



**UNIVERSIDAD ESTATAL  
PENÍNSULA DE SANTA ELENA**

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

**DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA EL ALMACÉN  
MARCIMEX DEL CANTÓN LA LIBERTAD,  
PROVINCIA DE SANTA ELENA,  
AÑO 2013.**

**TRABAJO DE TITULACIÓN**

Previa a la obtención del Título de:

**INGENIERA EN DESARROLLO EMPRESARIAL**

**AUTOR: LILIANA ELIZABETH SANTOS FRANCO**

**TUTOR: ECON. KARINA BRICIO SAMANIEGO, MIM.**

**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  
MARCIMEX DEL CANTÓN LA LIBERTAD,  
PROVINCIA DE SANTA ELENA,  
AÑO 2013.**

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

**INGENIERA EN DESARROLLO EMPRESARIAL**

**AUTOR: LILIANA ELIZABETH SANTOS FRANCO.**

**TUTOR: ECON. KARINA BRICIO SAMANIEGO, MIM.**

**LA LIBERTAD – ECUADOR**

**2013**

La Libertad, Octubre del 2013

### **APROBACIÓN DEL TUTOR**

En mi calidad de Tutor del trabajo de investigación: “DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA EL ALMACÉN MARCIMEX, DEL CANTÓN LA LIBERTAD, PROVINCIA DE SANTA ELENA, AÑO 2013.”, elaborado por la Sra. Santos Franco Liliana Elizabeth, egresada de la Escuela de Ingeniería en Desarrollo Empresarial, Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Península de Santa Elena, previo a la obtención del Título de Ingeniera en Desarrollo Empresarial, me permito declarar que luego de haber orientado, estudiado y revisado, las apruebo en todas sus partes.

Atentamente

.....  
Econ. Karina Bricio Samaniego, MIM.

TUTOR

## **DEDICATORIA**

El siguiente trabajo está dedicado a Dios, quien en todo instante supo guiarme en este período de mi vida, y quien ha sido mi inspiración.

A mis padres quienes me apoyaron siempre y en todo momento.

A mi esposo por su comprensión y su apoyo incondicional para salir adelante y a mis amigos quienes con su amistad han sabido apoyarme.

Liliana

## **AGRADECIMIENTO**

Gracias a la Universidad Estatal Península de Santa Elena por haberme brindado sus conocimientos y lograr mis objetivos.

Gracias a la Econ. Karina Bricio quien fue mi tutora, a ella por su orientación en la presentación de éste trabajo basado en la confidencialidad.

Gracias al Almacén Marcimex por permitir realizar mi trabajo de investigación.

Liliana.

**TRIBUNAL DE GRADO**

---

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

---

Econ. Félix Tigrero González, MSc.  
**DIRECTOR DE ESCUELA  
INGENIERÍA COMERCIAL**

---

Econ. Karina Bricio Samaniego, MIM.  
**PROFESOR TUTOR**

---

Lcdo. Eduardo Pico Gutiérrez, MSc.  
**PROFESOR DE ÁREA**

---

Ab. Milton Zambrano Coronado, MSc.  
**SECRETARIO GENERAL – PROCURADOR**

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

**DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA EL ALMACÉN MARCIMEX  
DEL CANTÓN LA LIBERTAD, PROVINCIA  
DE SANTA ELENA,  
AÑO 2013.**

**Autor:** Liliana Elizabeth Santos Franco.

**Tutor:** Econ. Karina Bricio Samaniego MIM.

**RESUMEN.**

El objetivo de este estudio es evaluar la influencia de la estructura organizacional en el desempeño de la gestión administrativa, mediante un diagnóstico de la situación actual del Almacén Marcimex S.A del Cantón La Libertad. La presente investigación se fundamenta en un marco teórico, que determina el diseño organizacional como el proceso de construir y adaptar continuamente la estructura de la organización para que alcance sus objetivos y estrategias. La gestión administrativa como un conjunto de procedimientos que se realizan para cumplir las metas que establece la empresa, y ayuda a la toma de decisiones efectivas. El fin del estudio es que el diseño organizacional para el Comercial Marcimex S.A, sirve para guiar la gestión empresarial hacia los objetivos de la organización. Este estudio tiene un enfoque cuantitativo y cualitativo. Los métodos utilizados fueron el inductivo y deductivo; con el fin de analizar las causas y efectos que incidieron en el problema. El tipo de diseño de la investigación se fundamenta en un estudio de campo, descriptivo, bibliográfico y aplicada, que genera la información para desarrollar el trabajo, cuya finalidad es obtener información relevante por lo que se procede a realizar encuestas a los colaboradores de la empresa y a los clientes potenciales, se realiza también una entrevista al gerente de la empresa, esta información es realizada para analizar la situación actual de la misma. El diseño propone una nueva estructura y un orgánico funcional para determinar las tareas y objetivos de cada colaborador de acuerdo a su perfil, se establece además un programa de capacitación en relación al servicio al cliente. La implementación del diseño permitirá al Almacén Marcimex tener un mejor desempeño en la gestión administrativa obteniendo eficiencia y a la vez calidad en los productos y servicios que ofrece, obteniendo la confiabilidad y preferencia de los clientes

## ÍNDICE GENERAL

|                                           |           |
|-------------------------------------------|-----------|
| PORTADA.....                              | i         |
| APROBACIÓN DEL TUTOR.....                 | ii        |
| DEDICATORIA .....                         | iii       |
| AGRADECIMIENTO .....                      | iv        |
| TRIBUNAL DE GRADO .....                   | v         |
| RESUMEN.....                              | vi        |
| ÍNDICE GENERAL.....                       | vii       |
| ÍNDICE DE CUADROS.....                    | xii       |
| ÍNDICE DE TABLAS .....                    | xiii      |
| ÍNDICE DE GRÁFICOS .....                  | xiv       |
| ÍNDICE DE ANEXOS.....                     | xv        |
| INTRODUCCIÓN. ....                        | 1         |
| MARCO CONTEXTUAL. ....                    | 3         |
| TEMA: .....                               | 3         |
| PROBLEMA. ....                            | 3         |
| Planteamiento del problema. ....          | 3         |
| Delimitación del problema.....            | 5         |
| Formulación del problema. ....            | 5         |
| Sistematización del problema. ....        | 5         |
| Evaluación del problema.....              | 5         |
| JUSTIFICACIÓN .....                       | 6         |
| OBJETIVOS. ....                           | 7         |
| Objetivo general.....                     | 7         |
| Objetivos específicos. ....               | 7         |
| HIPÓTESIS. ....                           | 8         |
| OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES. .... | 8         |
| <b>CAPÍTULO I.....</b>                    | <b>11</b> |
| <b>MARCO TEÓRICO. ....</b>                | <b>11</b> |
| 1.1.- ANTECEDENTES. ....                  | 11        |



|                                                          |    |
|----------------------------------------------------------|----|
| 1.2.- ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL. ....                    | 12 |
| 1.2.1.- Objetivo de la Estructura Organizacional. ....   | 12 |
| 1.2.2.- Beneficios del diseño organizacional. ....       | 13 |
| 1.2.3.- Modelo de Richard Daft. ....                     | 13 |
| 1.2.4.- Modelo de Ailed Labrada Sosa.....                | 14 |
| 1.2.5.- Elementos del Diseño Organizacional. ....        | 16 |
| 1.2.5.1.- Análisis situacional. ....                     | 16 |
| 1.2.5.1.1.- Análisis interno. ....                       | 16 |
| 1.2.5.1.2.- Análisis externo. ....                       | 17 |
| 1.2.5.1.3.- Matriz F.O.D.A.....                          | 18 |
| 1.2.5.1.4.- Matriz de evaluación de factor interno. .... | 19 |
| 1.2.5.1.5.- Matriz de evaluación de factor externo.....  | 20 |
| 1.2.5.1.6.- Modelo de Porter. ....                       | 22 |
| 1.2.5.1.7.- Matriz de competitividad. ....               | 24 |
| 1.2.5.1.8.- Matriz BCG. ....                             | 24 |
| 1.2.5.2.- Proyección estratégica. ....                   | 26 |
| 1.2.5.2.1.- Misión. ....                                 | 26 |
| 1.2.5.2.2.- Visión.....                                  | 26 |
| 1.2.5.2.3.- Objetivos.....                               | 27 |
| 1.2.5.2.4.- Estrategias y Cursos de acción.....          | 27 |
| 1.2.5.3.- Proyección del Diseño Organizacional.....      | 27 |
| 1.2.5.3.1 Orgánico funcional.....                        | 27 |
| 1.2.5.3.2.- Políticas Organizacionales.....              | 28 |
| 1.2.8.3.3.- Tecnología de información. ....              | 28 |
| 1.2.8.3.4.- Alianzas estratégicas.....                   | 28 |
| 1.2.8.3.5.- Cadena de mando integral.....                | 29 |
| 1.2.8.4.- Resultados de efectividad. ....                | 29 |
| 1.2.8.4.1.- Eficacia. ....                               | 29 |
| 1.2.8.4.2.- Eficiencia organizacional.....               | 30 |
| 1.2.8.4.3.- Evaluación del desempeño. ....               | 30 |
| 1.3 GESTIÓN ADMINISTRATIVA DEL ALMACÉN MARCIMEX .....    | 30 |

|                                                   |           |
|---------------------------------------------------|-----------|
| 1.3.1.- Datos históricos de la empresa. ....      | 31        |
| 1.3.2.- El proceso Administrativo. ....           | 32        |
| 1.3.3.-Recursos de la gestión administrativa..... | 33        |
| 1.3.4.- Productos que brinda la empresa. ....     | 33        |
| 1.4.- MARCO LEGAL.....                            | 34        |
| 1.4.1.- Constitución de la Republica. ....        | 34        |
| 1.4.2.- Ley de compañías. ....                    | 35        |
| <b>CAPÍTULO II .....</b>                          | <b>36</b> |
| <b>METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....</b>       | <b>36</b> |
| 2.1.- DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN. ....            | 36        |
| 2.2.- MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN. ....         | 36        |
| 2.3.- TIPOS DE INVESTIGACIÓN. ....                | 37        |
| 2.3.1.- Investigación Aplicada. ....              | 37        |
| 2.3.2.- Investigación Descriptiva. ....           | 37        |
| 2.3.3.- Investigación Bibliográfica.....          | 38        |
| 2.3.4.- Investigación de campo. ....              | 38        |
| 2.4.- MÉTODOS DE LA INVESTIGACIÓN. ....           | 38        |
| 2.4.1.- Método Inductivo.....                     | 38        |
| 2.4.2.- Método Deductivo-Analítico .....          | 38        |
| 2.5.- TÉCNICAS DE LA INVESTIGACIÓN. ....          | 39        |
| 2.5.1.- Entrevista. ....                          | 39        |
| 2.5.2.- Encuesta. ....                            | 40        |
| 2.6.- INSTRUMENTOS. ....                          | 40        |
| 2.6.1.- Guión de Entrevistas.....                 | 40        |
| 2.6.2.- Cuestionario.....                         | 41        |
| 2.7.- POBLACIÓN Y MUESTRA. ....                   | 41        |
| 2.7.1.- Población. ....                           | 41        |
| 2.7.2.- Muestra. ....                             | 41        |
| 2.7.2.1.- Cálculo del tamaño de la muestra. ....  | 42        |
| 2.8 PROCEDIMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN. ....       | 43        |

|                                                                                                                                     |           |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| 2.9.- PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN.....                                                                                          | 44        |
| <b>CAPÍTULO III.....</b>                                                                                                            | <b>45</b> |
| <b>ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS.....</b>                                                                             | <b>45</b> |
| 3.1.- ANÁLISIS DE RESULTADOS DE LA ENTREVISTA.....                                                                                  | 45        |
| 3.2.- ANÁLISIS DE RESULTADOS DE LA ENCUESTA. ....                                                                                   | 47        |
| 3.2.1.- Encuesta dirigida a clientes.....                                                                                           | 47        |
| 3.2.2.- Encuesta dirigida al personal administrativo.....                                                                           | 57        |
| 3.3.- CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES-.....                                                                                          | 68        |
| 3.3.1.- Conclusiones.....                                                                                                           | 68        |
| 3.3.2.- Recomendaciones. ....                                                                                                       | 69        |
| <b>CAPÍTULO IV .....</b>                                                                                                            | <b>70</b> |
| <b>DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA EL COMERCIAL<br/>MARCIMEX S.A DEL CANTON LA LIBERTAD, PROVINCIA DE<br/>SANTA ELENA AÑO 2013. ....</b> | <b>70</b> |
| 4.1.- PRESENTACIÓN. ....                                                                                                            | 70        |
| 4.2.- DATOS DE IDENTIFICACIÓN DE LA EMPRESA. ....                                                                                   | 71        |
| 4.3.- MODELO DEL DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA EL<br>ALMACÉN MARCIMEX S.A.....                                                         | 72        |
| 4.4.- ELEMENTOS DEL DISEÑO ORGANIZACIONAL. ....                                                                                     | 73        |
| 4.4.1.- Análisis Situacional. ....                                                                                                  | 73        |
| 4.4.1.1.- Análisis Interno.....                                                                                                     | 73        |
| 4.4.1.2.- Análisis externo. ....                                                                                                    | 73        |
| 4.4.1.3.- FODA. ....                                                                                                                | 74        |
| 4.4.1.4.- Matriz de Evaluación de Factores Internos. (MEFI) .....                                                                   | 74        |
| 4.4.1.5.- Matriz de Evaluación de Factores Externos. (MEFE).....                                                                    | 75        |
| 4.4.1.6.- Foda Estratégico. ....                                                                                                    | 76        |
| 4.4.1.7.- Análisis de Porter.....                                                                                                   | 78        |
| 4.4.1.8.- Matriz de Competitividad. ....                                                                                            | 79        |
| 4.4.1.9.- Matriz BCG .....                                                                                                          | 80        |

|                                                            |     |
|------------------------------------------------------------|-----|
| 4.4.2.- Proyección estratégica. ....                       | 81  |
| 4.4.2.1.- Misión. ....                                     | 81  |
| 4.4.2.2.- Visión.....                                      | 81  |
| 4.4.2.3.- Objetivos.....                                   | 81  |
| 4.4.2.3.1.- Objetivo General.....                          | 81  |
| 4.4.2.3.2.- Objetivos Específicos. ....                    | 81  |
| 4.4.2.4.- Estrategias y Cursos de acción. ....             | 82  |
| 4.4.3.- Proyección del Diseño Organizacional.....          | 84  |
| 4.4.3.1.- Estructura Organizacional de Marcimex. ....      | 84  |
| 4.4.3.1.1.- Elementos de la estructura organizacional..... | 85  |
| 4.4.3.1.2.- Objetivo de la estructura organizacional. .... | 85  |
| 4.4.3.2.- Orgánico Funcional.....                          | 86  |
| 4.4.3.3.- Políticas organizacionales.....                  | 104 |
| 4.4.3.3.1.- Política de incentivos.....                    | 104 |
| 4.4.3.3.2.- Políticas de precio.....                       | 104 |
| 4.4.3.3.3.- Política de Mercado. ....                      | 104 |
| 4.4.3.3.4.- Política de Comunidad.....                     | 104 |
| 4.4.3.4.- Tecnología de información. ....                  | 104 |
| 4.4.3.5.- Alianzas estratégicas.....                       | 105 |
| 4.4.3.6.- Cuadro de mando integral.....                    | 106 |
| 4.4.4.- Resultados de efectividad. ....                    | 107 |
| 4.4.4.1.- Eficacia. ....                                   | 107 |
| 4.4.4.2.- Eficiencia. ....                                 | 107 |
| 4.4.4.3.- Evaluación del desempeño.....                    | 107 |
| 4.4.5.- Presupuesto. ....                                  | 108 |
| 4.4.6.- Conclusiones y Recomendaciones.....                | 113 |
| 4.4.6.1 Conclusiones .....                                 | 113 |
| 4.4.6.2 Recomendaciones.....                               | 114 |
| Bibliografía. ....                                         | 115 |
| Páginas Web.....                                           | 117 |
| 4.4.- ANEXOS.....                                          | 119 |

## ÍNDICE DE CUADROS

|            |                                                                         |     |
|------------|-------------------------------------------------------------------------|-----|
| CUADRO 1   | Operacionalización de la variable Independiente.....                    | 9   |
| CUADRO 2   | Operacionalización de la Variable Dependiente .....                     | 10  |
| CUADRO 3   | Matriz Foda .....                                                       | 18  |
| CUADRO 4   | Matriz de evaluación de factor interno.....                             | 19  |
| CUADRO 5   | Matriz de evaluación de factor externo .....                            | 21  |
| CUADRO 6   | Población.....                                                          | 41  |
| CUADRO 7   | Muestra.....                                                            | 43  |
| CUADRO 8   | F.O.D.A.....                                                            | 74  |
| CUADRO 9   | Matriz de evaluación de factores internos.....                          | 75  |
| CUADRO 10  | Matriz de evaluación de factores externos .....                         | 76  |
| CUADRO 11  | Foda Estratégico .....                                                  | 77  |
| CUADRO 12. | Matriz Competitividad .....                                             | 79  |
| CUADRO 13. | Estructura Organizacional de Marcimex.....                              | 84  |
| CUADRO 14. | Descripción de puesto y perfil del Gerente General .....                | 88  |
| CUADRO 15. | Descripción de puesto y perfil de la secretaria.....                    | 90  |
| CUADRO 16. | Descripción de puesto y perfil del Coordinador del Talento Humano ..... | 92  |
| CUADRO 17. | Descripción de puesto y perfil del Tesorero.....                        | 94  |
| CUADRO 18. | Descripción de puesto y perfil del Jefe de Bodega .....                 | 96  |
| CUADRO 19. | Descripción de puesto y perfil del Vendedor .....                       | 99  |
| CUADRO 20. | Descripción de puesto y perfil del Cobrador.....                        | 101 |
| CUADRO 21. | Descripción de puesto y perfil del Mercadólogo .....                    | 103 |
| CUADRO 22. | Cuadro de mando integral .....                                          | 106 |
| CUADRO 23. | Inversión total.....                                                    | 108 |
| CUADRO 24. | Inversión Departamento Administración .....                             | 109 |
| CUADRO 25. | Inversión Departamento de Bodega .....                                  | 110 |
| CUADRO 26. | Inversión Departamento Comercial .....                                  | 111 |
| CUADRO 27. | Servicios Básicos .....                                                 | 112 |
| CUADRO 28. | Sueldos y salarios .....                                                | 112 |

## ÍNDICE DE TABLAS

|           |                                                    |    |
|-----------|----------------------------------------------------|----|
| TABLA 1   | Género de los encuestados .....                    | 47 |
| TABLA 2   | Edad de los encuestados .....                      | 48 |
| TABLA 3   | Nivel de instrucción de los encuestados .....      | 49 |
| TABLA 4   | Imagen de la empresa .....                         | 50 |
| TABLA 5   | Información del producto .....                     | 51 |
| TABLA 6   | Satisfacción del servicio al cliente .....         | 52 |
| TABLA 7   | Capacitaciones en servicio al cliente .....        | 53 |
| TABLA 8   | Despacho del producto.....                         | 54 |
| TABLA 9.  | Organización competente .....                      | 55 |
| TABLA 10. | Recomendaciones .....                              | 56 |
| TABLA 11. | Edad de los encuestados .....                      | 57 |
| TABLA 12. | Género de los encuestados .....                    | 58 |
| TABLA 13. | Nivel de instrucción .....                         | 59 |
| TABLA 14. | Posee diseño organizacional .....                  | 60 |
| TABLA 15. | Funciones del área de trabajo.....                 | 61 |
| TABLA 16. | Niveles Jerárquicos .....                          | 62 |
| TABLA 17. | Estrategias .....                                  | 63 |
| TABLA 18. | Capacitaciones .....                               | 64 |
| TABLA 19. | Incentivos .....                                   | 65 |
| TABLA 20. | Implementar diseño organizacional .....            | 66 |
| TABLA 21. | Mejora de aspectos.....                            | 67 |
| TABLA 22. | Capacitación orientada al servicio al cliente..... | 83 |

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

|             |                                                     |    |
|-------------|-----------------------------------------------------|----|
| GRÁFICO 1   | Modelo de Richard Daft .....                        | 14 |
| GRÁFICO 2   | Modelo de Ailed Labrada Sosa .....                  | 15 |
| GRÁFICO 3   | Modelo de Porter .....                              | 22 |
| GRÁFICO 4   | Género de los encuestados.....                      | 47 |
| GRÁFICO 5   | Edad de los encuestados .....                       | 48 |
| GRÁFICO 6   | Nivel de instrucción.....                           | 49 |
| GRÁFICO 7   | Imagen de la empresa Marcimex.....                  | 50 |
| GRÁFICO 8   | Información del producto .....                      | 51 |
| GRÁFICO 9   | Satisfacción del servicio al cliente.....           | 52 |
| GRÁFICO 10  | Capacitaciones en servicio al cliente .....         | 53 |
| GRÁFICO 11. | Despacho del producto .....                         | 54 |
| GRÁFICO 12. | Organización competente .....                       | 55 |
| GRÁFICO 13. | Recomendaciones .....                               | 56 |
| GRÁFICO 14. | Edad de los encuestados .....                       | 57 |
| GRÁFICO 15. | Género de los encuestados.....                      | 58 |
| GRÁFICO 16. | Nivel de instrucción.....                           | 59 |
| GRÁFICO 17. | Posee diseño organizacional.....                    | 60 |
| GRÁFICO 18. | Funciones del área de trabajo .....                 | 61 |
| GRÁFICO 19. | Niveles jerárquicos .....                           | 62 |
| GRÁFICO 20. | Estrategias.....                                    | 63 |
| GRÁFICO 21. | Capacitaciones .....                                | 64 |
| GRÁFICO 22. | Incentivos .....                                    | 65 |
| GRÁFICO 23. | Implementar diseño organizacional.....              | 66 |
| GRÁFICO 24. | Mejora de aspectos .....                            | 67 |
| GRÁFICO 25. | Modelo del diseño organizacional para Marcimex..... | 72 |
| GRÁFICO 26. | Análisis de Porter .....                            | 78 |
| GRÁFICO 27. | Matriz BCG .....                                    | 80 |

## ÍNDICE DE ANEXOS

|                                                                         |     |
|-------------------------------------------------------------------------|-----|
| ANEXO 1. Matriz de Consistencia.....                                    | 119 |
| ANEXO 3. Plan de Acción .....                                           | 120 |
| ANEXO 4. Entrevista al Gerente del Almacén Marcimex .....               | 121 |
| ANEXO 5. Encuesta dirigida a clientes frecuentes del Almacén .....      | 122 |
| ANEXO 6. Encuesta dirigida al personal administrativo del Almacén ..... | 124 |
| ANEXO 7. Acta de sesión de trabajo.....                                 | 126 |
| ANEXO 8. Acta de Compromiso .....                                       | 127 |
| ANEXO 9. Fotos de la empresa.....                                       | 128 |



## **INTRODUCCIÓN.**

El Comercial Marcimex S.A, es una organización reconocida, ubicada en el Cantón La Libertad, que se caracteriza por tratar de brindar una excelente atención al cliente y calidad de los productos que ofrece.

Este Comercial pertenece a un grupo llamado Consenso, pero como agencia no tiene establecido una misión, visión u objetivos, que son componentes importantes que resaltan la razón de ser de una organización, y su administración está dada por funciones aun no definidas generando inconvenientes en su gestión administrativa.

El diseño organizacional se encarga de tratar a la organización con el objetivo de dividir tareas y trabajo para alcanzar una coordinación efectiva; y se coordinan para destacar los aspectos con más necesidad, que requieren apoyo o sustentabilidad. Es la base para construir el tipo de empresa que se quiere dar a conocer al mundo, es donde se basan los objetivos, metas, la visión a la que se pretende llegar como empresa.

La presente investigación tiene como objetivo principal elaborar un diseño organizacional que contribuya a mejorar el desempeño de las actividades, con una mejor coordinación por medio de la especialización de trabajo basado en una división de tareas de acuerdo a funciones y perfiles que cada colaborador debe realizar.

El contenido del trabajo de investigación consta de 4 capítulos donde se explica en detalle el sustento del trabajo y los procedimientos a implementar, cuya estructura es la siguiente:

Capítulo I.- Este capítulo corresponde al Marco Teórico el mismo que incluye las bases conceptuales que orientan la investigación, en este también encontramos los componentes legales en la que se fundamenta el estudio.

Capítulo II.- El presente capítulo establece la parte metodológica de la investigación tales como: modalidad, tipos de investigación, población y muestra a considerar para el desarrollo del estudio, técnicas e instrumentos de recolección de datos que fueron la encuesta y entrevista, y el procedimiento y procesamiento de la investigación.

Capítulo III.- Este capítulo establece el análisis y tabulación de los resultados de las encuestas realizadas al personal administrativo de la empresa y, a clientes potenciales mediante gráficos y tablas para una mejor comprensión, llegando a conclusiones de que la estructura organizacional adaptada a la organización no es eficiente.

Capítulo IV.- Este capítulo contiene de forma detallada la propuesta que se refiere a la solución del problema como, es el de implementar un diseño organizacional que permita mejorar el funcionamiento de las actividades administrativas por medio de la división del trabajo, permitiendo tener un excelente desempeño, con lo que la empresa podrá brindar eficacia y eficiencia.

Por último, la expresión de conclusiones del estudio, las listas bibliográficas y páginas de internet, donde se indica el sustento de la investigación y los anexos como material adicional.

## **MARCO CONTEXTUAL.**

### **TEMA:**

Diseño Organizacional para el Almacén Marcimex del Cantón La Libertad provincia de Santa Elena, año 2013.

### **Problema.**

#### **Planteamiento del problema.**

A nivel mundial, se describe la necesidad de crear un diseño organizacional que adopte una gestión de proveedores, constituida en principios de gobierno corporativo, para lograr que los procesos de adquisiciones sean más competitivos. Diversos aspectos se estudian para realizar un diseño organizacional empleando algunas herramientas a fin de que las empresas sean capaces de innovar, fundar procesos transparentes, manejar tecnologías necesarias, crear estrategias de vinculación y fidelidad de sus clientes, emplear un alto grado de flexibilidad, una comunicación ágil y un equilibrio entre sus factores de riesgo.

A nivel de país, el motivo de la débil organización dentro de muchas grandes empresas, reside en la falta de coordinación entre los diferentes departamentos de las mismas. Los responsables de cada departamento, no son conscientes de que los otros departamentos no son enemigos, sino aliados para conseguir el éxito de su empresa. Para que una empresa triunfe es imprescindible que todos sus miembros estén unidos y se consideren parte importante de la misma.

Las peleas internas de poder entre los miembros internos de las organizaciones son una pérdida de tiempo y dinero, que lo único que consiguen es amortiguar su estructura, poniéndola constantemente en peligro de muerte.

Estos antecedentes permiten notar la realidad en la que se encuentran muchas empresas de la provincia de Santa Elena, donde la mayoría tienen problemas en la forma de cómo organizar el trabajo diario, esto se puede observar en negocios, donde los trabajadores asumen labores que no les competen, dificultando muchas veces el proceso para llegar a cumplir los objetivos planteados por la organización.

Dentro de esta Provincia se encuentra la empresa Marcimex S.A. cuya actividad principal es la comercialización de electrodomésticos, siendo importadores directos de las marcas más afamadas como: Global, Sony, Panasonic, LG, Samsung, Oster, distribuidores de las telefónicas Movistar, Claro y de los productos de la empresa Indurama.

Marcimex está enfocada en el Servicio al Cliente, convirtiéndose en el actor principal; su satisfacción es el objetivo; cuenta con un grupo humano capacitado y altamente motivado para que brinde el servicio adecuado al cliente. La agencia Libertad 1, está ubicada en la Av. Segunda y Calle 21.

La problemática se centra en que la misión, visión u objetivos de la empresa Marcimex S.A., están establecidos empíricamente, es decir carece de una cultura organizacional, lo que conlleva a la no socialización de estos factores importantes entre los empleados de la empresa y por ende a no saber los propósitos de la misma

Otro de los problemas que presenta esta empresa, es que los colaboradores cumplen con diferentes actividades que no se encuentran dentro de sus funciones, y que no solo deben trabajar por una remuneración, sino tener el sentido de pertenencia y querer satisfacer tanto los objetivos de esta como a los clientes, es decir, no tienen una estructura organizacional eficiente.

El presente estudio de investigación, se realiza con el fin de aplicar técnicas que, permitan perfeccionar los recursos mejorando el desempeño, mediante la implementación de un diseño organizacional para la empresa Marcimex.

### **Delimitación del problema.**

Campo: Comercial Marcimex S.A.

Área: Administrativa.

Aspecto: Diseño organizacional.

Tema: Como influye la estructura organizacional en la gestión administrativa del Almacén Marcimex del Cantón La Libertad, Provincia de Santa Elena, año 2013.

### **Formulación del problema.**

¿Cómo influye la estructura organizacional en la gestión administrativa del Almacén Marcimex del Cantón La Libertad Provincia de Santa Elena Año 2013?

### **Sistematización del problema.**

¿Cuál es la situación actual de la empresa Marcimex S.A.?

¿La empresa cuenta con el respectivo manual de funciones para los diferentes cargos?

¿La empresa cuenta con una estructura organizacional y administrativa?

¿Qué métodos se pueden aplicar para mejorar la situación de la empresa?

### **Evaluación del problema.**

**Evaluación:** Los aspectos que se tomaran en cuenta para el análisis respectivo de la evaluación del problema en el Almacén Marcimex S.A., del Cantón La Libertad, son los siguientes:

**Delimitado:** Necesidad de un diseño organizacional para el Almacén Marcimex S.A del Cantón La Libertad, Provincia de Santa Elena.

**Claro:** La propuesta responde en implementar un diseño organizacional adecuado a las necesidades del Almacén Marcimex S.A del Cantón La Libertad, Provincia de Santa Elena.

**Evidente:** La propuesta mejora la administración del Almacén Marcimex S.A., para mejorar el desempeño a través de la coordinación y funciones de cada colaborador.

**Concreto:** La propuesta de un diseño organizacional fortalecerá las responsabilidades de los colaboradores.

**Relevante:** La empresa debe ser considerada como un elemento indispensable para el desarrollo y crecimiento de la organización y del personal que trabaja en ella.

**Original:** Se trata de un diseño organizacional para el Almacén Marcimex S.A., que permita enfrentar a los problemas de la empresa y del personal de manera eficaz y eficiente.

**Factible:** La importancia de implementar un diseño organizacional permite diagnosticar el desempeño de los colaboradores de la empresa, reflejando su desarrollo en cada una de sus funciones cumplidas.

### **Justificación**

La presente investigación se realiza con el fin de analizar, cómo influye la implementación de un diseño organizacional en el Comercial Marcimex del cantón La Libertad, permitiendo así perfeccionar su desempeño, aplicando estrategias que ayuden a delimitar las funciones, responsabilidades de sus integrantes y por ende lograr el progreso de la organización.

El diseño organizacional es muy importante debido a que es conjunto de medios que opera la organización con el objeto de dividir el trabajo en diferentes tareas y

adquirir la coordinación efectiva de las mismas, también con la implementación del diseño, podemos diagnosticar y seleccionar la estructura y el sistema formal de comunicación, división del trabajo, coordinación, control, autoridad y responsabilidad necesarios para alcanzar las metas de la organización.

Debido a las problemáticas que presenta la empresa, en cuanto a su organización es necesario desarrollar un diseño organizacional, que le dé una identidad a la empresa, además que estandarice los procesos, con el objetivo de optimizar los recursos y brindar un mejor servicio, enfocándose principalmente en el personal que labora en la empresa, lo que contribuirá a alcanzar los objetivos propuestos y a mejorar el desempeño de la empresa.

Esta propuesta se direcciona con la línea de investigación, que es Desarrollo Organizacional, de ésta se desprenden el componente: Emprendimiento e Innovación Empresarial.

## **Objetivos.**

### **Objetivo general**

Evaluar la influencia de la estructura organizacional en la gestión administrativa, mediante un diagnóstico de la situación actual, para la elaboración del diseño organizacional del Almacén Marcimex del Cantón La Libertad Provincia de Santa Elena.

### **Objetivos específicos.**

- Efectuar un diagnóstico de las actividades que realiza el Almacén.
  
- Identificar los componentes que conforman la estructura organizacional del Almacén.

- Identificar las funciones de cada colaborador de la empresa determinando la vinculación con su puesto de trabajo.
  
- Definir indicadores de gestión para el desempeño de las actividades en el área administrativa de la empresa.
  
- Estructurar el diseño organizacional para la empresa Marcimex del Cantón La Libertad.

### **Hipótesis.**

La influencia de una estructura organizacional en el fortalecimiento de la gestión administrativa en el Cantón La Libertad de la provincia de Santa Elena.

Variable Independiente: Estructura organizacional.

Variable Dependiente: Gestión Administrativa.

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

Es la especificación de una variable o concepto, en términos de los métodos que se van a manejar para medirla o controlarla (experimental o estadísticamente). La Operacionalización es el efecto de un proceso a través del cual, el investigador muestra en detalle los tipos de valores que pueden tomar las variables (cuali o cuantitativas) y los cálculos ejecutados para obtener los indicadores de esas variables. Se deben detallar los procesos y técnicas que se manejarán para medirlas en el contexto de la investigación específica en que se utilizan.

La Operacionalización es el paso de llevar una variable desde un nivel indeterminado a un plano más preciso.



Operacionalización de las Variable Independiente.

CUADRO 1 Operacionalización de la variable Independiente.

| HIPÓTESIS                                                                                                                                                 | VARIABLE                                                  | DEFINICIÓN                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | DIMENSIÓN                                                                                                                           | INDICADOR                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | ITEM                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | INSTRUMENTO   |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|
| La influencia de la estructura organizacional en el fortalecimiento de la gestión administrativa en el Cantón La Libertad de la provincia de Santa Elena. | Variable Independiente.<br><br>Estructura Organizacional. | Corresponde a las diferentes maneras en que se divide una institución para lograr la coordinación y agrupación de tareas en busca de organización orientándolo al logro de objetivos dentro de un marco formal, de acuerdo a tareas divididas, agrupadas, coordinadas y controladas que corresponde tanto la estructura formal como la estructura informal. | Análisis Situacional.<br><br>Proyección Estratégica.<br><br>Proyección del Diseño Organizacional.<br><br>Resultados de Efectividad. | Análisis interno.<br>Análisis externo.<br>Matriz Foda.<br>MEFI.<br>MEFE.<br>Foda Estratégico.<br>Análisis de Porter.<br>Matriz de Competitividad.<br>Matriz BCG.<br><br>Misión.<br>Visión.<br>Objetivos.<br>Estrategias.<br>Cursos de acción.<br><br>Estructura funcional.<br>Orgánico funcional.<br>Políticas institucionales.<br>Tecnología de información.<br>Alianzas estratégicas.<br>Cadena de mando integral.<br><br>Eficacia.<br>Eficiencia.<br>Evaluación del desempeño. | ¿La organización cuenta con un diseño organizacional?<br><br>¿Su nivel de satisfacción del servicio al cliente proporcionado por el Almacén es:<br><br>¿Está de acuerdo con las actividades que realiza en su área de trabajo?<br><br>¿Considera que el Almacén es una organización competitiva?<br><br>¿Señale el grado de conocimiento que tiene usted sobre estrategias que aplica la empresa? | Cuestionario. |

Fuente: Operacionalización de las variables.

Elaborado por: Liliana Santos Franco

Operacionalización de la Variable Dependiente.

CUADRO 2 Operacionalización de la Variable Dependiente.

| HIPÓTESIS | VARIABLE                                             | DEFINICIÓN                                                                                                                                                                 | DIMENSIÓN                                                                                             | INDICADOR                                                                                                                                                                                                             | ITEM                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | INSTRUMENTO   |
|-----------|------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|
|           | Variable Dependiente.<br><br>Gestión Administrativa. | La gestión administrativa, es un conjunto de procedimientos que se realizan para cumplir las metas que se establece la empresa, y ayuda a la toma de decisiones efectivas. | Aspectos constitutivos.<br><br>Proceso Administrativo.<br><br>Recursos.<br><br>Productos o servicios. | Identificación de la empresa.<br>Datos históricos.<br><br>Planeación.<br>Dirección.<br>Control.<br><br>Humanos.<br>Materiales.<br>Financieros.<br><br>Electrodomésticos.<br>Artículos del hogar de primera necesidad. | ¿Considera usted que el personal debe recibir capacitaciones en servicio al cliente?<br><br>¿Cómo considera la imagen del Almacén Marcimex?<br><br>¿Siente que se le da la información necesaria al momento de adquirir un producto?<br><br>¿El despacho al momento de adquirir un producto del Almacén es:<br><br>¿Conoce usted los niveles jerárquicos de la empresa? | Cuestionario. |

**Fuente:** Operacionalización de las variables.

**Elaborado por:** Liliana Santos Franco.

## **CAPÍTULO I.**

### **MARCO TEÓRICO.**

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

Daft 2008, manifiesta que las ideas de la investigación del diseño organizacional, pueden ayudar a los administradores a aumentar la eficiencia y la eficacia organizacional, así como fortalecer la calidad de la vida organizacional. La estructura organizacional debe cumplir con dos cometidos para la organización; debe proporcionar una estructura de responsabilidades, las relaciones de subordinación y los grupos, así mismo, debe ofrecer mecanismos para vincular y coordinar los elementos organizacionales en un todo coherentes.

En la actualidad, las empresas deben enfocarse en la satisfacción del cliente al momento de adquirir un bien o servicio, con un diseño organizacional que permita desempeñar las labores de manera positiva y, tener capacitados a los colaboradores, cumplir a cabalidad cada área o puesto de trabajo con una buena coordinación, etc., para así lograr el éxito de la misma.

El fortalecimiento del desempeño de las actividades administrativas del Almacén Marcimex del Cantón La Libertad, requiere de la implementación de un diseño organizacional que permita cumplir con los objetivos propuestos, y satisfacer con las exigencias de mercado con un servicio de calidad.

Mintzberg Henry (1998), manifiesta que la estructura organizacional puede definirse como el conjunto de medios que maneja la organización con el objeto de dividir el trabajo en diferentes tareas y lograr la coordinación efectiva de las mismas.

Un diseño organizacional para el Almacén Marcimex del Cantón La Libertad, contribuye para mejorar el desempeño de las actividades administrativas, optimizando los recursos, con el fin de perfeccionar las debilidades que posee.

## **1.2.- ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.**

La empresa Marcimex está enfocada hacia la satisfacción del cliente, y lograr la preferencia de los clientes, para ello, el presente trabajo proyecta la necesidad de implementar en la empresa, una estructura organizacional eficiente, apta para mejorar la competitividad del Almacén Marcimex y así satisfacer las exigencias del cliente.

Richard Daft (2009), afirma que es el proceso de construir y adaptar continuamente la estructura de la organización para que alcance sus objetivos y estrategias. El diseño organizacional es complejo debido a la existencia de muchos puestos y unidades, cuya integración y coordinación exige mucho más que la simple acumulación o unión de puestos y unidades. Involucra aspectos centrales, como dividir el trabajo para asignarlos a distintos puestos, grupos, unidades y departamentos, y como lograr la coordinación necesaria para alcanzar en forma sincronizada los objetivos de la organización. Son conjuntos complejos de funciones, relaciones y responsabilidades que no siempre están claramente definidos ni delimitados. Pág. No 52.

El diseño organizacional, es el proceso en el que los gerentes toman decisiones, donde los miembros de la organización ponen en conocimiento estrategias. El diseño organizacional forja que los gerentes dirijan la vista en dos sentidos; hacia el interior de la organización y hacia el exterior de la misma.

### **1.2.1.- Objetivo de la Estructura Organizacional.**

Es un conjunto de metas establecidas, con el propósito de alcanzar resultados planteados, y medidos a partir de un año, pudiendo en ella indicar las prioridades y estrategias a utilizar para llegar a ser efectiva con lo que han determinado. El objetivo de la estructura organizacional, es controlar la manera en que las personas coordinan sus acciones, para lograr los objetivos organizacionales y

controlar los medios, que se utilizan para motivar a las personas para que logren ese objetivo.

El objetivo de la estructura organizacional ayudará al Almacén Marcimex a enfocar de manera efectiva sus propósitos, siguiendo o cumpliendo al margen cada proceso, sabiendo desempeñar las funciones de cada puesto de trabajo con una buena comunicación y organización.

### **1.2.2.- Beneficios del diseño organizacional.**

El diseño organizacional es importante para las empresas, debido a que con su aplicación efectiva podrán lograrse los objetivos propuestos. El Almacén Marcimex con la implementación del diseño se beneficiará en los siguientes aspectos:

Tener un excelente desempeño en sus labores.

Crear nuevas estrategias competitivas.

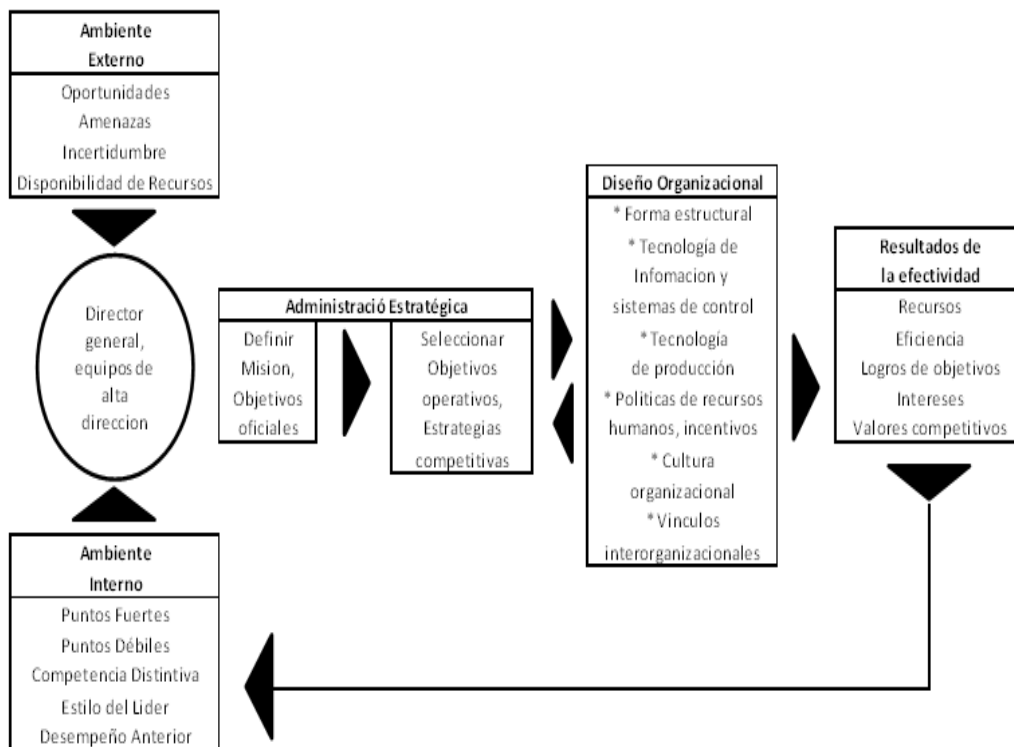
División y coordinación de tareas y funciones.

### **1.2.3.- Modelo de Richard Daft.**

En su libro Teoría y diseño Organizacional (2007), en donde habla de los ambientes externos e internos de la organización y, los pasos a seguir para el buen desarrollo Institucional, Richard Daft se basa en su análisis de ambiente externo e interno, menciona también sobre la administración estratégica, Diseño organizacional y resultados de efectividad, en donde se mide la eficiencia, logros de objetivo y recursos. Dentro del Ambiente externo analiza oportunidades, amenazas y la disponibilidad de recursos, en el ambiente interno se analiza fortalezas, debilidades, desempeño, etc. En la Administración Estratégica se definen la misión, visión, objetivos oficiales y operativos, incluye también las estrategias competitivas.

## GRÁFICO 1 Modelo de Richard Daft

### MODELO DE DISEÑO ORGANIZACIONAL DE RICHARD DAFT.



Fuente: Modelo Organizacional de Richard Daft 2007

Elaborado por: Liliana Santos Franco

#### 1.2.4.- Modelo de Ailed Labrada Sosa.

Es un poco más extenso, en el cual muestra las cuatro fases, que son de gran ayuda para la aplicación, tales como:

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

**La primera** fase del proyecto, está dirigida a la preparación y el análisis organizacional, es donde se concibe el proyecto y sus etapas; se crean los grupos

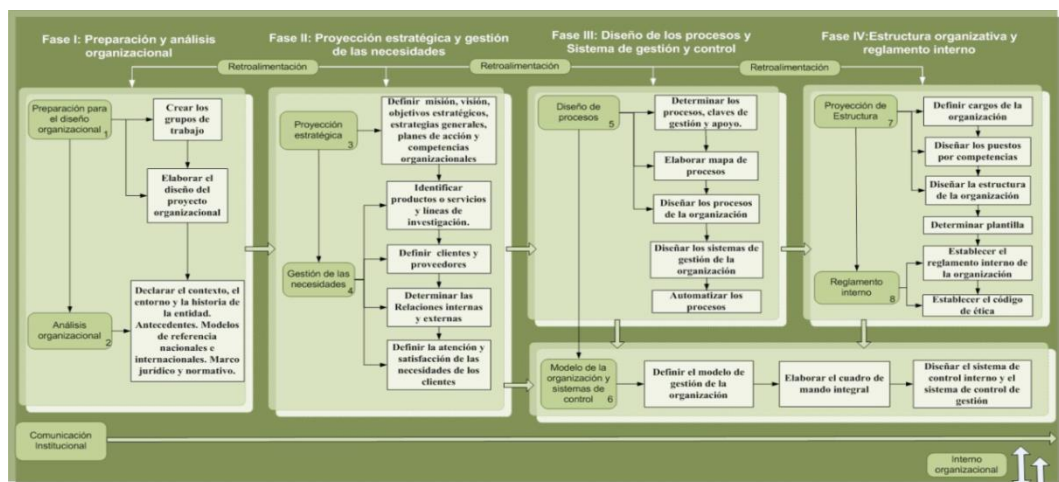
de trabajo, los antecedentes, la historia; se buscan los modelos de referencia y se establece el marco jurídico y normativo.

**La segunda** fase, se orienta a la concepción de la proyección estratégica y la gestión de las necesidades, se realiza el diagnóstico y elaboración del proyecto estratégico básico de la organización (misión, visión, objetivos estratégicos, estrategias generales, planes de acción y competencias organizacionales). Además se definen las líneas de investigación, proveedores, clientes, relaciones internas y externas y se analiza la satisfacción de las necesidades de los clientes.

**La tercera** fase, permite lograr el diseño de procesos y sistemas de gestión y control. En la misma deben quedar definidos y diseñados los procesos clave, estratégicos y de apoyo. También deben quedar definidos y diseñados los sistemas de gestión de la organización. En una segunda etapa de esta fase se debe elaborar el modelo mediante el cual se pretende gestionar la organización.

**La cuarta** fase, comprende la proyección de la estructura y el reglamento interno, obteniéndose como resultados la definición de los cargos de la organización, el diseño de los puestos por competencias, la proyección de la estructura organizacional, la plantilla, el manual de funciones, el reglamento interno y el código de ética.

GRÁFICO 2 Modelo de Ailed Labrada Sosa



Fuente: Modelo Organizacional de Ailed Labrada Sosa 2008  
 Elaborado por: Liliana Santos Franco.

## **1.2.5.- Elementos del Diseño Organizacional.**

### **1.2.5.1.- Análisis situacional.**

El análisis situacional de una organización “es el proceso que estudia el entorno del mercado y las posibilidades comerciales de la empresa. Suele tener referencias separadamente, en dos capítulos, uno corresponde al entorno externo de la empresa, en tanto que, ésta, se enfoca en el otro capítulo, el cual considera sus fortalezas y debilidades internas”.

Dentro del análisis situacional, se recurrió al estudio de los dos ambientes, el externo que hace mención a las oportunidades y amenazas del mercado, y el ambiente interno, referente a las fortalezas y debilidades de la empresa.

El análisis del ambiente externo tiene por objeto estudiar las características del mercado cambiante, las cuales son de índole no controlable. El ambiente interno, por su parte, tiene como propósito exponer las características de la empresa que son controlables, aspectos que permitirán optimizar las fortalezas y controlar las debilidades.

#### **1.2.5.1.1.- Análisis interno.**

Un análisis interno, se fundamenta en el estudio o análisis de los diferentes factores o elementos, que puedan constar dentro de una empresa, por lo tanto la parte interna, tiene que ver con las fortalezas y las debilidades de la organización, aspectos sobre los cuales el empresario tiene o debe tener algún grado de control.

¿Cómo identificar las fortalezas y debilidades?

Una fortaleza de la organización, es alguna función que ésta realiza de manera correcta, como son: ciertas habilidades y capacidades del personal, con ciertos atributos psicológicos y la evidencia de su competencia. Otro aspecto identificado como una fortaleza, son los recursos considerados valiosos y la misma capacidad



competitiva de la organización, como un logro que brinda ésta o una situación favorable en el medio social. Una debilidad se define como un factor que hace vulnerable a la organización o simplemente, una actividad que la empresa realiza en forma deficiente, lo que la coloca en una situación débil, las fortalezas y oportunidades son, en conjunto, las capacidades, esto es, los aspectos fuertes como débiles de las organizaciones o empresas competidoras (productos, distribución, comercialización y ventas, operaciones, investigación e ingeniería, costos generales, estructura financiera, organización, habilidad directiva, etc.).

Para el análisis F.O.D.A., una vez identificados los aspectos fuertes y débiles de una organización, se debe proceder a la evaluación de ambos. Es importante destacar que algunos factores tienen mayor preponderancia que otros: mientras que los aspectos considerados fuertes de una organización, son los activos competitivos, los débiles, son los pasivos también competitivos. Pero se comete un error, si se trata de equilibrar la balanza. Lo importante radica en que los activos competitivos superen a los pasivos o situaciones débiles; es decir, lo trascendente es dar mayor preponderancia a los activos.

#### **1.2.5.1.2.- Análisis externo.**

Esta parte, se refiere a las diversas oportunidades que ofrece el mercado para la empresa, así mismo las amenazas que esta posee, para enfrentar y permanecer compitiendo en su sector.

Identificar oportunidades y amenazas.

Las oportunidades constituyen aquellas fuerzas ambientales de carácter externo no controlables por la organización, pero que representan elementos potenciales de crecimiento o mejoría. La oportunidad en el medio, es un factor de gran importancia, que permite de alguna manera, moldear las estrategias de las organizaciones. Las amenazas son lo contrario de lo anterior, y representan la suma de las fuerzas ambientales no controlables por la organización, pero que representan fuerzas o aspectos negativos y problemas potenciales. Las

oportunidades y amenazas, no sólo pueden influir en el atractivo del estado de una organización, sino que establecen la necesidad de emprender acciones de carácter estratégico; pero lo importante de este análisis, es evaluar sus fortalezas y debilidades, las oportunidades y las amenazas para llegar a conclusiones.

### 1.2.5.1.3.- Matriz F.O.D.A.

Estas siglas provienen del acrónimo en inglés SWOT (strenghts, weak-nesses, opportunities, threats); en español, aluden a Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

El análisis F.O.D.A., consiste en realizar una evaluación de los factores fuertes y débiles que, en su conjunto, diagnostican la situación interna de una organización, así como su evaluación externa, es decir, las oportunidades y amenazas. También es una herramienta, que puede considerarse sencilla y que permite, obtener una perspectiva general de la situación estratégica de una organización determinada.

Thompson y Strikland (1998) establecen que el análisis F.O.D.A., estima el efecto, que una estrategia tiene para lograr un equilibrio, o ajuste entre la capacidad interna de la organización y su situación externa, estas son: Las oportunidades y amenazas.

CUADRO 3 Matriz Foda

| FORTALEZAS                                                                    | DEBILIDADES                                               |
|-------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------|
| Funciones que ésta realiza de manera correcta.<br>Habilidades y capacidades.  | Factores que hace vulnerable a la organización.           |
| OPORTUNIDADES                                                                 | AMENAZAS                                                  |
| Fuerzas ambientales de carácter externo, no controlables por la organización. | Fuerzas ambientales no controlables, por la organización. |

Fuente: Matriz Foda.

Elaborado por: Lilibiana Santos Franco.

#### 1.2.5.1.4.- Matriz de evaluación de factor interno.

Una vez elaborada la matriz F.O.D.A., que enlista los factores internos y externos los que influyen en el desempeño de una organización, el siguiente paso, es evaluar primeramente la situación interna de la compañía, mediante la Matriz de Evaluación de los Factores Internos (MEFI).

CUADRO 4 Matriz de evaluación de factor interno

| Factor a Analizar | Peso | Calificación | Peso ponderado |
|-------------------|------|--------------|----------------|
| FORTALEZAS        |      |              |                |
|                   |      |              |                |
|                   |      |              |                |
| DEBILIDADES       |      |              |                |
|                   |      |              |                |
|                   |      |              |                |

Fuente: Matriz de evaluación de factor interno.

Elaborado por: Liliana Santos Franco.

El procedimiento para la elaboración de una MEFI consiste de cinco etapas, y la diferencia se tomará solamente, para realizar la evaluación de las fortalezas y debilidades de la organización, siendo distintos los valores de las calificaciones. Es fundamental hacer una lista de las fortalezas y debilidades de la organización; para su análisis como la siguiente: a)Asignar un peso entre 0.0 (no importante) hasta 1.0 (muy importante); el peso otorgado a cada factor expresa su importancia relativa, y el total de todos los pesos debe dar la suma de 1.0; b)Asignar una calificación entre 1 y 4, donde el 1 es irrelevante y el 4 se evalúa como muy importante; c)Efectuar la multiplicación del peso de cada factor para su calificación correspondiente, para determinar una calificación ponderada de cada factor, ya sea fortaleza o debilidad, y d) Sumar las calificaciones ponderadas de cada factor, para determinar el total ponderado de la organización en su conjunto.

Lo más importante no consiste en sumar el peso ponderado de las fortalezas y las debilidades, sino comparar el peso ponderado total de las fortalezas, contra el peso ponderado total de las debilidades, determinando si las fuerzas internas de la organización en su conjunto, son favorables o desfavorables, o si lo es su medio ambiente interno. En el caso anterior, las fuerzas internas son favorables a la organización, con un peso ponderado total de 2.20, contra 0.60 de las debilidades.

#### **1.2.5.1.5.- Matriz de evaluación de factor externo.**

Una vez elaboradas las matrices F.O.D.A. y MAFE, existen otras matrices que pueden enriquecer el análisis estratégico., la siguiente matriz, evalúa los factores externos donde se observan algunos cambios con respecto a las anteriores, ya que establece un análisis cuantitativo simple de los factores externos, es decir, de las oportunidades y las amenazas, mediante el siguiente procedimiento:

a) Hacer una lista de las oportunidades y amenazas externas con que cuenta la empresa; b) Asignar un peso relativo en un rango de 0 (irrelevante) a 1.0 (muy importante); el peso manifiesta la importancia considerada relativa que tiene cada factor, soslayando que las oportunidades, deben tener más peso que las amenazas, siendo necesario establecer, que la suma de todas las oportunidades y las amenazas debe ser 1.0.

c) Ponderar con una calificación de 1 a 4 cada uno de los factores considerados determinantes, para el éxito con el propósito de evaluar, si las estrategias actuales de la empresa son realmente eficaces; 4 es una respuesta considerada superior, 3 es superior a la media, 2 una respuesta de término medio y 1 una respuesta mala;

d) Multiplicar el peso de cada factor por su calificación para obtener una calificación ponderada, y e) Sumar las calificaciones ponderadas de cada una de las variables, para determinar el total del ponderado de la organización en cuestión.

CUADRO 5 Matriz de evaluación de factor externo

| Factor externo | Peso | Calificación | Peso ponderado |
|----------------|------|--------------|----------------|
| Oportunidades  |      |              |                |
|                |      |              |                |
|                |      |              |                |
| Amenazas       |      |              |                |
|                |      |              |                |
|                |      |              |                |

**Fuente:** Matriz de evaluación de factor externo.

**Elaborado por:** Liliana Santos Franco

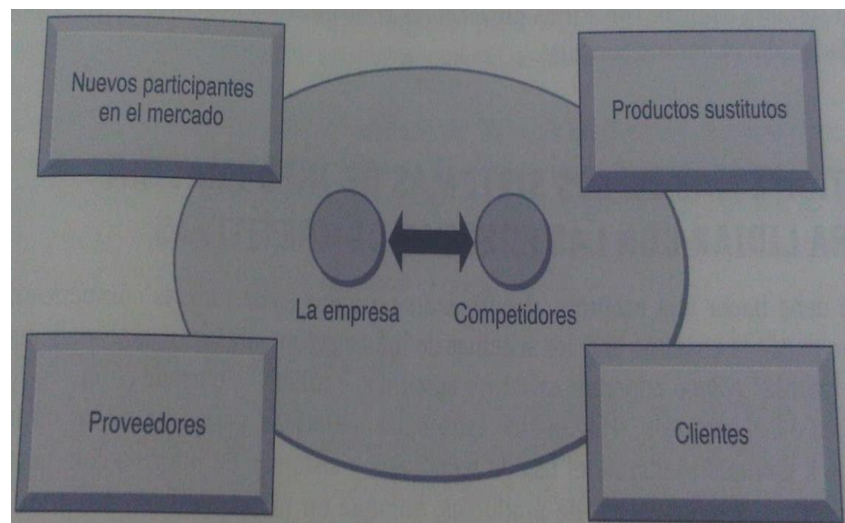
El total ponderado de 2.44 indica, que dicha organización, está por debajo de la media en cuanto al esfuerzo, por seguir estrategias que permitan aprovechar las oportunidades externas y evitar las amenazas externas; la clave de la MEFÉ consiste, en que el valor del peso ponderado total de las oportunidades, sea mayor al peso ponderado total de las amenazas.

Al evaluar el ejemplo anterior, el peso ponderado total de las oportunidades es de 1.19, y de las amenazas de 1.25, lo cual indica, que el medio ambiente externo es desfavorable para la organización. Resulta claro que, al realizar una matriz MEFÉ, la forma más simple de evaluar si las fuerzas del medio ambiente externo son favorables o desfavorables, para una organización, es comparar el resultado del peso ponderado total de las oportunidades y de las amenazas.

### 1.2.5.1.6.- Modelo de Porter.

Este modelo es el más utilizado para comprender la ventaja competitiva, debido a que proporciona una visión general de la empresa, sus competidores y el ambiente de ésta. Este modelo contiene cinco fuerzas competitivas que dan forma al destino de la empresa.

GRÁFICO 3 Modelo de Porter



Fuente: Laudon Kenneth, 2012  
Elaborado por: Liliana Santos Franco.

En el modelo de fuerzas competitivas de Porter, la posición estratégica de la empresa y sus tácticas, se determinan no solo mediante la competencia directa tradicional, sino también, mediante otras cuatro fuerzas en el entorno de la industria: nuevos participantes en el mercado, productos sustitutos, clientes y proveedores.

Competidores tradicionales.

Todas las empresas comparten espacio de mercado con otros competidores, que están ideando en forma continua nuevas maneras, más eficientes de producir por medio de la introducción de nuevos productos y servicios, además de que intentan atraer a los clientes mediante el desarrollo de sus marcas y al imponer a sus clientes costos por cambiar.

Nuevos participantes en el mercado.

En una economía libre con mano de obra móvil y recursos financieros, siempre hay nuevas compañías que entran al mercado. En algunas industrias, las barreras para entrar son muy bajas, mientras que en otras, el acceso es muy difícil. Por ejemplo, es bastante fácil empezar un negocio de pizza o casi cualquier comercio pequeño de ventas al detalle, pero es mucho más costoso y difícil entrar al negocio de los chips de computadora, puesto que tiene mayores costos de capital y requiere de una experiencia y conocimiento considerables, que son difíciles de obtener.

Productos y servicios sustitutos.

En casi cualquier industria, existen sustitutos que sus clientes podrían usar si sus precios aumentan demasiado. Las recientes tecnologías, crean nuevos sustitutos todo el tiempo. Entre más productos y servicios suplentes existan en la industria, menor será el control que pueda ejercer sobre los precios y menores serán sus márgenes de ganancia.

Clientes.

Una compañía rentable depende en gran medida de su habilidad, para atraer y retener a sus clientes (al tiempo que se los niega a los competidores) y de cobrar precios altos. El poder de los clientes aumenta si pueden cambiar con facilidad a los productos y servicios de un competidor, o si pueden forzar a que una empresa y sus contrincantes compitan, sobre el precio solamente en un mercado transparente, en el que exista poca diferenciación de productos, y en donde se conozcan todos los precios al instante.

Proveedores.

El poder de mercado de los proveedores puede tener un impacto considerable sobre ganancias de una empresa, en especial cuando ésta no está en condiciones de aumento de sus precios a la par que sus suministradores. Cuanto más

abastecedores diferentes tenemos en una empresa, mayor será el control que pueda ejercer sobre ellos en términos de precio, calidad e itinerarios de entrega.

#### **1.2.5.1.7.- Matriz de competitividad.**

Es una herramienta analítica que identifica a los competidores más importantes de una empresa, e informa sobre sus fortalezas y debilidades particulares. Los resultados de ellas dependen, en parte de juicios subjetivos en la selección de factores, en la asignación de ponderaciones y en la determinación de clasificaciones, por ello debe usarse en forma cautelosa, como ayuda en el proceso de la toma de decisiones.

#### **1.2.5.1.8.- Matriz BCG.**

Se trata de un modelo creado por el despacho Boston Consulting Group, la misma que fue dada por lo menos hace 50 años, al ser publicado en un artículo de Henderson. Cuando una organización usa éste modelo, puede clasificar cada uno de sus productos o líneas de productos en razón de dos factores: su participación de mercado en relación con la competencia y, la tasa de crecimiento del mercado del producto. Los dos factores se dividen en categorías clasificadas como altas o bajas, para crear una parrilla de 2 x 2.

Los cuadrantes difieren, no solo en cuanto a la participación de mercado y la tasa de crecimiento del sector, sino también en relación con las necesidades de efectivo y las estrategias adoptadas.

Los productos ubicados en cada cuadrante, tienen nombres sugerentes, que denotan sus características en función de los factores considerados. De esta clasificación surgen indicadores de las estrategias que serán diseñadas, considerando la dinámica del funcionamiento entre las cuatro situaciones diferentes de los productos:

Estrellas: los productos que están en ese cuadrante, se caracterizan por una alta participación de mercado y altas tasas de crecimiento del mercado. Sin embargo,



un producto de esa categoría, presenta todo un desafío para las organizaciones porque exige mucho dinero, para poder seguir siendo competitivo en mercados que crecen. Las estrategias agresivas de marketing, son imperativas para que los productos estrella se mantengan, o incluso construyan su participación de mercado.

Vacas lecheras: se trata de productos que tienen una alta participación de mercado y que, posiblemente, están pasando por la etapa de madurez de su ciclo de vida (con bajas tasas de crecimiento), cuando el crecimiento de un área disminuye, las estrellas se mueven hacia esta categoría, porque la mayoría de sus clientes permanece fiel y los costos de un producto “vacas lecheras” no son altos. Por tanto, genera más dinero, del que se puede reinvertir de forma lucrativa en sus operaciones. El resultado es que las vacas lecheras, pueden ser, para sostener otros productos que requieren más recursos. Las estrategias de las vacas lecheras, tratan de defender la participación de mercado reforzando la lealtad del consumidor.

Interrogantes: También llamados “niños problemas”, son productos que se caracterizan por una baja participación de mercado, pero con altas tasas de crecimiento del mercado. Un producto que es interrogante no ha conseguido tener una base segura en un mercado en expansión, pero altamente competitivo. La interrogante en torno a este tipo de producto, es si podrá ganar una participación de mercado, o sea más dinero del que la interrogante típica genera en razón de sus ganancias. Las estrategias de marketing adecuadas para las interrogantes, se enfocan en la creación de mercado mediante la exhibición de una fuerte diferencia que, permite construir el apoyo de los compradores.

Perros o pesos muertos: Son productos que tienen bajas participaciones de mercado, y que operan en sectores con bajas tasas de crecimiento. Una organización normalmente se equivocaría, si invirtieran muchos fondos en productos de esta categoría. Las estrategias de marketing para los perros pesos muertos buscan maximizar toda posible utilidad mediante, la reducción de gastos

o promover una diferencia para crear participación de mercado. En lugar de esto, la organización puede poner un hasta aquí y desactivarlos.

#### **1.2.5.2.- Proyección estratégica.**

La proyección estratégica, trata fundamentalmente de la disposición del esfuerzo organizacional dirigido al desarrollo de un objetivo, de su consecución y de la generación futura de productos y/o servicios, así como también del diseño de la implementación de políticas, por medio de las cuales, se pudieran alcanzar las metas y los objetivos de la organización. La planificación estratégica tiene que ver con cuestiones fundamentales o básicas como misión, visión, objetivos, etc., que son de relevante importancia para el desarrollo de la organización.

##### **1.2.5.2.1.- Misión.**

Es la razón de ser de la empresa, el motivo por el cual existe. Así mismo es la determinación de la/las funciones básicas, que la empresa va a desempeñar en un entorno determinado para conseguir tal misión. La misión en una organización refleja la personalidad y el cumplimiento de metas que desea alcanzar la misma. Así mismo la función que cumple con la sociedad o mercado donde ofrece sus productos y servicios.

##### **1.2.5.2.2.- Visión.**

Se refiere a lo que la empresa quiere crear, la imagen futura de la organización. La visión es creada por la persona encargada de dirigir la empresa, y quien tiene que, valorar e incluir en su análisis, muchas de las aspiraciones de los agentes que componen la organización, tanto internos como externos. La visión se realiza formulando una imagen ideal del proyecto y poniéndola por escrito, a fin de crear el sueño (compartido por todos los que tomen parte en la iniciativa) de lo que debe ser en el futuro la empresa. Una vez que se tiene definida la visión de la empresa, todas las acciones se fijan en este punto ya que las decisiones y dudas se aclaran

con mayor facilidad. Todo miembro que conozca bien la visión de la empresa, puede tomar decisiones acorde con ésta.

#### **1.2.5.2.3.- Objetivos.**

Los objetivos, son resultados que una empresa pretende alcanzar, o situaciones hacia dónde ésta pretende llegar. Establecer objetivos, es esencial para el éxito de una empresa, éstos establecen un curso a seguir y, sirven como fuente de motivación para todos los miembros de la empresa.

Según Hampton David, (1997) indica que: Los objetivos son los fines que trata de alcanzar la organización por medio de su existencia y operaciones. Van de especificar los fines o resultados que se derivan y concuerdan con la misión que la organización se ha fijado.

#### **1.2.5.2.4.- Estrategias y Cursos de acción.**

Según Hampton David, (1997) revela que: Es un plan unitario, general e integrado que relaciona las ventajas estratégicas de la firma con los retos del ambiente y que tiene por objeto garantizar que los objetivos básicos de la empresa consigan mediante la realización apropiada por parte de la organización. Pag. 156.

Los cursos de acción muestran la dirección, los pasos a seguir, los mismos que ayudarán a obtener los objetivos propuestos con el uso y la disposición de los recursos necesarios. Está constituido de estrategias y tácticas. Es un componente estratégico, que tiene que ver con la forma de competitividad a fin de lograr los resultados deseados.

#### **1.2.5.3.- Proyección del Diseño Organizacional.**

##### **1.2.5.3.1 Orgánico funcional**

Para el Almacén Marcimex se creará un orgánico funcional, en el que se explicará detalladamente las diferentes funciones de cada colaborador de la empresa, así como el objetivo que debe cumplir de acuerdo a su puesto y perfil que desempeñe dentro de la misma, con lo que se logrará realizar una mejor gestión de las

actividades administrativas obteniendo mejores resultados de eficiencia y eficacia, obteniendo la satisfacción de los clientes.

#### **1.2.5.3.2.- Políticas Organizacionales.**

Las personas en las organizaciones, ocupan distintos puestos con diferentes especialidades, problemas y perspectivas. Como resultado, es natural que tengan puntos de vista divergentes, en cuanto a la forma en que se deben distribuir los recursos, las recompensas y los castigos. Estas diferencias, importan tanto a los gerentes como a los empleados y provocan una lucha política por los recursos, competencia y conflictos dentro de toda organización. La resistencia política, es una de las grandes dificultades de provocar un cambio organizacional, en particular, el desarrollo de nuevos sistemas de información. Casi todas las inversiones grandes en sistemas de información que realiza una empresa y que provocan cambios considerables en la estrategia, los objetivos de negocio, los procesos de negociación y los procedimientos se vuelven eventos con carga política. Los gerentes que saben cómo trabajar con las políticas de una organización, serán más exitosos que los menos hábiles, para implementar nuevos sistemas de información.

#### **1.2.8.3.3.- Tecnología de información.**

Conjunto de recursos, procedimientos y técnicas usadas en el procesamiento, almacenamiento y transmisión de información. Aquellas herramientas y métodos empleados para recabar, retener, manipular o distribuir información. La tecnología de la información, se encuentra generalmente asociada con las computadoras y las tecnologías afines, aplicadas a la toma de decisiones. Para el Almacén Marcimex es de vital importancia la tecnología, debido a que se manejan procesos realizados en computadoras.

#### **1.2.8.3.4.- Alianzas estratégicas.**

Una alianza estratégica, es un acuerdo entre dos o más empresas, que se unen para alcanzar ventajas competitivas, que no alcanzarían por si mismas a corto plazo sin

gran esfuerzo. Estas ventajas son: producto, precio, calidad, servicio, crédito a clientes, diseño, imagen, información, estrategia competitiva, (que tienen tres estrategias genéricas: liderazgo en costos, diferenciación y enfoque). Una alianza se compone mejor por su propósito, que por sus componentes o estructura. En todas las alianzas existen tres patrones básicos, relacionados con mercados, productos y tecnología. Existen diferentes tipos de alianzas, las cuales se basan en diferentes aspectos, pero que tienen el mismo objetivo: fortalecer empresas y crear nuevas oportunidades de negocio.

#### **1.2.8.3.5.- Cadena de mando integral.**

Es un sistema de administración o sistema administrativo, que va más allá de la perspectiva financiera, con la que los gerentes acostumbran a evaluar la marcha de una empresa.

Según Robbins Stephen, (1998) afirma que: Es una línea continua de autoridad que se extiende desde lo alto de la organización hasta el último escalón y pone en claro quién informa. No se puede analizar la cadena de mando sin examinar antes dos conceptos complementarios: autoridad y unidad de mando. La autoridad se refiere a los derechos inherentes a la posición gerencial para dar órdenes. Unidad de mando ayuda a mantener el concepto de una línea continua de autoridad. Pag. 196

#### **1.2.8.4.- Resultados de efectividad.**

##### **1.2.8.4.1.- Eficacia.**

El término eficaz, es un adjetivo utilizado, para señalar la capacidad o habilidad de obtener los resultados esperados en determinada situación. Aplicado para personas e individuos, también puede ser eficaz un dispositivo, un tipo de tecnología, un fenómeno natural y diversas cosas ya que, no es necesariamente una posibilidad humana. Ser eficaz implica, que la metodología de acción que se aplica (conscientemente o no), es la apropiada y que por tanto, la consecuencia será la esperada para cada efecto. Eficaz tiene relación con la idea de efecto, ya

que es un vínculo directo entre causa y efecto o estímulo y efecto. A determinada acción le seguirá siempre un resultado, es decir, un efecto. Cuando ese efecto o resultado es el apropiado y el buscado, la acción se transforma en una acción eficaz.

#### **1.2.8.4.2.- Eficiencia organizacional.**

La eficiencia es un conjunto más limitado, que pertenece al trabajo interno de la organización. La eficiencia organizacional, es la cantidad de recursos utilizados, para producir una unidad de operación. Se puede medir como la proporción de insumos y productos. Si una organización, logra un nivel de producción determinado con menos recursos que otra, se describiría como más eficiente.

#### **1.2.8.4.3.- Evaluación del desempeño.**

Es un procedimiento estructural y sistemático para medir, evaluar e influir sobre los atributos, comportamientos y resultados relacionados con el trabajo, así como el grado de absentismo, con el fin de descubrir, en qué medida es productivo el empleado y si podrá mejorar su rendimiento futuro.

Según Robbins Stephen, (1998) indica que: Sirve para diferentes propósitos críticos. Las evaluaciones son utilizadas para tomar decisiones personales clave como ascensos, transferencias y despidos para identificar las necesidades de capacitación: para proporcionar retroalimentación a los empleados de cómo la organización ve su rendimiento, y a menudo como base para los ajustes salariales. Pag. 277.

### **1.3 GESTIÓN ADMINISTRATIVA DEL ALMACÉN MARCIMEX**

Velásquez Andrés, 2006. La gestión, acción de administrar, es decir, hacer diligencias conducentes al logro de un negocio, coloca al empresario frente a un estilo gerencial más dinámico, orientado a los resultados. La gestión, es un conjunto de acciones para alcanzar un objetivo. La gestión administrativa, es un conjunto de procedimientos, que se realizan para cumplir las metas que se establece la empresa, y ayuda a la toma de decisiones efectivas.

La gestión administrativa del Almacén Marcimex es poco efectiva debido a que una persona desempeña varias funciones, no cuenta con una especialización, lo que conlleva al mal manejo de las actividades.

### **1.3.1.- Datos históricos de la empresa.**

La historia arranca en 1949, año donde el señor Marcelo Jaramillo Malo, se asocia con el Sr. Brandon para formar una empresa que sea rentable y duradera, es así que, deciden incursionar en la exportación de sombreros, manteniéndose durante 14 años en el mercado con bastante éxito, ya que los sombreros, en aquella época eran pieza fundamental de vestuarios, tanto de hombres como de mujeres en América y Europa.

En el año de 1961 Don Marcelo Jaramillo, deja la actividad de los sombreros y, decide iniciar con la línea de materiales de construcción, llegando a posicionarse como una de las principales distribuidoras. En el año de 1992, fue sustituida su denominación comercial por "MARCIMEX S.A." abreviatura de Marcelo Jaramillo Importaciones y Exportaciones, naciendo así el primer eslogan: "En Permanente Desarrollo desde 1949".

En 1998, existió un período de transición dentro de la empresa es decir, dejar de distribuir materiales de construcción, para comercializar Electrodomésticos. Se crea un nuevo logotipo acompañado por un nuevo elemento que significa conexión con el mundo, el nuevo eslogan cambia a: "Tu Almacén de electrodomésticos".

Para el 2003, se hacen adecuaciones al logo, tanto en color y forma sin perder la imagen creada en años anteriores, el eslogan cambia a: "Piensa en ti". Pensando en nuestros clientes, otorgamos CRÉDITO DIRECTO hasta 18 meses de manera fácil y rápida, debido a la cobertura geográfica y oferta de valor, el nuevo slogan se convierte en: "Marcimex, Siempre está cuando lo necesitas." Aparece el personaje "El Acolitador", basado en la filosofía de la empresa de ACOLITAR a sus clientes, para que obtengan los electrodomésticos que necesitan.

Marcimex actualmente, cuenta con más de 80 tiendas a nivel nacional, como empresa se encuentra 63 años en el mercado distribuyendo variedad de productos. El domicilio principal de la compañía es el cantón de La Libertad, provincia de Santa Elena, República del Ecuador.

### **1.3.2.- El proceso Administrativo.**

Los administradores analizan el trabajo, en distintas funciones o diferentes procesos. Las cuatro funciones administrativas principales, que parecen más aplicables a las organizaciones modernas son: planeación, organización, dirección y control.

**Planeación:** Implica calcular las condiciones y las circunstancias futuras, y con base en esas estimaciones, tomar decisiones sobre, que trabajo debe realizar el administrador y todos aquellos que están bajo su responsabilidad. Existen tres niveles que son: planeación estratégica, planeación táctica y planeación operativa.

**Organización:** Para realizar el trabajo administrativo, es necesario conjuntar los recursos de manera sistemática; esta función, se conoce como organización. Implica, poner atención a la estructura de relaciones entre, los puestos y los individuos que lo ocupan, así como vincular, la estructura con la dirección estratégica general de la organización.

**Dirección:** El fundamento de dirigir o liderar, es el proceso de intentar influir en otras personas, para alcanzar los objetivos organizacionales. Significa motivar a los subalternos, interactuando con ellos, de manera eficaz en situaciones colectivas.

**Control:** Esta actividad, debe llevarse a cabo siguiendo pautas dictatoriales y autocríticas. La esencia de esta función, consiste en regular el trabajo de quienes un administrador es responsable.



### **1.3.3.-Recursos de la gestión administrativa.**

Para el proceso de la gestión administrativa, se toman en cuenta varios recursos, los cuales son:

- ✓ Recursos Humanos.- Representan a las personas que ingresan, permanecen y acotan en la organización, no importa cuáles sean sus niveles jerárquicos o las tareas encomendadas.
  
- ✓ Recursos Materiales.- Son aquellos que se utilizan para ejecutar las operaciones organizacionales básicas. Son obligatorios para el cumplimiento de las acciones encauzadas al logro de los objetivos, asimismo apoya a que el Almacén, pueda ampliar sus actividades frecuentes, para el manejo y control de sus labores.
  
- ✓ Recursos Tecnológicos.- Es un intermedio que se vale de la tecnología, para cumplir con su intención. Los recursos tecnológicos, pueden ser tangibles, (como una computadora, una impresora u otra máquina), o intangibles (como un sistema, una aplicación virtual, etc.)

### **1.3.4.- Productos que brinda la empresa.**

La Empresa Marcimex, ofrece una variedad de productos, que son de primera necesidad para el mercado, como son los electrodomésticos y artículos del Hogar.

Electrodomésticos:

- Cocinas
- Lavadoras
- Televisores
- Computadoras
- Equipos de sonido

Artículos del Hogar.

- Camas
- Colchones
- Juego de comedor
- Antena de DIRECTV

- Laptop
- Congeladores
- LCD
- DVD
- Refrigeradoras.

## **1.4.- MARCO LEGAL.**

### **1.4.1.- Constitución de la Republica.**

Dentro de la Constitución Nacional del Ecuador, en su capítulo cuarto, sobre soberanía económica, sección primera de sistema económico y política económica, menciona en el artículo 284 literal 2, lo siguiente:

“Incentivar la producción nacional, la productividad y competitividad sistémica, la acumulación del conocimiento científico y tecnológico, la inserción estratégica en la economía mundial y las actividades productivas complementarias en la integración regional.”

### **Capítulo cuarto. Soberanía Económica. Sección primera. Sistema económico y Política Económica.**

**Art. 283.-** El sistema económico es social y solidario; reconoce al ser humano como sujeto y fin; propende a una relación dinámica y equilibrada entre sociedad, Estado y mercado, en armonía con la naturaleza; y tiene por objetivo, garantizar la producción y reproducción de las condiciones materiales e inmateriales, que posibiliten el buen vivir.

### **Capítulo Cuarto. Soberanía Económica. Sección Segunda. Política Fiscal.**

**Art. 288.-** Las compras públicas, cumplirán con criterios de eficiencia, transparencia, calidad, responsabilidad ambiental y social. Se priorizarán los productos y servicios nacionales, en particular los provenientes de la economía popular y solidaria, y de las micro, pequeñas y medianas unidades productivas.

Capítulo Cuarto. Soberanía Económica. Sección Séptima. Política Comercial.

Art. 304.- La política comercial tendrá los siguientes objetivos:

Desarrollar, fortalecer y dinamizar los mercados internos, a partir del objetivo estratégico establecido en el Plan Nacional de Desarrollo; Fortalecer el aparato productivo y la producción nacional. Así mismo, sobre trabajo y producción, sección primera de formas de organización de la producción y su gestión determina:

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

Art. 320.-La producción, en cualquiera de sus formas, se sujetará a principios y normas de calidad, sostenibilidad, productividad sistémica, valoración del trabajo y eficiencia económica y social.

**1.4.2.- Ley de compañías.**

**Art. 45.-** El administrador o administradores, se entenderán autorizados para realizar todos los actos y contratos que fueren necesarios, para el cumplimiento de los fines sociales. Con todo, en el contrato social, se podrá establecer limitación a estas facultades. Los administradores, llevarán la contabilidad y las actas de la compañía en la forma establecida por la Ley y, tendrán su representación judicial y extrajudicial.

Sección VI de la Compañía Anónima.

**Art. 143.-** La Compañía Anónima, es una sociedad cuyo capital, dividido en acciones negociables, está formado por la aportación de los accionistas, que responden únicamente por el monto de sus acciones. Las sociedades o compañías civiles anónimas, están sujetas a todas las reglas de las sociedades o compañías mercantiles anónimas.

## **CAPÍTULO II**

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

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

Méndez Carlos (2006), manifiesta que: “El diseño de la investigación, sirve de soporte al investigador, en el proceso de planeación del trabajo que quiere abordar, en la perspectiva del conocimiento científico” pág. 154.

El diseño de la investigación es una planificación sintetizada, de lo que se debe hacer, siendo fundamental para determinar la calidad de la investigación; si se trata de un diseño estadístico, el mismo debe tener en cuenta la estructura del estudio, y todos los aspectos concernientes a la recolección de datos, incluido el tipo de mediciones a realizar y la frecuencia de las mismas.

Este proyecto tiene un enfoque Cuantitativo y Cualitativo, y un nivel de profundidad exploratorio, utilizando una investigación de campo, documental y bibliográfica, ya que contribuirá a la fundamentación teórica científica del mismo, para mejorar el desarrollo del Almacén Marcimex S.A. mediante la técnica de la encuesta, a través del instrumento del Cuestionario y de la Entrevista en profundidad.

#### **2.2.- MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN.**

La actual investigación, se enfocó dentro de la modalidad de proyecto factible, el cual el Manual de trabajo de Grado de especialización, Maestría y tesis doctorales de la Universidad Experimental Libertador (UPEL, 2005), dispone que:

La modalidad de proyecto Factible, consiste en la investigación, elaboración y desarrollo de una propuesta, de un modelo operativo viable para solucionar problemas, requerimientos o necesidades de la organización o grupos sociales; puede referirse a la formulación de políticas, programas, tecnologías, métodos o procesos. (p.16).

Yépez E. (2007), este autor expresa qué proyecto factible es:

“La elaboración y desarrollo de una propuesta de un modelo operable viable, para solucionar problemas, requerimientos o necesidades de organizaciones sociales.

Puede referirse a la formulación de políticas, programas, tecnologías, métodos o procesos. Para su formulación y ejecución, debe apoyarse en investigaciones de tipo documental, de campo o un diseño, que incluyan ambas modalidades”. (Pág. 4).

El proyecto factible, sirve para realizar una mejora o resolver una problemática en el ámbito empresarial, sobre cualquier aspecto, que afecte a su buen desempeño, por tal motivo, es necesario llegar a conclusiones, especificando la solución al problema existente en el Almacén Marcimex S.A.

## **2.3.- TIPOS DE INVESTIGACIÓN.**

### **2.3.1.- Investigación Aplicada.**

En este trabajo, se empleó la investigación aplicada, la misma que tiene por objeto la formulación de un problema, para posibilitar una investigación más precisa o el desarrollo de una hipótesis. Con este estudio se analizó el marco de referencia teórico, el mismo que orientó al estudio descriptivo y a la solución del problema encontrado, las contribuciones científicas, fueron libros basados en el diseño de organizaciones, también publicaciones de acuerdo al tema de investigación.

### **2.3.2.- Investigación Descriptiva.**

Méndez 2006. Indica: En el estudio descriptivo, se identifican características del universo de investigación, se señalan formas de conducta y actitudes del total de la población investigada, se establecen comportamientos concretos, se descubre y comprueba la asociación entre variables de investigación. En la aplicación del estudio descriptivo, se consideró en primer lugar, al número de población que fueron el personal administrativo, los clientes mayoristas y los proveedores del

Almacén Marcimex, para realizar el análisis por medio de cuestionarios, en cuanto a identificación de actitudes de los involucrados en la investigación.

### **2.3.3.- Investigación Bibliográfica.**

Para este estudio, se utilizó la investigación bibliográfica, la misma que sirve para identificar o cuestionar el tema, problema, marco teórico y desarrollar un buen trabajo basado en libros, internet, folletos de acuerdo al tema de investigación.

### **2.3.4.- Investigación de campo.**

Para el estudio se utilizó la investigación de campo, que se efectuaron para la recolección de datos entrevistas y cuestionarios, que permitieron identificar condiciones reales en las que se encontraba el Almacén.

## **2.4.- MÉTODOS DE LA INVESTIGACIÓN.**

### **2.4.1.- Método Inductivo.**

Se empleó el método inductivo, el cual permite, partir de la observación de fenómenos o situaciones particulares, que enmarcan el problema de investigación. Tiene como objetivo llegar a conclusiones que estén en relación con sus premisas, como el todo lo está con las partes. A partir de verdades particulares, concluimos verdades generales.

En este caso tratamos del problema, en cuanto a una ineficiente estructura organizacional en el Almacén Marcimex, lo que abarca varios efectos como: división de trabajo, cultura empresarial, especialización del perfil, etc.

### **2.4.2.- Método Deductivo-Analítico.**

Méndez 2006. El conocimiento deductivo, permite que las verdades particulares contenidas en las verdades universales se vuelvan explícitas, a partir de situaciones generales, se lleguen a identificar explicaciones particulares,

contenidas explícitamente en la situación general. Se administra este método, con el fin de inducir e investigar las posibles causas que actúan en el problema, mediante el manejo de este método, se procede a diseñar la propuesta, de implementación de un diseño organizacional para el Almacén Marcimex.

Con el análisis de este método, se puede orientar para saber cuál es la solución a la problemática, centrándose en la implementación de un diseño organizacional eficiente para el Almacén Marcimex, y así lograr un cambio dentro de la organización.

## **2.5.- TÉCNICAS DE LA INVESTIGACIÓN.**

### **2.5.1.- Entrevista.**

Galán Manuel, considera que: La entrevista, es la comunicación interpersonal establecida entre el investigador y el sujeto de estudio, a fin de obtener respuestas verbales a los interrogantes planteados, sobre el problema propuesto. Se considera que este método es más eficaz que el cuestionario, ya que permite obtener una información más completa. A través de ella el investigador, puede explicar el propósito del estudio y especificar claramente la información que necesite; si hay interpretación errónea de las preguntas permite aclararla, asegurando una mejor respuesta. Por medio de esta técnica, se recopiló información de respuestas verbales de gerentes, de comerciales dentro de la provincia de Santa Elena, con información acerca de la gestión administrativa de la organización y, lograr profundizar en el tema de investigación.

Los indicadores de la entrevista fueron:

- Propósitos de la empresa.
- Cumplimiento de funciones.
- Importancia de la capacitación al personal.
- Importancia de una estructura organizacional dentro de toda organización.

### **2.5.2.- Encuesta.**

Una encuesta, es un estudio observacional en el cual, el investigador busca recaudar datos por medio de un cuestionario pre diseñado. La aplicación de esta técnica, sirvió para medir las opiniones, actitudes de los clientes del comercial, personal administrativos e incluso de sus proveedores.

Con esta información, se pudo comprobar la hipótesis planteada: La influencia de la estructura organizacional, en el fortalecimiento de la gestión administrativa del Almacén Marcimex, en el Cantón La Libertad de la provincia de Santa Elena.

Los indicadores fueron los siguientes:

- Imagen de la empresa.
- Servicio al cliente.
- Competitividad.
- Funciones.
- Estrategias empresariales.
- Capacitaciones.
- Desempeño de labores.
- Estructura organizacional.

## **2.6.- INSTRUMENTOS.**

### **2.6.1.- Guión de Entrevistas.**

Las entrevistas fueron estructuradas, seleccionando el tipo de acuerdo a:

- ✓ El conocimiento que el entrevistador tenga del tema.
- ✓ La experiencia del entrevistado.
- ✓ Naturaleza de la información que se desea obtener.



### 2.6.2.- Cuestionario.

Es el instrumento, para realizar la encuesta y el medio constituido, por una serie de preguntas que sobre un determinado aspecto se formulan a las personas, que se consideran relacionadas con el mismo. La formulación de estas preguntas, depende de la índole del problema, que se quiere estudiar y de los aspectos por formular.

## 2.7.- POBLACIÓN Y MUESTRA.

### 2.7.1.- Población.

La población, considerada en este estudio, corresponde al personal administrativo, y clientes potenciales del Almacén Marcimex. Datos confidenciales, proporcionados por la empresa.

CUADRO 6 Población

| DESCRIPCION              | N DE PERSONAS | TECNICA      |
|--------------------------|---------------|--------------|
| Gerente.                 | 1             | Entrevista   |
| Personal Administrativo. | 15            | Cuestionario |
| Clientes frecuentes.     | 160           | Cuestionario |
| TOTAL                    | 176           |              |

Fuente: Población

Elaborado por: Liliana Santos Franco.

### 2.7.2.- Muestra.

Paredes W. y Paredes N. (2011). Consideran su conceptualización acerca de que: “La muestra descansa en que es una parte de la población representa al todo y, por lo tanto refleja en cierta medida, las características que definen la población de la cual fue extraída.” (pág. 34).

- ✓ Para determinar la muestra de la parte administrativa, será igual que la población, por ser una población pequeña.
- ✓ Para determinar la muestra de los clientes potenciales se aplicará un muestreo probabilístico, aleatorio simple. Por ser una población finita.

### 2.7.2.1.- Cálculo del tamaño de la muestra.

Para efectos de la investigación propuesta, se procedió a calcular el tamaño de la muestra, con los clientes potenciales por el método aleatorio simple.

$$N= 160$$

$$Z= 1,96 \text{ nivel de confianza.}$$

$$E= 5$$

$$P= 0.5$$

$$Q= 0.5$$

$$n = 113$$

$$n= \frac{z^2 PQN}{E^2(N-1)+z^2PQ}$$

$$n= \frac{1,96^2 (0,5) (0,5) (160)}{0,05^2 (160-1) + 1,96^2 (0,5) (0,5)}$$

$$n = \frac{3.8416 (0,5) (0,5) (160)}{0,025(159) + 3.8416 (0,25)}$$

$$n = \frac{153.664}{039,75+0,9604}$$

$$n = \frac{153.664}{1.3579}$$

$$n = 113$$

CUADRO 7 Muestra

| DESCRIPCIÓN              | Muestra |
|--------------------------|---------|
| Gerente.                 | 1       |
| Personal Administrativo. | 15      |
| Clientes frecuentes.     | 113     |
| TOTAL.                   | 129     |

Fuente: Muestra

Elaborado por: Liliana Santos Franco.

## 2.8 PROCEDIMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN.

La presente investigación se desarrolló, tomando en cuenta el siguiente procedimiento:

- Búsqueda de la Información.
- Elaboración del Problema.
- Formulación del Problema.
- Planteamiento de la Justificación.
- Elaboración del Marco Teórico.
- Formulación de la Metodología.
- Elaboración del Instrumento de Investigación.
- Gestión y apoyo Institucional.
- Aplicación de Instrumentos.
- Recolección de Datos.

## **2.9.- PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN.**

Los procesos que se desarrollaron en la presente investigación son los siguientes:

- Ordenamiento de los Datos.
- Organización y Tabulación de Datos.
- Elaboración de tablas y gráficos estadísticos.
- Análisis e Interpretación de datos.
- Establecimiento de las conclusiones.
- Establecimiento de las Recomendaciones.
- Construcción de la propuesta.
- Revisión de la Propuesta.
- Entrega del Informe Final.
- Sustentación final del Proyecto.

## **CAPÍTULO III**

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

#### **3.1.- ANÁLISIS DE RESULTADOS DE LA ENTREVISTA.**

**1.- ¿Considera que la organización ha cumplido con sus propósitos?**

El Gerente de la empresa Marcimex, considera que sí se ha cumplido con los propósitos de la organización, que son servir a los clientes, cubrir con las necesidades, valores de la organización, y tener un personal competente.

**2.- ¿Se encuentra Ud. satisfecho con las funciones que realiza en la empresa?**

La persona entrevistada, indicó que se dedica a realizar y coordinar varias funciones, jefatura de RRHH, Ventas, Caja, Finanzas, cabe recalcar, que para que exista una buena organización en el Almacén, debe constar la especialización de trabajo que divide las tareas, para realizar un mejor desempeño.

**3.- ¿La empresa cuenta con un plan de trabajo que detalle el cumplimiento de las funciones?**

La empresa cuenta con un plan de ventas, cobranzas e inventario, que sirven como guía en el cumplimiento de los objetivos de la empresa.

**4.- ¿Cómo es la comunicación con el personal de la empresa?**

Existe mucha apertura, debido a que en el Almacén Marcimex, se aplica la técnica de escuchar y ser escuchado, transmitir la información entre los colaboradores y recibir retroalimentación.

**5.- ¿En qué nivel la participación de los empleados, es importante para la toma de decisiones?**

La persona entrevistada, indicó que es importante la participación de los empleados, debido a que se toma en cuenta sus opiniones, para generar planes en todas las áreas, realizan la planificación, organización y ejecución de las actividades.

**6.- ¿Qué tan capacitados, considera Ud. que se encuentran los trabajadores para ejercer sus diversas funciones?**

En la empresa Marcimex, los colaboradores reciben capacitaciones en cuanto a Ventas, Cobranzas, Logísticas, Inventarios, Caja, Análisis Financiero, Proyecciones, estrategias, Incremento de ventas, Recuperación de carteras; cabe resaltar que se recibe capacitación en varias áreas, pero que tan importante es preparar al personal, en cuanto al servicio al cliente que ofrece.

**7.- ¿Estima Ud. que la aplicación del Diseño Organizacional, ayudará a llevar una eficiente organización y control de las actividades?**

Con la aplicación del Diseño Organizacional, se fijará las actividades que debe realizar cada colaborador y, tener una mejor organización, obteniendo eficiencia en las gestiones de la empresa.

**8.- ¿En qué aspectos cree Ud. que mejorará la empresa con la implementación del diseño organizacional?**

- La implementación del Diseño, permitirá fijarse un rumbo.
- Ayudará a organizar los departamentos.
- Tener una visión de, hacia dónde vamos.
- No ser improvisados teniendo una coordinación.

### 3.2.- ANÁLISIS DE RESULTADOS DE LA ENCUESTA.

#### 3.2.1.- Encuesta dirigida a clientes.

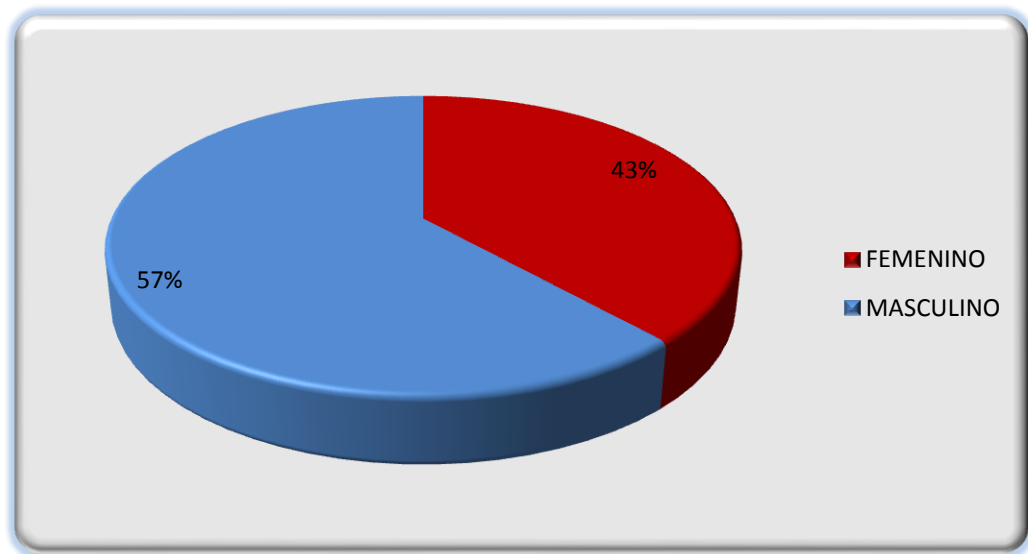
##### 1 Género de los encuestados

TABLA 1 Género de los encuestados

| ITEM | VALORACIÓN           | FRECUENCIA | PORCENTAJE  |
|------|----------------------|------------|-------------|
| 1    | FEMENINO             | 49         | 43%         |
|      | MASCULINO            | 64         | 57%         |
|      | <b>Total general</b> | <b>113</b> | <b>100%</b> |

Fuente: Personal interno de la empresa  
Elaborado por: Liliana Santos Franco.

GRÁFICO 4 Género de los encuestados



Fuente: Personal interno de la empresa  
Elaborado por: Liliana Santos Franco.

El gráfico muestra que el 43% de los clientes encuestados son de género femenino, el 57% son de género masculino. Lo que indica que la mayoría de los clientes que adquieren los productos de la empresa Marcimex son hombres debido a que son los que proveen los recursos económicos en el hogar y que no es de vital importancia la edad al momento de comprar.

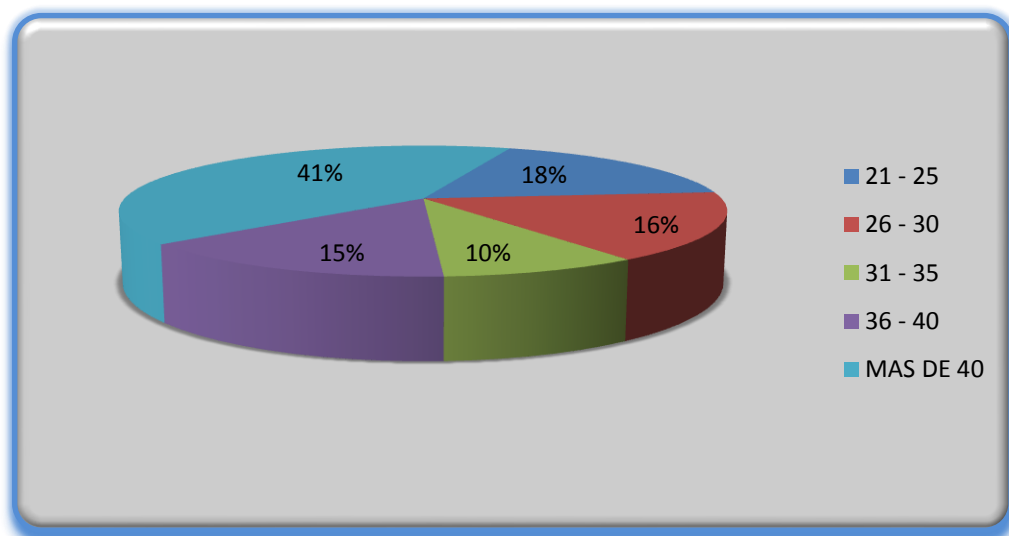
## 2 Edad de los encuestados

TABLA 2 Edad de los encuestados

| ITEM | VALORACIÓN           | FRECUENCIA | PORCENTAJE  |
|------|----------------------|------------|-------------|
| 2    | 21 – 25              | 21         | 18%         |
|      | 26 – 30              | 18         | 16%         |
|      | 31 – 35              | 11         | 10%         |
|      | 36 – 40              | 17         | 15%         |
|      | MAS DE 40            | 46         | 41%         |
|      | <b>Total general</b> | <b>113</b> | <b>100%</b> |

**Fuente:** Personal interno de la empresa  
**Elaborado por:** Liliana Santos Franco.

GRÁFICO 5 Edad de los encuestados



**Fuente:** Personal interno de la empresa  
**Elaborado por:** Liliana Santos Franco.

Al consultar la edad de los clientes de Marcimex S.A, el 18% de los encuestados, manifestó que están en el rango de edad de 21 – 25 años, el 16% indicó en 26 – 30, el 10% de 31 – 35, el 15% de 36 – 40, mientras el 41% en más de 40. Lo que corresponde que los clientes de la empresa, son personas mayores que saben la responsabilidad, que es adquirir un producto en este caso electrodomésticos y cumplir con los requerimientos de pagos.



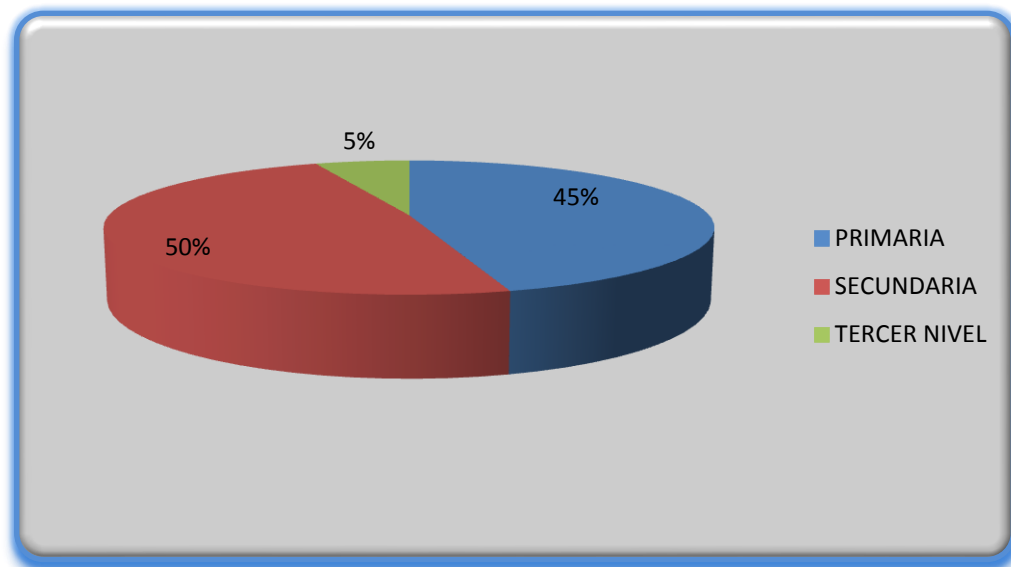
### 3 Nivel de Instrucción.

TABLA 3 Nivel de instrucción de los encuestados

| ITEM | VALORACIÓN           | FRECUENCIA | PORCENTAJE  |
|------|----------------------|------------|-------------|
| 3    | PRIMARIA             | 51         | 45%         |
|      | SECUNDARIA           | 56         | 50%         |
|      | TERCER NIVEL         | 6          | 5%          |
|      | <b>Total general</b> | <b>113</b> | <b>100%</b> |

Fuente: Personal interno de la empresa  
Elaborado por: Liliana Santos Franco.

GRÁFICO 6 Nivel de instrucción



Fuente: Personal interno de la empresa  
Elaborado por: Liliana Santos Franco.

Mediante los datos obtenidos de las encuestas realizadas a los clientes, se puede establecer que el 45% tienen una instrucción primaria, el 50% tiene secundaria, mientras el 5% tienen una instrucción de tercer nivel. Lo que indica que la mayoría de los clientes han culminado sus estudios secundarios y resulta indistinto el nivel de educación al momento de comprar.

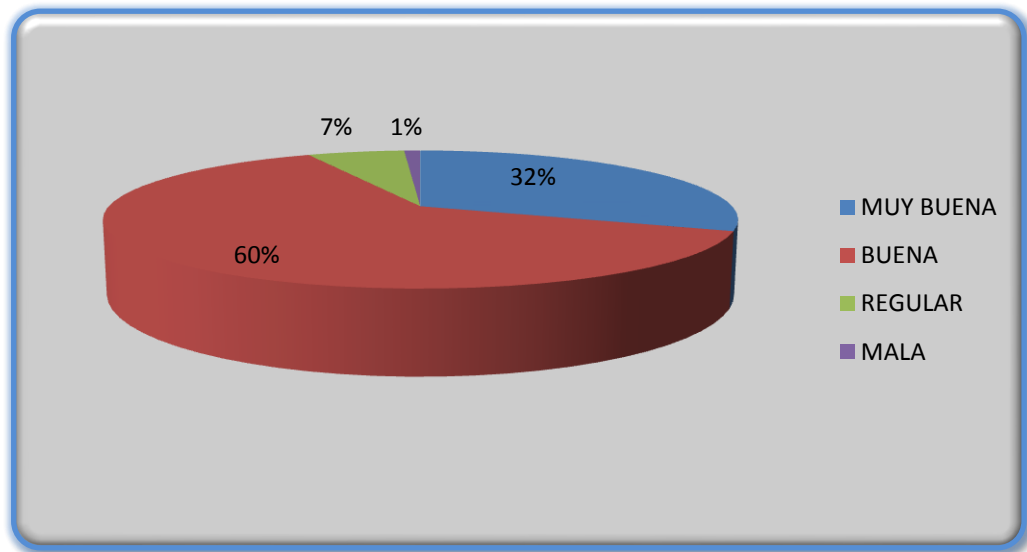
4 ¿Cómo considera la imagen de la empresa Marcimex S.A.?

TABLA 4 Imagen de la empresa

| ITEM | VALORACIÓN           | FRECUENCIA | PORCENTAJE  |
|------|----------------------|------------|-------------|
| 4    | MUY BUENA            | 36         | 32%         |
|      | BUENA                | 68         | 60%         |
|      | REGULAR              | 8          | 7%          |
|      | MALA                 | 1          | 1%          |
|      | <b>Total general</b> | <b>113</b> | <b>100%</b> |

Fuente: Personal interno de la empresa  
 Elaborado por: Liliana Santos Franco.

GRÁFICO 7 Imagen de la empresa Marcimex



Fuente: Personal interno de la empresa  
 Elaborado por: Liliana Santos Franco.

De acuerdo a la información recopilada a través de las encuestas, se puede establecer que el 32% consideran, que la imagen de la empresa es muy buena, el 60% manifestaron que la imagen es buena, el 7% indicaron que la imagen es regular, mientras el 1% manifestó que la imagen es mala. Lo que indica que la mayoría de los clientes consideran a la imagen de la empresa como buena, y toman en cuenta el porcentaje que considera a la imagen como mala y así mejorar en lo que sea necesario

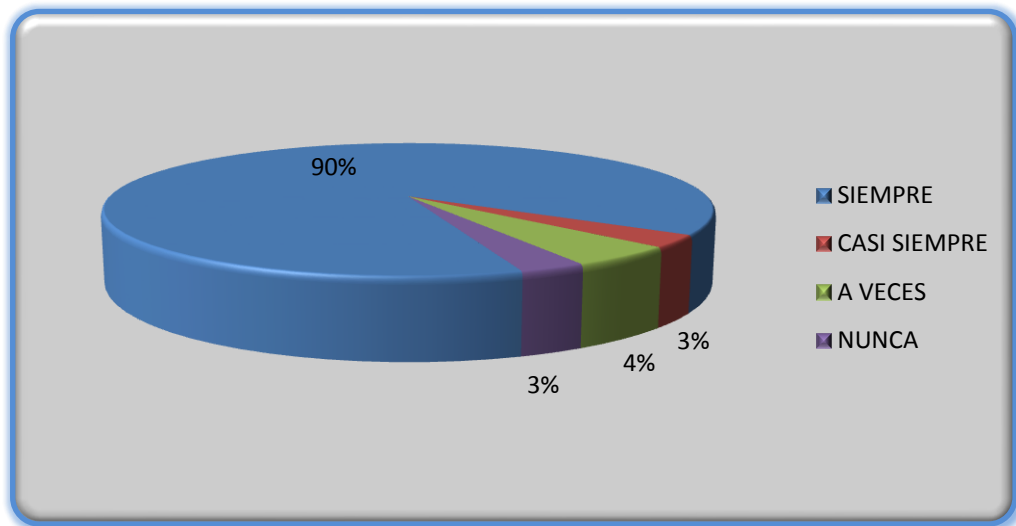
5 ¿Siente que se le da la información necesaria al momento de adquirir un producto?

TABLA 5 Información del producto

|          | VALORACIÓN           | FRECUENCIA | PORCENTAJE  |
|----------|----------------------|------------|-------------|
| <b>5</b> | SIEMPRE              | 102        | 90%         |
|          | CASI SIEMPRE         | 3          | 3%          |
|          | A VECES              | 5          | 4%          |
|          | NUNCA                | 3          | 3%          |
|          | <b>Total general</b> | <b>113</b> | <b>100%</b> |

Fuente: Personal interno de la empresa  
Elaborado por: Liliana Santos Franco.

GRÁFICO 8 Información del producto



Fuente: Personal interno de la empresa  
Elaborado por: Liliana Santos Franco.

A través de los datos recolectados por medio de las encuestas se puede deducir que el 90% de los clientes, consideran que reciben la información necesaria al momento de adquirir un producto, el 3% casi siempre obtienen la información necesaria, el 4% indica que sólo a veces reciben una buena información, mientras el 3% manifestó que nunca acogen la información que ellos necesitan, lo que indica, que la empresa debería tomar dichas correcciones, para dar una mejor información a los clientes.

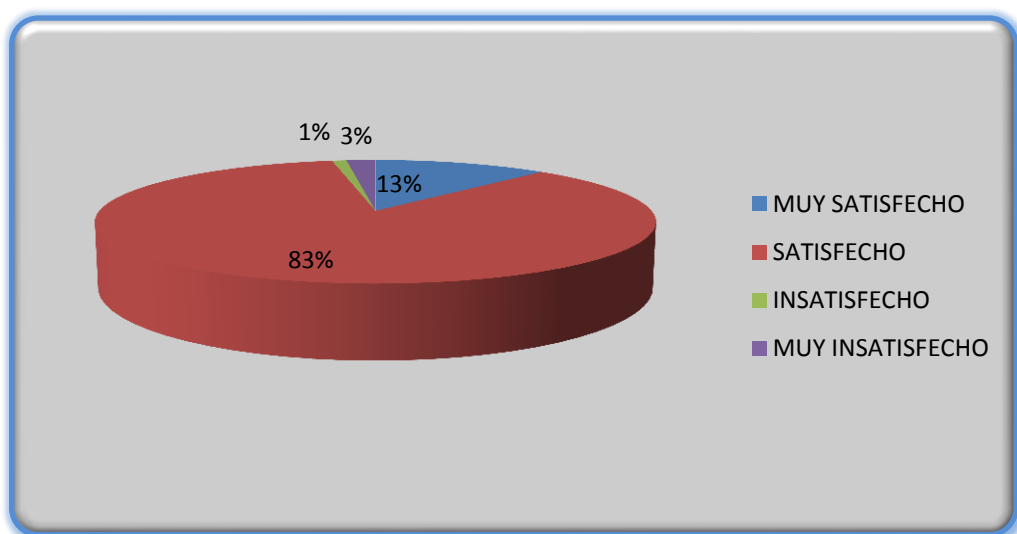
6 ¿Su nivel de satisfacción del servicio al cliente proporcionado por el almacén es?

TABLA 6 Satisfacción del servicio al cliente

| ITEM | VALORACIÓN           | FRECUENCIA | PORCENTAJE  |
|------|----------------------|------------|-------------|
| 6    | MUY SATISFECHO       | 15         | 13%         |
|      | SATISFECHO.          | 94         | 83%         |
|      | INSATISFECHO.        | 1          | 1%          |
|      | MUY INSATISFECHO.    | 3          | 3%          |
|      | <b>Total general</b> | <b>113</b> | <b>100%</b> |

Fuente: Personal interno de la empresa  
Elaborado por: Liliana Santos Franco.

GRÁFICO 9 Satisfacción del servicio al cliente



Fuente: Personal interno de la empresa  
Elaborado por: Liliana Santos Franco.

Mediante la encuesta realizada al Almacén Marcimex S.A, se puede establecer que el 13% de los clientes se encuentra muy satisfecho con el servicio que brinda la empresa, el 83% manifestó que se encuentra satisfecho con el servicio que ofrecen los vendedores, el 1% se encuentra insatisfecho por el servicio, mientras que un 3% también se encuentra muy insatisfecho, estos revelan que no todos los vendedores dan buen servicio que deben ser más capacitados.

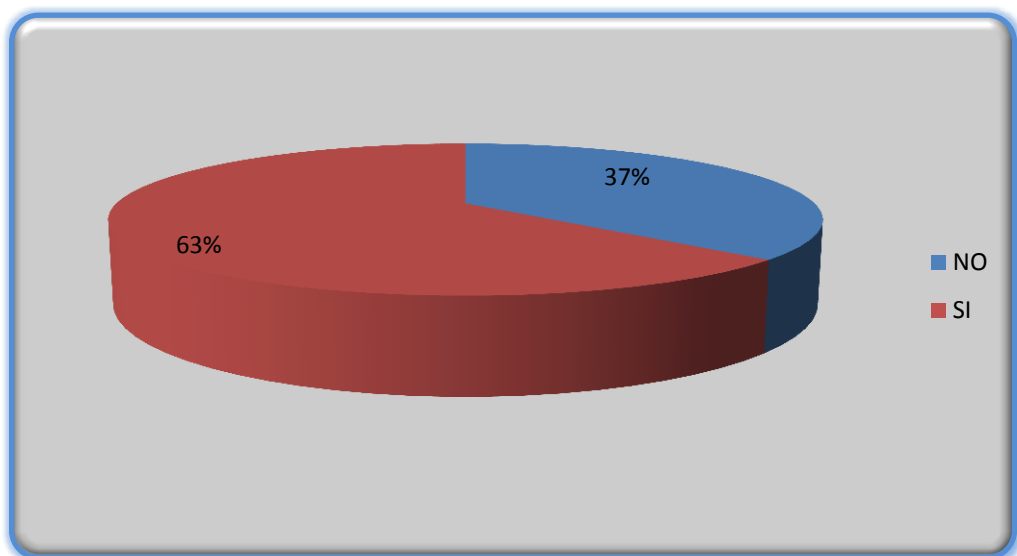
7 ¿Considera Usted que el personal debe recibir capacitaciones en servicio al cliente?

TABLA 7 Capacitaciones en servicio al cliente

| ITEM | VALORACIÓN           | FRECUENCIA | PORCENTAJE  |
|------|----------------------|------------|-------------|
| 7    | NO                   | 42         | 37%         |
|      | SI                   | 71         | 63%         |
|      | <b>Total general</b> | <b>113</b> | <b>100%</b> |

Fuente: Personal interno de la empresa  
Elaborado por: Liliana Santos Franco.

GRÁFICO 10 Capacitaciones en servicio al cliente



Fuente: Personal interno de la empresa  
Elaborado por: Liliana Santos Franco.

Mediante los datos recopilados en la encuesta, el 63% de los clientes consideran que, los vendedores deben recibir capacitaciones en servicio al cliente, mientras el 37% consideran, que no deben recibir capacitaciones, debido a que cuando han visitado el Almacén, los han atendido de la mejor manera. Con la aplicación de las capacitaciones el comercial podría mejorar sus funciones.

8 ¿El despacho al momento de adquirir un producto del Almacén es?

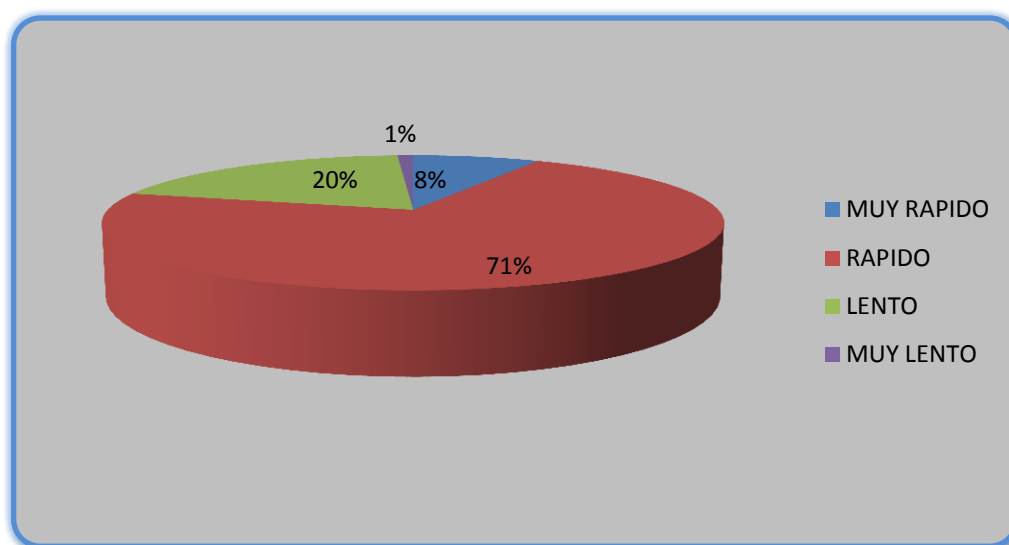
TABLA 8 Despacho del producto

| ITEM | VALORACIÓN           | FRECUENCIA | PORCENTAJE  |
|------|----------------------|------------|-------------|
| 8    | MUY RÁPIDO.          | 9          | 8%          |
|      | RÁPIDO.              | 80         | 71%         |
|      | LENTO.               | 23         | 20%         |
|      | MUY LENTO.           | 1          | 1%          |
|      | <b>Total general</b> | <b>113</b> | <b>100%</b> |

Fuente: Personal interno de la empresa

Elaborado por: Liliana Santos Franco.

GRÁFICO 11. Despacho del producto



Fuente: Personal interno de la empresa

Elaborado por: Liliana Santos Franco

En relación a la información captada mediante las encuestas, el 8% de los clientes indicaron, que el despacho al momento de adquirir un producto es muy rápido, el 71% manifestaron que el despacho es rápido, el 20% reveló que el despacho es lento, mientras que el 1% declaran que el despacho es muy lento, por lo que deberían tomar las correcciones pertinentes, y capacitar a los encargados para una mejor y rápida atención.

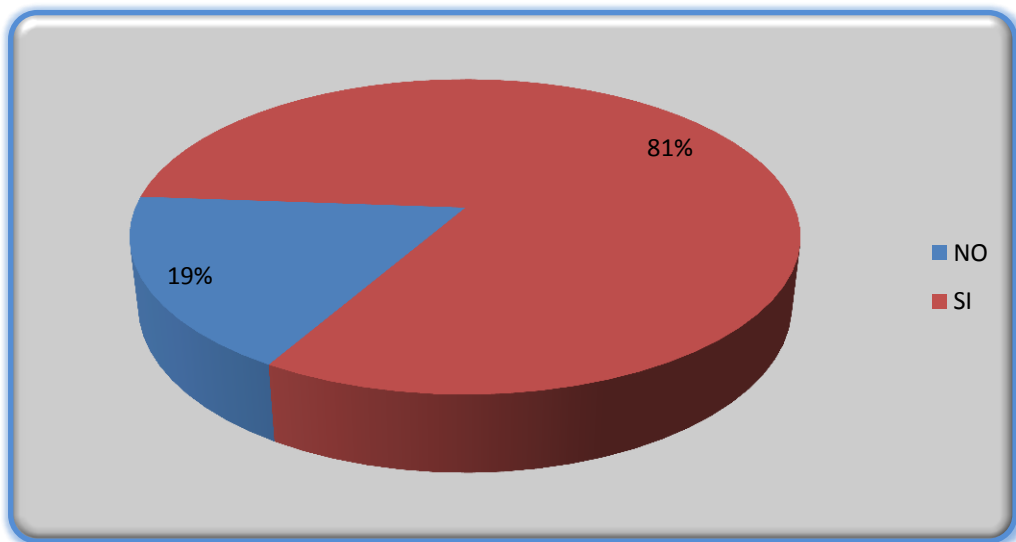
9 ¿Considera que el Almacén Marcimex es una organización competente?

TABLA 9. Organización competente

| ITEM | VALORACIÓN           | FRECUENCIA | PORCENTAJE  |
|------|----------------------|------------|-------------|
| 9    | NO                   | 21         | 19%         |
|      | SI                   | 92         | 81%         |
|      | <b>Total general</b> | <b>113</b> | <b>100%</b> |

Fuente: Personal interno de la empresa  
Elaborado por: Liliana Santos Franco.

GRÁFICO 12. Organización competente



Fuente: Personal interno de la empresa  
Elaborado por: Liliana Santos Franco.

A través de la tabulación de las encuestas, se puede determinar que el 81% de los clientes, consideran que la empresa Marcimex S.A., es una organización competente, mientras el 19% de los clientes manifiestan que la empresa no es competente, debido a que podrían mejorar en cuanto a atención al cliente, tener un local más amplio, realizar descuentos por el cumplimiento de pago, etc.

10 Indique las recomendaciones que considere pertinente para la empresa.

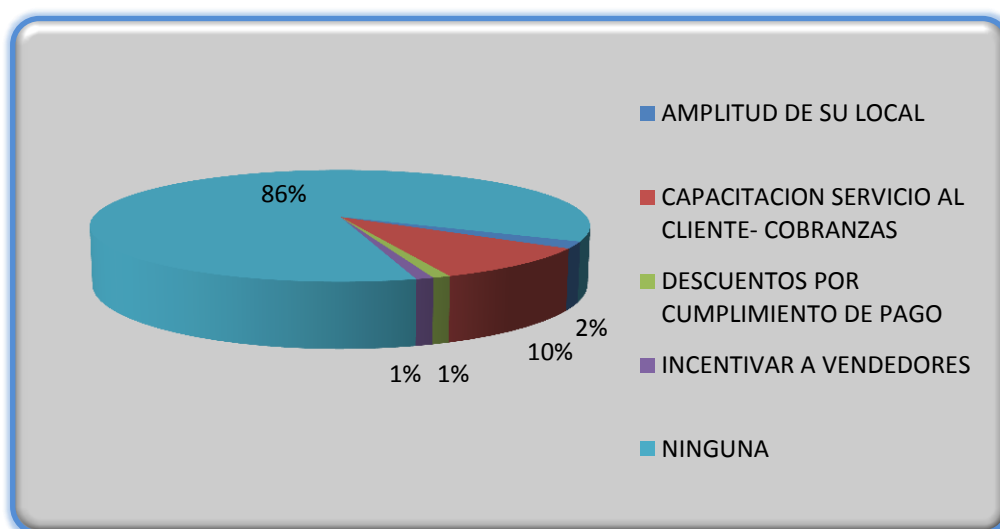
TABLA 10. Recomendaciones

| ITEM | VALORACIÓN                                   | FRECUENCIA | PORCENTAJE  |
|------|----------------------------------------------|------------|-------------|
| 10   | AMPLITUD DE SU LOCAL.                        | 2          | 2%          |
|      | CAPACITACIÓN SERVICIO AL CLIENTE- COBRANZAS. | 12         | 10%         |
|      | DESCUENTOS POR CUMPLIMIENTO DE PAGO.         | 1          | 1%          |
|      | INCENTIVAR A VENDEDORES.                     | 1          | 1%          |
|      | NINGUNA.                                     | 97         | 86%         |
|      | <b>Total general</b>                         | <b>113</b> | <b>100%</b> |

Fuente: Personal interno de la empresa

Elaborado por: Liliana Santos. Franco.

GRÁFICO 13. Recomendaciones



Fuente: Personal interno de la empresa

Elaborado por: Liliana Santos Franco.

En base a la encuesta realizada en Marcimex S.A, el 2% de los clientes recomendaron, que la empresa debe tener más amplitud de su local, el 10% recomendaron que deben recibir capacitación en servicio al cliente y cobranzas, el 1% que debe realizar descuentos por el cumplimiento de pago, el 1% que deben incentivar a los vendedores, para que den un mejor servicio, el 86% no tienen ninguna recomendación para la empresa. Cabe recalcar que tomando estos indicadores, la empresa podría mejorar.



### 3.2.2.- Encuesta dirigida al personal administrativo.

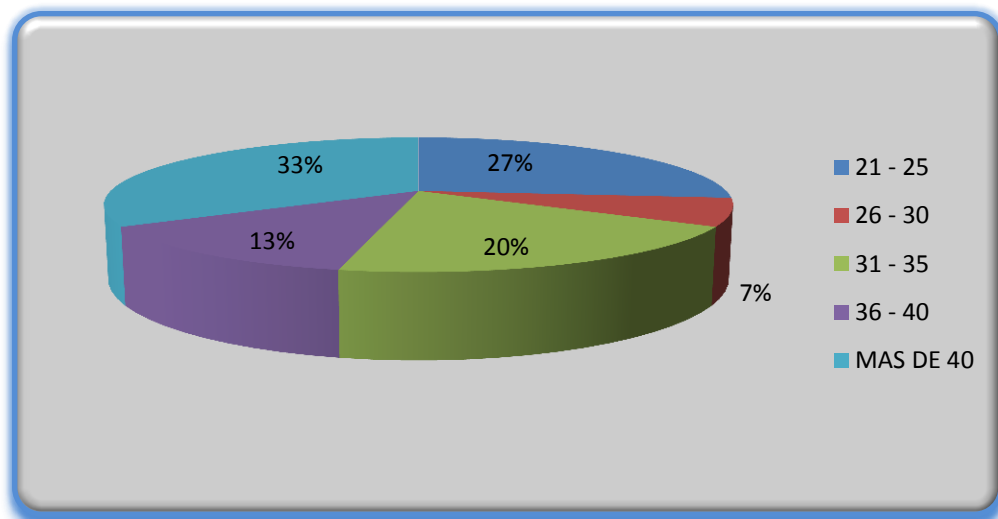
#### 1 Edad de los encuestados

TABLA 11. Edad de los encuestados

| ITEM | VALORACIÓN           | FRECUENCIA | PORCENTAJE  |
|------|----------------------|------------|-------------|
| 1    | 21 – 25              | 4          | 27%         |
|      | 26 – 30              | 1          | 7%          |
|      | 31 – 35              | 3          | 20%         |
|      | 36 – 40              | 2          | 13%         |
|      | MAS DE 40            | 5          | 33%         |
|      | <b>Total general</b> | <b>15</b>  | <b>100%</b> |

Fuente: Personal interno de la empresa  
Elaborado por: Liliana Santos Franco.

GRÁFICO 14. Edad de los encuestados



Fuente: Personal interno de la empresa  
Elaborado por: Liliana Santos Franco.

Con la información receptada, mediante las encuestas realizadas en Marcimex S.A, se determinó, que el 27% de los colaboradores de la empresa, se encuentran en el rango de edad de 21 – 25, el 7% en el rango de 26 – 30, el 20% en el rango de 31 – 35, el 13% en el rango de 36 – 40, mientras que el 33% en el rango de más de 40. Lo que indica, que la empresa cuenta con colaboradores tanto jóvenes y como de edad, los mismos que son responsables de llevar adelante la empresa.

## 2 Género de los encuestados.

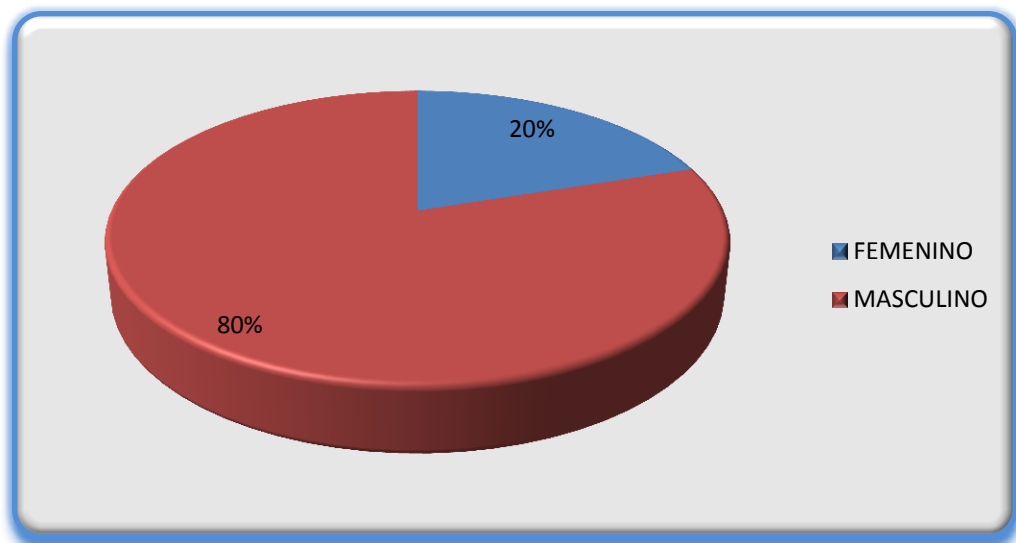
TABLA 12. Género de los encuestados

| ITEM | VALORACIÓN           | FRECUENCIA | PORCENTAJE  |
|------|----------------------|------------|-------------|
| 2    | FEMENINO             | 3          | 20%         |
|      | MASCULINO            | 12         | 80%         |
|      | <b>Total general</b> | <b>15</b>  | <b>100%</b> |

Fuente: Personal interno de la empresa

Elaborado por: Liliana Santos Franco.

GRÁFICO 15. Género de los encuestados



Fuente: Personal interno de la empresa

Elaborado por: Liliana Santos Franco.

Con la información recolectada, se puede establecer que el 20% de los colaboradores del Almacén encuestados, son de género femenino, el 80% son de género masculino. Lo que indica que la mayoría de los colaboradores que prestan sus servicios en la empresa Marcimex son hombres, lo que estima que existe una preferencia por la contratación de personal de género masculino.

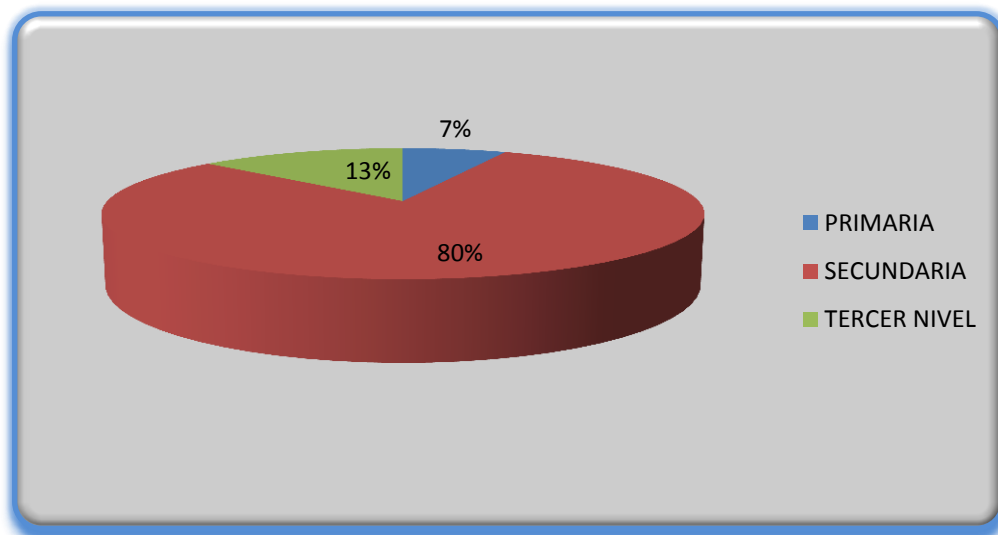
### 3 Nivel de instrucción.

TABLA 13. Nivel de instrucción

| ITEM | VALORACIÓN           | FRECUENCIA | PORCENTAJE  |
|------|----------------------|------------|-------------|
| 3    | PRIMARIA             | 1          | 7%          |
|      | SECUNDARIA           | 12         | 80%         |
|      | TERCER NIVEL         | 2          | 13%         |
|      | <b>Total general</b> | <b>15</b>  | <b>100%</b> |

Fuente: Personal interno de la empresa  
Elaborado por: Liliana Santos Franco.

GRÁFICO 16. Nivel de instrucción



Fuente: Personal interno de la empresa  
Elaborado por: Liliana Santos Franco.

Mediante los datos obtenidos de las encuestas realizadas a los colaboradores, se puede establecer que el 7% tienen una instrucción primaria, el 80% tiene secundaria, mientras el 13% tienen una instrucción de tercer nivel. Lo que indica que la mayoría de los colaboradores han culminado sus estudios de secundaria, pero hay que tomar en cuenta el porcentaje, solo tiene una instrucción primaria, debido a que no tienen el conocimiento necesario para lograr el desarrollo de una empresa.

#### 4 ¿La organización posee diseño organizacional?

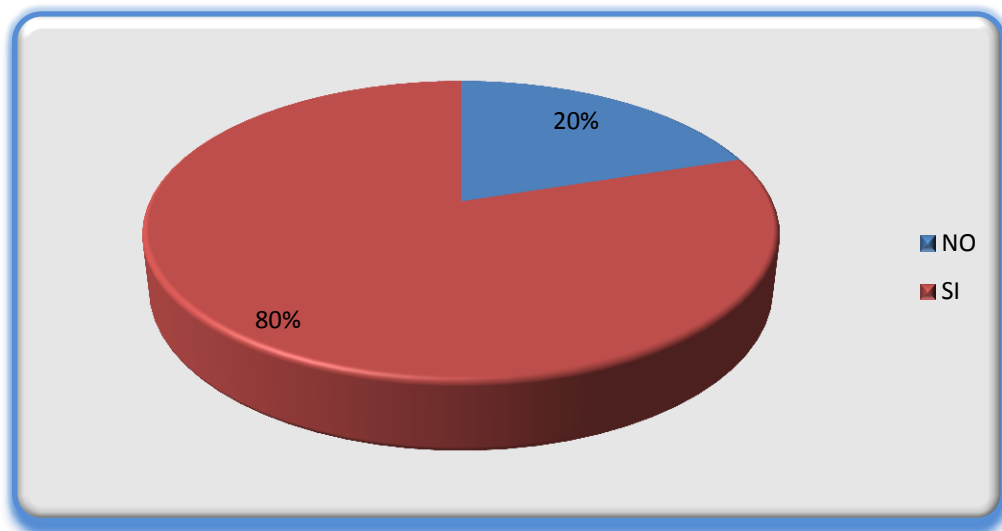
TABLA 14. Posee diseño organizacional

| ITEM | VALORACIÓN           | FRECUENCIA | PORCENTAJE  |
|------|----------------------|------------|-------------|
| 4    | NO                   | 3          | 20%         |
|      | SI                   | 12         | 80%         |
|      | <b>Total general</b> | <b>15</b>  | <b>100%</b> |

Fuente: Personal interno de la empresa

Elaborado por: Liliana Santos Franco.

GRÁFICO 17. Posee diseño organizacional



Fuente: Personal interno de la empresa

Elaborado por: Liliana Santos Franco.

De acuerdo a la información recopilada, se puede indicar que las encuestas realizadas, el 80% manifiestan que la organización, si posee y conoce un diseño organizacional, mientras que el 20% desconoce sobre el diseño, La empresa cuenta con un diseño, pero este debe ser reestructurado, debido a que no se encuentra bien definido.

5 ¿Está de acuerdo con las funciones que realiza en su área de trabajo?

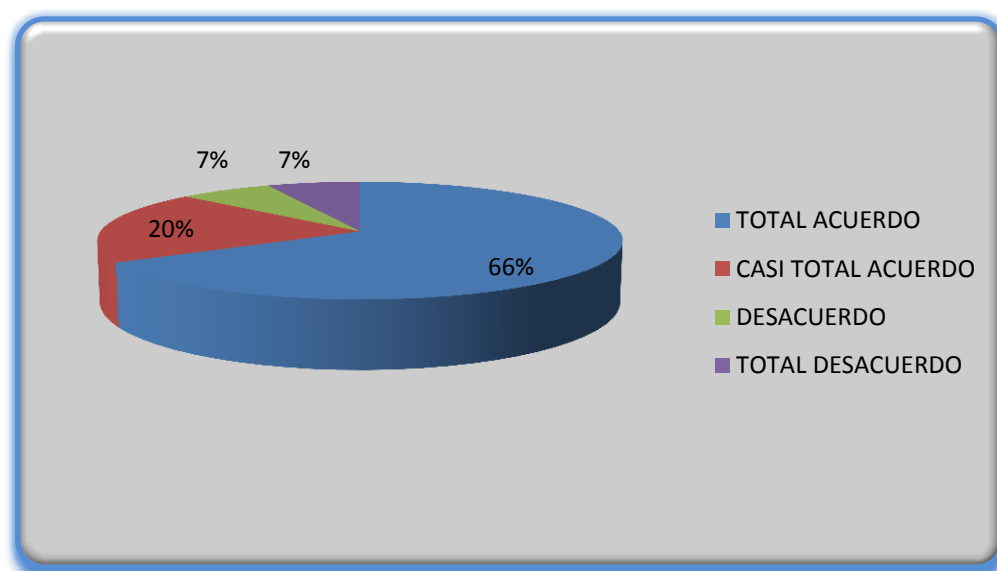
TABLA 15. Funciones del área de trabajo

| ITEM | VALORACIÓN           | FRECUENCIA | PORCENTAJE  |
|------|----------------------|------------|-------------|
| 5    | TOTAL ACUERDO        | 10         | 67%         |
|      | CASI TOTAL ACUERDO   | 3          | 20%         |
|      | DESACUERDO           | 1          | 7%          |
|      | TOTAL DESACUERDO     | 1          | 7%          |
|      | <b>Total general</b> | <b>15</b>  | <b>100%</b> |

Fuente: Personal interno de la empresa

Elaborado por: Liliana Santos Franco.

GRÁFICO 18. Funciones del área de trabajo



Fuente: Personal interno de la empresa

Elaborado por: Liliana Santos Franco.

Mediante los datos obtenidos a través de las encuestas a los colaboradores de Marcimex S.A, se puede establecer que un 67% manifestaron, que están en total acuerdo con respecto a las funciones que realizan en su área de trabajo, un 20% mencionó que está casi en total acuerdo con las funciones que desempeña, un 7% indicó que está en desacuerdo con sus funciones, mientras un 7% también afirmó que está en total desacuerdo con sus funciones, debido a que se dedican a varias actividades y no a una específica.

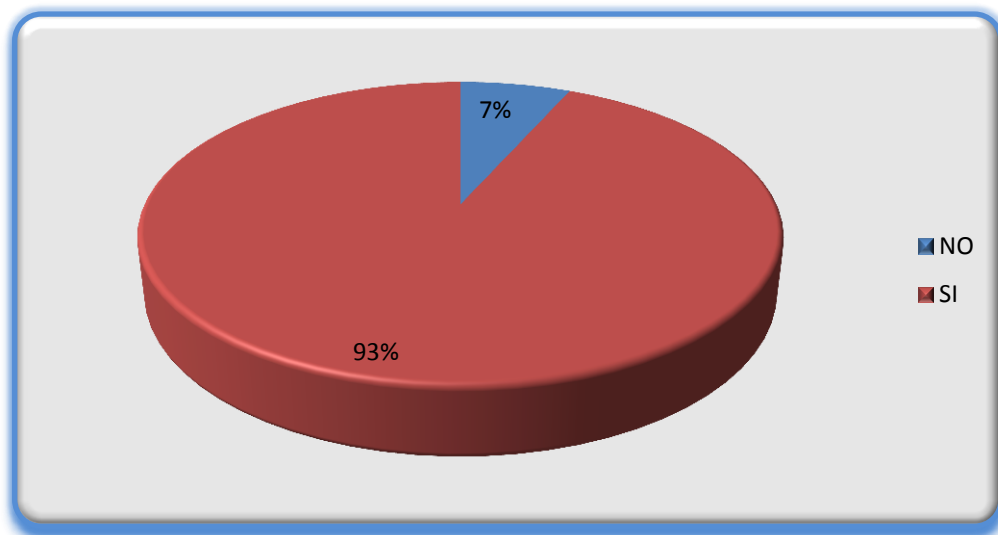
## 6 ¿Conoce los niveles jerárquicos de la empresa?

TABLA 16. Niveles Jerárquicos

| 6 | VALORACIÓN           | FRECUENCIA | PORCENTAJE  |
|---|----------------------|------------|-------------|
|   | NO                   | 1          | 7%          |
|   | SI                   | 14         | 93%         |
|   | <b>Total general</b> | <b>15</b>  | <b>100%</b> |

Fuente: Personal interno de la empresa  
Elaborado por: Liliana Santos Franco.

GRÁFICO 19. Niveles jerárquicos



Fuente: Personal interno de la empresa  
Elaborado por: Liliana Santos Franco.

De acuerdo a la información recopilada a través de las encuestas, se puede establecer que el 93% de los colaboradores de la empresa, si conoce los niveles jerárquicos, mientras que el 7% no conoce los niveles jerárquicos, debido a que manifiestan que Marcimex, pertenece a un grupo y no tienen definidos la jerarquía, como agencia que la conocen solo empíricamente, de acuerdo a los cargos y puestos que observan.

7 ¿Señale el grado de conocimiento que tiene usted sobre estrategias que aplica la empresa?

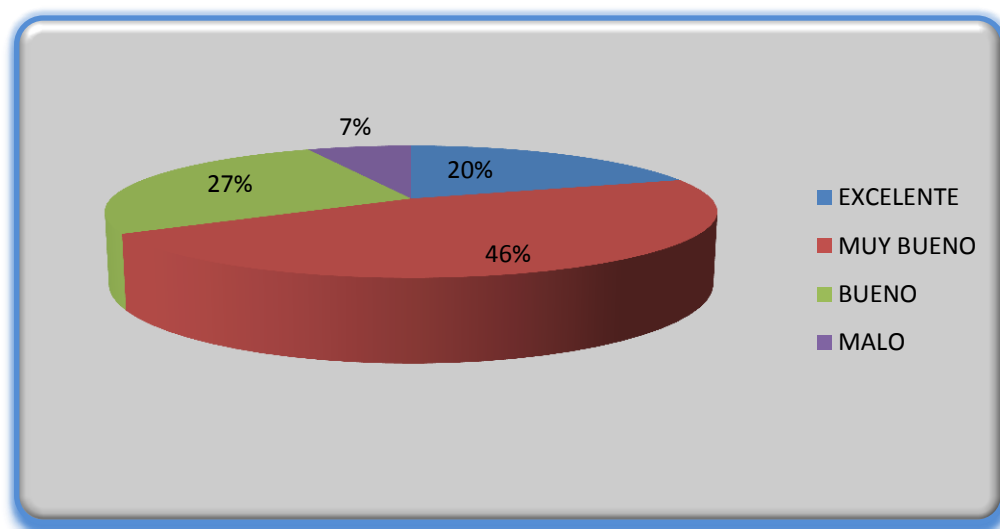
TABLA 17. Estrategias

| ITEM | VALORACIÓN           | FRECUENCIA | PORCENTAJE  |
|------|----------------------|------------|-------------|
| 7    | EXCELENTE            | 3          | 20%         |
|      | MUY BUENO            | 7          | 47%         |
|      | BUENO                | 4          | 27%         |
|      | MALO                 | 1          | 7%          |
|      | <b>Total general</b> | <b>15</b>  | <b>100%</b> |

Fuente: Personal interno de la empresa

Elaborado por: Liliana Santos Franco.

GRÁFICO 20. Estrategias



Fuente: Personal interno de la empresa

Elaborado por: Liliana Santos Franco.

A través de los datos recolectados por medio de las encuestas, se puede deducir que los colaboradores de la empresa Marcimex, en un 20% consideran que la aplicación de las estrategias es excelente, un 47% manifiestan que la aplicación es muy buena, un 27% afirman que la aplicación es buena, mientras que un 7% estipulan que la aplicación de las estrategias, como agencia es mala, debido a que no se enfocan mucho a nivel cantón, sino a nivel País.

8 ¿Con qué frecuencia recibe capacitaciones en su trabajo?

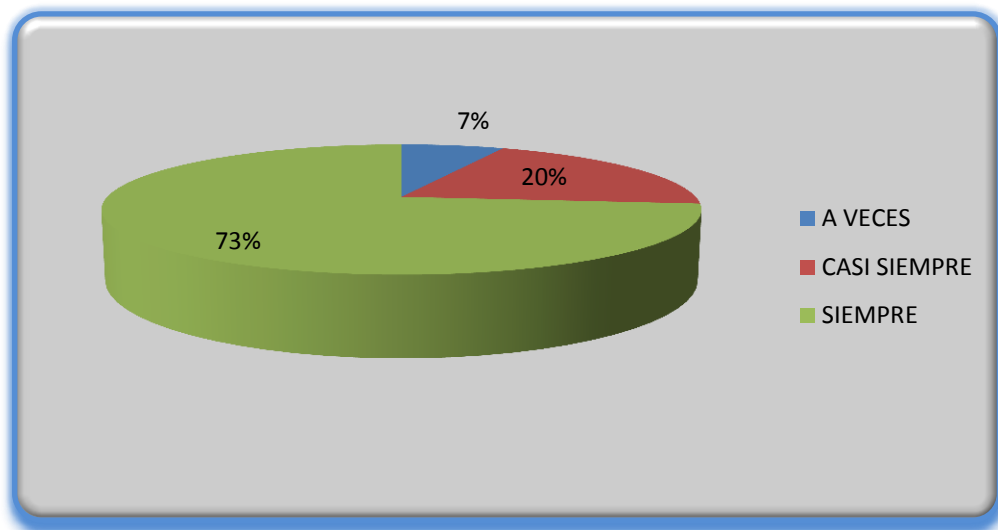
TABLA 18. Capacitaciones

| ITEM | VALORACIÓN           | FRECUENCIA | PORCENTAJE  |
|------|----------------------|------------|-------------|
| 8    | A VECES              | 1          | 7%          |
|      | CASI SIEMPRE         | 3          | 20%         |
|      | SIEMPRE              | 11         | 73%         |
|      | <b>Total general</b> | <b>15</b>  | <b>100%</b> |

Fuente: Personal interno de la empresa

Elaborado por: Liliana Santos Franco.

GRÁFICO 21. Capacitaciones



Fuente: Personal interno de la empresa

Elaborado por: Liliana Santos Franco.

Mediante la encuesta realizada a los colaboradores de la empresa, se puede establecer que un 7% manifestó que reciben capacitaciones a veces, un 20% indicaron que reciben casi siempre, mientras un 73% de los colaboradores, dijeron que reciben siempre en cada área, los vendedores reciben en cuanto a producto, debido a que constantemente adquieren productos nuevos, más no en servicio al cliente.



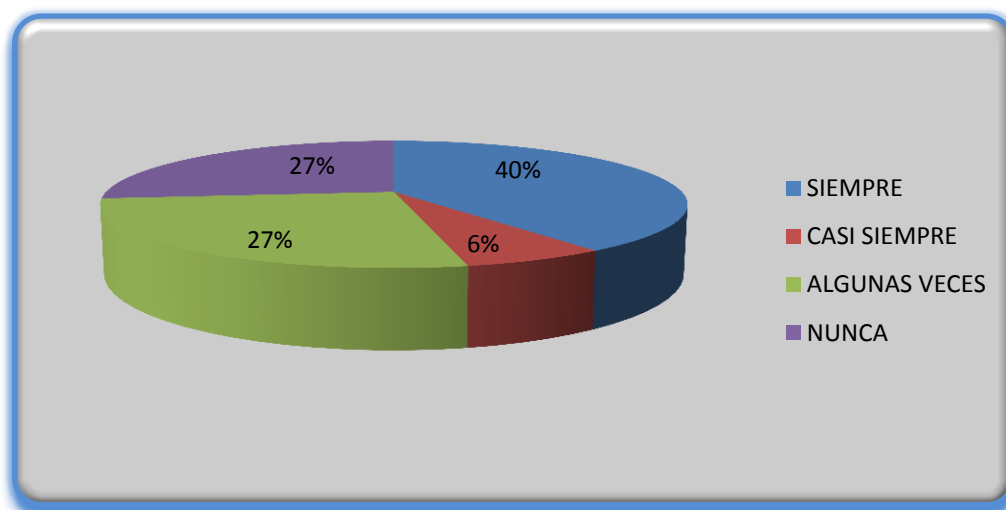
9 ¿Usted recibe algún incentivo por el desempeño de sus labores?

TABLA 19. Incentivos

| ITEM | VALORACIÓN           | FRECUENCIA | PORCENTAJE  |
|------|----------------------|------------|-------------|
| 9    | SIEMPRE              | 6          | 40%         |
|      | CASI SIEMPRE         | 1          | 7%          |
|      | ALGUNAS VECES        | 4          | 27%         |
|      | NUNCA                | 4          | 27%         |
|      | <b>Total general</b> | <b>15</b>  | <b>100%</b> |

Fuente: Personal interno de la empresa  
Elaborado por: Liliana Santos Franco.

GRÁFICO 22. Incentivos



Fuente: Personal interno de la empresa  
Elaborado por: Liliana Santos Franco.

Mediante los datos recopilados en las encuestas sobre los incentivos a los colaboradores, un 40% consideran que siempre reciben incentivos por su buen desempeño, un 7% indicaron que casi siempre reciben algún incentivo, un 27% manifestó que sólo algunas veces reciben incentivos, mientras que el 27% afirmaron que nunca reciben incentivos por parte de la empresa, lo que indica que no todos los colaboradores, se encuentran motivados para realizar de manera eficaz y eficiente sus labores.

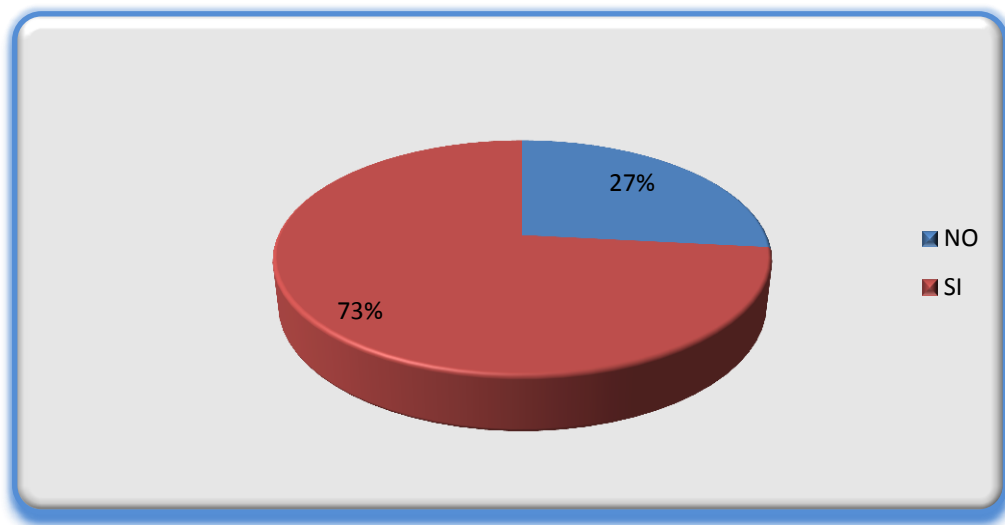
10 ¿Considera que la empresa debe implementar un diseño organizacional para mejorar sus funciones?

TABLA 20. Implementar diseño organizacional

| ITEM | VALORACIÓN           | FRECUENCIA | PORCENTAJE  |
|------|----------------------|------------|-------------|
| 10   | NO                   | 4          | 27%         |
|      | SI                   | 11         | 73%         |
|      | <b>Total general</b> | <b>15</b>  | <b>100%</b> |

Fuente: Personal interno de la empresa  
 Elaborado por: Liliana Santos Franco.

GRÁFICO 23. Implementar diseño organizacional



Fuente: Personal interno de la empresa  
 Elaborado por: Liliana Santos Franco.

En relación a la información recibida por los colaboradores de Marcimex, el 73% manifestaron, que si están de acuerdo a que la empresa implemente un nuevo diseño organizacional, para así mejorar sus funciones, mientras que un 27% indicó que no está de acuerdo, debido a que piensan que se encuentran bien. Cabe mencionar que toda empresa, debe ir constantemente cambiando e innovando para mejorar su desempeño, con un diseño eficiente se puede lograr buenos resultados.

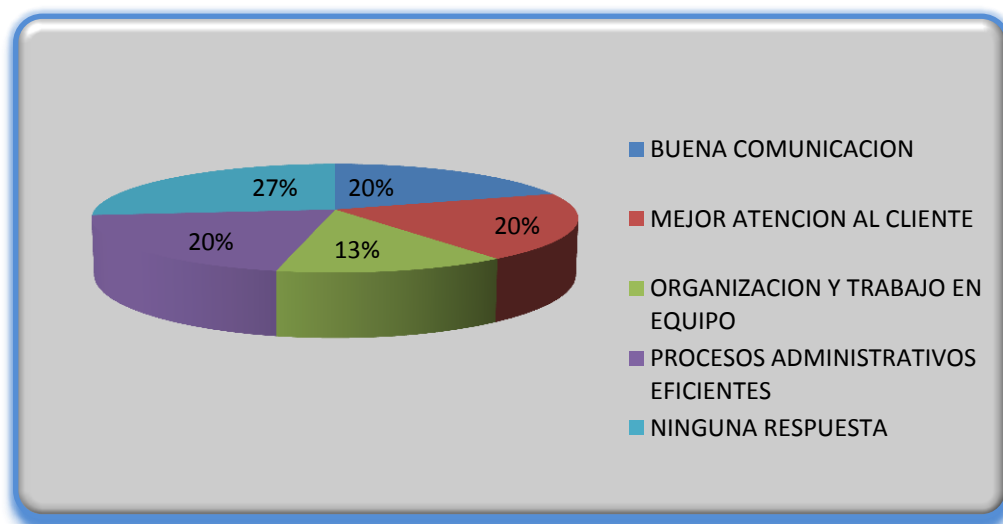
11 ¿Qué aspectos cree que mejoraría con la implementación del diseño?

TABLA 21. Mejora de aspectos

| ITEM | VALORACIÓN                           | FRECUENCIA | PORCENTAJE  |
|------|--------------------------------------|------------|-------------|
| 11   | BUENA COMUNICACIÓN.                  | 3          | 20%         |
|      | MEJOR ATENCIÓN AL CLIENTE.           | 3          | 20%         |
|      | ORGANIZACIÓN Y TRABAJO EN EQUIPO.    | 2          | 13%         |
|      | PROCESOS ADMINISTRATIVOS EFICIENTES. | 3          | 20%         |
|      | NINGUNA RESPUESTA.                   | 4          | 27%         |
|      | <b>Total general</b>                 | <b>15</b>  | <b>100%</b> |

Fuente: Personal interno de la empresa  
Elaborado por: Liliana Santos Franco.

GRÁFICO 24. Mejora de aspectos



Fuente: Personal interno de la empresa  
Elaborado por: Liliana Santos Franco.

Con la información receptada, mediante la encuesta en Marcimex S.A, se determinó que, los colaboradores consideran que con la implementación del diseño en un 20%, se puede mejorar la buena comunicación, un 20% que se puede mejorar la atención al cliente, un 13% que se puede lograr una buena organización y trabajo en equipo, un 20% que se pueden realizar los procesos administrativos eficientes, mientras que un 27% indicó ninguna respuesta, debido a que no están de acuerdo con la implementación del diseño organizacional.

### **3.3.- CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES-**

#### **3.3.1.- Conclusiones.**

1. -Con la aplicación de la entrevista y encuesta, se pudo conocer cómo se desarrolla la empresa Marcimex S.A., en el ámbito laboral, las funciones de los colaboradores, estrategias, organización, la importancia que brindan los colaboradores a la empresa, como valores organizacionales.
  
2. - Como se puede observar, en los resultados adquiridos de las encuestas realizadas, a los colaboradores de Marcimex S.A., se determinó las problemáticas existentes en la empresa, no tiene una estructura organizacional adecuada, lo que provoca que los empleados no estén definidos en cuanto a sus labores, debido a que no existe un manual de funciones.
  
3. - Con respecto a la encuesta realizada a los clientes de Marcimex S.A., nos permitió conocer la opinión acerca del servicio al cliente, que brinda la empresa, de acuerdo a sus respuestas, se pudo comprobar que existe inconformidad de los clientes, en cuanto al servicio al cliente.
  
4. - En conclusión, analizando los resultados se pudo concretar que la empresa necesita la implementación de un diseño organizacional, el mismo que permitirá, desempeñar de una manera eficiente las funciones de cada colaborador, trabajo en equipo y organización, etc.

### **3.3.2.- Recomendaciones.**

1. - Aplicar técnicas en el Almacén Marcimex S.A., con el propósito de identificar las oportunidades y siempre mejorar en el desempeño.
2. - Establecer en la empresa un manual de funciones, que permita a cada colaborador conocer cuáles son sus labores, con lo que se logrará que cada persona, se dedique a ejecutar su trabajo, es decir que se establezca la especialización y lograr resultados eficaces y eficientes.
3. - Emplear un programa de capacitaciones, analizando cada indicador que debe tomar en cuenta el vendedor, para que el cliente sienta la mayor satisfacción en referencia al servicio y los productos que brinda la empresa y, así hacer de la empresa, una organización competente y tener la preferencia de los consumidores.
4. - La implementación del diseño organizacional, mejorará el desempeño de las actividades administrativas, facilitará el funcionamiento de las labores, para obtener mejores resultados y, asignar cada puesto de trabajo según la especialización de cada trabajador, tomar buenas decisiones de acuerdo a su posición jerárquica.

## **CAPÍTULO IV**

### **DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA EL COMERCIAL MARCIMEX S.A DEL CANTON LA LIBERTAD, PROVINCIA DE SANTA ELENA AÑO 2013.**

#### **4.1.- PRESENTACIÓN.**

Toda organización o empresa contiene muchos factores, recursos, áreas, divisiones que en conjunto deben alinearse, en algún punto para llegar a una meta o fin común, pero, como se llevaría sin un diseño previo, o una planeación de las necesidades, es por eso que es de suma importancia esta área de las empresas. El diseño organizacional, 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. Esta área es una de las más importantes de las organizaciones, ya que aquí se disponen las actividades a realizar de cada una de las áreas.

La empresa Marcimex S.A., del Cantón La Libertad, debe aportar lineamientos a sus colaboradores, para que tomen compromisos de calidad en la prestación de los bienes y servicios que ofrece, los mismos que deben enfocarse en la información que brinda, seguridad de los productos, servicio y atención al cliente. Con la aplicación del diseño, se podrá lograr que el comercial sea competitivo dentro del mercado, mejorando su desempeño, obteniendo una buena percepción y fidelización de los clientes. Se propone para la Empresa Marcimex S.A., un diseño organizacional que permita mejorar sus actividades, enfocándose en la división del trabajo en diferentes tareas y, lograr la coordinación efectiva de las mismas.

#### **4.2.- DATOS DE IDENTIFICACIÓN DE LA EMPRESA.**

El Comercial Marcimex S.A., se dedica a la comercialización de electrodomésticos, con el objetivo de cubrir la necesidad de las personas, en productos de primera necesidad.

COMERCIAL MARCIMEX S.A.

Gerente: Antonio Mendoza Barriga.

Ubicación: Av. Segunda y Calle 21, Cantón La Libertad.



**Fuente:** Marcimex S.A.  
**Elaborado por:** Liliana Santos Franco.

Slogan; Piensa en ti.

Teléfono: 2782959

Correo Electrónico: [libertad@marcimex.com.ec](mailto:libertad@marcimex.com.ec)

Marcimex actualmente cuenta con más de 80 tiendas a nivel nacional, como empresa, se encuentra 63 años en el mercado, distribuyendo variedad de productos.

### 4.3.- MODELO DEL DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA EL ALMACÉN MARCIMEX S.A.

Para la elaboración de la presente propuesta del Diseño Organizacional, se va a tomar el modelo descrito a continuación, tomado del autor Richard Daft, que implica los factores en el proceso del Comercial Marcimex S.A.

GRÁFICO 25. Modelo del diseño organizacional para Marcimex



Fuente: Diseño organizacional para Marcimex  
Elaborado por: Liliana Santos Franco.



#### **4.4.- ELEMENTOS DEL DISEÑO ORGANIZACIONAL.**

##### **4.4.1.- Análisis Situacional.**

###### **4.4.1.1.- Análisis Interno.**

La empresa cuenta con una infraestructura propia, aunque ésta no es tan amplia, para realizar sus actividades debido a que existen muchos productos, que no se encuentran en exhibición. El comercial necesita implementar, nuevas estrategias para fidelizar a sus clientes, debido a que algunos de ellos consideran, que deben realizar algún tipo de descuentos, por los productos en cuanto al pronto o cumplimiento de pagos. Se considera la falta de un manual de funciones, que permita a los colaboradores del Almacén, establecer y tener en claro, cuáles son sus actividades y responsabilidades, en cada puesto o área de trabajo, desempeñándose con eficiencia y efectividad.

###### **4.4.1.2.- Análisis externo.**

La empresa Marcimex S.A., es considerada, como uno de los almacenes que tiene más acogida en el mercado, porque ofrece productos para el hogar y, satisface las necesidades de sus clientes. El almacén está ubicado, en el centro del Cantón La Libertad, el mismo que es un motor económico, pero existe mucha competencia, que impide el crecimiento, es por eso que se debe estar en constante actualización, desarrollando nuevas estrategias que permitan acaparar nuevos clientes y mantener los ya existentes.

Existen comerciales que desarrollan estrategias competitivas constantemente, esto representa una amenaza para Marcimex debido a que no innova, y es posible que sus clientes, prefieran otra empresa que cumpla al 100% con sus expectativas.

Los colaboradores reciben capacitaciones constantemente por el gerente, en lo que respecta a nuevos productos que recibe el Almacén, pero no se enfoca en que los vendedores, deben recibir instrucciones en cuanto al servicio al cliente, el mismo que permitirá sentir conformidad, satisfacción y fidelización del cliente.

#### 4.4.1.3.- FODA.

CUADRO 8 F.O.D.A

| FORTALEZAS                                                                                                                                                                                                                                                                                      | DEBILIDADES                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Legalmente constituida como compañía.</li> <li>✓ Posee una infraestructura propia.</li> <li>✓ Cuenta con productos modernos de primera necesidad.</li> <li>✓ Reconocida por el mercado.</li> </ul>                                                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Atención al cliente que brinda.</li> <li>✓ Ausencia de un orgánico funcional para sus colaboradores.</li> <li>✓ Estructura organizacional deficiente.</li> <li>✓ Tareas laborales no se dividen de acuerdo a la especialización.</li> </ul> |
| OPORTUNIDADES                                                                                                                                                                                                                                                                                   | AMENAZAS                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Aplicar estrategias de marketing.</li> <li><input type="checkbox"/> Ofrecer descuentos por el cumplimiento o pronto pago.</li> <li><input type="checkbox"/> Continua capacitación en relación a servicio al cliente.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Competencia local.</li> <li><input type="checkbox"/> Poca acogida en el mercado.</li> <li><input type="checkbox"/> Precios muy altos.</li> </ul>                                                                     |

Fuente: FODA

Elaborado por: Liliana Santos Franco.

#### 4.4.1.4.- Matriz de Evaluación de Factores Internos. (MEFI)

Al evaluar los factores internos que incurren en el Almacén Marcimex S.A., se puede observar que las fortalezas con que cuenta la organización son mayores, debido a que cuenta con electrodomésticos modernos de primera necesidad y el reconocimiento en el mercado, otorga a la empresa ventajas y, en cuanto a las debilidades, se pueden convertir en fortalezas, siempre y cuando analizándolas, en lo que respecta a la atención al cliente que brinda y estructura organizacional deficiente.

CUADRO 9 Matriz de evaluación de factores internos

| Factores críticos para el éxito                                 | Peso       | Calif. | Total ponderado |
|-----------------------------------------------------------------|------------|--------|-----------------|
| <b>FORTALEZAS</b>                                               |            |        |                 |
| Legalmente constituida como compañía.                           | 0,05       | 3      | 0,15            |
| Posee una infraestructura propia.                               | 0,30       | 3      | 0,9             |
| Cuenta con productos modernos de primera necesidad.             | 0,35       | 4      | 1,4             |
| Reconocida por el mercado.                                      | 0,30       | 4      | 1,2             |
| <b>TOTAL</b>                                                    | <b>1.0</b> |        | <b>3,65</b>     |
| <b>DEBILIDADES</b>                                              |            |        |                 |
| Atención al cliente que brinda.                                 | 0,30       | 2      | 0,6             |
| Tareas laborales no se dividen de acuerdo a la especialización. | 0,20       | 2      | 0,4             |
| Ausencia de un orgánico funcional para sus colaboradores.       | 0,30       | 2      | 0,6             |
| Estructura organizacional deficiente.                           | 0,20       | 1      | 0,2             |
| <b>TOTAL</b>                                                    | <b>1.0</b> |        | <b>1,8</b>      |

**Fuente:** Matriz de Evaluación de Factores internos

**Elaborado por:** Liliana Santos Franco.

Se compara el peso ponderado total de las fortalezas, y el de las debilidades. Se obtuvo como resultado, que las fuerzas internas son favorables para la organización con un peso ponderado de 3,65 contra 1,8 de las debilidades.

#### 4.4.1.5.- Matriz de Evaluación de Factores Externos. (MEFE)

La aplicación de estrategias de marketing, es el factor más importante, el cual se debe aprovechar para así acaparar más clientes y que Marcimex S.A., mejore obteniendo buenos resultados, y reducir las amenazas, en este caso los más relevantes, la competencia y los precios altos.

CUADRO 10 Matriz de evaluación de factores externos

| <b>Factores críticos para el éxito</b>                | <b>Peso</b> | <b>Calif.</b> | <b>Total ponderado</b> |
|-------------------------------------------------------|-------------|---------------|------------------------|
| <b>OPORTUNIDADES</b>                                  |             |               |                        |
| Aplicar estrategias de marketing.                     | 0,40        | 4             | 1,6                    |
| Ofrecer los productos a domicilio.                    | 0,25        | 3             | 0,75                   |
| Ofrecer descuentos por el cumplimiento o pronto pago. | 0,35        | 4             | 1,40                   |
| <b>TOTAL</b>                                          | <b>1.0</b>  |               | <b>3,75</b>            |
| <b>AMENAZAS</b>                                       |             |               |                        |
| Competencia local.                                    | 0,40        | 1             | 0,40                   |
| Poca acogida en el mercado.                           | 0,15        | 2             | 0,30                   |
| Precios muy altos.                                    | 0,45        | 1             | 0,45                   |
| <b>TOTAL</b>                                          | <b>1.0</b>  |               | <b>1,14</b>            |

**Fuente:** Matriz de evaluación de factores externos

**Elaborado por:** Liliana Santos Franco.

Se puede observar, que la empresa Marcimex S.A., tiene un total ponderado de oportunidades de 3,75, esto significa, que debe aprovecharlas minimizando las amenazas que es de 1,14.

#### **4.4.1.6.- Foda Estratégico.**

Después de realizar un diagnóstico interno y externo del Comercial Marcimex S.A., se procede a desarrollar las estrategias, potencializando las fortalezas, descartando las debilidades, reduciendo las amenazas y aprovechando las oportunidades que presenta. Las estrategias son las que guiarán al nuevo diseño organizacional.

CUADRO 11 Foda Estratégico

| FACTORES                                                                                                                                                                                                                     | FORTALEZAS                                                                                                                                                                                                                                  | DEBILIDADES                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>INTERNO</p> <hr style="border: 0; border-top: 1px solid black; margin: 10px 0;"/> <p>EXTERNO</p>                                                                                                                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Legalmente constituida como compañía.</li> <li>✓ Posee una infraestructura propia.</li> <li>✓ Cuenta con productos modernos de primera necesidad.</li> <li>✓ Reconocida por el mercado.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Atención al cliente que brinda.</li> <li>✓ Ausencia de un orgánico funcional para sus colaboradores.</li> <li>✓ Estructura organizacional deficiente.</li> <li>✓ Tareas laborales, no se dividen de acuerdo a la especialización.</li> </ul> |
| OPORTUNIDADES                                                                                                                                                                                                                | ESTRATEGIAS FO                                                                                                                                                                                                                              | ESTRATEGIAS DO                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Aplicar estrategias de marketing.</li> <li>✓ Ofrecer descuentos por el cumplimiento o pronto pago.</li> <li>✓ Continúa capacitación en relación al servicio del cliente.</li> </ul> | <p>F4-O4 Capacitación orientada al servicio al cliente.</p>                                                                                                                                                                                 | <p>D2-O1 Brindar un orgánico funcional para cada colaborador de la empresa.</p>                                                                                                                                                                                                       |
| AMENAZAS                                                                                                                                                                                                                     | ESTRATEGIAS FA                                                                                                                                                                                                                              | ESTRATEGIAS DA                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Competencia local.</li> <li>✓ Poca acogida en el mercado.</li> <li>✓ Precios muy altos.</li> </ul>                                                                                  | <p>F2-A 1a Implementación de una estructura organizacional eficiente.</p>                                                                                                                                                                   | <p>D4-A1 Dividir las tareas de especialización de acuerdo al perfil.</p>                                                                                                                                                                                                              |

Fuente: Foda Estratégico

Elaborado por: Liliana Santos Franco.

#### 4.4.1.7.- Análisis de Porter.

GRÁFICO 26. Análisis de Porter



**Fuente:** Sistemas de información gerencial Michael Porter  
**Elaborado por:** Liliana Santos Franco.

Amenaza de entrada de nuevos competidores.

Con la entrada al mercado de un nuevo comercial, que establezca políticas y estrategias de ventas para acaparar clientes, Marcimex, estaría en peligro, debido a que los clientes tienen la percepción de los precios altos, y no realizan ningún tipo de descuentos para fidelizar a sus clientes.

Poder de negociación de los clientes.

Al ingresar un nuevo comercial, Marcimex deberá establecer estrategias para retener a sus clientes y, sujetarse a condiciones o sugerencias, que estos den para mantenerse y no perder la preferencia.

Amenaza de productos y servicios sustitutos.

Si el nuevo comercial se enfoca en el excelente servicio al cliente, podría acaparar varios clientes de la competencia. También otros comerciales, pueden ofrecer mejores precios que Marcimex. Entre los competidores que tiene el Almacén Marcimex, están La Ganga, Artefacta, Orve Hogar, Electro Éxito, Japón, Comandato, Jaher, los mismos que se encuentran en constante lucha, por acaparar clientes aplicando nuevas estrategias.

Poder de negociación de los proveedores.

Estos influyen mucho en la organización, porque entre proveedores se organizan, y depende de sus políticas de precios y pedidos para saber, si conviene o no realizar tratos para la negociación.

Los que proveen en productos al Almacén Marcimex, son de la Ciudad de Guayaquil y de Quito.

Rivalidad entre los competidores existentes.

Los comerciales de electrodomésticos, siempre se enfocan en su mayoría en campañas publicitarias para atraer a los clientes, dando mejores precios, descuentos, promociones, etc. Es por esto que existe una rivalidad en ser más competitivo y, tener un mayor número de clientes potenciales.

#### 4.4.1.8.- Matriz de Competitividad.

CUADRO 12. Matriz Competitividad

| Factores críticos para el éxito. | Marcimex. |        |                | Artefacta. |                | Japón. |                |
|----------------------------------|-----------|--------|----------------|------------|----------------|--------|----------------|
|                                  | Peso      | Calif. | Peso ponderado | Calif.     | Peso ponderado | Calif. | Peso ponderado |
| Participación en el mercado.     | 0.30      | 3      | 0.90           | 3          | 0.90           | 2      | 0.60           |
| Competitividad de precios.       | 0.20      | 3      | 0.60           | 4          | 0.80           | 2      | 0.40           |
| Calidad del producto.            | 0.10      | 4      | 0.40           | 4          | 0.40           | 4      | 0.40           |
| Servicio al cliente.             | 0.20      | 2      | 0.40           | 2          | 0.40           | 3      | 0.60           |
| Lealtad del cliente.             | 0.20      | 3      | 0.60           | 3          | 0.60           | 3      | 0.60           |
| Total                            | 1.00      |        | 2.90           |            | 3.10           |        | 2.60           |

Fuente: Matriz de Competitividad

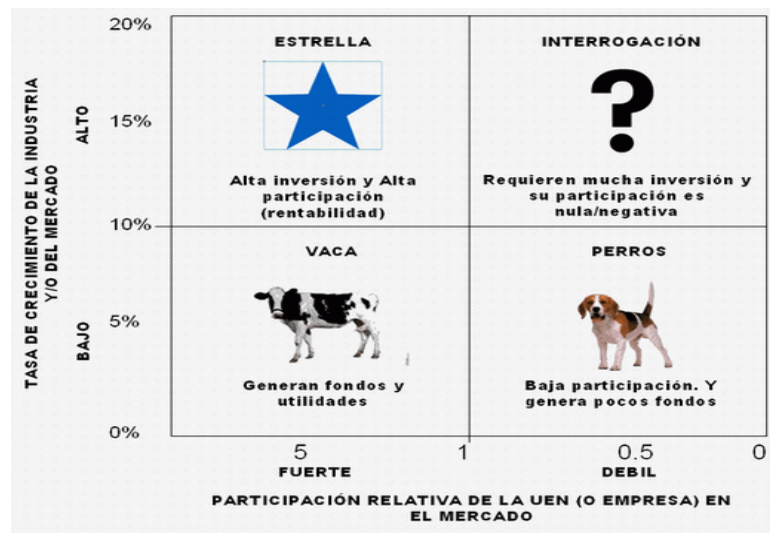
Elaborado por: Liliana Santos Franco.

El factor más importante para el éxito de las organizaciones, es la participación en el mercado, los clientes se enfocan en su mayoría en la calidad del producto y, en el servicio que brinda la empresa.

Como se puede observar en la matriz, el comercial más competitivo es Artefacta, debido a los productos y el buen servicio que ofrece, también por sus precios más bajos que en el resto de los comerciales.

#### 4.4.1.9.- Matriz BCG

GRÁFICO 27. Matriz BCG



Fuente: Matriz BCG, Carlos Méndez, 2006.  
 Elaborado por: Liliana Santos Franco.

Esta matriz permite medir el crecimiento y la participación del mercado del Almacén de electrodomésticos Marcimex S.A.

El Almacén tiene como producto ESTRELLA, (alta participación) a dos electrodomésticos que son: Refrigeradora y cocina, los mismos que se venden constantemente. En la etapa de VACA (poseen fondos y utilidades), debido a que no posee un elevado crecimiento, pero si una alta participación en el mercado, con la implementación del diseño organizacional, se tiene una visión de empresa líder, que ofrece productos y servicios de excelente calidad, creando estrategias, para que ambas partes tanto clientes obtengan la máxima satisfacción, como las



empresas obtengan beneficios y rentabilidad, en este caso está el producto: Lavadoras y Cocinas. En la etapa de INTERROGACIÓN, que es la que requiere inversión y su participación, es negativa tenemos: las camas que ofrece el Almacén, que no se venden fácilmente. Mientras que en la etapa de los PERROS, que es la de baja participación y genera pocos fondos, tenemos a los mini componentes o equipos de sonido, que brinda Marcimex.

#### **4.4.2.- Proyección estratégica.**

##### **4.4.2.1.- Misión.**

Brindar productos de calidad, mediante la prestación de un buen servicio y atención al cliente, satisfaciendo las necesidades del mercado.

##### **4.4.2.2.- Visión.**

Ser el comercial líder, en ventas y distribución de todo tipo de electrodomésticos y más productos para el hogar, en el mercado local y nacional, con servicio y productos de alta calificación.

##### **4.4.2.3.- Objetivos.**

###### **4.4.2.3.1.- Objetivo General.**

Coordinar las funciones de cada colaborador, mediante la división de tareas por puestos y perfiles, para lograr un mejor desempeño, permitiendo que las actividades de la empresa, se realicen eficaz y eficientemente.

###### **4.4.2.3.2.- Objetivos Específicos.**

- ✓ Plantear la división de tareas de acuerdo a puestos y perfiles.
- ✓ Analizar las debilidades del colaborador, para la preparación de procesos de mejoras, en el buen desarrollo de funciones de la empresa Marcimex S.A.

- ✓ Describir los manuales de funciones determinando los objetivos, tareas y actividades de cada colaborador.
- ✓ Ofrecer calidad en los productos y servicios, que brinda el comercial de electrodomésticos.

#### **4.4.2.4.- Estrategias y Cursos de acción.**

##### 1. Implementación de una estructura organizacional eficiente.

Descripción de los niveles jerárquicos.

División de los departamentos por funciones.

##### 2. Especialización de las tareas por perfiles.

Descripción de puestos y perfiles para el Comercial.

Funciones de cada área.

##### 3. Diseño del Orgánico Funcional para cada colaborador de la empresa.

Descripción de objetivos, actividades y funciones que debe realizar cada colaborador de acuerdo a un perfil.

##### 4. Preparación de capacitación sobre el servicio al cliente.

Ofrecer calidad en el servicio por parte de Marcimex S.A., es desarrollar y mejorar competencias, debido a que la capacitación en servicio al cliente, es una de las principales herramientas de diferenciación y, una de las formas de agregar más valor al comercial. Con esto se logrará la fidelización y preferencia de los clientes, porque siempre se los atenderá como ellos desean, recalcando, que el cliente es quien siempre tiene la razón.

Con lo antes expuesto, se propone que la calidad de servicio al cliente, debe considerar los siguientes temas:

TABLA 22. Capacitación orientada al servicio al cliente

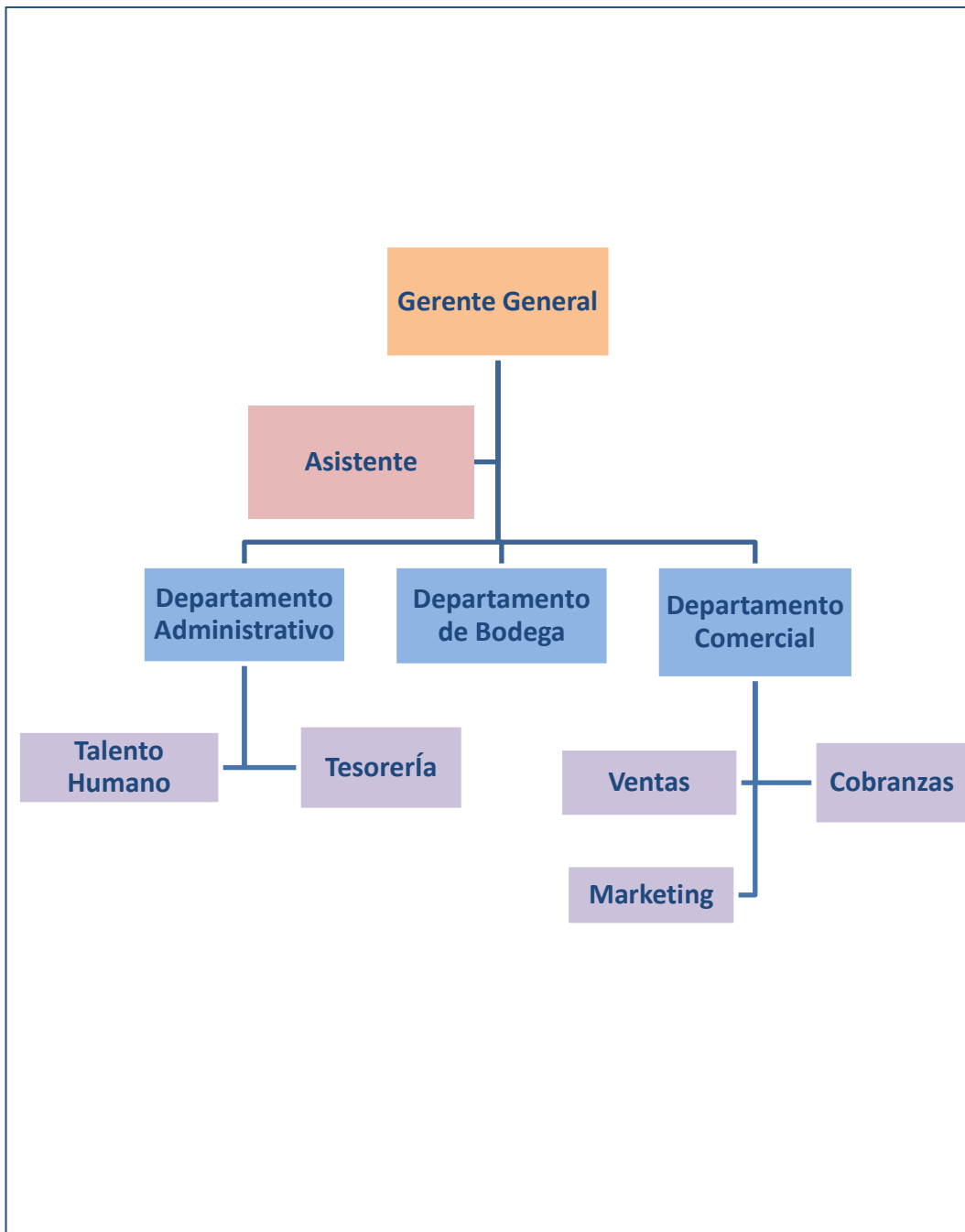
| TEMAS                                        | HORAS     | COSTO | COSTO TOTAL  |
|----------------------------------------------|-----------|-------|--------------|
| El servicio al cliente.                      | 4         | \$25  | \$100        |
| Mantener la confianza al cliente.            | 2         | \$25  | \$50         |
| Asistencia al cliente.                       | 2         | \$25  | \$50         |
| Tratamiento de los reclamos.                 | 2         | \$25  | \$50         |
| Satisfacción de los clientes.                | 4         | \$25  | \$100        |
| Reclamaciones.                               | 2         | \$25  | \$50         |
| Fidelización de clientes.                    | 2         | \$25  | \$50         |
| La comunicación entre colaborador y cliente. | 4         | \$25  | \$100        |
| <b>TOTAL</b>                                 | <b>22</b> |       | <b>\$550</b> |

**Fuente:** Recursos para capacitaciones  
**Elaborado por:** Liliana Santos Franco.

#### 4.4.3.- Proyección del Diseño Organizacional.

##### 4.4.3.1.- Estructura Organizacional de Marcimex.

CUADRO 13. Estructura Organizacional de Marcimex



**Fuente:** Estructura Organizacional de Marcimex

**Elaborado por:** Liliana Santos Franco.

#### **4.4.3.1.1.- Elementos de la estructura organizacional.**

La empresa Marcimex S.A., se enfoca, en la organización formal debido a que tendrá una estructura definida, de acuerdo a funciones y perfiles de trabajo, la misma que se establecerá en una división de trabajo y buena organización, con el fin de lograr los objetivos propuestos.

#### **4.4.3.1.2.- Objetivo de la estructura organizacional.**

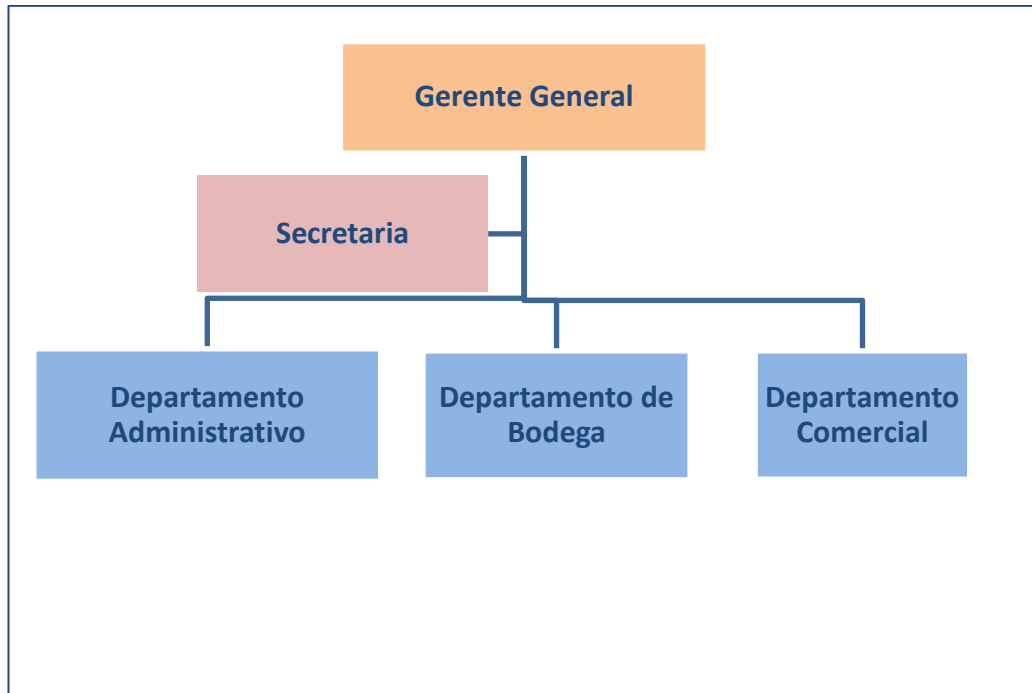
El objetivo de la estructura organizacional para la empresa Marcimex S.A., es lograr la especialización de las tareas de cada colaborador, para obtener una buena coordinación y organización en sus labores, permitiendo tomar excelentes decisiones y, ser una organización eficaz y eficiente.

La nueva estructura corresponde por funciones: se divide en Gerente General, que es la persona encargada de tomar las decisiones para bien de la organización, una secretaria, que es la encargada de tramitar los documentos de la empresa, el departamento Administrativo, que se encarga de planificar todas las actividades, éste se compone del área de Talento Humano, que organiza al personal y Tesorería que controla el dinero de la empresa, el departamento de Bodega, que se encarga del almacenamiento de productos e inventarios, y el departamento Comercial, que se compone de ventas, este equipo es el encargado de atraer al cliente, Cobranzas, son los que recaudan el dinero a domicilio de los clientes, y marketing, que se hace responsable de crear estrategias que sean competitivas para la empresa.

Se observa en la estructura, el aumento de departamentos, con el fin de mejorar el desempeño en la gestión administrativa de la empresa, los mismos que se consideraron de acuerdo a perfiles y funciones.

#### 4.4.3.2.- Orgánico Funcional.

Esta forma de departamentalización utilizará la empresa Marcimex S.A., para organizar sus actividades.



**Fuente:** Orgánico Funcional

**Elaborado por:** Liliana Santos Franco.

**Gerente:**

**Objetivo:** Planificar, organizar, dirigir, controlar, coordinar, analizar, calcular y deducir el trabajo de la empresa, además de contratar al personal adecuado, efectuando esto durante la jornada de trabajo.

**Funciones:**

- a) Planificar los objetivos generales y específicos de la empresa, a corto y largo plazo.

- b) Organizar la estructura de la empresa actual y a futuro; como también de las funciones y los cargos.
- c) Dirigir la empresa, tomar decisiones, supervisar y ser un líder dentro de ésta.
- d) Controlar las actividades planificadas comparándolas con lo realizado y, detectar las desviaciones o diferencias.
- e) Coordinar con el Ejecutivo de Venta y la Secretaria, las reuniones, aumentar el número y calidad de clientes, realizar las compras de materiales, resolver sobre las reparaciones o desperfectos en la empresa.
- f) Decidir respecto de contratar, seleccionar, capacitar y ubicar el personal adecuado para cada cargo.
- g) Analizar los problemas de la empresa en el aspecto financiero, administrativo, personal, contable entre otros.
- h) Realizar cálculos matemáticos, algebraicos y financieros.
- i) Deducir o concluir los análisis efectuados anteriormente.

CUADRO 14. Descripción de puesto y perfil del Gerente General

| DESCRIPCIÓN DE PUESTO Y PERFIL                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                     |                                                                                                                                                                                                             |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| PUESTO                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                     | GERENTE GENERAL                                                                                                                                                                                             |
| ÁREA                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                     | ADMINISTRATIVA                                                                                                                                                                                              |
| RESPONSABILIDAD DEL PUESTO.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                     |                                                                                                                                                                                                             |
| <p>Realizar evaluaciones periódicas, acerca del cumplimiento de las funciones de los diferentes departamentos.</p> <p>Planear y desarrollar metas a corto y largo plazo, junto con objetivos anuales.</p> <p>Coordinar con los demás departamentos, para asegurar que las actividades y programaciones, se están ejecutando correctamente.</p> |                     |                                                                                                                                                                                                             |
| PERFIL DEL PUESTO                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                     |                                                                                                                                                                                                             |
| ESTUDIOS                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                     | Tercer Nivel                                                                                                                                                                                                |
| EXPERIENCIA                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                     | 2 años                                                                                                                                                                                                      |
| CAPACIDADES                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                     | <p>Motivación para dirigir.</p> <p>Capacidad de comunicación.</p> <p>Capacidad de trabajo en equipo.</p> <p>Perseverancia y constancia.</p> <p>Capacidad de liderazgo.</p> <p>Integridad moral y ética.</p> |
| EDAD: 25 – 40<br>AÑOS                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | SEXO:<br>INDISTINTO | ESTADO CIVIL:<br>INDISTINTO                                                                                                                                                                                 |

Fuente: Descripción de puesto y perfil  
Elaborado por: Liliana Santos Franco.



## **SECRETARIA.**

Objetivo: Gestionar del tiempo del directivo con el que colabora, para que éste, no deba preocuparse más que, en la toma de decisiones que beneficien el progreso de la compañía.

### **Funciones:**

- Recepción de documentos.
- Atender llamadas telefónicas.
- Atender visitas.
- Archivo de documentos.
- Cálculos elementales.
- Informar sobre todo lo referente al departamento del que depende.
- Estar al día de la tramitación de expedientes.
- Tener actualizada la agenda, tanto telefónica como de direcciones, y de reuniones.
- Poseer conocimiento de los departamentos de las Administraciones Públicas, con los que esté más relacionada la sección de que dependa.
- Asimismo, tener conocimiento del manejo de maquinaria de oficina, desde calculadoras hasta fotocopiadoras, pasando por ordenadores personales y, los programas informáticos que conllevan.
- Amplios conocimientos en protocolo institucional y empresarial.

## Secretaria.

Es una persona que se encarga de: Recibir y Redactar la correspondencia de un superior jerárquico, llevar adelante la agenda de éste, custodiar y ordenar los documentos de una oficina.

CUADRO 15. Descripción de puesto y perfil de la secretaria

| DESCRIPCIÓN DE PUESTO Y PERFIL                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                |                          |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|
| PUESTO                                                                                                                                                                                              | SECRETARIA                                                                                                                                                                                                                                                     |                          |
| ÁREA                                                                                                                                                                                                | ADMINISTRATIVA                                                                                                                                                                                                                                                 |                          |
| RESPONSABILIDAD DEL PUESTO.                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                |                          |
| Planear, coordinar y evaluar, en coordinación con el resto de departamentos de la organización, los programas relativos a mejora regulatoria, simplificación administrativa de procesos y trámites, |                                                                                                                                                                                                                                                                |                          |
| Preparar y administrar bases de datos, informes, presentaciones, análisis y estadísticas para uso de la Dirección General y otras áreas que lo requieran.                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                |                          |
| PERFIL DEL PUESTO                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                |                          |
| ESTUDIOS                                                                                                                                                                                            | Bachiller en Secretariado                                                                                                                                                                                                                                      |                          |
| EXPERIENCIA                                                                                                                                                                                         | 1 año                                                                                                                                                                                                                                                          |                          |
| CAPACIDADES                                                                                                                                                                                         | Excelente redacción y ortografía.<br>Facilidad de expresión verbal y escrita.<br>Persona proactiva y organizada.<br>Facilidad para interactuar en grupos.<br>Buenas relaciones interpersonales.<br>Dinámica y entusiasta.<br>Trabajo en equipo y bajo presión. |                          |
| EDAD: 18 – 40 AÑOS                                                                                                                                                                                  | SEXO: INDISTINTO                                                                                                                                                                                                                                               | ESTADO CIVIL: INDISTINTO |

**Fuente:** Descripción de puesto y perfil  
**Elaborado por:** Liliana Santos Franco.

## **Departamento Administrativo.**

Es el que se encarga de Programar, organizar y controlar los recursos humanos, financieros y materiales, así como los servicios generales que la Dirección necesita, para el desarrollo de sus funciones.



**Fuente:** Departamento Administrativo  
**Elaborado por:** Liliana Santos Franco.

## **Talento Humano.**

**Objetivo:** Conquistar y mantener personas dentro de la organización, que trabajen y den lo máximo de sí mismos, con actitud positiva y favorable para lograr los objetivos y metas de la empresa.

### **Funciones:**

Ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos y realizar su misión.

Proporcionar competitividad a la organización.

Suministrar a la organización empleados bien entrenados y motivados.

Permitir la autorrealización y la satisfacción de los empleados en el trabajo.

Desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo.


Administrar el cambio.

Establecer políticas éticas y desarrollar comportamientos socialmente responsables.

### Coordinador del Talento Humano.

Responsable del diseño, implementación y administración del área de Recursos Humanos, en todos los temas relacionados a selección, capacitación, gestión de desempeño, clima organizacional, bienestar y desarrollo, entre otros.

CUADRO 16. Descripción de puesto y perfil del Coordinador del Talento Humano

| DESCRIPCIÓN DE PUESTO Y PERFIL                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                   |  |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|
| PUESTO                                                                                                                                                                                           | COORDINADOR DEL TALENTO HUMANO.                                                                                                                   |                                                                                     |
| ÁREA                                                                                                                                                                                             | ADMINISTRATIVA                                                                                                                                    |                                                                                     |
| RESPONSABILIDAD DEL PUESTO.                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                   |                                                                                     |
| Atracción, selección e incorporación de personas.<br>Análisis y descripción de puestos<br>Remuneración, compensación y beneficios.<br>Evaluación del desempeño.<br>Capacitación y entrenamiento. |                                                                                                                                                   |                                                                                     |
| PERFIL DEL PUESTO                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                   |                                                                                     |
| ESTUDIOS                                                                                                                                                                                         | Tercer nivel                                                                                                                                      |                                                                                     |
| EXPERIENCIA                                                                                                                                                                                      | 1 año                                                                                                                                             |                                                                                     |
| CAPACIDADES                                                                                                                                                                                      | Trabajo en equipo.<br>Liderazgo.<br>Comunicación.<br>Orientación a logros y resultados.<br>Creatividad e innovación.<br>Compromiso institucional. |                                                                                     |
| EDAD: 25 – 40<br>AÑOS                                                                                                                                                                            | SEXO:<br>INDISTINTO                                                                                                                               | ESTADO CIVIL: INDISTINTO                                                            |

**Fuente:** Descripción de puesto y perfil  
**Elaborado por:** Liliana Santos Franco.

## **TESORERÍA.**

**Objetivo:** Instrumentar y operar las políticas, normas, sistemas y procedimientos de control necesarios, para salvaguardar los recursos financieros de la entidad, promoviendo la eficiencia y eficacia del control de gestión.

### **Funciones:**

- Tramitar todas las gestiones de cobro.
  
- Llevar control de las operaciones de caja menuda, que se manejan en la Institución.
  
- Verificar diariamente, los registros de ingresos y egresos.
  
- Preparar periódicamente informes, sobre la disponibilidad financiera de los fondos que se administran en el departamento.
  
- Realizar la desagregación de funciones, y responsabilidades de cada persona que trabaja en el área del manejo de efectivo, bancario y de pagos.
  
- Aplicar las medidas necesarias para la prevención de errores, en cuanto al manejo del efectivo, la caja y los bancos.
  
- Brindar la información oportuna, sobre la liquidez y de todas las transacciones comerciales y financieras.

## TESORERO.

Es la persona que se encarga en una empresa, entidad o asociación, de gestionar y dirigir los asuntos relacionados con los movimientos económicos o flujos monetarios.

CUADRO 17. Descripción de puesto y perfil del Tesorero

| DESCRIPCIÓN DE PUESTO Y PERFIL                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                             |                             |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------|
| PUESTO                                                                                                                                                                                                                                                          | TESORERO                                                                                                                    |                             |
| ÁREA                                                                                                                                                                                                                                                            | ADMINISTRATIVA                                                                                                              |                             |
| RESPONSABILIDAD DEL PUESTO.                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                             |                             |
| Asegurar la liquidez de la empresa.<br>Optimizar el uso de recursos y/o inversiones financieras.<br>Cubrir el riesgo de interés, que está presente en toda empresa.<br>Cubrir el riesgo de cambio, naturalmente si existe dentro de la operativa de la empresa. |                                                                                                                             |                             |
| PERFIL DEL PUESTO.                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                             |                             |
| ESTUDIOS                                                                                                                                                                                                                                                        | Tercer nivel                                                                                                                |                             |
| EXPERIENCIA                                                                                                                                                                                                                                                     | 1 año                                                                                                                       |                             |
| CAPACIDADES                                                                                                                                                                                                                                                     | Liderazgo.<br>Compromiso institucional.<br>Comunicación.<br>Orientación a logros y resultados.<br>Creatividad e innovación. |                             |
| EDAD: 25 – 40<br>AÑOS                                                                                                                                                                                                                                           | SEXO:<br>INDISTINTO                                                                                                         | ESTADO CIVIL:<br>INDISTINTO |

Fuente: Descripción de puesto y perfil

Elaborado por: Liliana Santos Franco.

## **DEPARTAMENTO DE BODEGA.**

Es responsable de la ejecución de labores de recepción, almacenaje y distribución de la mercadería, para la venta a los diferentes departamentos, velando en todo el proceso, por el adecuado mantenimiento del inventario, tanto físico como en el sistema. Colabora con la ejecución de otras tareas operativas, no relacionadas directamente a la Bodega.

### **Funciones:**

- Revisar el adecuado almacenaje del producto.
  
- Establecer los procedimientos a seguir, en las acciones de compra de la empresa.
  
- Participar en las pruebas y control de muestras, para asegurar que reúnen las condiciones especificadas.
  
- Mantener los contactos oportunos con proveedores, para analizar las características.
  
- Vigilar, o informar a quien corresponda, de la situación de los stocks, avisando y apoyando con diseño de acciones, sobre las desviaciones por exceso o defecto, que en el almacén se puedan estar produciendo.
  
- Las facturas y entrega de las mismas a tesorería para su registro, pago y Contabilización.

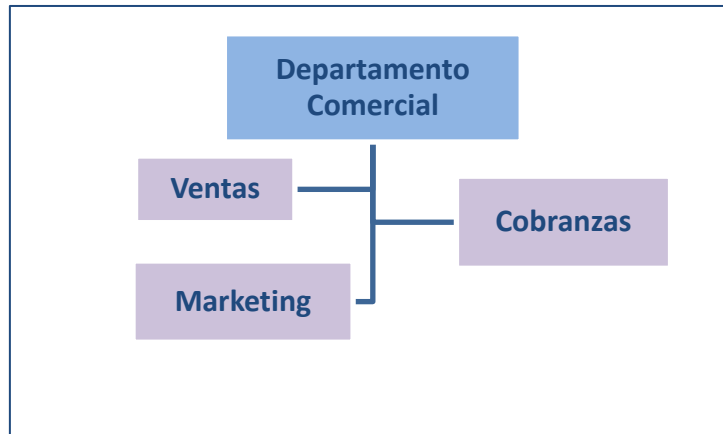
CUADRO 18. Descripción de puesto y perfil del Jefe de Bodega

| DESCRIPCIÓN DE PUESTO Y PERFIL                                                                                                                                      |                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| PUESTO                                                                                                                                                              |                  | JEFE DE BODEGA                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| ÁREA                                                                                                                                                                |                  | ADMINISTRATIVA                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| RESPONSABILIDAD DEL PUESTO.                                                                                                                                         |                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| <p>Tener un control de inventario diario.</p> <p>Alimentación del inventario por medio de las planillas.</p> <p>Recepción de productos que ingresan al almacén.</p> |                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| PERFIL DEL PUESTO.                                                                                                                                                  |                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| ESTUDIOS                                                                                                                                                            |                  | Bachiller                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| EXPERIENCIA                                                                                                                                                         |                  | 1 año                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| CAPACIDADES                                                                                                                                                         |                  | <p>Responsable.</p> <p>Sumamente ordenado y organizado.</p> <p>Habilidad numérica.</p> <p>Amplio espíritu de servicio.</p> <p>Sumamente ordenado y organizado.</p> <p>Con iniciativa.</p> <p>Buen manejo de relaciones interpersonales.</p> <p>Excelente trato hacia el cliente.</p> <p>Capacidad de trabajo bajo presión.</p> |
| EDAD: 18 – 40 AÑOS                                                                                                                                                  | SEXO: INDISTINTO | ESTADO CIVIL: INDISTINTO                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |

**Fuente:** Descripción de puesto y perfil  
**Elaborado por:** Liliana Santos Franco.



## Departamento Comercial.



**Fuente:** Departamento Comercial.  
**Elaborado por:** Liliana Santos Franco.

### Ventas.

**Objetivo:** Crear y transmitir a los consumidores, el valor de sus productos y servicios. Los mejores vendedores son personas muy creativas.

### Funciones del vendedor.

- Explorar permanentemente la zona asignada, para detectar clientes potenciales.
- Evaluar nuevos usos o necesidades de consumo de los clientes activos.
- Realizar un seguimiento de consumos, por cada cliente de su zona.
- Preparar pronósticos de venta, en función del área asignada para ser evaluados, por la supervisión

- Definir las necesidades de material promocional, y soporte técnico para su zona.
- Programar el trabajo en su área, anticipando los objetivos de cada gestión .
- Vender todos los productos, que la empresa determine, en el orden de prioridades por ella establecidos.
- Cerrar las operaciones de venta, a los precios y condiciones determinados por la empresa.
- Respetar los circuitos o itinerarios, previamente trazados en su zona.
- Visitar a todos los clientes, (activos y/o potenciales), de acuerdo a la zona o cartera establecida.
- Complementar los formularios y procedimientos, para registrar las operaciones de venta.
- Realizar tareas para activar la cobranza, en función de cumplir con las metas fijadas en los presupuestos mensuales.
- Mantener a los clientes informados sobre novedades, posibles demoras de entrega y, cualquier otro tipo de cambio significativo.
- Concurrir a las reuniones de trabajo a que fuera convocado.

## VENDEDOR.

Es aquella persona, que tiene encomendada la venta de los productos o servicios de una compañía. Según el sector o la cultura de la compañía, puede recibir diferentes nombres: agente comercial, representante, ejecutivo de cuenta, ejecutivo de ventas, etc.

CUADRO 19. Descripción de puesto y perfil del Vendedor

| DESCRIPCIÓN DE PUESTO Y PERFIL                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                           |                             |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------|
| PUESTO                                                                                                                                                                                                        | VENDEDOR                                                                                                                                                                                                                                  |                             |
| ÁREA                                                                                                                                                                                                          | COMERCIAL                                                                                                                                                                                                                                 |                             |
| RESPONSABILIDAD DEL PUESTO.                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                           |                             |
| Retener a los clientes actuales.<br>Captar nuevos clientes.<br>Lograr determinados volúmenes de venta.<br>Mantener o mejorar la participación en el mercado.<br>Generar una determinada utilidad o beneficio. |                                                                                                                                                                                                                                           |                             |
| PERFIL DEL PUESTO                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                           |                             |
| ESTUDIOS                                                                                                                                                                                                      | Bachiller                                                                                                                                                                                                                                 |                             |
| EXPERIENCIA                                                                                                                                                                                                   | 1 año                                                                                                                                                                                                                                     |                             |
| CAPACIDADES                                                                                                                                                                                                   | Preparación, experiencia, flexibilidad y creatividad.<br>Saber crear necesidades e influir positivamente.<br>Preguntar y escuchar.<br>Trabajar con objetivos concretos.<br>Honestidad, Voluntad.<br>Sociabilidad.<br>Juicio y persuasión. |                             |
| EDAD: 18 – 40<br>AÑOS                                                                                                                                                                                         | SEXO:<br>INDISTINTO                                                                                                                                                                                                                       | ESTADO CIVIL:<br>INDISTINTO |

**Fuente:** Descripción de puesto y perfil  
**Elaborado por:** Liliana Santos Franco.

## **COBRANZAS.**

**Objetivo:** Desarrollar sistemas para el cobro de los productos, un sistema efectivo, que incluya; procedimientos de seguimiento rutinario en la mayoría de las cuentas en gestión.

## **FUNCIONES.**

1. Confeccionar los programas anuales de trabajo y vigilar que se cumpla las metas.
2. Elaborar el presupuesto anual de cobranza, con base en el presupuesto de ingresos, y de acuerdo con las políticas de plazo de la empresa.
3. Efectuar con el objetivo departamental y de la empresa, dentro de las políticas señaladas por la dirección.
4. Establecer las políticas de cobranza, de acuerdo con la Gerencia General.
5. Llevar el control del personal y de sus actividades.
6. Diseñar formularios y reportes.
7. Supervisar los procedimientos de cobro.
8. Llevar el control del grupo de riesgo alto.
9. Tomar decisiones, para regularizar las cuentas que se retrasen o que, representen un riesgo mayor del normal o aceptado.
10. Informar a la Gerencia General en forma oportuna, de las actividades relacionadas con la cobranza.

## COBRADOR.

Es la persona encargada de recuperar el capital ocioso, proveniente de las ventas a crédito que se han realizado en la organización. Los cobradores deben ser rotados, para evitar el entendimiento con los clientes.

CUADRO 20. Descripción de puesto y perfil del Cobrador

| DESCRIPCIÓN DE PUESTO Y PERFIL                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                         |                             |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------|
| PUESTO                                                                                                                                                                                                                                               | COBRADOR                                                                                                |                             |
| ÁREA                                                                                                                                                                                                                                                 | COMERCIAL                                                                                               |                             |
| RESPONSABILIDAD DEL PUESTO.                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                         |                             |
| Recuperar el capital ocioso proveniente de las ventas a crédito, que se han realizado en la organización.<br>Tener conocimientos de los créditos otorgados por la empresa.<br>Controlar y hacer seguimiento adecuado, del historial de cada cliente. |                                                                                                         |                             |
| PERFIL DEL PUESTO                                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                         |                             |
| ESTUDIOS                                                                                                                                                                                                                                             | Bachiller                                                                                               |                             |
| EXPERIENCIA                                                                                                                                                                                                                                          | 1 año                                                                                                   |                             |
| CAPACIDADES                                                                                                                                                                                                                                          | Honestidad.<br>Responsabilidad.<br>Integridad.<br>Creatividad.<br>Iniciativa.<br>Paciencia entre otros. |                             |
| EDAD: 18 – 40<br>AÑOS                                                                                                                                                                                                                                | SEXO:<br>MASCULINO                                                                                      | ESTADO CIVIL:<br>INDISTINTO |

**Fuente:** Descripción de puesto y perfil  
**Elaborado por:** Liliana Santos Franco.

## **MARKETING.**

**Objetivo:** Llevar al cliente, hasta el límite de la decisión de compra. Favorecer el intercambio de valor entre dos partes, (comprador y vendedor), de manera que ambas resulten beneficiadas

## **FUNCIONES.**

- Identificar mercados rentables. en los que la incursión de la empresa sea factible
- Lograr una buena participación en el mercado.
- Lograr un crecimiento acorde a la realidad del mercado, y al ciclo de vida del producto.
- Lograr utilidades o beneficios para la empresa.
- Lograr una óptima distribución del producto y/o servicio.
- Fijar un precio que los clientes estén dispuestos a pagar y, tengan la capacidad económica para hacerlo.
- Fidelizar a los clientes actuales.
- Lograr la satisfacción de los clientes.
- Lograr que el servicio a los clientes sea excelente.

## MERCADÓLOGO.

Persona especialista en mercadeo o mercadotecnia. Se entiende por Mercadólogo, cualquier persona, que busca generar una respuesta, (captar la atención, propiciar una compra, obtener un voto o un donativo) de terceros, que conforman su mercado meta.

CUADRO 21. Descripción de puesto y perfil del Mercadólogo

| DESCRIPCIÓN DE PUESTO Y PERFIL                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                     |                                                                                                                                                                                                                                                      |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| PUESTO                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                     | MERCADÓLOGO                                                                                                                                                                                                                                          |
| ÁREA                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                     | COMERCIAL                                                                                                                                                                                                                                            |
| RESPONSABILIDAD DEL PUESTO.                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                     |                                                                                                                                                                                                                                                      |
| <p>Que los bienes o servicios que ofrecen al mercado, sean los adecuados a las necesidades de la sociedad.</p> <p>Desarrollará estrategias en el diseño de productos, establecimiento de políticas de precios, elección de canales de distribución y logística, que lleven al logro de los objetivos organizacionales</p> |                     |                                                                                                                                                                                                                                                      |
| PERFIL DEL PUESTO                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                     |                                                                                                                                                                                                                                                      |
| ESTUDIOS                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                     | ING. EN MARKETING                                                                                                                                                                                                                                    |
| EXPERIENCIA                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                     | 2 años                                                                                                                                                                                                                                               |
| CAPACIDADES                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                     | <p>Descifrar las necesidades del mercado.</p> <p>Pensamiento estratégico para detectar oportunidades en el mercado.</p> <p>Formación empresarial con espíritu emprendedor.</p> <p>Creatividad e instinto para desarrollar productos y servicios.</p> |
| EDAD: 25 – 40<br>AÑOS                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | SEXO:<br>INDISTINTO | ESTADO CIVIL:<br>INDISTINTO                                                                                                                                                                                                                          |

**Fuente:** Descripción de puesto y perfil

**Elaborado por:** Liliana Santos Franco.

#### **4.4.3.3.- Políticas organizacionales.**

##### **4.4.3.3.1.- Política de incentivos.**

Motivar a los colaboradores por el desempeño en la empresa, incentivarlos con recompensas cada cierto período, como por ejemplo el empleado del mes.

##### **4.4.3.3.2.- Políticas de precio.**

Ofrecer precios accesibles hacia el cliente, permitiendo que este se siente satisfecho y regrese a adquirir otro producto.

##### **4.4.3.3.3.- Política de Mercado.**

Posesionarnos en la mente del cliente, como una empresa líder en calidad, tanto del producto como del servicio de atención al cliente, se realizará periódicamente encuestas, para analizar las diversas sugerencias de los clientes hacia la empresa.

##### **4.4.3.3.4.- Política de Comunidad.**

Con la generación de puestos de trabajos, se realizará la contratación de nuevo personal de acuerdo a perfiles.

##### **4.4.3.4.- Tecnología de información.**

Para automatizar, los procedimientos operativos de la empresa, y mejorar la eficiencia del Almacén Marcimex, de acuerdo con los avances tecnológicos, contará con software administrativo, programas de cobranzas, con los que se podrá conseguir una información detallada y agilizar el proceso. También



programas, que por medio de indicadores gráficos y cuadros, se puede medir el grado de competitividad con otras empresas, obteniendo resultados y desarrollando decisiones efectivas, que faciliten el desarrollo del Almacén.

#### **4.4.3.5.- Alianzas estratégicas.**

Como toda empresa, el Comercial Marcimex, posee vínculos inter-institucionales, que permiten desarrollar sus actividades con normalidad.

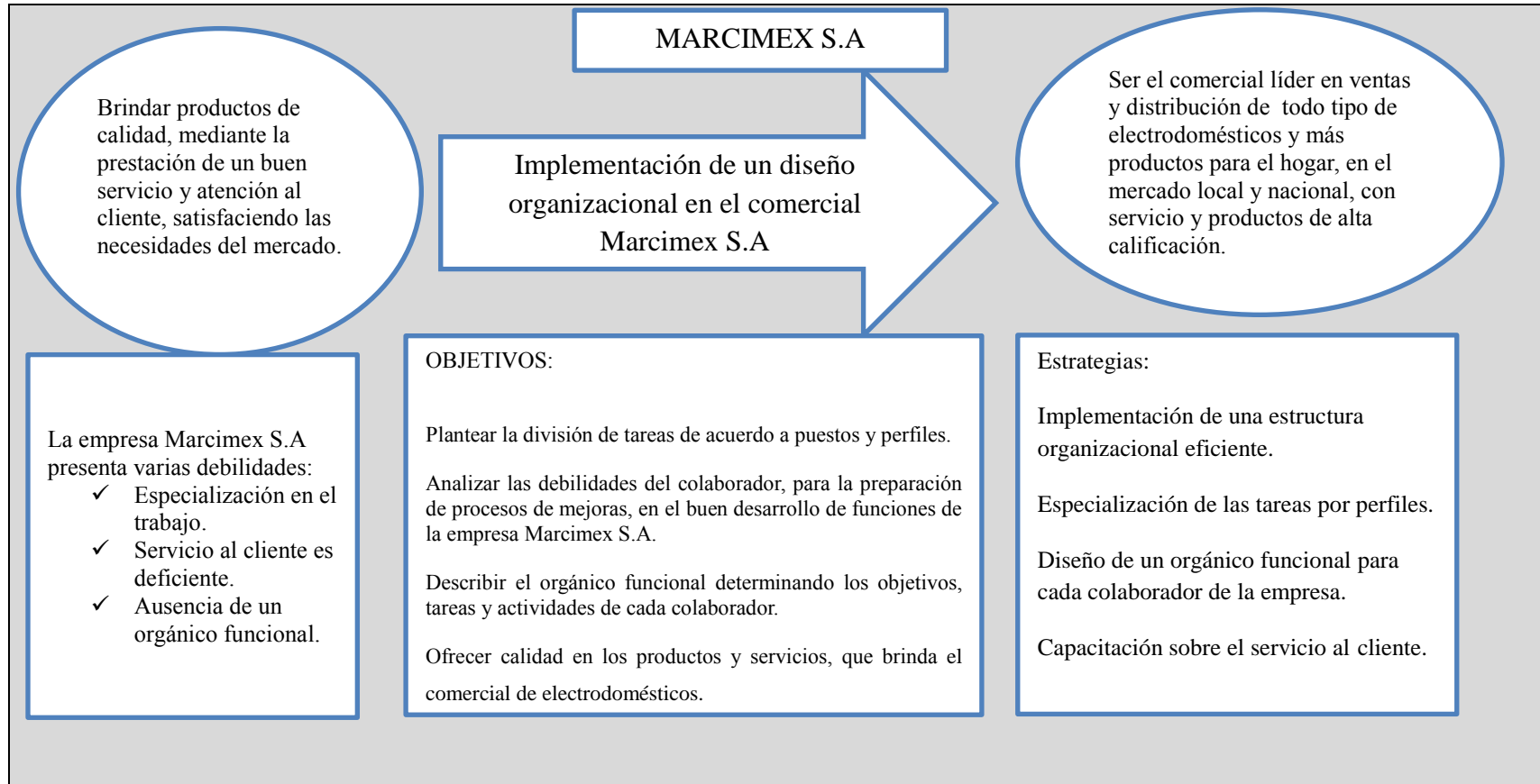
Estos vínculos, los realiza de acuerdo a las normas establecidas para los Comerciales, y los reglamentos de trabajo que anuncia, que todo trabajador debe ser asegurado, obteniendo los beneficios respectivos. El Almacén cuenta con alianzas estratégicas con respecto a:

**IESS.-** Debido a que el personal se encuentra aportando al seguro y, los diversos beneficios que brinda esta institución como: Seguro Médico, Fondos de Reserva, Fondos de Cesantía, Préstamos, etc.

**SRI.-** Debido a que la empresa debe aportar, y cumplir con las condiciones de impuestos establecidos para los comerciales.

#### 4.4.3.6.- Cuadro de mando integral

CUADRO 22. Cuadro de mando integral



Fuente: Cuadro de mando integral.  
 Elaborado por: Lilibiana Santos Franco.

#### **4.4.4.- Resultados de efectividad.**

##### **4.4.4.1.- Eficacia.**

Marcimex, para tener eficacia en el desempeño de sus actividades, realizará capacitaciones, enfocadas en los productos que ofrece y, sobre todo en el servicio al cliente, que es una herramienta indispensable, para lograr la preferencia de los clientes, satisfaciendo sus necesidades. También se dotará de conocimientos, en cuanto a cómo tratar al cliente, ante cualquier queja o sugerencia, la misma que será atendida, de esta manera se logrará, tener una mayor confianza del cliente hacia la empresa.

##### **4.4.4.2.- Eficiencia.**

Marcimex se enfoca en objetivos concretos, para determinar la eficiencia de su personal, este consta que el despacho del producto, se realizará de manera rápida, y con la implementación del diseño organizacional, se establecerá la especialización de tareas, logrando que cada colaborador de la empresa, se dedique a su propia actividad y mejorar el desempeño. También se fortalecerá, por medio de la proyección estratégica, la creación de misión, visión, objetivos de la empresa, que permitirá a cada miembro, reconocer cual es la razón de ser de la organización.

##### **4.4.4.3.- Evaluación del desempeño.**

Para evaluar el desempeño de Marcimex, se establecerá una ficha de comparación, entre el tiempo de comienzo del programa y la rentabilidad actual del Almacén. También se aplicará la Matriz de Evaluación de Resultados, que permitirá determinar y evaluar si los resultados esperados, se están cumpliendo a cabalidad. Para la ejecución de los programas detallados, se requiere de una inversión, la misma que servirá para mejorar la participación en el mercado del Comercial Marcimex.

#### 4.4.5.- Presupuesto.

CUADRO 23. Inversión total

|                             |                          |
|-----------------------------|--------------------------|
| DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO |                          |
| Equipos de oficina.         | \$588,00                 |
| Equipos de computación.     | \$2000,00                |
| Muebles de oficina.         | \$605,00                 |
| Útiles de oficina.          | \$38,70                  |
| <b>TOTAL</b>                | <b>\$3231,70</b>         |
| DEPARTAMENTO DE BODEGA      |                          |
| Equipos de oficina.         | \$98,00                  |
| Equipos de computación.     | \$1000,00                |
| Muebles de oficina.         | \$662,00                 |
| Útiles de oficina.          | \$38,70                  |
| <b>TOTAL</b>                | <b>\$1798,70</b>         |
| DEPARTAMENTO COMERCIAL      |                          |
| Equipos de oficina.         | \$196,00                 |
| Equipos de computación.     | \$2050,00                |
| Muebles de oficina.         | \$405,00                 |
| Útiles de oficina.          | \$38,70                  |
| <b>TOTAL</b>                | <b>\$2689,70</b>         |
| SERVICIOS BÁSICOS.          | <b>\$152,00</b>          |
| SUELDOS Y SALARIOS.         | <b>\$3860,00</b>         |
| CAPACITACIÓN.               | <b>\$550,00</b>          |
| <b>TOTAL INVERSIÓN.</b>     | <b><u>\$12582,10</u></b> |

Fuente: Inversión Total.

Elaborado por: Liliana Santos Franco.

CUADRO 24. Inversión Departamento Administración

| CANTIDAD | UNIDAD | DESCRIPCIÓN                          | PREC/<br>UNIT. | PREC./TOTAL        |
|----------|--------|--------------------------------------|----------------|--------------------|
|          |        | <b><u>EQUIPOS DE OFICINA</u></b>     |                |                    |
| 1        | UNI    | AIRE ACONDICIONADO                   | \$500,00       | \$500,00           |
| 1        | UNI    | ROUTHER                              | \$70,00        | \$70,00            |
| 1        | UNI    | TELÉFONO                             | \$18,00        | \$18,00            |
|          |        | <b>TOTAL</b>                         |                | <b>\$ 588,00</b>   |
|          |        | <b><u>EQUIPOS DE COMPUTACIÓN</u></b> |                |                    |
| 2        | UNI    | COMPUTADORA DE ESCRITORIO            | \$900,00       | \$1.800,00         |
| 2        | UNI    | IMPRESORA                            | \$100,00       | \$200,00           |
|          |        | <b>TOTAL</b>                         |                | <b>\$ 2.000,00</b> |
|          |        | <b><u>MUEBLES DE OFICINA</u></b>     |                |                    |
| 4        | UNI    | SILLAS                               | \$15,00        | \$60,00            |
| 1        | UNI    | ARCHIVADOR METÁLICO                  | \$15,00        | \$15,00            |
| 2        | UNI    | ESCRITORIO                           | \$150,00       | \$300,00           |
| 2        | UNI    | SILLA NEUMÁTICA                      | \$115,00       | \$230,00           |
|          |        |                                      |                | <b>\$ 605,00</b>   |
|          |        | <b><u>ÚTILES DE OFICINA</u></b>      |                |                    |
| 1000     |        | PAPEL                                | \$0,01         | \$7,60             |
| 24       |        | ESFEROS                              | \$0,30         | \$7,20             |
| 24       |        | LÁPICES                              | \$0,30         | \$7,20             |
| 2        |        | PERFORADORA                          | \$3,20         | \$6,40             |
| 2        |        | GRAPADORA                            | \$3,35         | \$6,70             |
| 3        |        | CLIPS                                | \$1,20         | \$3,60             |
|          |        |                                      |                | <b>\$38.70</b>     |
|          |        | <b>TOTAL</b>                         |                | <b>\$ 3.231,70</b> |

Fuente: Inversión Departamento Administrativo

Elaborado por: Liliana Santos Franco

CUADRO 25. Inversión Departamento de Bodega

| CANTIDAD | UNIDAD | DESCRIPCIÓN                              | PREC/<br>UNIT. | PREC./TOTAL        |
|----------|--------|------------------------------------------|----------------|--------------------|
|          |        | <b><u>EQUIPOS DE OFICINA</u></b>         |                |                    |
| 1        | UNI    | VENTILADOR                               | \$80,00        | \$80,00            |
| 1        | UNI    | TELÉFONO                                 | \$18,00        | \$18,00            |
|          |        | <b>TOTAL</b>                             |                | <b>\$ 98,00</b>    |
|          |        | <b><u>EQUIPOS DE<br/>COMPUTACIÓN</u></b> |                |                    |
| 1        | UNI    | COMPUTADORA DE<br>ESCRITORIO             | \$900,00       | \$900,00           |
| 1        |        | IMPRESORA                                | \$100,00       | \$100,00           |
|          |        | <b>TOTAL</b>                             |                | <b>\$ 1000,00</b>  |
|          |        | <b><u>MUEBLES Y ENSERES</u></b>          |                |                    |
| 2        | UNI    | BANCOS                                   | \$8,50         | \$17,00            |
| 5        | UNI    | ANAQUELES                                | \$50,00        | \$250,00           |
| 1        | UNI    | ESCRITORIO                               | \$150,00       | \$150,00           |
| 1        | UNI    | SILLA PARA ESCRITORIO                    | \$45,00        | \$45,00            |
| 4        | UNI    | MESAS                                    | \$50,00        | \$200,00           |
|          |        |                                          |                | <b>\$ 662,00</b>   |
|          |        | <b><u>ÚTILES DE OFICINA</u></b>          |                |                    |
| 1000     |        | PAPEL                                    | \$0,01         | \$7,60             |
| 24       |        | ESFEROS                                  | \$0,30         | \$7,20             |
| 24       |        | LÁPICES                                  | \$0,30         | \$7,20             |
| 2        |        | PERFORADORA                              | \$3,20         | \$6,40             |
| 2        |        | GRAPADORA                                | \$3,35         | \$6,70             |
| 3        |        | CLIPS                                    | \$1,20         | \$3,60             |
|          |        |                                          |                | <b>\$38,70</b>     |
|          |        | <b>TOTAL</b>                             |                | <b>\$ 1.798,70</b> |

Fuente: Inversión Departamento de Bodega

Elaborado por: Liliana Santos Franco.

CUADRO 26. Inversión Departamento Comercial

| CANTIDAD                             | UNIDAD | DESCRIPCIÓN               | PREC/<br>UNIT. | PREC./TOTAL        |
|--------------------------------------|--------|---------------------------|----------------|--------------------|
| <b><u>OTROS ACTIVOS</u></b>          |        |                           |                |                    |
| 2                                    | UNI    | VENTILADORES              | \$80,00        | \$160,00           |
| 1                                    | UNI    | TELÉFONO                  | \$18,00        | \$18,00            |
| 1                                    | UNI    | TELÉFONO                  | \$18,00        | \$18,00            |
| <b>TOTAL</b>                         |        |                           |                | <b>\$ 196,00</b>   |
| <b><u>EQUIPOS DE COMPUTACIÓN</u></b> |        |                           |                |                    |
| 2                                    | UNI    | COMPUTADORA DE ESCRITORIO | \$900,00       | \$1800,00          |
| 1                                    | UNI    | IMPRESORA                 | \$100,00       | \$100,00           |
| 1                                    | UNI    | MÁQUINA REGISTRADORA      | \$150,00       | \$150,00           |
| <b>TOTAL</b>                         |        |                           |                | <b>\$ 2.050,00</b> |
| <b><u>MUEBLES Y ENSERES</u></b>      |        |                           |                |                    |
| 4                                    | UNI    | SILLAS                    | \$15,00        | \$60,00            |
| 2                                    | UNI    | ESCRITORIO                | \$150,00       | \$300,00           |
| 1                                    | UNI    | SILLA PARA ESCRITORIO     | \$45,00        | \$45,00            |
| <b>TOTAL</b>                         |        |                           |                | <b>\$ 405,00</b>   |
| <b><u>ÚTILES DE OFICINA</u></b>      |        |                           |                |                    |
| 1000                                 |        | PAPEL                     | \$0,01         | \$7,60             |
| 24                                   |        | ESFEROS                   | \$0,30         | \$7,20             |
| 24                                   |        | LÁPICES                   | \$0,30         | \$7,20             |
| 2                                    |        | PERFORADORA               | \$3,20         | \$6,40             |
| 2                                    |        | GRAPADORA                 | \$3,35         | \$6,70             |
| 3                                    |        | CLIPS                     | \$1,20         | \$3,60             |
| <b>TOTAL</b>                         |        |                           |                | <b>\$38,70</b>     |
| <b>TOTAL</b>                         |        |                           |                | <b>\$ 2.689,70</b> |

Fuente: Inversión Departamento Comercial  
 Elaborado por: Liliana Santos Franco.

CUADRO 27. Servicios Básicos

| SEVICIOS BÁSICOS    | VALOR MENSUAL | VALOR ANUAL |
|---------------------|---------------|-------------|
| LUZ ADMINISTRACIÓN  | \$35          | \$ 420,00   |
| LUZ COMERCIAL       | \$20          | \$ 240,00   |
| LUZ BODEGA          | \$ 90,00      | \$ 1.080,00 |
| AGUA                | \$ 25,00      | \$ 300,00   |
| TELÉFONO E INTERNET | \$ 50,00      | \$ 600,00   |
| TOTAL               | \$ 452,00     | \$ 5.424,00 |

Fuente: Servicios Básicos

Elaborado por: Liliana Santos Franco.

CUADRO 28. Sueldos y salarios

| DESCRIPCIÓN                   | CANTIDAD MENSUAL | CANTIDAD ANUAL |
|-------------------------------|------------------|----------------|
| GERENTE GENERAL               | \$800,00         | \$9600,00      |
| SECRETARIA                    | \$500,00         | \$6000,00      |
| MERCADÓLOGO                   | \$600,00         | \$7200,00      |
| COORDINADOR DE TALENTO HUMANO | \$600,00         | \$7200,00      |
| TESORERO                      | \$400,00         | \$4800,00      |
| JEFE DE BODEGA                | \$320,00         | \$3840,00      |
| VENDEDOR                      | \$320,00         | \$3840,00      |
| COBRADOR                      | \$320,00         | \$3840,00      |
| TOTAL                         | \$3860,00        | \$46320,00     |

Fuente: Sueldos y Salarios

Elaborado por: Liliana Santos Franco.



#### **4.4.6.- Conclusiones y Recomendaciones**

##### **4.4.6.1 Conclusiones**

1. Se realizó un diagnóstico de la situación actual de la empresa, identificando sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas y establecer procesos que conlleven a la mejora de su desempeño.
2. El diseño organizacional para el comercial Marcimex S.A., del Cantón La Libertad, permite al gerente manejar la organización, tanto interior en referencia a las actividades de los colaboradores, como el exterior en relación a los clientes, obteniendo un excelente desempeño.
3. Las funciones se dividieron de acuerdo a las necesidades del Comercial, desarrollando un servicio de calidad, vinculados con los objetivos que persigue la organización.
4. Se identificaron las debilidades de cada miembro de la organización, para la respectiva preparación, de procesos de mejoras en el buen desarrollo de funciones de la empresa Marcimex S.A.
5. Se describió los manuales de funciones determinando los objetivos, tareas y actividades de cada colaborador y obtener una gestión de calidad.

#### **4.4.6.2 Recomendaciones**

1. Satisfacer las necesidades tanto de miembros de la organización como de los clientes, aprovechando las fortalezas y oportunidades que brinda el comercial, para obtener la calidad de la gestión administrativa.
2. Aplicar al comercial una nueva estructura organizacional, la misma que se basa en la división de trabajo por tareas y funciones, también de acuerdo al perfil que cada colaborador de la organización debe tener.
3. Brindar un manual de funciones para que cada colaborador de la empresa determine cuáles son los objetivos, tareas y actividades deben realizar.
4. Desarrollar un programa de capacitación en servicio al cliente, que ayude a tener una mejor perspectiva de los clientes, obteniendo su preferencia y fidelización.

## **BIBLIOGRAFÍA.**

- Chiavenato Adalberto, 2006. Planeación Estratégica. Editorial McGraw Hill.
- Daft Richard, 2007. Teoría y Diseño Organizacional. Novena Edición. Editorial Thompson. México.
- Galán Zazo José 2002. Diseño Organizativo.
- Gareth R. Jones. Quinta edición Teoría Organizacional, Diseño y Cambio en las organizaciones.
- Hampton David, 1997. Administración Tercera Edición. Mc Graw Hill.
- Hitt Black Porter, 2006 Administración
- HP Talancón 2007 Enseñanza e investigación en Psicología - [cneip.org](http://cneip.org).
- Labrada Sosa Ailed (2012). Modelo de Diseño Organizacional. Una aplicación práctica. Editores: Acad MIA Espa Ola.
- Laudon Kenneth, 2012 Sistemas de información gerencial decimosegunda edición. Pearson.

- Méndez Carlos, 2006 Metodología: diseño proceso de la investigación. México.
  
- Robbins Stephen, 1998. La administración en el mundo de Hoy. Prentice Hall.
  
- Rodríguez Mansilla Darío Elementos para su estudio. Gestión Organizacional
  
- Rodríguez Valencia Joaquín Cuarta Edición. Como elaborar y usar los manuales administrativos.
  
- Sampieri, CF Collado, PB Lucio 2008 Editorial Mc Graw Hill. México.

## **Páginas Web.**

- [www.unerg.edu.ve/index.php?option=com\\_docman&task=doc](http://www.unerg.edu.ve/index.php?option=com_docman&task=doc)
- <http://www.wisis.ufg.edu.sv>.
- <http://www.albertcediel.com/el-objetivo-del-equipo-de-ventas/>
- <http://yazmin-diseoorganizacional.blogspot.com/>
- <http://saludcolectiva-unr.com.ar/docs/SC-189.pdf>
- <http://books.google.com.ec/books>

# ANEXOS



## ANEXO 2. Plan de Acción

| PLAN DE ACCIÓN.                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                    |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Problema Principal.</b><br>Como influye la estructura organizacional, en la gestión administrativa del Almacén Marcimex, del Cantón La Libertad, Provincia de Santa Elena año 2013.                                                               |                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                    |
| <b>Fin del proyecto:</b><br>Coordinar las funciones de cada colaborador, mediante la división de tareas por puestos y perfiles, para lograr un mejor desempeño, permitiendo que las actividades de la empresa, se realicen eficaz y eficientemente.  | <b>Indicadores:</b><br>Encuesta y entrevista dirigida al personal administrativo, clientes potenciales de la empresa.                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                    |
| <b>Propósito del Proyecto:</b><br>Lograr la especialización de las tareas de cada colaborador, para obtener una buena coordinación y organización en sus labores, permitiendo tomar excelentes decisiones y ser una organización eficaz y eficiente. | <b>Indicador:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Clientes satisfechos por el buen servicio</li> <li>➤ Preferencia por los productos del comercial MARCIMEX S.A.</li> </ul> |                                                                                                                                                                                                                                                    |
| OBJETIVOS                                                                                                                                                                                                                                            | ESTRATEGIAS                                                                                                                                                                          | ACTIVIDADES                                                                                                                                                                                                                                        |
| Plantear la división de tareas, de acuerdo a puestos y perfiles.                                                                                                                                                                                     | Implementación de una estructura organizacional eficiente.                                                                                                                           | Descripción de los niveles jerárquicos.<br>División de los departamentos por funciones.                                                                                                                                                            |
| Analizar las debilidades del colaborador, para la preparación de procesos de mejoras, en el buen desarrollo de funciones de la empresa Marcimex S.A.                                                                                                 | Especialización de las tareas por perfiles.                                                                                                                                          | Descripción de puestos y perfiles para el comercial.<br>Funciones de cada área.                                                                                                                                                                    |
| Describir el orgánico funcional, determinando los objetivos, tareas y actividades de cada colaborador.                                                                                                                                               | Diseño del Orgánico Funcional para cada colaborador de la empresa.                                                                                                                   | Descripción de Objetivo, Actividades, y funciones que debe realizar cada colaborador de acuerdo a un perfil.                                                                                                                                       |
| Ofrecer calidad en los productos y servicios, que brinda el comercial de electrodomésticos.                                                                                                                                                          | Preparación de Capacitación sobre el servicio al cliente                                                                                                                             | El servicio al cliente.<br>Conservación de la confianza al cliente. Asistencia al cliente.<br>Tratamiento de los reclamos.<br>Satisfacción de los clientes<br>Reclamaciones. Fidelización de clientes. La comunicación entre colaborador y cliente |

**Fuente:** Plan de acción

**Elaborado por:** Liliana Santos Franco.



### ANEXO 3. Entrevista al Gerente del Almacén Marcimex



UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE  
SANTA ELENA



CARRERA DE INGENIERÍA EN DESARROLLO EMPRESARIAL

ENTREVISTA AL GERENTE DEL ALMACÉN MARCIMEX

**Objetivo:** Realizar un estudio de campo a través de la captación de información, para diseñar técnicas indispensables, que mejoren la gestión administrativa de la empresa Marcimex S.A. Todo cuanto nos pueda decir en honor a la verdad, será de mucha utilidad y se le dará a su respuesta un tratamiento estadístico.

---

- 1.- ¿Considera que la organización ha cumplido con sus propósitos?
- 2.- ¿Se encuentra Ud. satisfecho con las funciones que realiza en la empresa?
- 3.- ¿La empresa cuenta con un plan de trabajo, que detalla el cumplimiento de las funciones?
- 4.- ¿Cómo es la comunicación con el personal de la empresa?
- 5.- ¿En qué nivel la participación de los empleados, es importante para la toma de decisiones?
- 6.- ¿Qué tan capacitados considera Ud., que se encuentran los trabajadores para ejercer sus diversas funciones?
- 7.- ¿Estima Ud., que la aplicación del Diseño Organizacional, ayudará a llevar una eficiente organización y control de las actividades?
- 8.- ¿En qué aspectos cree Ud., que mejorará la empresa con la implementación del diseño organizacional?

Muchas Gracias por su colaboración

ANEXO 4. Encuesta dirigida a clientes frecuentes del Almacén



UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA  
CARRERA DE INGENIERÍA EN DESARROLLO  
EMPRESARIAL



**ENCUESTA DIRIGIDA A CLIENTES FRECUENTES DEL ALMACÉN  
MARCIMEX.**

Buenos días, (tardes, noches), el siguiente cuestionario tiene como objetivo, conocer su opinión sobre diversos aspectos, con relación al Almacén Marcimex S.A., del Cantón La Libertad. Con la finalidad de recolectar datos muy valiosos, el cual será utilizado con absoluta privacidad; y todo cuanto pueda aportar será de enorme utilidad.

|                                    |                                                               |
|------------------------------------|---------------------------------------------------------------|
| Datos generales:                   |                                                               |
| 1 Rango de edad del encuestado     | 2 Sexo: F <input type="checkbox"/> M <input type="checkbox"/> |
| 21-25 <input type="checkbox"/>     |                                                               |
| 26-30 <input type="checkbox"/>     | 3 Nivel de instrucción:                                       |
| 31-35 <input type="checkbox"/>     | Primaria <input type="checkbox"/>                             |
| 36-40 <input type="checkbox"/>     | Secundaria <input type="checkbox"/>                           |
| Más de 40 <input type="checkbox"/> | Tercer nivel <input type="checkbox"/>                         |

4.- ¿Cómo considera la imagen de la empresa MARCIMEX S.A.?

|                                    |                                  |
|------------------------------------|----------------------------------|
| Muy buena <input type="checkbox"/> | Regular <input type="checkbox"/> |
| Buena <input type="checkbox"/>     | Mala <input type="checkbox"/>    |

5.- ¿Siente que se le da la información necesaria al momento de adquirir un producto?

|                                  |                                       |
|----------------------------------|---------------------------------------|
| Siempre <input type="checkbox"/> | Casi siempre <input type="checkbox"/> |
| A veces <input type="checkbox"/> | Nunca <input type="checkbox"/>        |

6.- ¿Su nivel de satisfacción del servicio al cliente proporcionado por el Almacén Marcimex es?

Muy satisfecho                       Insatisfecho   
Satisfecho                       Muy insatisfecho

7.- ¿Considera Ud., que el personal debe recibir capacitaciones en servicio al cliente?

Sí                       No

8.- ¿El despacho al momento de adquirir un producto del Almacén es?

Muy rápido                       Lento   
Rápido                       Muy lento

9.- ¿Considera que el Almacén Marcimex, es una organización altamente competitiva?

Sí                       No

10.- Indique las recomendaciones que considere pertinente para el Almacén Marcimex

---

---

---

¡Gracias por su colaboración!

ANEXO 5. Encuesta dirigida al personal administrativo del Almacén



UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA  
CARRERA DE INGENIERÍA EN DESARROLLO EMPRESARIAL  
ENCUESTA DIRIGIDA AL PERSONAL ADMINISTRATIVO DEL  
ALMACÉN MARCIMEX.

Buenos días, (tardes, noches), el siguiente cuestionario tiene como objetivo conocer su opinión sobre diversos aspectos con relación al almacén Marcimex S.A., del Cantón La Libertad. Con la finalidad de recolectar datos muy valiosos, el cual será utilizado con absoluta privacidad; y todo cuanto pueda aportar será de enorme utilidad.

|                                    |                                                           |
|------------------------------------|-----------------------------------------------------------|
| Datos generales:                   |                                                           |
| 1 Rango de edad del encuestado     | 2 Sexo: <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> |
| 21-25 <input type="checkbox"/>     |                                                           |
| 26-30 <input type="checkbox"/>     | 3 Nivel de instrucción:                                   |
| 31-35 <input type="checkbox"/>     | Primaria <input type="checkbox"/>                         |
| 36-40 <input type="checkbox"/>     | Secundaria <input type="checkbox"/>                       |
| Más de 40 <input type="checkbox"/> | Tercer nivel <input type="checkbox"/>                     |

4.- ¿La organización cuenta con un diseño organizacional?

Sí  No

5.- ¿Está de acuerdo con las funciones que realiza en su área de trabajo?

Total acuerdo  Desacuerdo

Casi total acuerdo  Total desacuerdo

6.- ¿Conoce Usted, los niveles jerárquicos de la empresa?

Sí  No

7.- ¿Señale el grado de conocimiento que tiene usted, sobre estrategias que aplica la empresa?

|           |                          |       |                          |
|-----------|--------------------------|-------|--------------------------|
| Excelente | <input type="checkbox"/> | Bueno | <input type="checkbox"/> |
| Muy bueno | <input type="checkbox"/> | Malo  | <input type="checkbox"/> |

8.- ¿Con que frecuencia recibe usted, capacitaciones en su trabajo?

|              |                          |         |                          |
|--------------|--------------------------|---------|--------------------------|
| Siempre      | <input type="checkbox"/> | A veces | <input type="checkbox"/> |
| Casi siempre | <input type="checkbox"/> | Nunca   | <input type="checkbox"/> |

9.- ¿Usted, recibe algún incentivo por el desempeño de sus labores?

|              |                          |               |                          |
|--------------|--------------------------|---------------|--------------------------|
| Siempre      | <input type="checkbox"/> | Algunas veces | <input type="checkbox"/> |
| Casi siempre | <input type="checkbox"/> | Nunca         | <input type="checkbox"/> |

10.- ¿Considera usted, que la empresa debe implementar un diseño organizacional, para mejorar sus funciones?

|    |                          |    |                          |
|----|--------------------------|----|--------------------------|
| Sí | <input type="checkbox"/> | No | <input type="checkbox"/> |
|----|--------------------------|----|--------------------------|

11.- ¿Qué aspectos cree usted, que el Comercial mejoraría con la implementación del diseño?

|                                      |                          |
|--------------------------------------|--------------------------|
| Procesos administrativos eficientes. | <input type="checkbox"/> |
| Mejor atención al cliente.           | <input type="checkbox"/> |
| Organización y trabajo en equipo.    | <input type="checkbox"/> |
| Buena comunicación.                  | <input type="checkbox"/> |

12.- ¿Conoce usted la estructura organizacional de la empresa Marcimex?

|    |                          |    |                          |
|----|--------------------------|----|--------------------------|
| Sí | <input type="checkbox"/> | No | <input type="checkbox"/> |
|----|--------------------------|----|--------------------------|

¡Gracias por su colaboración!

## ANEXO 6. Acta de sesión de trabajo



**ACTA DE SESIÓN DE TRABAJO DEL COMERCIAL MARCIMEX S.A**  
**OBJETIVO DE LA SESIÓN: DETERMINAR LA SITUACIÓN DE LA EMPRESA**  
**POR MEDIO DEL INSTRUMENTO DE LA TECNICA DE OBSERVACION.**

**ESTUDIANTE: SANTOS FRANCO LILIANA ELIZABETH**

En el Cantón La Libertad a los 26 días del mes de Septiembre del año 2013, se llevó a cabo la reunión de trabajo con el Gerente del Comercial Marcimex S.A a las 09h00 am.

En la reunión se trataron los siguientes puntos:

1. Presentación de la estudiante
2. Dialogo con el Gerente de la empresa.
3. Entrega de información para empezar la investigación del proyecto.

Muy atentamente



ANTONIO MENDOZA BARRIGA  
JEFE DE AREA  
Sr. Antonio Mendoza Barriga  
MARCIMEX S.A.  
Gerente

C.C. Archivo

## ANEXO 7. Acta de Compromiso



La Libertad, 28 de Octubre de 2013

Ing.  
MERCEDES FREIRE RENDON MSC.  
DECANA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS DE LA UPSE  
EN SU DESPACHO:

De mis consideraciones:

Reciba un cordial saludo, deseándole éxitos en sus funciones que acertadamente dirige y a la vez aprovecho la oportunidad para exponer:

Por medio de la presente me permito informarle a usted que la estudiante SANTOS FRANCO LILIANA ELIZABETH, de la carrera de INGENIERIA EN DESARROLLO EMPRESARIAL, con respecto al desarrollo de la propuesta para la implementación de un Diseño Organizacional. El Comercial se complace mediante el suscrito en extender su aval en la **aceptación** y aplicación del proyecto en todas sus partes.

Su participación en esta actividad me compromete a aplicar en nuestra empresa los conocimientos adquiridos y plasmado en el documento; siendo esta un beneficio para ambas partes.

Sin más que comunicar, me suscribo de usted.

Muy atentamente  
ANTONIO MENDOZA BARRIGA  
JEFE DE EMPRESA  
MARCIMEX S.R.L.  
  
Sr. Antonio Mendoza Barriga  
Gerente

C.C. Archivo

## ANEXO 8. Fotos de la empresa.

### Parte externa de la empresa.



**Fuente:** Investigación directa.  
**Elaborado por:** Liliana Santos Franco.

### Parte interna de la empresa.



**Fuente:** Investigación directa.  
**Elaborado por:** Liliana Santos Franco.



**Fuente:** Investigación directa.  
**Elaborado por:** Liliana Santos Franco.





**Fuente:** Investigación directa.  
**Elaborado por:** Liliana Santos Franco.

Encuesta realizada al personal de la empresa.



**Fuente:** Investigación directa.  
**Elaborado por:** Liliana Santos Franco.

Entrevista al Gerente.



**Fuente:** Investigación directa.  
**Elaborado por:** Liliana Santos Franco.