaciones	Lugar adecuado para reunión	20.00	
Materiales	Libretas, lapiceros, etc.	5.00	
Equipos	Proyector	50.00	75.00
2. Dar a conocer por medio impreso manual de funciones y reglamentos.			
Socializar manual de funciones	Impresión de manual	10.00	
Socializar reglamento	Impresión de reglamento	10.00	20.00
3. Realizar publicidad en medios de comunicación (mensual)			
Diseño de publicidad	Elaboración de spots, cuñas, etc.	100.00	
Publicidad escrita	Publicidad periódicos, revistas, etc.	42.00	
Publicidad Radial	Emisoras radiales locales	60.00	
Publicidad Televisiva	Estaciones de televisión locales.	150.00	
Publicidad Web	Dominio página web	8.00	360.00
4. Capacitaciones al personal			
Materiales	Esferos, libretas, break, etc.	5.00	
Instructor	Especialista que dicta el curso	25.00	
Instalación y equipos	Instalaciones y proyector	50.00	80.00
TOTAL			595.00

Fuente: Almacén Credicalsa

Elaborado por: Christian Ramírez Clemente

CONCLUSIONES

1. La experiencia práctica de parte de los administradores de pequeñas empresas logra que el desarrollo de actividades sea eficiente pero a medida que pasa el tiempo la competencia y las exigencias del mercado aumentan y la empresa está expuesta a sufrir repercusiones perceptibles económicas como organizacional.
2. No tener fijadas metas, objetivos y manuales de funciones llevan a la desorientación de los miembros de la organización fomentando un excesivo individualismo que resulta en la no percepción de sus actividades realizadas y la falta de resultados deseados por parte de la administración.
3. El Diseño Organizacional propuesto para el Almacén Credicalsa permitirá la lograr un fortalecimiento interno por medio de una estructura orgánica especificando tareas y responsabilidades de cada miembro de la organización, además se fomentara el trabajo en equipo, la comunicación interna y la eficiencia en brindar un buen servicio al cliente.
4. El personal de trabajo del almacén Credicalsa será el principal involucrado en fomentar una cultura organizacional sustentable y se lograra mediante la capacitación y la motivación a ellos, a fin de poder contar con un equipo humano de colaboradores competentes y capaces de satisfacer las exigencias del mercado actual.

RECOMENDACIONES

- 1.** Aplicar el Diseño Organizacional propuesto en el presente documento, y utilizarlo como guía en la implementación de la estructura organizacional, manuales de funciones y estrategias organizativas que influyan en el fortalecimiento de la administración.
- 2.** Se recomienda que se considere la aplicación y socialización de los objetivos planteados en la propuesta para poder direccionar al equipo de trabajo y lograr un desarrollo general de las fuerzas competitivas del almacén.
- 3.** A los colaboradores, mantener una mejora continua en sus actividades y responsabilidades, permitiendo desarrollar y fortalecer los aspectos relevantes que influyen en el crecimiento organizacional interno como la comunicación, toma de decisiones, trabajo en equipo y valores institucionales de la empresa, mediante capacitaciones continuas para mejorar actitudes y aptitudes en las cuales se observen debilidades del personal
- 4.** Implementar estrategias de publicidad para lograr el posicionamiento deseado en la mente del consumidor y de la misma manera aumentar la captación de clientes insatisfechos del mercado, logrando desarrollo económico sostenible del almacén Credicalsa.

BIBLIOGRAFÍA

1. Albert, M (2007), La investigación educativa: claves teóricas, Mc. Graw - Hill/interamericana, Primera edición.
2. Bernal, Torres, Cesar Augusto (2010) Metodología de la investigación, Editora Leticia Gaona Figueroa, tercera edición. Colombia.
3. Cedeño, A. (2005), Administración de la empresa, tercera edición, Editorial Universidad a Distancia San José.
4. Chiavenato, I. (2007) Proceso administrativo, Editora Mc Graw Hill, Tercera edición.
5. Cummings, T. (2007), Desarrollo organizacional y cambio, Octava edición, México.
6. Daft, R. (2007); Teoría y Diseño Organizacional; novena edición; Ceaning Learning; España.
7. De Vicuña, J. (2005), Diseño organizacional en la práctica.
8. Lucas, R. (2010), Guía para la elaboración de los proyectos académicos de investigación.
9. Méndez, C. (2006), Metodología. Diseño y desarrollo de investigación con énfasis en ciencias empresariales.
10. Mintzberg, H. (2007), Diseño organizacional – Estrategias administrativas.
11. Miranda, R. (2008), Teoría organizacional.

- 12.** Robbins, S. (2008) Comportamiento organizacional, Teoría y Práctica, México, Séptima Edición, Editorial Prentice-Hall
- 13.** Stanford, N. (2010), Diseño organizacional: cómo lograr compañías sólidas
- 14.** Stoner, J. (1996), Administración, Cuarta edición Administración. Editorial Prentice Hall Hispanoamericana, S.A. México D.F.
- 15.** Torres, H. (2006), Metodología de la investigación para la administración económica, humanidades y ciencias sociales,
- 16.** Vásquez, B. (2010), Empresas y administración. Administración y gestión administrativa.

PÁGINAS WEB

1. <http://www.monografias.com/trabajos44/presupuesto/presupuesto.shtml#ixzz2k1NK4d2P>
2. <http://fesac.org/wp/download/esr/Políticas%20Empresa%20-%20AGROS%20Low.pdf>
3. <http://www.crecenegocios.com/los-objetivos-de-una-empresa/>
4. <http://www.itescam.edu.mx/principal/sylabus/fpdb/recursos/r44550.DOC>
5. <http://definicion.de/plan-de-accion/#ixzz2k0qTYenO>
6. <http://answers.yahoo.com/question/index?qid=20061128164842AA7k3RA>

ANEXOS

**ANEXO No 1
MATRIZ DE CONSISTENCIA**

TITULO	PROBLEMA	TEMA	OBJETIVO GENERAL	OPERACIONALIZACION DE LAS VARIABLES				
				HIPÓTESIS	VARIABLES	DEFINICIÓN	DIMENSIONES	INDICADORES
DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA EL ALMACEN DE CALZADO "CREDICALSA" DEL CANTON LA LIBERTAD PROVINCIA DE SANTA ELENA, 2013	¿DE QUE MANERA HA INFLUIDO NO CON CONTAR UNA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL EN LA ADMINISTRACION EFECTIVA DEL ALMACEN "CREDICALSA"?	INFLUENCIA DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL EN LA ADMINISTRACION EFECTIVA DEL ALMACEN CREDICALSA DEL CANTON LA LIBERTAD PROVINCIA DE SANTA ELENA ELABORACION DE UN DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA EL ALMACEN DE CALZADO "CREDICALSA"	ELABORAR UN DISEÑO ORGANIZACIONAL BAJO UN ENFOQUE EMPRESARIAL, QUE PERMITA MEJORAR LA ADMINISTRACION Y EFICIENCIA DEL ALMACÉN DE CALZADO "CREDICALSA" DEL CANTON LA LIBERTAD, PROVINCIA DE SANTA ELENA.	LA INFLUENCIA DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL FORTALECERA LA ADMINISTRACION EFECTIVA DEL ALMACEN DE CALZADO "CREDICALSA" DEL CANTON LA LIBERTAD PROVINCIA DE SANTA ELENA	VL. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL V.D. ADMINISTRACION EFECTIVA DEL ALMACEN CREDICALSA	EL DISEÑO ORGANIZACIONAL ES UN PROCESO, DONDE LOS GERENTES TOMAN DECISIONES, DONDE LOS MIEMBROS DE LA ORGANIZACION PONEN EN PRACTICA DICHA ESTRATEGIA EL ALMACEN DE CALZADO DENOMINADO "CREDICALSA" ES UNA EMPRESA DEDICADA A LA ACTIVIDAD COMERCIAL EXPLICITAMENTE A LA COMERCIALIZACION DE CALZADO DE DIFERENTES MARCAS Y MODELOS, DISTRIBUIDAS EN SUS DOS SUCURSALES EN EL CANTON LA LIBERTAD	ANALISIS ORGANIZACIONAL ADMINISTRACION ESTRATEGICA PROYECCION DE DISEÑO ORGANIZACIONAL RESULTADOS DE LA EFECTIVIDAD ASPECTOS CONSTITUTIVOS GESTION ADMINISTRATIVA RECURSOS PRODUCTOS	FODA M COMPETITIVA MISION VISION OBJETIVOS ESTRATEGIAS ESTRUCTURA FORMAL ORGANICO FUNCIONAL POLITICAS EVALUACION Y SEGUIMIENTO PRESUPUESTO ANTECEDENTES NORMATIVOS PLANEACION DIRECCION CONTROL HUMANO MATERIAS TECNOLOGICOS
			OBJETIVO ESPECIFICO					
			REALIZAR UN DIAGNOSTICO DE LA SITUACION ACTUAL DEL ALMACEN DE CALZADO "CREDICALSA". ESTABLECER LA METODOLOGIA A APLICAR TOMANDO COMO REFERENCIA LAS TECNICAS E INSTRUMENTOS PARA LA OBTENCION DE INFORMACION DE PARTE DE LOS IMPLICADOS EN LA INVESTIGACION. FORMULAR UNA PROPUESTA DE ORGANIGRAMA Y UN MANUAL DE FUNCIONES PARA FORTALECER EL SISTEMA INTERNO DE ALMACEN CREDICALSA. ELABORAR UN DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA EL ALMACEN CREDICALSA, AJUSTANDOLO A SU SITUACION ACTUAL DE ESTA POR MEDIO DE HERRAMIENTAS ADMINISTRATIVAS					

Fuente: Almacén "Credicalsa"
Elaborado por: Christian Ramírez Clemente.

**ANEXO No 2
CARTA AVAL**

La Libertad, Junio del 2012

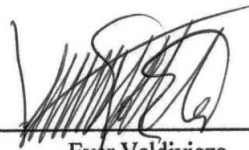
Señor
Christian Ramírez Clemente
EGRESADO DE LA UNIVERSIDAD ESTATAL PENINSULA DE SANTA ELENA
Presente.

De mis consideraciones:

Yo, Ever Valdiviezo en calidad de gerente propietario del Almacén Credicalsa, en respuesta a la petición realizada de solicitar información y utilizar el nombre del Almacén "Credicalsa" mediante la presente, tengo a bien comunicarle que se ha resuelto autorizarle realizar el estudio para la elaboración del Diseño Organizacional.

Sin más que expresarle extendiendo la presente para uso de fines pertinentes.

Atentamente,



Ever Valdiviezo

**GERENTE PROPIETARIO DE
ALMACÉN "CREDICALSA"**

ANEXO No 3. PLAN DE ACCIÓN DEL ALMACÉN CREDICALSA

Problema Principal: Ausencia de un Diseño Organizacional en el Almacén Credicalsa				
Fin de la Propuesta: Desarrollar competitividad en el mercado y desarrollo sostenible del almacén.			Indicadores: Aumento de cartera de clientes Incremento de satisfacción por servicios y productos	
Propósito de la Propuesta: Implementar un diseño estratégico para fortalecer la administración estratégica y organización interna de los trabajadores del almacén Credicalsa			Indicadores: Eficiencia en el desarrollo de actividades.	
Coordinador del Proyecto:				
Objetivos Específicos	Estrategias	Cursos de acción	Coordinador del Objetivo	Indicadores
Utilizar eficazmente las herramientas administrativas propuestas para lograr el desarrollo sostenible de la organización.	Desarrollar un clima organizacional acorde a las actividades del almacén.	Sesiones de planeación y socialización de objetivos y estrategias de desarrollo propuestas del diseño organizacional con equipo humano	Gerente del Almacén Credicalsa	Porcentaje de ejecución de propuesta Incremento de rentabilidad en la empresa.
Plantear la implementación de un organigrama para definir los niveles jerárquicos y funciones de los trabajadores.	Realizar reuniones para socializar el manejo de herramientas de control de actividades. Fortalecer la comunicación para mejorar relaciones entre niveles de jerarquía	Reunión para acordar plazos de ejecución y de obtención de resultados de actividades y socialización de funciones para cada cargo.	Gerente de Almacén Credicalsa	Eficiencia en la ejecución de actividades. Resultados obtenidos de cada empleado acorde a su actividad.
Lograr posicionamiento del almacén por medio de estrategias por diferentes medios de comunicación o publicitarios.	Llevar a cabo la ejecución de estrategias de marketing planteadas	Realizar publicidad en medios de comunicación, impresos, televisivos e internet.	Gerente de Almacén Credicalsa	Aumento de clientes fijos. Posicionamiento de la marca en el mercado.
Impulsar el desarrollo de la capacidad y competitividad de nuestros colaboradores mediante capacitaciones que dará realce a la atención brindada por parte de los trabajadores del almacén	Capacitación de personal para satisfacer demanda y exigencia de clientes.	Realizar sesiones de capacitación al personal en sesiones periódicas sobre atención al cliente, y relaciones humanas.	Gerente de Almacén Credicalsa	Nivel de eficiencia en el servicio brindado. Disminución de problemas por cargos ocupados

Fuente: Almacén “Credicalsa”

Elaborado por: Christian Ramírez Clemente

ANEXO No 4
GUIÓN DE ENTREVISTA



**Cuestionario a Trabajadores del Almacén “Credicalsa”
del Cantón La Libertad de la Provincia de Santa Elena**

Estimado trabajador: como egresado de la Carrera de Ingeniería en Desarrollo Empresarial de la Universidad Estatal “Península de Santa Elena” y con la necesidad de recopilar información.

Objetivo:

Conocer la situación actual de los trabajadores del Almacén Credicalsa referente al ambiente interno de la empresa, para lo cual agradecer su colaboración contestando las siguientes preguntas:

Nombre: _____

Cargo: _____

1. ¿Se siente a gusto en su actual lugar de trabajo?

Muy a gusto Poco a gusto
Ligeramente a gusto Nada a gusto

¿Porque? _____

2. ¿El gerente promueve actividades extra para promover la unidad de los trabajadores?

Siempre Frecuentemente
Rara vez Nunca

Explique ¿por qué? _____

3. ¿Conoce usted si la empresa tiene un organigrama jerárquico?

Si tiene No estoy seguro
Desconozco No tiene

4. ¿Es de su conocimiento si la empresa posee políticas o reglamento interno?

Si tiene No estoy seguro
Desconozco No tiene

5. ¿Qué tan a gusto se siente con la relación laboral que tiene con su gerente o supervisor?

Muy a gusto Poco a gusto
Ligeramente a gusto Nada a gusto

¿Por qué? _____

- 6. ¿Qué tan rutinarias son las tareas que realiza en su trabajo?**
 Muy rutinarias Poco rutinarias
 Ligeramente rutinarias Nada rutinarias
 ¿Por qué? _____
- 7. ¿Al momento de tomar decisiones en la empresa cómo calificaría la comunicación entre trabajadores y el supervisor?**
 Excelente Bueno
 Regular Malo
 Explique
 ¿Por qué? _____
- 8. ¿Su supervisor motiva a sus colaboradores a trabajar en equipo?**
 Siempre A veces
 Rara vez Nunca
 ¿Por qué? _____
- 9. ¿Qué tan accesibles son las oportunidades para ser creativo e innovador?**
 Muy accesibles Poco accesibles
 Ligeramente accesibles Nada accesibles
 ¿Por qué? _____
- 10. ¿realizan controles periódicos para evaluar las actividades de los trabajadores en la empresa?**
 Siempre A veces
 Rara vez Nunca
 ¿Por qué? _____
- 11. ¿Si podría cambiar algo dentro de la empresa que sería?**

- 12. ¿Consideraría que es de importancia la implementación o renovación del diseño organizacional para el almacén?**

Gracias por su colaboración.

ANEXO No 5
CUESTIONARIO DE ENCUESTA



Encuesta a Población de Península de Santa Elena

Estimado encuestado: como egresado de la Carrera de Ingeniería en Desarrollo Empresarial de la Universidad Estatal “Península de Santa Elena” y con la necesidad de recopilar información

Objetivo:

Conocer la satisfacción del servicio de venta al público que brinda el almacén de calzado Credicalsa a los usuarios dentro de la provincia de Santa Elena y agradecemos su colaboración contestando el siguiente cuestionario:

Nombre: _____

Ocupación: _____

Teléfono: _____

1. ¿Qué clases de artículos adquiere cuando sale de compras?

- | | | | |
|-------------|--------------------------|--------------------|--------------------------|
| Ropa | <input type="checkbox"/> | Artículos de hogar | <input type="checkbox"/> |
| Calzado | <input type="checkbox"/> | Cosméticos | <input type="checkbox"/> |
| Otras _____ | | | |

2. ¿Con qué frecuencia realiza compra de calzado?

- | | | | |
|-----------------|--------------------------|----------------|--------------------------|
| Cada mes | <input type="checkbox"/> | Cada dos meses | <input type="checkbox"/> |
| Cada seis meses | <input type="checkbox"/> | Cada año | <input type="checkbox"/> |
| Otro _____ | | | |

3. ¿Para quién compra regularmente calzado?

- | | | | |
|-------|--------------------------|------------|--------------------------|
| Niños | <input type="checkbox"/> | Niñas | <input type="checkbox"/> |
| Damas | <input type="checkbox"/> | Caballeros | <input type="checkbox"/> |

4. ¿Ha visto o escuchado alguna vez sobre el almacén “Credicalsa” en medios publicitarios?

- | | | | |
|----------|--------------------------|----------------|--------------------------|
| Siempre | <input type="checkbox"/> | Frecuentemente | <input type="checkbox"/> |
| Rara vez | <input type="checkbox"/> | Nunca | <input type="checkbox"/> |

5. ¿Cuál cree que es la principal competencia del almacén Credicalsa??

- | | | | |
|---------------------|--------------------------|------------------------|--------------------------|
| Universo del zapato | <input type="checkbox"/> | Comecsa | <input type="checkbox"/> |
| Pyless | <input type="checkbox"/> | Comercial Buenaventura | <input type="checkbox"/> |
| Otros _____ | | | |

6. ¿Ha realizado alguna vez compra de calzado en el Almacén Credicalsa?

- | | | | |
|----------------|--------------------------|---------------|--------------------------|
| Con frecuencia | <input type="checkbox"/> | Algunas veces | <input type="checkbox"/> |
| Ocasionalmente | <input type="checkbox"/> | Nunca | <input type="checkbox"/> |

7. ¿Por qué prefiere comprar en el Almacén “Credicalsa”?

Servicio al cliente	<input type="checkbox"/>	Ubicación	<input type="checkbox"/>
Precios justos	<input type="checkbox"/>	Crédito	<input type="checkbox"/>
Otros_____			

8. ¿Se encuentra satisfecho(a) con el servicio que recibe en el Almacén Credicalsa?

Muy satisfecho	<input type="checkbox"/>	Poco satisfecho	<input type="checkbox"/>
Ligeramente satisfecho	<input type="checkbox"/>	Nada satisfecho	<input type="checkbox"/>

9. ¿Cree usted que el servicio del Almacén “Credicalsa” es eficiente?

Muy eficiente	<input type="checkbox"/>	Poco eficiente	<input type="checkbox"/>
Ligeramente eficiente	<input type="checkbox"/>	Nada eficiente	<input type="checkbox"/>

10. ¿En qué aspectos cree usted que debe mejorar los servicios del Almacén “Credicalsa”?

Presencia	<input type="checkbox"/>	Calidad de productos	<input type="checkbox"/>
Precios	<input type="checkbox"/>	Atención	<input type="checkbox"/>
Otros.....			

11. ¿Cree usted que el personal del Almacén “Credicalsa” está bien organizado para que sea eficiente?

Muy organizado	<input type="checkbox"/>	Normalmente organizado	<input type="checkbox"/>
Poco organizado	<input type="checkbox"/>	Nada organizado	<input type="checkbox"/>

12. ¿Considera usted que la comunicación es adecuada para el trabajo en equipo en el Almacén “Credicalsa”?

De mucha importancia	<input type="checkbox"/>	De mediana importancia	<input type="checkbox"/>
De poca importancia	<input type="checkbox"/>	Sin importancia	<input type="checkbox"/>

13. ¿Cree que debe implementarse una herramienta administrativa para que mejore la gestión del Almacén “Credicalsa”?

Si debe implementarse	<input type="checkbox"/>	Es indiferente	<input type="checkbox"/>
Tal vez sea necesario	<input type="checkbox"/>	No es necesario	<input type="checkbox"/>

Gracias por su tiempo y colaboración

ANEXO No 6. MATRÍZ DE MARCO LÓGICO DE ALMACÉN CREDICALSA

	Resumen Narrativo de Objetivos	Indicadores Verificables Objetivamente	Medios de Verificación	Supuestos (o riesgos)
FIN	Fomentar el desarrollo del Almacén “Credicalsa” utilizando estrategias para solucionar problemáticas existentes que afecten el funcionamiento normal de la empresa	El administrador elabora reportes periódicos y compara con resultados anteriores y elabora informes.	Entrevistas realizadas a los trabajadores de la empresa.	Clientes poco o nada satisfechos por los productos adquiridos.
PROPOSITO	Diseñar e implementar un diseño organizacional para mejorar el funcionamiento interno de logrando así satisfacer de los futuros clientes y posicionamiento en el mercado	Solo el 15% de consumidores prefieren o conocen de alguna manera el almacén Credicalsa	Entrevistas realizadas a público general en el Cantón La Libertad	Mayor expansión de la competencia directa.
COMPONENTES	Utilizar eficazmente las herramientas administrativas propuestas para lograr el desarrollo sostenible de la organización. Plantear la implementación de un organigrama para definir los niveles jerárquicos y funciones de los trabajadores. Lograr posicionamiento del almacén por medio de estrategias por diferentes medios de comunicación o publicitarios. Impulsar el desarrollo de la capacidad y competitividad de nuestros colaboradores mediante capacitaciones.	Implementar un 20% del diseño organizacional propuesto para el almacén. Realizar el 50% de la estructura organizacional planteada. Lograr que un 30% de reconocimiento comparando con años anteriores Capacitar al 50% del personal en especializarse en actividades específicas.	Informes de los propietarios y administrador. Planificaciones de actividades del periodo posterior a la entrega de propuesta Informes sobre incrementos de ventas a clientes nuevos. Informes sobre asistencias y evaluación de capacitaciones.	No aceptación de herramientas . Nuevos puestos no cumplen indicaciones presentadas Falta de productos de calidad. No satisfacción de clientes por parte de servicios.
ACTIVIDADES	Capacitaciones a trabajadores del almacén Credicalsa. Implementación de estrategias de marketing Elaboración de reglamento interno de la empresa.	Presupuesto de capacitaciones Presupuesto de publicidad Presupuesto de reuniones con colaboradores.	Informe de Presupuestos	Desacuerdo de los trabajadores con la implementación y ejecución de actividades.

Fuente: Almacén “Credicalsa”

Elaborado por: Christian Ramírez Clemente.

ANEXO No 7
ACTA DE SESIÓN DE TRABAJO

ACTA DE SESION DE TRABAJO CON EL PERSONAL
DEL ALMACEN CREDICALSA

En la ciudad de la La Libertad siendo las 9H00 del día 19 de Junio del año 2013, en las instalaciones del almacén Credicalsa se procede a la reunión de trabajo con el personal del almacén

La convocatoria ha sido llevada a cabo por el Sr. Ever Valdivieso propietario del almacén como pedido del Sr. Christian Ramírez Clemente autorizado por el propietario para realizar levantamiento de información.

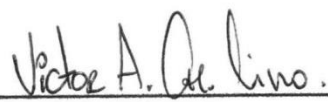

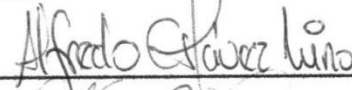
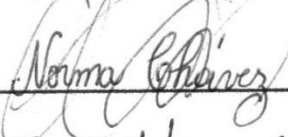
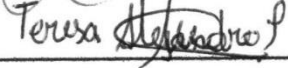

La reunión de trabajo fue presidida por el Sr. Christian Ramírez Clemente tratándose temas de interés para fines de elaboración de un Diseño Organizacional para el almacén Credicalsa.

Los puntos a tratarse fueron los siguientes:

- a. Situación actual del almacén.
- b. Relación laboral con superiores
- c. Departamentalización de la empresa.
- d. Funciones y responsabilidades de cada trabajador.
- e. Sistema de trabajo
- f. Sistema de control
- g. Relaciones interpersonales.

Sin más puntos que tratar durante la sesión de trabajo que duro aproximadamente 1 hora,

Se procede a realizar la respectiva recepción de firmas de ayuda de parte de los trabajadores para la recolección de información.

NOMBRE	FIRMA
Víctor Chávez	
Cristóbal Figueroa	
Alfredo Chávez	
Norma Chávez	
Teresa Alejandro	
Freddy Malve	

ANEXO No 8
ACTA DE APROBACIÓN

**ACTA DE SESIÓN PARA APROBACIÓN DE LA MISIÓN, VISIÓN,
VALORES, OBJETIVOS Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

En la ciudad de La Libertad se procede a presentar al Gerente Propietario del Almacén de Calzado “Crediclasa” el presente documento para la revisión y aprobación respectiva de la misión, visión, valores, objetivos y estructura orgánica que contribuirá al correcto funcionamiento de la administración.

A continuación se muestra los elementos a ser revisados:

➤ **Misión**

El Almacén “Credicalsa” tendrá como misión comercializar calzados de excelente calidad, contando con un equipo humano calificado y capacitado en asesoría a los clientes logrando así la satisfacción de sus gustos y exigencias.

➤ **Visión**

Almacén Credicalsa se propone ser una empresa de reconocido prestigio para el año 2015, identificado principalmente por sus excelentes productos y el trabajo en equipo de sus colaboradores, que permitirá el crecimiento y desarrollo sostenible y sustentable de la empresa.

➤ **Objetivo General**

Fomentar el desarrollo organizacional del Almacén “Credicalsa” por medio de su personal capacitado y la calidad de productos ofertados utilizando estrategias administrativas para solucionar problemática futura cumpliendo con la satisfacción de nuestros clientes así mismo obtener prestigio y posicionamiento en el mercado peninsular.

➤ **Objetivos Específicos**

Utilizar eficazmente las herramientas administrativas propuestas para lograr el desarrollo sostenible de la organización.

Plantear la implementación de un organigrama para definir los niveles jerárquicos y funciones de los trabajadores.

Lograr posicionamiento del almacén por medio de estrategias por diferentes medios de comunicación o publicitarios.


Impulsar el desarrollo de la capacidad y competitividad de nuestros colaboradores mediante capacitaciones que dará realce a la atención brindada por parte de los trabajadores del almacén.

➤ **Valores Institucionales**

Honestidad.- demostrada en cada una de las acciones realizadas tanto dentro de la empresa como fuera.

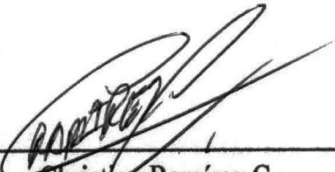
Calidad.- que se verá traducida en los resultados obtenidos a través de la satisfacción de nuestros clientes.

Atentamente,



Ever Valdiviezo

**GERENTE PROPIETARIO DE
ALMACÉN "CREDICALSA"**



Christian Ramirez C.

**EGRESADO UPSE
Carrera de Ingeniería
Desarrollo Empresarial**

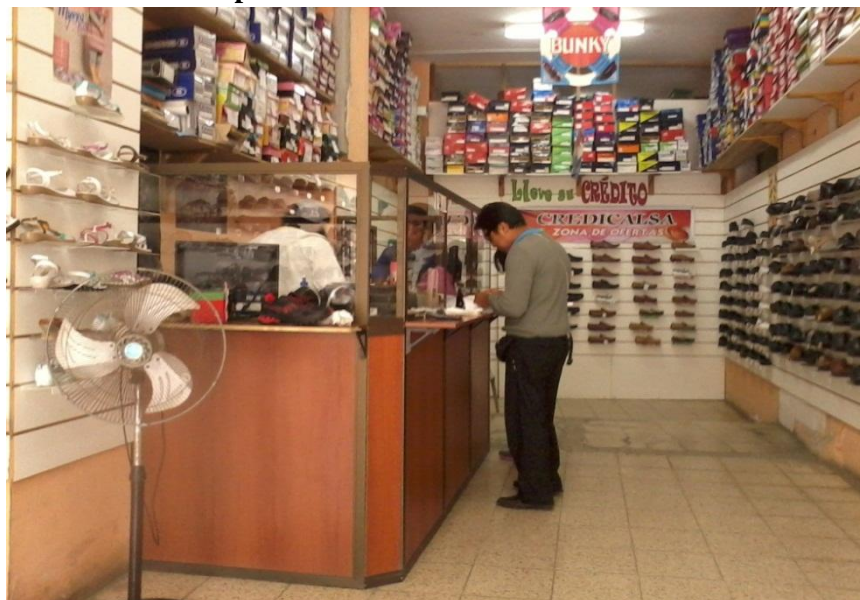
ANEXO No 9 FOTOS

Foto No. 1
Ingreso de Almacén Credicalsa



Fuente: almacén Credicalsa
Elaborado por: Christian Ramírez Clemente

Foto No. 2
Departamento de crédito del Almacén



Fuente: almacén Credicalsa
Elaborado por: Christian Ramírez Clemente

Foto No. 3
Vendedora del Almacén Credicalsa



Fuente: almacén Credicalsa
Elaborado por: Christian Ramírez Clemente