

UNIVERSIDAD PRIVADA ANTENOR ORREGO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN



PROYECTO DE TESIS

**“DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA MEJORAR LOS PROCESOS
INTERNOS DE LA EMPRESA COMPURED S.A.C., DE LA CIUDAD
DE TRUJILLO, LA LIBERTAD, DEL AÑO 2017”**

Para obtener el Título Profesional de Licenciado en Administración

AUTORES:

Br. Reyes Díaz, Gioconda Pamela

ASESOR:

Mg. Tarrillo Vásquez, Rosa Violeta

Trujillo-Perú

2017

PRESENTACIÓN

Señores miembros del Jurado:

Dando cumplimiento con las disposiciones del Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad Privada Antenor Orrego, someto a vuestra consideración la tesis titulada: **“DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA MEJORAR LOS PROCESOS INTERNOS DE LA EMPRESA COMPURED S.A.C., DE LA CIUDAD DE TRUJILLO, LA LIBERTAD, DEL AÑO 2017”**, luego de haber culminado mis estudios de pre grado por esta casa de estudios, donde me he formado profesionalmente para estar al servicio de la sociedad.

El presente trabajo realizado con el propósito de obtener el Título de Licenciado en Administración, es producto de una ardua investigación, esfuerzo y dedicación en base a los conocimientos adquiridos durante el proceso de formación universitaria; producto de la orientación y enseñanza desinteresada de nuestros docentes, siendo por ello oportuno para expresarles nuestro más sincero agradecimiento, para poder así brindar un aporte que servirá de base a futuros estudios relacionados con el tema en mención a través de un diseño organizacional para mejorar los procesos internos de la empresa COMPURED S.A.C. de la ciudad de Trujillo-2017.

Por lo expuesto señores miembros del jurado, pongo a vuestra disposición el presente trabajo de investigación para su respectivo análisis y evaluación, no sin antes agradecer vuestra gentil atención al mismo.

Atentamente,

Br. Reyes Díaz, Gioconda Pamela

AGRADECIMIENTO

Ante todo quiero agradecer a Dios por haberme acompañado y guiado a lo largo de este camino y por brindarme una vida llena de aprendizajes y experiencias.

A mi asesora, Mg. Rosa Violeta Tarrillo Vásquez, por su apoyo y por la responsabilidad con la que asumió este rol impartiendo sus conocimientos y consejos para que sea posible la realización de la presente tesis.

Al Ing. Jorge Rodríguez Pando, gerente de la empresa Compured S.A.C., por facilitarme la información necesaria para el presente estudio.

LA AUTORA

DEDICATORIA

A mis padres por el apoyo incondicional que siempre me han dado, por los valores inculcados a lo largo de este tiempo y sobre todo por el ejemplo de vida a seguir que me brindan.

A mis amigos y demás familiares que estuvieron en cada momento impartiendo consejos y su apoyo incondicional.

A ti María Fernández que siempre estuviste apoyándome emocionalmente en cada paso que daba.

RESUMEN

El presente estudio titulado “Diseño Organizacional para mejorar los procesos internos de la empresa COMPURED S.A.C., de la ciudad de Trujillo, La Libertad, del año 2017”, se realizó con el fin de optimizar los procesos internos de la empresa mediante la implementación de un Manual de Organización y Funciones, organigrama y flujogramas de procesos.

Se planteó como problema ¿Cómo influye el diseño organizacional en los procesos internos de la empresa COMPURED S. A. C, de la ciudad de Trujillo en el año 2017?, para lo cual se utilizó el chi cuadrado que sirvió para ver la influencia del diseño organizacional en los procesos internos, empleando como técnica la encuesta.

La encuesta aplicada antes de la implementación evidenció que la empresa no contaba con un modelo de diseño organizacional formal, lo cual originaba que los procesos internos sean deficientes.

La hipótesis se logra comprobar al ver que implementando un diseño organizacional los procesos internos se realizan en un menor tiempo que lo habitual y sucede un incremento en las ventas.

Por lo que concluimos diciendo que el diseño organizacional influyó de manera directa en los procesos internos de la empresa Compured S.A.C. ya que permitió establecer con claridad las funciones de cada trabajador y la forma que debe ejercerlos, evidenciándose en un incremento de ventas y reducción de tiempos.

Se recomienda se haga el monitoreo respectivo para asegurar que se esté llevando estén la ejecución y desarrollo de la implementación del MOF.

ABSTRACT

The present study entitled "Organizational Design to improve the internal processes of the company COMPURED SAC, of the city of Trujillo, La Libertad, of the year 2017" was made in order to optimize the internal processes of the company through the implementation of a Organization and Functions Manual, organization chart and process flowcharts.

It was posed as a problem How does the organizational design influence the internal processes of the company COMPURED SA C, of the city of Trujillo in the year 2017 ?, for which the chi square was used that served to see the influence of the organizational design in The internal processes, using as a technique the survey.

The survey applied before the implementation showed that the company did not have a formal organizational design model, which caused the internal processes to be deficient.

The hypothesis is verified to see that implementing an organizational design the internal processes are carried out in a shorter time than usual and an increase in sales occurs.

Therefore, we conclude that organizational design had a direct influence on the internal processes of the company Compured S.A.C. Since it allowed to establish with clarity the functions of each worker and the form that must exercise them, evidencing in an increase of sales and reduction of times.

It is recommended that the respective monitoring be done to ensure that the implementation and development of MOF implementation is being carried out.

INDICE

I. INTRODUCCIÓN.....	11
1.1 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	12
1.1.1 REALIDAD PROBLEMÁTICA	12
1.1.2 ENUNCIADO DEL PROBLEMA.....	15
1.1.3 ANTECEDENTES	15
1.1.4 JUSTIFICACIÓN	19
1.2 HIPÓTESIS	20
1.3 OBJETIVOS.....	20
1.4 MARCO TEÓRICO	21
1.5 MARCO CONCEPTUAL	33
II. MATERIAL Y PROCEDIMIENTOS.....	36
2.1 MATERIAL.....	37
2.1.1 POBLACIÓN.....	37
2.1.2 MARCO DE MUESTREO.....	37
2.1.3 UNIDAD DE ANÁLISIS	37
2.1.4 MUESTRA.....	37
2.1.5 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS.....	37
2.2 PROCEDIMIENTOS.....	40
2.2.1 DISEÑO DE CONTRASTACIÓN	40
2.2.3 PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE DATOS	45
III. DISEÑO ORGANIZACIONAL	46
3.1 GENERALIDADES DE LA EMPRESA.....	47
3.1.1 DESCRIPCIÓN, DE LA EMPRESA.....	47
3.1.2 MISIÓN Y VISIÓN	47
3.1.3 ANÁLISIS DE ESTRUCTURA ACTUAL	48
3.2 DISEÑO ORGANIZACIONAL PROPUESTO.....	50
3.2.1 MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES.....	50
3.2.2 ORGANIGRAMA	55
3.2.3 DIAGRAMAS DE FLUJO.....	69
3.3 IMPLEMENTACIÓN DEL DISEÑO	85
3.3.1 EFECTIVIDAD DE LA IMPLEMENTACIÓN.....	85

3.3.2 COSTOS DE IMPLEMENTACIÓN	87
IV. PRESENTACIÓN Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS.....	88
4.1 PRESENTACIÓN DE RESULTADOS	89
4.2 DISCUSIÓN DE RESULTADOS.....	101
V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	105
VI. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	108
ANEXOS	111

Índice de tablas

Tabla 1: Resultados prueba chi cuadrado	40
Tabla 2: Matriz de Operacionalización de las Variables	42
Tabla 3: Rentabilidad 2014 -2017	48
Tabla 4: Tiempo empleado en ventas tienda - Antes de la implementación	70
Tabla 5: Tiempo empleado en ventas tienda - Después de la implementación	72
Tabla 6: Tiempo empleado ventas corporativas - Antes de la implementación	74
Tabla 7: Tiempo empleado ventas corporativas - Propuesta	76
Tabla 8: Tiempo empleado ventas estado - Antes de la implementación.....	78
Tabla 9: Tiempo empleado en ventas al estado - Propuesto.....	80
Tabla 10: Tiempo empleado en compras a proveedores - Antes de la implementación	82
Tabla 11: Tiempo empleado en compra a proveedores – Propuesto	84
Tabla 12: Efectividad de la implementación	85
Tabla 13: Tiempo de ejecución de los procesos antes y después de la implementación....	86
Tabla 14: Conocimiento de misión, visión y valores antes y después de la implementación del diseño organizacional.....	89
Tabla 15: Planteamiento de los objetivos antes y después de la implementación del diseño organizacional.....	90
Tabla 16: Eficiencia de los planes de trabajo elaborados antes y después de la implementación del diseño organizacional.....	91
Tabla 17: Comunicación entre las áreas antes y después de la implementación del diseño organizacional.....	92
Tabla 18: Eficiencia de la estructura organizacional antes y después de la implementación del diseño organizacional.....	93
Tabla 19: Influencia de la tecnología antes y después de la implementación del diseño organizacional.....	94
Tabla 20: Plan de capacitación para el desarrollo formativo antes y después de la implementación del diseño organizacional.....	95
Tabla 21: Oportunidad de desarrollo personal y profesional antes y después de la implementación del diseño organizacional.....	96
Tabla 22: Conocimiento de las personas involucradas con las labores antes y después de la implementación del diseño organizacional.....	97
Tabla 23: Eficiencia de los procesos antes y después de la implementación del diseño organizacional.....	98
Tabla 24: Conocimiento de los procesos a seguir ante alguna contingencia antes y después de la implementación del diseño organizacional.....	99
Tabla 25: Existencia de un documento que especifique las funciones y procedimientos a seguir para desempeñar las tareas cotidianas.....	100

Índice de figuras

Figura 1: Elementos de la Organización	22
Figura 2: Relación entre la estructura y la eficacia	23
Figura 3: Simbología según ISO-9000	31
Figura 4: Comparativo de competidores	49
Figura 5: Ventas tienda - Antes de la implementación.....	69
Figura 6: Ventas tienda –Propuesto.....	71
Figura 7: Proceso de ventas corporativas - Antes de la implementación	73
Figura 8: Proceso de ventas corporativas – Propuesta	75
Figura 9: Proceso de ventas al estado - Antes de la implementación.....	77
Figura 10: Proceso de venta al estado – Propuesto	79
Figura 11: Proceso de compras a proveedores - Antes de la implementación	81
Figura 12: Proceso de compra a proveedores - Propuesto	83
Figura 13: Conocimiento de misión, visión y valores antes y después de la implementación del diseño organizacional.....	89
Figura 14: Conocimiento de misión, visión y valores antes y después de la implementación del diseño organizacional.....	90
Figura 15: Eficiencia de los planes de trabajo elaborados antes y después de la implementación del diseño organizacional.....	91
Figura 16: Comunicación entre las áreas antes y después de la implementación del diseño organizacional.....	92
Figura 17: Eficiencia de la estructura organizacional antes y después de la implementación del diseño organizacional.....	93
Figura 18: Influencia de la tecnología antes y después de la implementación del diseño organizacional.....	94
Figura 19: Plan de capacitación para el desarrollo formativo antes y después de la implementación del diseño organizacional.....	95
Figura 20: Oportunidad de desarrollo personal y profesional antes y después de la implementación del diseño organizacional.....	96
Figura 21: Conocimiento de las personas involucradas con las labores antes y después de la implementación del diseño organizacional.....	97
Figura 22: Eficiencia de los procesos antes y después de la implementación del diseño organizacional.....	98
Figura 23: Conocimiento de los procesos a seguir ante alguna contingencia antes y después de la implementación del diseño organizacional.....	99
Figura 24: Existencia de un documento que especifique las funciones y procedimientos a seguir para desempeñar las tareas cotidianas.....	100

INTRODUCCIÓN

1.1 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

1.1.1 REALIDAD PROBLEMÁTICA

En la actualidad, las organizaciones se desenvuelven en un medio complejo y en continua transformación. El cambio tecnológico, la apertura de los mercados, el papel de la información y la influencia de los grupos de interés sobre los procesos organizacionales; hacen necesaria que toda organización requiera de un diseño organizacional dotado de características como pertinencia, flexibilidad, capacidad de adaptación y una continua y adecuada interacción y comunicación del talento humano; para que así esto le permita no sólo afrontar sino potenciar dichos factores para ser transformados en oportunidades que finalmente se traduzcan en ventaja competitiva. Pues todas las actividades que se ejecutan en las organizaciones deben ser programadas, coordinadas y controladas por un superior que garantice su objetivo.

El Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) informó según su publicación “Perú: Estructura Empresarial, 2015” que, del total de las unidades empresariales en el 2015, un millón 933 mil 525 son clasificadas como microempresas que representan el 94,6% del total, 89 mil 993 son pequeñas empresas (4,4%), y 12 mil 494 son grandes y medianas empresas (0,6%).

De otro lado, las microempresas crecieron en 8,1% respecto al año anterior, la pequeña empresa en 16,1% y las grandes y medianas empresas en 9,8%.

Así mismo la Provincia de La Libertad ocupa el tercer lugar con respecto a la concentración de unidades empresariales con un 5,1%.

Según el Ministerio de Producción en el año 2015 la gran mayoría de las MYPES en el Perú son informales (83%) y 17% son formales.

Por ello tanto el análisis como el diseño de una estructura organizativa para una determinada organización resulta un proceso de extraordinaria complejidad, el cual no solo se limita a construir un simple organigrama, sino que debe tomar en cuenta un sinnúmero de factores y condicionantes, de manera que el resultado permita dar respuesta a las exigencias de los procesos sustantivos y de apoyo de la organización de referencia. Para seleccionar una estructura adecuada es necesario comprender que cada empresa es diferente, y puede adoptar la estructura organizacional que más se acomode a sus prioridades y necesidades (es decir, la estructura deberá acoplarse y responder a la planeación estratégica), además debe reflejar la situación de la organización.

En un estudio realizado por Carlos Pulido Cavero, director ejecutivo y consultor de ATHANOR (empresa especializada en cultura organizacional y empresas familias, docente UNMSM) denominado “Diseños Organizacionales en el Perú” en el año 2012, a 31 empresas privadas y 21 del sector público, nos muestra que el 36% tienen más de 50 puestos diferentes, otro 29% tienen 21 puestos diferentes.

El 60% aseguran que tienen puestos de nivel de estandarización de trabajo, que significa que tienen áreas de trabajo y funciones delimitados en forma precisa en algún documento oficial de la organización (MOF). En las organizaciones estudiadas, se constató que sus estructuras son jerárquicas piramidales y verticales.

Dicho lo anterior, podemos definir que el éxito para diseñar una organización es entender el concepto del negocio y enfocarse en: conocer las metas organizacionales, las demandas del cliente/usuario y los procesos operativos.

COMPURED S.A.C., fue creada hace 18 años, es una pequeña empresa de sociedad anónima cerrada, opera en el norte del país,

con 19 trabajadores, dedicada a la comercialización de equipos de cómputo, impresoras, además de brindar servicios especializados en soporte técnico, outsourcing, data center, monitoreo TI, mesa de ayuda, entre otros aspectos de la tecnología de la información y comunicación, y el año pasado incursionando el rubro de la venta de útiles de escritorio al estado.

Según entrevista al gerente de la empresa COMPURED S.A.C. indicó que en el año 2016 la empresa abarcó aproximadamente un 15% de participación de mercado en su sector (Ver anexo N° 03), sin embargo, no ha experimentado crecimiento para el año 2016, porque no existe procesos internos bien definidos en las principales áreas (ventas y logística) debido a las siguientes causas:

- Siendo una PYME, no cuenta con un diseño organizacional definido, por lo cual cada trabajador actúa según su criterio u experiencia, por ende, los trabajadores, no tienen bien claro las funciones que deben realizar en la empresa.
- Personal empírico con falta de compromiso para asistir a capacitaciones auspiciadas por las marcas y así lograr tener un personal capacitado y especializado.
- COMPURED S.A.C. tiene una misión y visión establecida publicada en su página web, pero no existe un plan estratégico institucional y los trabajadores no tienen conocimiento pleno de los objetivos trazados por la empresa.
- Falta de comunicación, debido a la falta de mapas de procesos los cuales permitan saber los pasos a seguir en las operaciones diarias.

Estos aspectos también han sido observados por mi persona como actual trabajadora de dicha empresa.

1.1.2 ENUNCIADO DEL PROBLEMA

¿Cómo influye el diseño organizacional en los procesos internos de la empresa COMPURED S. A. C, de la ciudad de Trujillo en el año 2017?

1.1.3 ANTECEDENTES

1.1.3.1 ANTECEDENTES LOCALES

Parimango, (2016) en su tesis “**Propuesta de un diseño organizacional para mejorar la eficiencia del personal de la Empresa Inversiones Mishel S.A.C.**”, en la Universidad Privada Antenor Orrego, Facultad de Ciencias Económicas, Escuela Profesional de Administración

La investigación fue un estudio del diseño organizacional de la empresa Inversiones Mishel S.A.C., con la finalidad de poder mejorar la eficiencia del personal. El estudio fue concebido como una investigación tipo descriptiva, la cual se concentró en mayor medida en el área del personal, pues no contaba con el manual de organización y funciones, de políticas, de procedimientos además de no tener definidos la asignación de funciones en documentos formales que le ayuden realizar labores definidas, la recolección de los datos se realizó a través de encuesta y análisis documental con lo que se obtuvo la información para realizar el diagnóstico del diseño organizacional de la Empresa.

El análisis de los resultados permitió determinar los aspectos positivos y negativos del diseño organizacional del área de personal y a partir de allí, se establecieron propuestas de mejoras del diseño organizacional, lo que le permitirá ayudar a que el personal tenga eficiencia en sus

funciones asignadas y por ende cumplir con los objetivos y metas propuestas por la organización.

Esta investigación ayudó en el diseño organizacional de la empresa, identificando los puntos críticos del personal, determinando las deficiencias para lo cual se estableció la estructura organizacional, se elaboró el manual de organización y funciones y el reglamento interno de trabajo, con la finalidad de lograr la eficiencia del personal de la empresa Inversiones Mishel SAC.

De Rodríguez y Vera, (2010) en su tesis “**Diseño Organizacional para el uso Eficiente del Recurso Humano en la Empresa Hayabusa Trading S.R.L**”, en la Universidad Privada Antenor Orrego, Facultad de Ciencias Económicas, Escuela Profesional de Administración.

La investigación fue un estudio del diseño organizacional de la empresa Hayabusa Trading S.R.L, con la finalidad de poder mejorar la estructura orgánica, y el deficiente uso de sus recursos humanos, siendo este uno de los aspectos más importantes de una empresa, la cual necesita una mayor atención. El estudio fue concebido como una investigación tipo descriptiva, la cual se concentró en mayor medida en el área del personal.

Al analizar los resultados se determinó que se tenía que implementar un diseño organizacional para la mejora de la eficiencia de sus trabajadores.

Esta investigación ayudó a implementar un diseño organizacional a la empresa ayudó a que se tenga eficiencia por parte del personal y así lograr un óptimo proceso administrativo.

Flores Espinoza, (2016) en su tesis “**Influencia del nivel de conocimiento del manual de organización y funciones en el desempeño laboral, en Ayrton Senna S.A.C.**”, en la Universidad Privada del Norte, Facultad de Negocios, Escuela Profesional de Administración.

La investigación fue un estudio del diseño organizacional de la empresa Ayrton Senna S.A.C., con la finalidad de poder mejorar el desempeño laboral, originado por la ausencia de un manual de organización y funciones. El estudio fue concebido como una investigación tipo Pre experimental, porque tiene como objeto práctico aplicar propuestas prácticas para solucionar problemas.

La investigación utilizó la entrevista para la recolección de información tanto para el propietario como para los trabajadores de la empresa.

Al analizar los resultados e implementar el manual de organización y funciones, se determinó que si cada trabajador tiene en claro sus funciones iba a ayudar a la mejora de su desempeño.

1.1.3.2 ANTECEDENTES NACIONALES

Chavez León (2011), en su tesis “**Implementación de un manual organizacional de funciones para el área de servicios de Autonort Chimbote**” en la Universidad Privada del Norte, Facultad de Estudios de la Empresa.

La investigación fue un estudio del diseño organizacional de la empresa Autonort Chimbote, con la finalidad de poder mejorar los servicios con estándares de productividad satisfactorios. El estudio fue concebido como una investigación tipo descriptiva, la cual se concentró en mayor medida en el área de servicios, pues tenía problemas en que los trabajadores no poseían el

apoyo técnico necesario para complementar las capacidades brindadas, ni un sustento literal que dirija sus acciones, creando situaciones de caos y descontrol dentro de las áreas, la recolección de los datos se realizó a través de entrevista estructurada, entrevistas aplicadas y encuesta con lo que se obtuvo la información para realizar el diagnóstico del diseño organizacional de la Empresa. El análisis de los resultados permitió analizar la estructura organizativa de la empresa Autonort Chimbote y a partir de allí, se establecieron propuestas de mejoras del diseño organizacional, como la reestructuración del manual de organización y funciones enfocado a mejorar el área de servicios, lo que permitió mejorar la producción de servicios dentro de estándares de una razonable productividad y competitividad.

1.1.3.3 ANTECEDENTES INTERNACIONALES

Tenesaca y Velesaca (2010), en su tesis “**Diseño de estructura organizacional y funcional para la empresa COMPUAUTO**”, en la Universidad de Cuenca – Ecuador, Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas.

La investigación fue un estudio del diseño organizacional de la empresa COMPUAUTO, el que buscó reforzar y desarrollar aspectos primordiales para continuar con su crecimiento que son: desarrollo organizativo, gestión de calidad y marketing, siendo de esa manera una investigación tipo descriptiva.

El análisis de los resultados permitió analizar la estructura organizacional de la empresa COMPUAUTO y partir de allí, se detectó la falta de comunicación que hay en la empresa, así como también los puntos a reforzar para que

pueda seguir creciendo, estableciendo un manual de organización y funciones, el que será un instrumento normativo que describa a las funciones específicas a nivel de cargo.

1.1.4 JUSTIFICACIÓN

1.1.4.1 JUSTIFICACIÓN SOCIAL

La presente investigación servirá como guía o consulta para futuras investigaciones que se aplique a otras empresas del mismo sector, ya que detalla la importancia que tiene la implementación de un diseño organizacional en las MYPES y la manera en que está influye en el desarrollo de los procesos internos.

1.1.4.2 JUSTIFICACIÓN PRÁCTICA

Los resultados de la presente investigación, permitieron encontrar soluciones concretas frente a la falta de un diseño organizacional para la empresa Compured S.A.C. de la ciudad de Trujillo, a través del desarrollo de una estructura organizacional y elaboración de documento que permita mejorar sus procesos y con ello incrementar la productividad generando mayor valor para la empresa.

1.1.4.3 JUSTIFICACIÓN TEÓRICA

La investigación propuesta implicó poner en práctica los conocimientos adquiridos a lo largo de nuestra formación profesional y aplicar herramientas de la ciencia administrativa, como lo es la implementación de un diseño organizacional, para mejorar el desempeño de

los procesos internos que afectan a la empresa Compured S.A.C.

1.1.4.4 JUSTIFICACIÓN METODOLÓGICA

En búsqueda de lograr los objetivos de la investigación, se tuvo que recurrir a la utilización de una encuesta para poder determinar la relación existente entre las variables, lo cual brindará validez a los resultados obtenidos.

Por todo lo expuesto, es que se propone la implementación de un diseño organizacional de acuerdo a las necesidades de la empresa, a fin de mejorar sus procesos internos.

1.2 HIPÓTESIS

Un diseño organizacional influye en la mejora de los procesos internos de la empresa Compured S.A.C de la ciudad de Trujillo en el año 2017.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 OBJETIVO GENERAL

Medir el efecto de la implementación de un diseño organizacional que permita mejorar los procesos internos de la empresa Compured S.A.C.

1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Describir la estructura organizacional actual de la empresa
- Elaborar un diseño organizacional acorde con las necesidades de la empresa.
- Implementar un diseño organizacional.

1.4 MARCO TEÓRICO

1.4.1 Organización

El concepto de organización ha sido ampliamente estudiado y hoy se cuenta con múltiples alternativas para su descripción, casi todas concentradas en características similares. Así, por ejemplo: Johansen (1995), plantea que una organización es una totalidad compuesta por individuos que interaccionan entre sí para el desarrollar el comportamiento global del sistema.

El elemento clave de una organización no es una construcción ni un conjunto de políticas y procedimientos; las organizaciones están constituidas por las personas y las relaciones entre ellas. Una organización existe cuando las personas interactúan entre sí para realizar funciones esenciales que ayuden a alcanzar las metas. Una organización no es un medio para un fin. Podríamos pensar en una organización como una herramienta o instrumento utilizado por los propietarios y gerentes para lograr un propósito específico. El propósito puede variar, pero el aspecto central de una organización es la coordinación de personas y recursos para llevar a cabo colectivamente fines deseados. Los administradores estructuran y coordinan en forma deliberada los recursos organizacionales de modo que sea posible cumplir con el propósito de la organización. Sin embargo, aun cuando el trabajo puede estar estructurado en departamentos separados o conjuntos de actividades, en la actualidad, la mayoría de las organizaciones busca mayor coordinación horizontal de las actividades laborales, a menudo, mediante el uso de equipos de empleados de distintas áreas funcionales para que trabajen juntos en los proyectos. (Daft, 2014) Por su parte, De Zuani (2005), establece que una organización involucra la agrupación de esfuerzos para un fin común, la coordinación y armonización de los esfuerzos individuales, un objetivo común y un sistema de relación y distribución de tareas; elementos que se describen en la figura 1.



Figura 1: Elementos de la Organización

Fuente: Introducción a la administración de las organizaciones.

Autor: De Zuani, 2005

Según lo anterior, se puede definir a las organizaciones como entes creados para el logro de determinados objetivos mediante la interacción del trabajo humano con los recursos económicos, físicos y tecnológicos. Como lo sugiere Etkin (2005) cuando señala que: “El concepto de organización se caracteriza por referir a pautas de relación estables que comparten individuos y grupos, y que les permiten realizar un esfuerzo coordinado, aun cuando el contexto cambiante también requiera adaptación en su rumbo”.

1.4.2 DISEÑO ORGANIZACIONAL

Los administradores desarrollan una secuencia lógica en su trabajo, es decir, planifican y deciden lo que hay que hacer a través de estrategias. Organizan, determinando las actividades a realizar y su orden, que se traduce en la estructura de la organización; la dirigen desplegando liderazgo y formulando políticas generales y, posteriormente, controlando para verificar su logro conforme a lo planteado.

En este proceso fundamental de gestión, la fase de organización trata sobre el diseño organizacional, en que la estructura es un medio importante para implantar la estrategia. Se representa gráficamente por el organigrama, se complementa en la práctica por una serie de manuales y su dinámica se manifiesta a través de los procesos organizacionales. (Pulgar Vidal y Rios Ramos, 2008)

El diseño organizacional es el proceso, en el cual los gerentes toman decisiones y los miembros de la organización las ponen en práctica. El diseño organizacional hace que los gerentes dirijan la vista en dos sentidos; hacia el interior de la organización y hacia el exterior de su organización. (Díaz, 2009)

Daft, (2007), señala que “la responsabilidad principal de la alta dirección es determinar las metas, estrategias y diseño de la organización, adaptar a la organización a un entorno en constante cambio. La evaluación del ambiente interno a menudo incluye una evaluación de cada departamento”.

Robins Stephen y Coulter Mary (2005), señalan que se guarda una relación entre los elementos del diseño estructural con el éxito organizativo guiándose de la erudita británica Joan Woodward.

	Producción de unidades	Producción masiva	Producción de procesos
Características estructurales	Diferenciación vertical baja Diferenciación horizontal baja Bajo grado de formalización	Diferenciación vertical moderada Diferenciación horizontal alta Alto grado de formalización	Diferenciación vertical alta Diferenciación horizontal baja Bajo grado de formalización
Estructura más eficaz	Orgánica	Mecanicista	Orgánica

Figura 2: Relación entre la estructura y la eficacia

Fuente: Administración

Autor: Robins Stephen y Coulter Mary (2005)

- Tipos de diseño organizacional:

Enfoque clásico: Cuando las organizaciones se caracterizan por la especialización de tareas, los nombramientos por méritos, la oferta de oportunidades para que sus miembros hagan carrera, la rutina de actividades y un clima impersonal y racional en la organización. Se alababa la burocracia porque establecía reglas para tomar decisiones, una cadena de mando clara y la promoción de las personas con base en la capacidad y la experiencia, en lugar del favoritismo o el capricho.

Enfoque tecnológico de las tareas: “Tecnología de las tareas” se refiere a los diferentes tipos de tecnología de producción que implica la producción de diferentes tipos de productos. La producción se refiere a la producción de artículos individuales, producidos de acuerdo con las especificaciones del cliente; por ejemplo, la ropa hecha a la medida. La tecnología usada para la producción unitaria es la menos individual.

Enfoque ambiental: Un enfoque para diseñar organizaciones que incorpora el ambiente de la organización en las consideraciones entre dos sistemas de organización el mecanismo y el orgánico. En un sistema mecanicista, las actividades de la organización se descomponen en tareas especializadas, separadas. Los objetivos para cada persona y unidad son definidas, con toda precisión, por gerentes de niveles más altos y sigue la cadena de mando burocrática clásica. En un sistema orgánico, es más probable que las personas trabajen en forma de grupo que solas. Se conoce menos importancia al hecho de aceptar órdenes de un gerente o de girar órdenes para los empleados. En cambio, los miembros se comunican con todos los niveles de la organización para obtener información y asesoría

Enríquez, (2012) indica que, “el diseño organizacional es el proceso, en el cual los administradores toman decisiones y estas se cumplen por los miembros de la organización, el fin es poner en

práctica estrategias que se originan en la cabeza de la organización”.

Las decisiones tomadas para poner en marcha las estrategias estarán basadas en la división del trabajo en diferentes tareas específicas, para lograr un mejor control de los procesos y poder llegar a alcanzar las metas propuestas con un adecuado grado de eficiencia y eficacia.

- Etapas del diseño organizacional
 - Definir claramente el propósito o los fines de la empresa, así como los objetivos a alcanzar.
 - Luego se debe inventariar y especificar las actividades y tareas a cumplir para alcanzar los fines e ir identificando que criterios de agrupamiento utilizar (departamentalización).
 - Definición de los roles de cada unidad, asignando funciones y actividades. (Criterios para la asignación de actividades).
 - El agrupamiento no es independiente a los recursos humanos de dirección, gerencia y supervisión con los que se cuenta. A veces la organización adecuada obliga a cambios en el personal directivo o en sus roles. A la inversa, cuando ello no es posible se adapta la organización formal en función de los recursos humanos disponibles. Por ello la relación entre la departamentalización y la evaluación de los recursos humanos disponibles es de interdependencia.
 - Lo que se ha dividido en partes, debe ahora ser unido a través de las relaciones organizacionales de carácter formal, dando al todo un sentido de unidad. Ejemplo de relaciones formales: de asesoría, de servicio, lineal, de coordinación, de control, funcional.
 - La estructura está influenciada por el ámbito de control, es decir la cantidad de subordinados que puede supervisar cada jefe en forma eficaz, que junto con el tamaño de la organización

determinan la cantidad de niveles jerárquicos. Además está influenciada por las comisiones o comité.

- La estructura es una parte de la organización formal. La organización formal es la resultante de la conjunción de la estructura y de los sistemas y procedimientos. Ambos van a su vez a ser influenciados por los principios de organización.
- La estructura condiciona a los flujos de información y de toma de decisiones que surgen de los sistemas y procedimientos administrativos. A su vez, un cambio en los sistemas y en los procedimientos puede requerir cambios en la estructura.
- Los sistemas y procedimientos van a ser el resultado de las actividades y tareas a cumplir. Cuanto más se delega o descentraliza, más cortos pueden ser los procedimientos y tramites.
- Los grados de centralización/descentralización va a su vez a estar condicionando indirectamente por la capacidad de los recursos humanos disponibles y por el estilo de dirección.
- Existen dos factores más que condicionan a la organización; a) la tecnología; b) el contexto. La tecnología exige en algunos casos procedimientos más formalizados y en otros más flexibles. El contexto: un contexto estable posibilita un mayor grado de formalización en la estructura y en los sistemas administrativos, un entorno inestable requiere de una organización más flexible.
- La organización formal de lugar a diferentes tipos
 - a) Según la forma de dividir o agrupar el trabajo: funcional, por producto, geográfico, por cliente, matricial, por proyecto.
 - b) Según el tipo de relaciones formales: lineal, funcional, lineo/funcional, comisional.
- Por último, la organización formal se manifiesta a través de los siguientes elementos: organigrama, manual de organización y funciones, manuales de normas y procedimientos.

1.4.3 MANUALES ADMINISTRATIVOS. -

Los manuales se definen como la expresión formal escrita de las informaciones, normas e instrucciones necesarias para operar en cada una de las artes, unidades o sectores del modelo de funcionamiento adoptado. Representan verdaderas guías escritas que tienden a encaminar los esfuerzos de los miembros de la organización hacia la dirección adecuada. (Leopoldo Laborda y Elio De Zuani, 2005)

Los manuales administrativos son documentos guía eminentemente dinámicos, de fácil lectura y manejo que transmiten de forma compleja, sencilla, ordenada y sistemática la información de una organización. En ellos indican las actividades y la forma en que estas deberán ser realizadas por los miembros de la organización.

Un manual administrativo es una herramienta de comunicación muy útil entre la empresa y el personal, manteniéndolo al tanto de lo que se desea alcanzar y de qué manera; permitiendo el manejo y control de la información. Deben estar sujetos a revisiones periódicas, para adaptarse y ajustarse a las necesidades cambiantes de toda empresa moderna, no deben ser inflexibles e inhibir la capacidad creativa de los integrantes de la organización, sino que deben reformarse contantemente conforme surjan nuevas ideas que ayudan a mejorar la eficiencia de la empresa.

- Tipos de Manuales Administrativos

De acuerdo con Pintos, G. (2009), refiere lo siguiente:

Existen diversos tipos de manuales según su contexto, alcance o destinatarios.

De acuerdo a su destinatario, se pueden encontrar:

Manuales cuyos usuarios son miembros de la organización, como por ejemplo los manuales de procedimientos.

Manuales destinados a usuarios externos a la organización: clientes, proveedores, público en general, como por ejemplo los manuales generales de la organización que se mencionan en este documento.

Con referencia al contenido, se puede distinguir entre otros:

- Manual de Organización y Funciones.
- Manual de Procedimientos.
- Manual de Cargos.

Respecto a su alcance, se puede distinguir:

- Manuales generales, que contienen información o instrucciones respecto a diversos tópicos o contenidos, como ejemplo los manuales de organización y funciones.
- Manuales específicos, que detallan información respecto a un área o tema específico, como por ejemplo un Manual de Compras.

Las distintas organizaciones que laboran manuales de acuerdo a sus necesidades y a los requerimientos de los usuarios. Respecto a un mismo tópico o contenido es posible encontrar enfoques y alcances diferentes de acuerdo a las especificidades de las distintas organizaciones.

Es conveniente que cada uno de los manuales que se laboren para un grupo de usuarios se integre de forma armónica y constituyan un sistema integral de manuales. Se define como sistema integral de manuales al conjunto ordenado y sistemático de todos los manuales que requiera una organización para cada grupo de usuarios. (P. 4-5).

1.4.3.1 MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES

Describen a la organización formal y detallan la estructura organizativa, los órganos que la componen, sus niveles jerárquicos, las relaciones formales que los vinculan y las funciones y actividades a cada órgano.

Estos manuales pueden ser generales, cuando describen a todos los órganos de la organización, o específicos, cuando describen los órganos que componen un área de la organización. Esto es frecuente en organizaciones de gran tamaño, que elaboran un manual general donde describen los órganos de mayor nivel y luego elaboran manuales específicos para cada área.

Sin perjuicio de la información adicional que sea pertinente incluir en cada caso, es recomendable que un manual de Organización y Funciones incluya como mínimo:

- Carátula
- Índice
- Aspectos generales
- Organigrama

Para cada órgano, su denominación, descripción de su relacionamiento formal y dependencia jerárquica, misión o propósito y las actividades o funciones asignadas.

Algunas organizaciones incluyen en el manual de Organización y Funciones la descripción de los cargos de jerarquía. En esos casos, es aconsejable incluir un capítulo con las responsabilidades comunes a todos los cargos de jerarquía.

Los manuales de organización y funciones presentan una visión de conjunto de la organización y determinan claramente las funciones y actividades asignadas a cada órgano.

Contribuyen así a evitar la existencia de “zonas grises” en la cual la responsabilidad por el desarrollo de una actividad sea dudosa, asimismo facilitan el proceso de inducción del personal y sirven como instrumento de consulta. (Pintos Trías, 2009)

1.4.4 DIAGRAMAS DE PROCEDIMIENTOS O FLUJO

Son documentos en donde se establecen de una forma sistemática y cronológica los pasos para la realización de las actividades que se lleva a cabo. Contemplan los puestos, su responsabilidad y hasta donde. Por lo general se presentan a través de diagramas de flujo que son representaciones gráficas para representar, analizar, mejorar y/o explicar un procedimiento. Se consideran como instrumentos de simplificación de los pasos que consta un procedimiento.

Los manuales de procesos o de procedimientos describen en detalle los procesos procedimientos que se realizan en una organización. Contribuyen a uniformizar la acción del personal, al establecimiento de medidas de calidad y facilitan la racionalización de los procesos. Según las características y necesidades de cada empresa es posible encontrar manuales que describen los procedimientos, los procesos o ambos. (Pintos Trías, 2009)

La simbología que normalmente se utilizan para la elaboración de estos diagramas de acuerdo a las normas de ISO-9000 para elaborar diagramas son:

○	Operaciones: crear, cambiar o añadir documentos, hacer cálculos, sellar, registrar
➔	Transportes: llevar una carta a un departamento, pasar un reporte, movimiento de personas, etc
□	Inspecciones o mediciones: Revisar cuentas, analizar informes etc, sin ser alterado
⤵	Demoras: Indica un retraso en el proceso. Cartas dejadas en charola de salida, documentos en espera de su trámite. También llamados archivos temporales.
△	Almacenamientos: Documentos en el archivo, resguardos etc.

Figura 3: Simbología según ISO-9000

Fuente: La transición a las nuevas ISO 9000: 2000 y su implantación

Autor: Josep Cervera

1.4.5 PROCESOS

Es un conjunto de tareas o actividades que se desarrolla en un periodo de tiempo finito o infinito y además están relacionadas entre sí que admite elementos de entrada, los cuales se transforman en elementos de salida o resultados esperados. En cada etapa de la actividad, se le agregan valor a las entradas, de tal manera que cumplan con las especificaciones implantadas del cliente o fabricante. Sin embargo, no todo proceso genera valor, también existen procesos que no generan valor que se les llama proceso degenerativo; este proceso es cuando se planifica mal las operaciones y generan reprogramaciones, reprocesos y hacen demora al objetivo de la tarea. (OIT, 1996)

Los resultados de un proceso son los bienes tangibles, bienes intangibles y los servicios.

- Tipos de procesos

La variedad de bienes y servicios da lugar a distintos tipos de procesos que pueden incluirse en los siguientes tipos según la OIT (1996):

- Procesos por proyecto

Es la fabricación de un solo producto exclusivo, la característica de este proceso es que son largos y complejos, esto satisface la necesidad específica de cada cliente. Sin embargo, esto tiende a tener un alto costo productivo y resulta difícil planificar y controlar.

- Procesos por lotes

Aquí se trabaja con lotes variados y hay una mayor automatización en el flujo productivo, la producción se realiza en centros de trabajo, es decir que cada lote llega a un centro de trabajo para que se le agregue valor al producto y luego pasa al siguiente centro hasta poder llegar al final, dando como resultado el producto final.

- Procesos continuos

En este proceso, el producto va pasando por una serie de operaciones de forma continua, para ello se requiere de la automatización y un funcionamiento de 24 horas, además se requiere de una cantidad de trabajadores alta y tiene una diferenciación más limitada de sus productos.

- Mejora de un proceso interno

Día a día el mundo cambia y esto afecta a las empresas manufactureras. Si uno no mejora continuamente, entonces llegará un día en que las oportunidades se habrán reducido y ya no se seguirá al mismo ritmo que el resto de los competidores. La mejora de proceso es optimizar la efectividad y la eficiencia del

proceso, también del control y la planificación. Además de poder abarcar las nuevas exigencias de los nuevos y futuros clientes.

Para poder saber qué proceso mejorar se debe de hacer un análisis del flujo productivo; entre los problemas más comunes que se puede encontrar son:

- Quejas de clientes externos.
- Proceso con altos costes.
- Los ciclos de los procesos prolongados.
- Existencia de mejor forma para realizar un proceso.
- Perdidas de clientes o mercados.
- Problemas con otras áreas a fines.

1.5 MARCO CONCEPTUAL

A. Diseño

Herrera, (2013) define como “El proceso previo de configuración mental, "prefiguración", en la búsqueda de una solución en cualquier campo. Utilizado habitualmente en el contexto de la industria, ingeniería, arquitectura, comunicación y otras disciplinas creativas.”

Según la Real Academia Española, El verbo "diseñar" se refiere al proceso de creación y desarrollo para producir un nuevo objeto o medio de comunicación (objeto, proceso, servicio, conocimiento o entorno) para uso humano. El sustantivo "diseño" se refiere al plan final o proposición determinada fruto del proceso de diseñar: dibujo, proyecto, diseño industrial o descripción técnica, maqueta al resultado de poner ese plan final en práctica (la imagen, el objeto a fabricar o construir).

B. Empresa

Julio García y Cristobal Casanueva (2001) definen a la empresa como una entidad que mediante la organización de elementos humanos, materiales, técnicos y financieros proporciona bienes o servicios a cambio de un precio que le permite la reposición de los recursos empleados y la consecución de unos objetivos determinados"

C. Proceso

Castillo Chapeyquen, Mariana (2017). Perú: Revista Competitividad. <http://revistacompetitividad.com/proceso-administrativo-eficacia-planear/> afirma que un proceso es el Flujo continuo e interrelacionado de las actividades de planeación, organización, dirección y control, desarrolladas para lograr un objetivo común: aprovechar los recursos humanos, técnicos, materiales y de cualquier otro tipo, con los que cuenta la organización para hacerla efectiva, para sus stakeholders y la sociedad.

D. Modelo

Mendieta, González, Buscaglia, Ventura y Zingerman (2009) afirman que los modelos son el núcleo de la administración racional, al convertirse en un medio para simplificar y analizar situaciones o sistemas complejos, ya que incluyen la cuantificación la calificación de las variables que influyen.

E. Ventas

De la Parra, Eric y Madero María Del Carmen (2003) afirman que las ventas es la ciencia que se encarga del intercambio entre un bien y/o servicio por un equivalente previamente pactado de una unidad monetaria, con el fin de repercutir, por un lado en el desarrollo y plusvalía de una organización y nación y, por otro, en la satisfacción de los requerimientos y necesidades del comprador.

Para ello, se basa en una serie de técnicas de comunicación, psicología y conocimiento técnicos; para informar de los beneficios y conveniencia del intercambio a favor de ambas partes.

F. Logística

Casnovas, A. y Cuatrecasas, L. (2001) considera que dado un nivel de servicio al cliente predeterminado, la logística se encargará del diseño y gestión del flujo de información y de materiales entre clientes y proveedores (distribución, fabricación, aprovisionamiento, almacenaje y transporte) con el objetivo de disponer del material adecuado, en el lugar adecuado, en la cantidad adecuada, y en el momento oportuno, al mínimo coste posible y según la calidad y servicio predefinidos para ofrecer a nuestros clientes

MATERIAL Y PROCEDIMIENTOS

2.1 MATERIAL

2.1.1 POBLACIÓN

Lo constituyeron los 19 trabajadores y los procesos internos de las diferentes áreas funcionales de la empresa COMPURED S.A.C. en el año 2017.

2.1.2 MARCO DE MUESTREO

Se consideró los procesos internos de las siguientes áreas:

- Área de ventas
- Área de soporte técnico
- Área de contabilidad
- Área de logística

2.1.3 UNIDAD DE ANÁLISIS

Los procesos internos y el registro de trabajadores de la empresa COMPURED S.A.C.

2.1.4 MUESTRA

Se consideró a los procesos internos de las siguientes áreas:

- Área de ventas, con 10 personas a cargo.
- Área de logística, con 03 personas a cargo.

La muestra fue determinada por conveniencia, ya que se escogió estas dos áreas que son las que tienen inconvenientes, tal como se señaló en la realidad problemática.

2.1.5 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

2.1.5.1 TÉCNICAS

- **Encuesta**

Es una investigación realizada sobre una muestra de sujetos representativa de un colectivo más amplio, utilizando procedimientos estandarizados de interrogación con intención de obtener mediciones cuantitativas de una gran variedad de características

objetivas y subjetivas de la población. Se realizó a los 13 trabajadores del área de ventas y logística.

- **Análisis documental**

También se conoce como investigación basada en fuentes secundarias, ya que se caracteriza por el empleo predominante de registros gráficos y sonoros como fuentes de información. Generalmente se le identifica con el manejo de mensajes registrados en la forma de manuscritos e impresos, por lo que se le asocia normalmente con la investigación archivística y bibliográfica.

- **Entrevista**

Es un proceso de comunicación que se realiza normalmente entre dos personas; en este proceso el entrevistado obtiene información del entrevistado de forma directa. Si se generalizara una entrevista sería una conversación entre dos personas por el mero hecho de comunicarse, en cuya acción la una obtendría información de la otra y viceversa.

2.1.6 INSTRUMENTOS

- **Cédula**

La Cédula es una lista formal de datos concretos que necesitamos recolectar, para con ellos aclarar un hecho o situación. Los datos a recoger, se agrupan con cierta clasificación, a fin de facilitar el trabajo de investigación y de análisis

La cédula se aplicó a los 09 trabajadores de las áreas de ventas y logística, la cual constó de 13 preguntas en escala de Likert con las cuales se buscó obtener la percepción que tiene el

trabajador respecto al diseño organizacional y los procesos internos de la empresa.

- **Hoja de registro**

Es una recolección de datos u hoja de registro para reunir y clasificar las informaciones según determinadas categorías de un evento o problema que se desee estudiar.

Se empleó una hoja de registro para el análisis de documentos relacionados con la estructura organizacional de la empresa y estados financieros con un lapso de antigüedad de 5 años. Así mismo se analizó documentación bibliográfica y trabajos de investigación relacionados con diseño organizacional.

- **Cuestionario**

El cuestionario es un documento formado por un conjunto de preguntas que deben estar redactadas de forma coherente, y organizadas, secuenciadas y estructuradas de acuerdo con una determinada planificación, con el fin de que sus respuestas nos puedan ofrecer toda la información.

El cuestionario se realizó al gerente de la empresa COMPURED S.A.C., debido a que no había una jerarquía establecida, por lo que no se sabía con claridad quien asumía la responsabilidad de las áreas de ventas y logística.

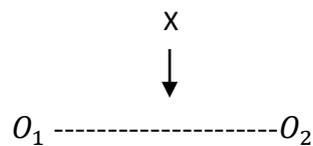
El cuestionario constó de 6 preguntas abiertas acerca de la estructura organizacional y los procesos de la mencionada empresa.

<u>TÉCNICA</u>	<u>INSTRUMENTO</u>
ENCUESTA	CÉDULA
ANÁLISIS DOCUMENTAL	HOJA DE REGISTRO
ENTREVISTA	CUESTIONARIO

2.2 PROCEDIMIENTOS

2.2.1 DISEÑO DE CONTRASTACIÓN

Diseño de sucesión en línea con un solo grupo que sirvió como experimental y testigo de sí mismo.



Donde:

X: Aplicación del diseño organizacional.

O₁: Procesos internos antes de la aplicación del diseño organizacional

O₂: Procesos internos después de la aplicación del diseño organizacional

Para la contrastación de la hipótesis se empleó la prueba chi cuadrado la cual refleja una significativa diferencia entre los resultados antes y después de la implementación del diseño organizacional

$$X^2 = 6.24 \quad P = 0.044 < 0.05$$

ANTES	DESPUÉS				TOTAL
	BUENO		REGULAR		
	NRO	%	NRO	%	
BUENO	1	10%	0	0%	1
REGULAR	7	70%	0	0%	7
MALO	2	20%	3	100%	5
TOTAL	10	100%	3	100%	13

Tabla 1: Resultados prueba chi cuadrado

2.2.2 ANÁLISIS Y OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

- **Variable Independiente:**
Diseño Organizacional
- **Variable Dependiente:**
Mejora de procesos internos

Tabla 2: Matriz de Operacionalización de las Variables

VARIABLE INDEPENDIENTE				
VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	INDICADORES	PREGUNTA	TIPO
Diseño Organizacional	Secuencia lógica en el trabajo, es decir, planificar y decidir lo que hay que hacer a través de estrategias. Organizar, determinando las actividades a realizar y su orden, que se traduce en la estructura de la organización.	Estrategia	1. ¿Conoce la misión, visión y valores de la empresa Compured S.A.C.?	ORDINAL
			2. ¿El área en el que usted labora tiene objetivos claros y bien definidos?	
			3. ¿La empresa Compured S.A.C. confecciona planes de trabajo con calidad y hace uso efectivo y sistémico de ellos?	
			4. ¿El gerente comunica a sus equipos de trabajo las estrategias comerciales de la empresa?	
		Tecnología	5. ¿Existe comunicación entre las áreas de la empresa?	
			6. ¿La tecnología de información de la empresa ha permitido mejorar sus procesos internos?	
			7. ¿Se ha establecido un plan de capacitación y desarrollo formativo para los miembros de la	

			<p>empresa Compured S.A.C.?</p> <p>8. ¿La labor que realiza en la empresa Compured S.A.C. le ofrece oportunidad para desarrollarse como persona y profesional?</p>
		Organigrama	<p>9. ¿La estructura organizacional actual de la empresa Compured S.A.C. es eficiente y eficaz?</p> <p>10. Sabe usted cuantas personas y/o áreas están involucradas directamente en su trabajo?</p>

VARIABLE DEPENDIENTE				
VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	INDICADORES	PREGUNTA	TIPO
Mejora de Procesos Internos	Es un conjunto de tareas o actividades que se desarrolla en un periodo de tiempo finito o infinito y además están relacionadas entre sí que admite elementos de entrada, los cuales se transforman en elementos de salida o resultados esperados.	Manual de procedimientos	<p>11. ¿Existe dentro de su área algún documento especificando los procedimientos a seguir para desempeñar sus tareas?</p> <p>12. ¿Cree que los procesos actualmente en la empresa son eficientes?</p> <p>13. ¿Conoce los procedimientos a seguir ante alguna contingencia?</p>	ORDINAL

2.2.3 PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE DATOS

- Recolección y procesamiento de datos los datos recolectados con el cuestionario aplicado sirvieron para construir una base de datos los cuales fueron procesados empleando el programa SPSS V.23 previa elaboración de la base de datos en el programa EXCEL.
- Estadística descriptiva los resultados fueron presentados en cuadros uni y bivariantes con números enteros y porcentuales, se adjuntaron gráficos de barras para facilitar la comprensión de los resultados.
- Estadística inferencial se aplicó la prueba de chi cuadrado para diferencia de proporciones.

Si: $P < 0,05$

Las proporciones serán diferentes, esperando que confirme la hipótesis propuesta.

DISEÑO ORGANIZACIONAL

3.1 GENERALIDADES DE LA EMPRESA

En esta sección damos cumplimiento al primer objetivo específico de describir la estructura organizacional actual de la empresa.

3.1.1 DESCRIPCIÓN, DE LA EMPRESA

Compured S.A.C. con R.U.C. 20438509039 ubicada en la calle Ayacucho 463-B es una MYPE que cuenta con una sucursal en la ciudad de Trujillo, se dedica a ventas de usuario final, ventas corporativas y ventas al estado del rubro informático.

Nace en 1999 y es una exitosa empresa peruana dedicada a la comercialización de equipos de cómputo, impresoras, además de brindar servicios especializados en soporte técnico, outsourcing, data center, monitoreo TI, mesa de ayuda, entre otros aspectos de la tecnología de la información y comunicación.

Actualmente cuenta con dos líneas de productos, lo cual contribuye a tener una variedad de productos al servicio de sus clientes.

COMPURED S.A.C. no cuenta actualmente con documentos de gestión, solo la declaración de misión y visión publicado en su página web de la empresa (Ver anexo N°04) y entrevista al gerente (Ver anexo N° 03).

3.1.2 MISIÓN Y VISIÓN

- **MISIÓN**

Ofrecer la mejor experiencia de informática a personas y corporaciones de todo el norte del país, a través de nuestras innovadoras soluciones en productos y servicios de alta calidad especializados en tecnologías de la información

- **VISIÓN**

Al 2020 ser una exitosa empresa líder del mercado nacional de la tecnología de la información y comunicación, creando un vínculo de compromiso leal y confiable con nuestros clientes

3.1.3 ANÁLISIS DE ESTRUCTURA ACTUAL

RENTABILIDAD POR SEMESTRE DEL AÑO 2014 – 2017

El cuadro que se presenta a continuación presenta las ventas realizadas en los primeros 5 meses haciendo referencia desde el año 2014 al 2016, con lo cual evaluaremos la efectividad de la estructura organizacional actual de la empresa, con lo cual daremos respuesta al primer objetivo específico.

AÑO 2014					
	PLANIFICADO (S/.)	EJECUTADO (S/.)	% DE EJECUCIÓN		
ENERO	S/. 570,000.00	S/. 549,646.00	96%		
FEBRERO	S/. 570,000.00	S/. 599,019.00	105%		
MARZO	S/. 570,000.00	S/. 358,883.00	63%		
ABRIL	S/. 570,000.00	S/. 429,262.00	75%		
MAYO	S/. 570,000.00	S/. 558,109.00	98%		
TOTAL S/.	S/. 2,494,919.00				
AÑO 2015					
	PLANIFICADO (S/.)	EJECUTADO (S/.)	% DE EJECUCIÓN		
ENERO	S/. 570,000.00	S/. 290,600.96	51%		
FEBRERO	S/. 570,000.00	S/. 513,527.31	90%		
MARZO	S/. 570,000.00	S/. 531,518.09	93%		
ABRIL	S/. 570,000.00	S/. 683,562.78	120%		
MAYO	S/. 570,000.00	S/. 1,902,686.72	334%		
TOTAL S/.	S/. 3,921,895.86				
AÑO 2016					
	PLANIFICADO (S/.)	EJECUTADO (S/.)	% DE EJECUCIÓN		
ENERO	S/. 570,000.00	S/. 304,857.49	53%		
FEBRERO	S/. 570,000.00	S/. 557,481.56	98%		
MARZO	S/. 570,000.00	S/. 358,883.00	63%		
ABRIL	S/. 570,000.00	S/. 330,128.89	58%		
MAYO	S/. 570,000.00	S/. 583,562.78	102%		
TOTAL S/.	S/. 2,134,913.72				

Tabla 3: Rentabilidad 2014 -2017

Fuente: Departamento de Contabilidad Compured S.A.C.

Autor: Departamento de Contabilidad Compured S.A.C.

COMPARATIVO CON COMPETIDORES

La gráfica que se presenta a continuación presenta el porcentaje que ocupa la empresa COMPURED S.A.C. actualmente en el mercado frente a sus competidores principales.

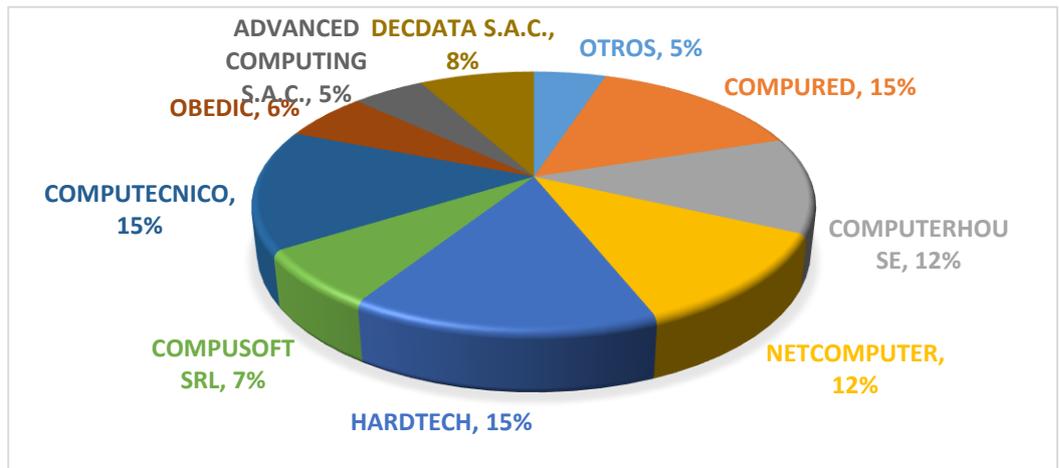


Figura 4: Comparativo de competidores

Fuente: Gerencia Compured S.A.C.

3.2 DISEÑO ORGANIZACIONAL PROPUESTO

Como se describió en la realidad problemática, la entrevista al gerente y el análisis documental de la empresa no existen documentos de gestión alguno (MOF, ROF, MAPRO, etc), motivo por el cual a continuación proponemos un Manual de Organización y Funciones, organigrama y diagramas de flujo de procesos con lo cual damos cumplimiento al segundo objetivo específico.

3.2.1 MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES

El presente manual de Organización y funciones está adaptado para la empresa COMPURED S.A.C. para el año 2017, el cual detalla las funciones que debe realizar cada trabajador de las áreas de venta y logística.

TITULO I

GENERALIDADES

A. FINALIDAD DEL MANUAL

El presente Manual de Organización y Funciones de la empresa COMPURED SAC es un documento normativo que tiene por finalidad:

1. Dar a conocer la estructura de las diferentes áreas que componen la empresa determinando las funciones generales y específicas de su estructura interna, los niveles de responsabilidad y autoridad, delegados a cada una de las áreas y las relaciones internas y externas de las mismas.
2. Definir claramente su organización y funciones.
3. Brindar información acerca de las funciones y responsabilidades a todo el personal que labora en las diferentes áreas de la empresa. Para ello se distribuirán copias del presente Manual de Organización y Funciones.

Todo el personal está en la obligación de cumplir con lo establecido en el presente Manual de Organización y Funciones.

Las estructuras o actividades no consideradas en el presente documento deberán desarrollarse de acuerdo a una lógica y práctica interpretación del espíritu del Manual.

B. ALCANCE

El presente Manual de Organización y Funciones de COMPURED, contiene fundamentalmente la descripción de funciones asignadas a cada una de las Gerencias y unidades que la conforman.

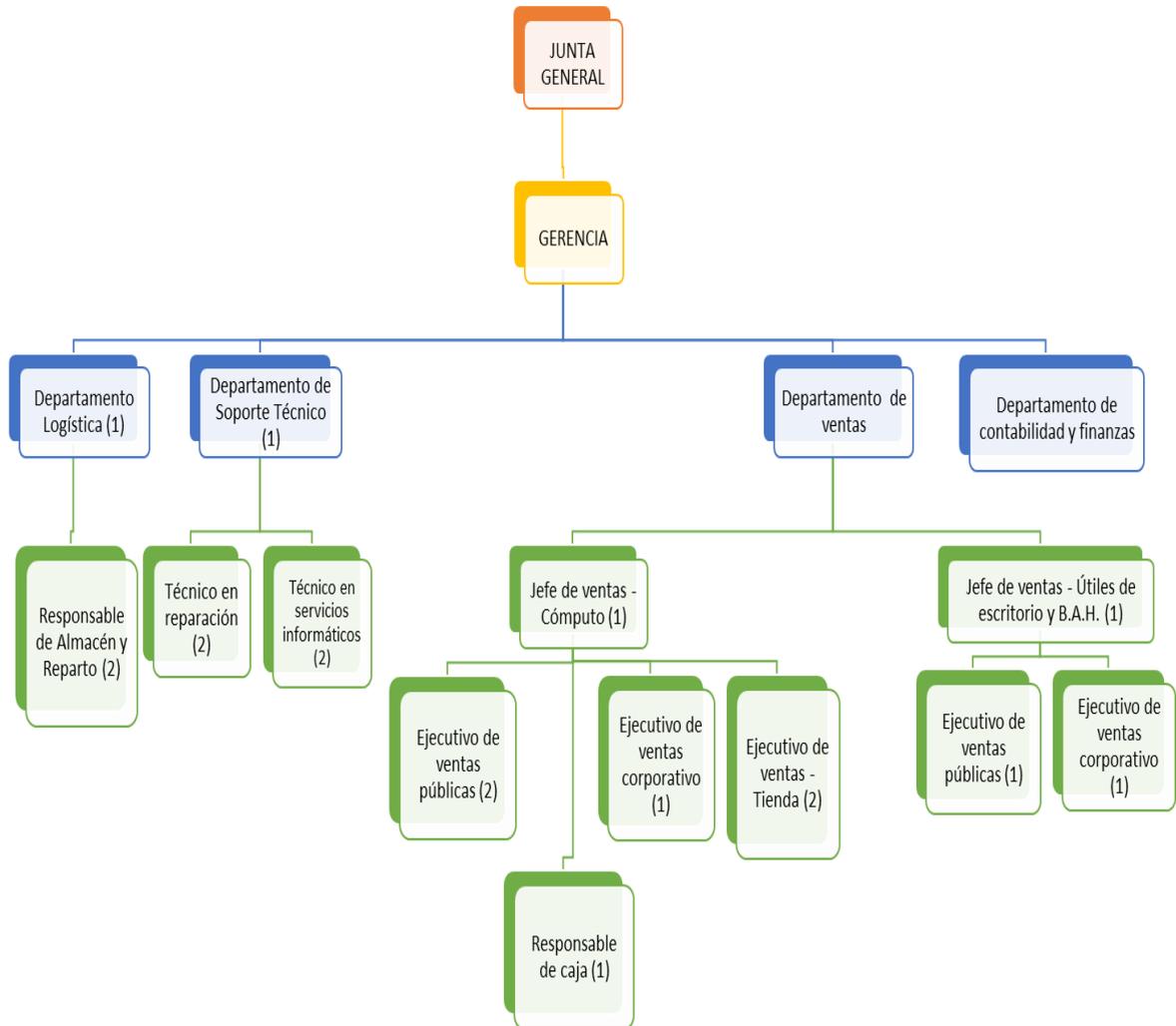
C. JUNTA GENERAL DE ACCIONISTAS

1. La Junta de Accionistas es el máximo órgano de decisión de COMPURED SAC y constituye el órgano supremo de la sociedad, convocada conforme a los artículos 116 y 245 de la Ley General de Sociedades y el Quórum conforme a los artículos 125 al 127 de la Ley General de Sociedades.
2. La Junta de Accionistas debidamente constituida, tendrán reuniones ordinarias una vez al mes y extraordinarias cuando lo consideren necesarias, con la finalidad de tomar decisiones que ayuden a mejorar la estructura, políticas y acciones que contribuyan al logro de objetivos organizacionales.
3. La Junta de accionistas, previamente convocada al efecto, se reunirá necesariamente dentro de los seis primeros meses de cada ejercicio, para censurar la gestión contable, aprobar, en su caso, las cuentas del ejercicio anterior y resolver sobre la aplicación del resultado contable anual, así como para aprobar, en su caso, las cuentas consolidadas, aprobar los estados financieros, flujos de caja y las políticas comerciales que regirán cada semestre.

TITULO II

ESTRUCTURA ORGÁNICA

3.2.2 ORGANIGRAMA



<i>PERSONAL ANTES</i>	<i>PERSONAL DESPUÉS</i>
Departamento de Logística: 3	Departamento de Logística: 3
Departamento de Soporte Técnico: 5	Departamento de Soporte Técnico: 5
Departamento de Ventas: 10	Departamento de Ventas: 10
Departamento de Contabilidad y Finanzas: 1	Departamento de Contabilidad y Finanzas: 1
TOTAL:19	TOTAL: 19

** No se necesitará personal adicional, por lo que el presupuesto de planilla no se verá incrementado.*

TITULO III

DEL MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES

1. DEPARTAMENTO DE LOGÍSTICA

Abastecer oportunamente los requerimientos de la empresa para la correcta funcionalidad de las áreas

IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO	
CARGO:	Jefe del Departamento de Logística
UNIDAD ORGÁNICA:	Departamento de Logística
REQUISITOS BÁSICOS DEL PUESTO	Educación y Formación: Título Profesional o Estudios Superiores en Ciencias económicas. Experiencia: 1 año
HABILIDADES	Liderazgo, organización y planificación, pro actividad, capacidad de solución de problemas, inteligencia emocional, tolerancia al trabajo bajo presión, trabajo en equipo, buena comunicación y orientación a resultados
SUPERVISAR	Responsable del Almacén Central y Reparto.
REPORTAR A	Gerencia

DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES	
1.	Asegurar un proceso logístico para la Empresa de carácter integrado
2.	Enunciar o participar en la formulación de los objetivos, estrategias y políticas de su área.
3.	Generar, analizar y mantener actualizados los indicadores de gestión de su área.
4.	Gestionar de forma óptima el aprovisionamiento y la planificación (logística interna).
5.	Gestionar y velar por el resguardo eficiente de los bienes del activo fijo de la Empresa.
6.	Analizar los procedimientos de distribución de las operaciones comerciales.
7.	Identificar y seleccionar proveedores de acuerdo a los estándares definidos por la organización. - Plazo de entrega. - Precio - Calidad
8.	Identificar proveedores alternativos para reducir los riesgos de fallas de suministro.
9.	Sostener negociaciones con los proveedores para mejorar los acuerdos comerciales a favor de la empresa y dentro de los principios del comercio justo.
10.	Prestar el apoyo en el funcionamiento a las organizaciones internas de la Empresa
11.	Realizar un efectivo control de calidad de los bienes que son adquiridos.
12.	Definir e implantar planes de acción para reducir los costes
13.	Seguir y poner al día los datos de rentabilidad y los costes logísticos

IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO	
CARGO:	Responsable del Almacén Central y Reparto
UNIDAD ORGÁNICA:	Departamento de Logística
REQUISITOS BÁSICOS DEL PUESTO	Educación y Formación: Técnico en Administración Experiencia: 1 año
HABILIDADES	Liderazgo, organización y planificación, pro actividad, capacidad de solución de problemas, inteligencia emocional, tolerancia al trabajo bajo presión, trabajo en equipo y buena comunicación.
SUPERVISAR	-----
REPORTAR	Jefe de Logística

DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES	
1.	Organización y control de todos los instrumentos. <ul style="list-style-type: none"> - Recepción de productos. - Almacenaje y manutención - Preparación de pedidos
2.	Autorizar regularizaciones y devoluciones de mercancía: <ul style="list-style-type: none"> - Comunicación y coordinación con los responsables de Contratación y Compras. Remisión de propuestas de pedidos a la Unidad de Compras.
3	Implantación del código de barras (entradas y salidas).
4.	Atención a proveedores y responsables de servicios
5.	Revisión de los pactos de consumo / existencias (stock).
6.	Verificar la entrega de productos que se encuentren sujetos a distribución inmediata.
7.	Organizar el registro de proveedores de bienes y servicios y mantener actualizados las listas de precios.
8.	Mantener actualizados los registros de movimiento de almacén.
9.	Supervisa la clasificación y organización de la mercancía en el almacén.
10.	Realiza y/o coordina inventarios en el almacén.
11.	Realiza reportes diarios de entrada y salida de material del almacén.
12.	Archiva requisiciones de mercancías, requisiciones de compra, guías de despacho y órdenes de entrega.
13.	Lleva el control de mercancía despachada contra mercancía en existencia.
14.	Establece métodos de trabajo, registro y control en el almacén.
15.	Elabora informes periódicos de las actividades realizadas.
16.	Realiza cualquier otra tarea afín que le sea asignada.

2. DEPARTAMENTO DE VENTAS

Generar oportunidades de ventas de calidad.

IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO	
CARGO:	Jefe de Ventas - Cómputo
UNIDAD ORGÁNICA:	Departamento de ventas
REQUISITOS BÁSICOS DEL PUESTO	Educación y Formación: Título Profesional o Estudios Superiores en Ciencia Económicas, de preferencia con especialización en TICs. Experiencia: 2 años
HABILIDADES	Liderazgo, organización y planificación, pro actividad, capacidad de solución de problemas, inteligencia emocional, tolerancia al trabajo bajo presión, trabajo en equipo, buena comunicación y ser persuasivo.
SUPERVISAR	Ejecutivo de ventas públicas. Ejecutivo de ventas corporativo. Ejecutivo de ventas – Tienda. Responsable de caja.
REPORTAR	Gerencia

DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES	
1.	Gestionar las ventas según los procedimientos establecidos.
2.	Realizar un análisis de la competencia
3.	Apoyar las estrategias de investigación del mercado: <ul style="list-style-type: none"> - Comunicación y coordinación con los responsables de Contratación y Compras. Remisión de propuestas de pedidos a la Unidad de Compras.
4.	Realizar visita técnica para determinar necesidades del cliente
5.	Gestionar las actividades necesarias para la realización del documento del contrato, desde la entrega inicial de la información al departamento legal, hasta la firma del contrato, incluyendo la consecución de las diferentes pólizas contractuales
6.	Diligenciar y socializar el comunicado interno dando a conocer las particularidades de cada contrato a los diferentes actores involucrados.
7.	Llevar el archivo de las carpetas de los clientes cumpliendo con los estándares de la organización
8.	Atender los llamados y asistir a reuniones de clientes que en cuanto a temas comerciales (cambios en el contrato, renovaciones de contrato, nuevos servicios, requerimientos de venta de tecnología
9.	Evaluación diaria de los resultados de venta y del nivel de cumplimiento de cuotas. Presentar estrategias para corregir desviaciones.
10.	Participar de la elaboración del presupuesto de ventas mensual.
11.	Establecer políticas para la fijación de precios.
12.	Evaluar el desempeño del equipo de ventas asignado
13.	Definir una política de capacitación para la fuerza de ventas.
14.	Velar por que las políticas y estrategias comerciales definidas sean de conocimiento general de todas las personas del equipo de ventas. La información debe llegar de manera oportuna, clara y precisa a cada uno de nuestros colaboradores.
15.	Identificar oportunidades de crecimiento
16.	Determinar el tamaño y la estructura de la fuerza de ventas.
17.	Compensar, motivar, guiar la fuerza de ventas.
18.	Realizar cierre de la venta, donde se discute y se da por finalizada la relación con el cliente

IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO	
CARGO:	Ejecutivo de ventas públicas
UNIDAD ORGÁNICA:	Departamento de ventas
REQUISITOS BÁSICOS DEL PUESTO	Educación y Formación: Título Profesional o Estudios Superiores en Ciencias económicas. Experiencia: 2 años
HABILIDADES	Liderazgo, organización y planificación, pro actividad, capacidad de solución de problemas, inteligencia emocional, tolerancia al trabajo bajo presión, trabajo en equipo, buena comunicación y ser persuasivo.
SUPERVISAR	-----
REPORTAR	Jefe de ventas - Cómputo

DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES	
1.	Establecer un nexo entre el cliente y la empresa: <ul style="list-style-type: none"> - Mediante el correcto asesoramiento y visitas a los clientes potenciales. - Es el contacto antes, durante y después de la visita de todo cliente al concesionario con el fin de representar los productos de la empresa para contribuir en el alcance a las metas departamentales
2.	Realizar informes de ventas y otros
3.	Solucionar los problemas que puedan existir con respecto al efectuar las cobranzas a los clientes; como cuotas atrasadas y no canceladas, informar sobre nuevos beneficios, etc.
4.	Realizar la revisión diaria del portal OSCE para participar en diferentes oportunidades de negocio.
5.	Gestionar las ventas según los procedimientos establecidos.
6.	Apoyar las estrategias de investigación del mercado.
7.	Gestionar las actividades necesarias para la realización del documento del contrato
8.	Gestionar la cartera de clientes de grandes cuentas, realizando visitas comerciales y manteniendo la información sobre nuevos productos para conseguir consolidar y aumentar el volumen de ventas en cartera.
9.	Conseguir nuevos clientes a través de envíos de información, llamadas telefónicas
10.	Mantener una capacitación constante sobre los nuevos procedimientos para contratar con el Estado y los productos vigentes.
11.	Realizar las cotizaciones requeridas por el cliente.
12.	Facturar las ventas realizadas.

IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO	
CARGO:	Ejecutivo de ventas públicas
UNIDAD ORGÁNICA:	Departamento de ventas
REQUISITOS BÁSICOS DEL PUESTO	Educación y Formación: Título Profesional o Estudios Superiores en Ciencias económicas. Experiencia: 2 años
HABILIDADES	Liderazgo, organización y planificación, pro actividad, capacidad de solución de problemas, inteligencia emocional, tolerancia al trabajo bajo presión, trabajo en equipo, buena comunicación y ser persuasivo.
SUPERVISAR	-----
REPORTAR	Jefe de ventas - Cómputo

DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES	
1.	Establecer un nexo entre el cliente y la empresa: <ul style="list-style-type: none"> - Mediante el correcto asesoramiento y visitas a los clientes potenciales. - Es el contacto antes, durante y después de la visita de todo cliente al concesionario con el fin de representar los productos de la empresa para contribuir en el alcance a las metas departamentales
2.	Realizar informes de ventas y otros
3.	Solucionar los problemas que puedan existir con respecto al efectuar las cobranzas a los clientes; como cuotas atrasadas y no canceladas, informar sobre nuevos beneficios, etc.
4.	Realizar la revisión diaria del portal OSCE para participar en diferentes oportunidades de negocio.
5.	Gestionar las ventas según los procedimientos establecidos.
6.	Apoyar las estrategias de investigación del mercado.
7.	Gestionar las actividades necesarias para la realización del documento del contrato
8.	Gestionar la cartera de clientes de grandes cuentas, realizando visitas comerciales y manteniendo la información sobre nuevos productos para conseguir consolidar y aumentar el volumen de ventas en cartera.
9.	Conseguir nuevos clientes a través de envíos de información, llamadas telefónicas
10.	Mantener una capacitación constante sobre los nuevos procedimientos para contratar con el Estado y los productos vigentes.
11.	Realizar las cotizaciones requeridas por el cliente.
12.	Facturar las ventas realizadas.

IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO	
CARGO:	Ejecutivo de ventas corporativo
UNIDAD ORGÁNICA:	Departamento de ventas
REQUISITOS BÁSICOS DEL PUESTO	Educación y Formación: Título Profesional o Estudios Superiores en Ciencias económicas. Experiencia: 2 años
HABILIDADES	Liderazgo, organización y planificación, pro actividad, capacidad de solución de problemas, inteligencia emocional, tolerancia al trabajo bajo presión, trabajo en equipo, buena comunicación y ser persuasivo.
SUPERVISAR	-----
REPORTAR	Jefe de ventas - Cómputo

DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES	
1.	Establecer un nexo entre el cliente y la empresa: <ul style="list-style-type: none"> - Mediante el correcto asesoramiento y visitas a los clientes potenciales. - Es el contacto antes, durante y después de la visita de todo cliente al concesionario con el fin de representar los productos de la empresa para contribuir en el alcance a las metas departamentales
2.	Realizar informes de ventas y otros
3.	Solucionar los problemas que puedan existir con respecto al efectuar las cobranzas a los clientes; como cuotas atrasadas y no canceladas, informar sobre nuevos beneficios, etc.
4.	Realizar la revisión diaria de los diferentes portales web de los clientes para participar en diferentes oportunidades de negocio.
5.	Gestionar las ventas según los procedimientos establecidos.
6.	Apoyar las estrategias de investigación del mercado.
7.	Gestionar las actividades necesarias para la realización del documento del contrato
8.	Gestionar la cartera de clientes de grandes cuentas, realizando visitas comerciales y manteniendo la información sobre nuevos productos para conseguir consolidar y aumentar el volumen de ventas en cartera.
9.	Conseguir nuevos clientes a través de envíos de información, llamadas telefónicas
10.	Mantener una capacitación constante sobre los productos que se va a ofrecer al cliente.
11.	Realizar las cotizaciones requeridas por el cliente.
12.	Facturar las ventas realizadas.

IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO	
CARGO:	Ejecutivo de ventas tienda
UNIDAD ORGÁNICA:	Departamento de ventas
REQUISITOS BÁSICOS DEL PUESTO	Educación y Formación: Título Profesional o Estudios Superiores en Ciencias económicas. Experiencia: 2 años
HABILIDADES	Liderazgo, organización y planificación, pro actividad, capacidad de solución de problemas, inteligencia emocional, tolerancia al trabajo bajo presión, trabajo en equipo, buena comunicación y ser persuasivo.
SUPERVISAR	-----
REPORTAR	Jefe de ventas - Cómputo

DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES	
1.	Proponer estrategias de mercadeo y ventas que permitan fomentar mejores relaciones comerciales con los clientes y su proceso de fidelización.
2.	Concertar las reuniones y recorridos con los clientes, con el fin de brindarles la asesoría suficiente sobre los servicios que ofrece COMPURED, de acuerdo con las características del servicio que necesita.
3.	Elaborar la cotización y re cotizaciones que sean necesarias para luego ser aprobadas por el cliente: Solicitar y verificar la documentación requerida para la realización del servicio.
4.	Realizar informes de ventas y otros
5.	Solucionar los problemas que puedan existir con respecto al efectuar las cobranzas a los clientes; como cuotas atrasadas y no canceladas, informar sobre nuevos beneficios, etc.
6.	Conseguir nuevos clientes a través de envíos de información, llamadas telefónicas
7.	Gestionar las ventas según los procedimientos establecidos.
8.	Apoyar las estrategias de investigación del mercado.
9.	Facturar las ventas realizadas.

IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO	
CARGO:	Responsable de Caja
UNIDAD ORGÁNICA:	Departamento de ventas
REQUISITOS BÁSICOS DEL PUESTO	Educación y Formación: Técnico en Administración o carreras a fines Experiencia: 1 año.
HABILIDADES	Liderazgo, organización y planificación, pro actividad, capacidad de solución de problemas, inteligencia emocional, tolerancia al trabajo bajo presión, trabajo en equipo, buena comunicación y honestidad.
SUPERVISAR	-----
REPORTAR	Jefe de ventas - Cómputo

DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES	
1.	Atender al cliente en caja.
2.	Controlar y verificar el movimiento diario de ingreso de fondos por diferentes conceptos que ofrece COMPURED
3	Ejecución de actividades de manejo del fondo para pagos en efectivo
4.	Realizar reporte de diario de ingresos y salidas de dinero
5.	Mantiene en orden equipo y sitio de trabajo, reportando cualquier anomalía.
6.	Realiza cualquier otra tarea afín que le sea asignada.

IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO	
CARGO:	Jefe de Ventas – Útiles de escritorio y B.A.H.
UNIDAD ORGÁNICA:	Departamento de ventas
REQUISITOS BÁSICOS DEL PUESTO	<p>Educación y Formación: Título Profesional o Estudios Superiores en Ciencias económicas.</p> <p>Experiencia: 2 años</p>
HABILIDADES	Liderazgo, organización y planificación, pro actividad, capacidad de solución de problemas, inteligencia emocional, tolerancia al trabajo bajo presión, trabajo en equipo, buena comunicación y ser persuasivo.
SUPERVISAR	<p>Ejecutivo de ventas públicas.</p> <p>Ejecutivo de ventas corporativo.</p>
REPORTAR	Gerencia

DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES	
1.	Gestionar las ventas según los procedimientos establecidos.
2	Realizar un análisis de la competencia
3.	Apoyar las estrategias de investigación del mercado: <ul style="list-style-type: none"> - Comunicación y coordinación con los responsables de Contratación y Compras. Remisión de propuestas de pedidos a la Unidad de Compras.
4.	Realizar visita técnica para determinar necesidades del cliente
5.	Gestionar las actividades necesarias para la realización del documento del contrato , desde la entrega inicial de la información al departamento legal, hasta la firma del contrato, incluyendo la consecución de las diferentes pólizas contractuales
6.	Diligenciar y socializar el comunicado interno dando a conocer las particularidades de cada contrato a los diferentes actores involucrados.
7.	Llevar el archivo de las carpetas de los clientes cumpliendo con los estándares de la organización
8.	Atender los llamados y asistir a reuniones de clientes que en cuanto a temas comerciales (cambios en el contrato, renovaciones de contrato, nuevos servicios, requerimientos de venta de tecnología
9.	Evaluación diaria de los resultados de venta y del nivel de cumplimiento de cuotas. Presentar estrategias para corregir desviaciones.
10.	Participar de la elaboración del presupuesto de ventas mensual.
11.	Establecer políticas para la fijación de precios.
12.	Evaluar el desempeño del equipo de ventas asignado
13.	Definir una política de capacitación para la fuerza de ventas.
14.	Velar por que las políticas y estrategias comerciales definidas sean de conocimiento general de todas las personas del equipo de ventas. La información debe llegar de manera oportuna, clara y precisa a cada uno de nuestros colaboradores.
15.	Identificar oportunidades de crecimiento
16.	Determinar el tamaño y la estructura de la fuerza de ventas.
17.	Compensar, motivar, guiar la fuerza de ventas.
18.	Realizar cierre de la venta, donde se discute y se da por finalizada la relación con el cliente

3.2.3 DIAGRAMAS DE FLUJO

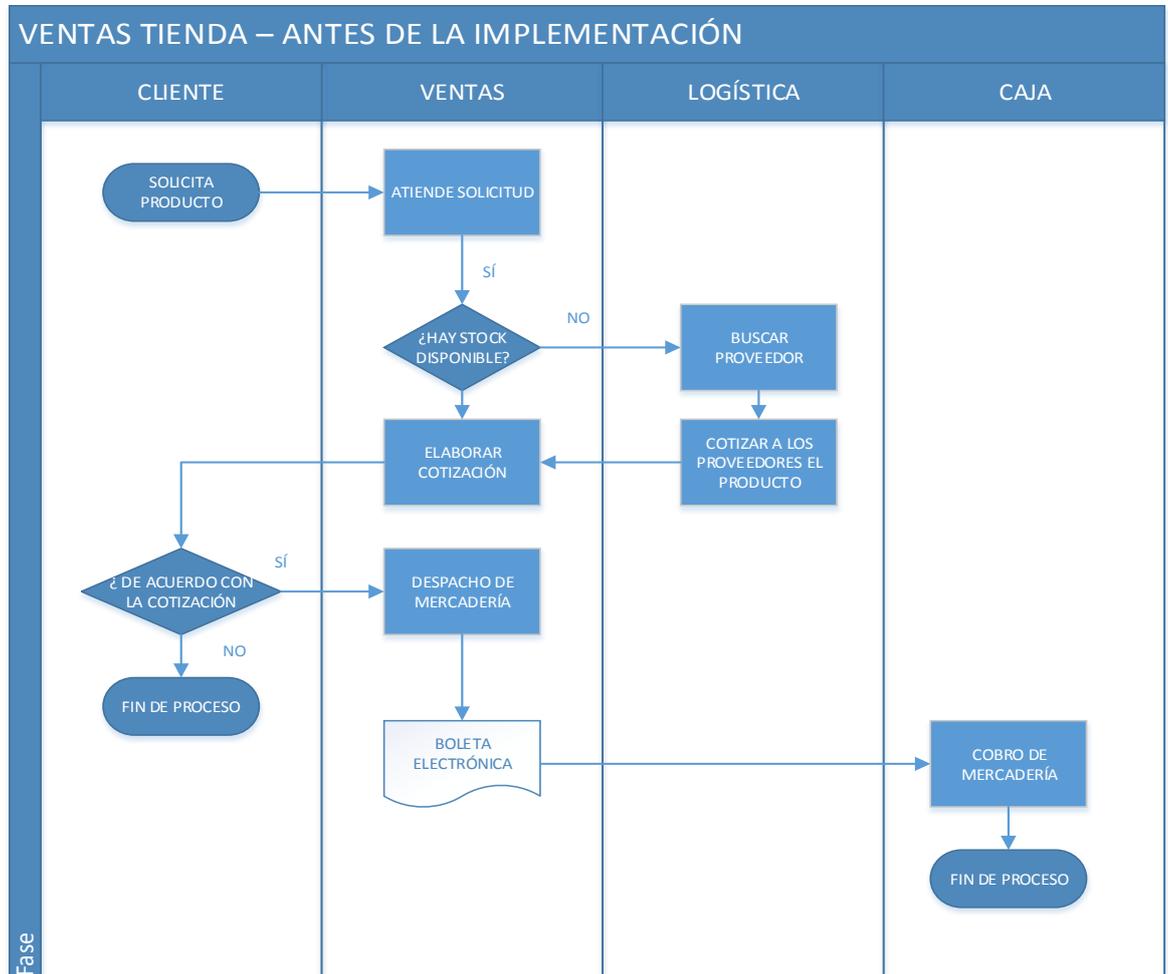


Figura 5: Ventas tienda - Antes de la implementación

Fuente: Área de ventas Compured S.A.C.

ACTIVIDAD	EJECUTOR	TIEMPO (Min)	OBSERVACION
Solicitud del cliente	Cliente	3	
Atencion de solicitud	vendedor	8	
Verificación de stock	vendedor	5	
Buscar Proveedor	Logística	15	
Cotizar Proveedor	Logística	5	
Elaboración de cotización	vendedor	8	
Aprobación de cotización	cliente	3	
Despacho de mercadería	vendedor	8	
Entrega de comprobantes	vendedor	5	
Cobro de mercadería	Responsable de caja	5	
TOTAL TIEMPOS		65	

Tabla 4: Tiempo empleado en ventas tienda - Antes de la implementación

Fuente: Área de ventas Compured S.A.C.

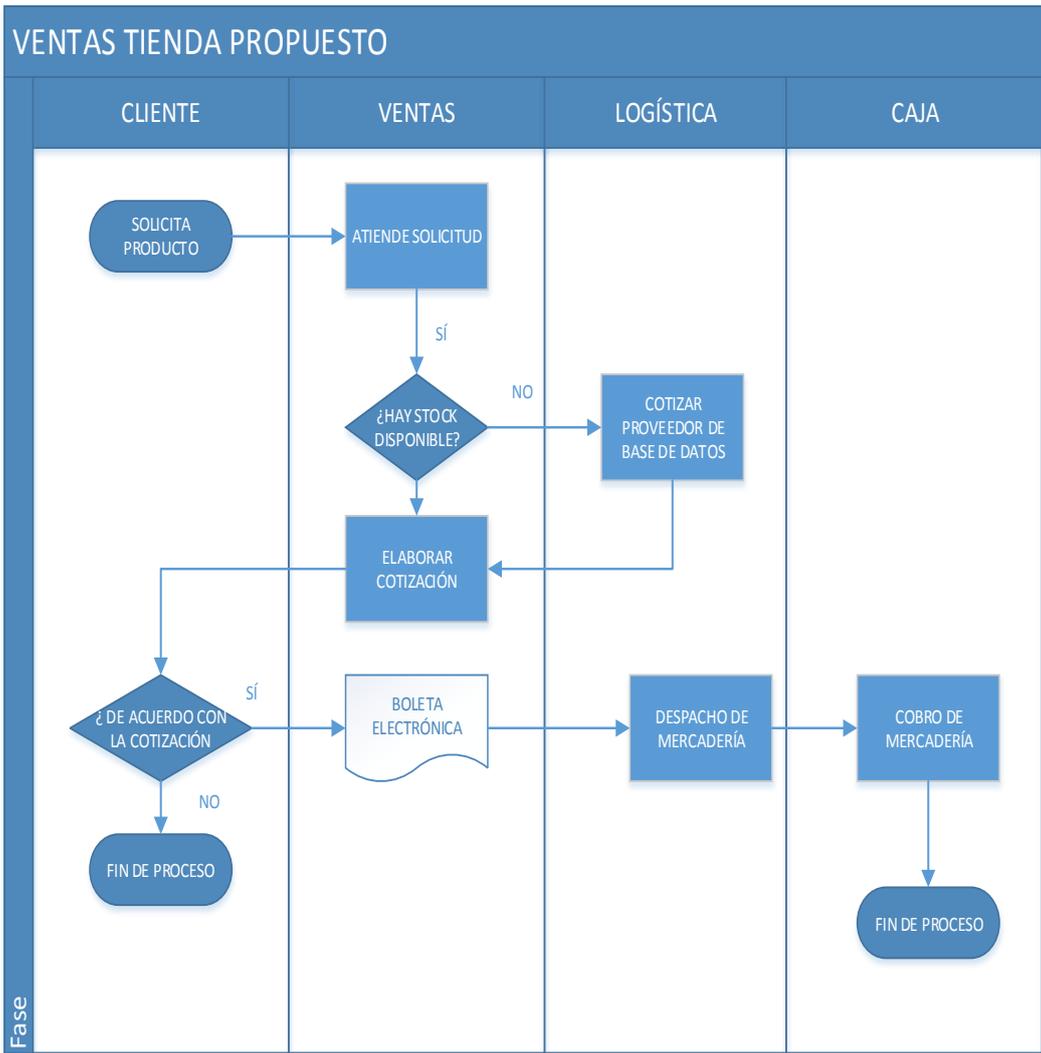


Figura 6: Ventas tienda –Propuesto

ACTIVIDAD	EJECUTOR	TIEMPO (Min)	OBSERVACION
Solicitud del cliente	Cliente	3	
Atencion de solicitud	Vendedor	8	
Verificación de stock	Vendedor	5	
Cotizar Proveedor	Logística	5	Base de datos
Elaboración de cotización	Vendedor	5	Lista de precios
Aprobación de cotización	Cliente	3	
Entrega de comprobantes	Vendedor	5	
Despacho de mercadería	Almacenero	5	
Cobro de mercadería	Responsable de caja	5	
TOTAL TIEMPOS		44	

Tabla 5: Tiempo empleado en ventas tienda - Después de la implementación

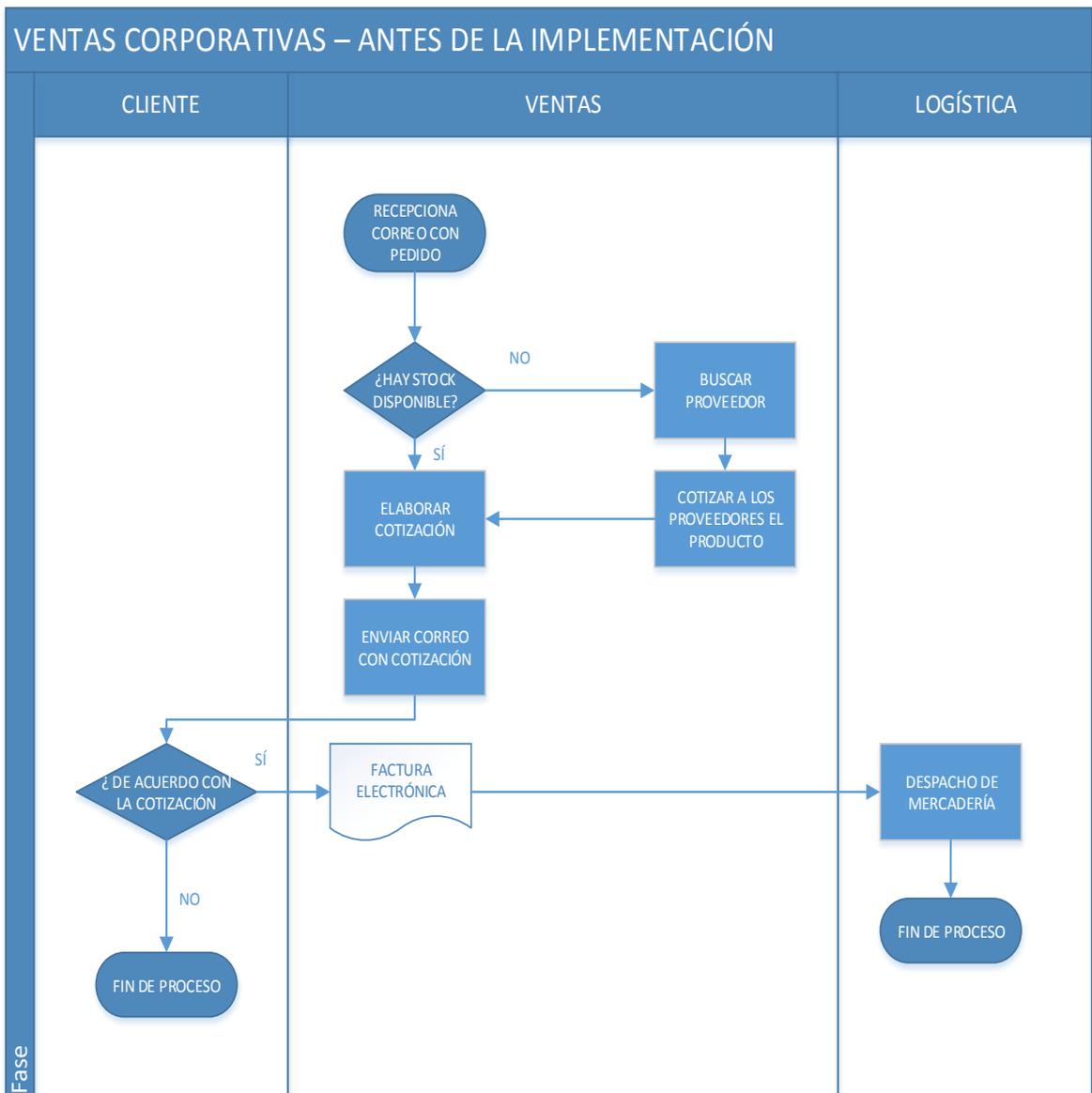


Figura 7: Proceso de ventas corporativas - Antes de la implementación

Fuente: Área de ventas Computed S.A.C.

ACTIVIDAD	EJECUTOR	TIEMPO (Min)	OBSERVACION
Recepción de correo	Vendedor	2	
Verificación de stock	Vendedor	5	
Buscar Proveedor	Logística	15	
Cotizar Proveedor	Logística	20	
Elaboración de cotización	vendedor	10	
Aprobación de cotización	cliente	15	
Facturar venta	Vendedor	5	
Despacho de mercadería	Almacenero	5	
TOTAL TIEMPOS		77	

Tabla 6: Tiempo empleado ventas corporativas - Antes de la implementación

Fuente: Área de ventas Compured S.A.C.

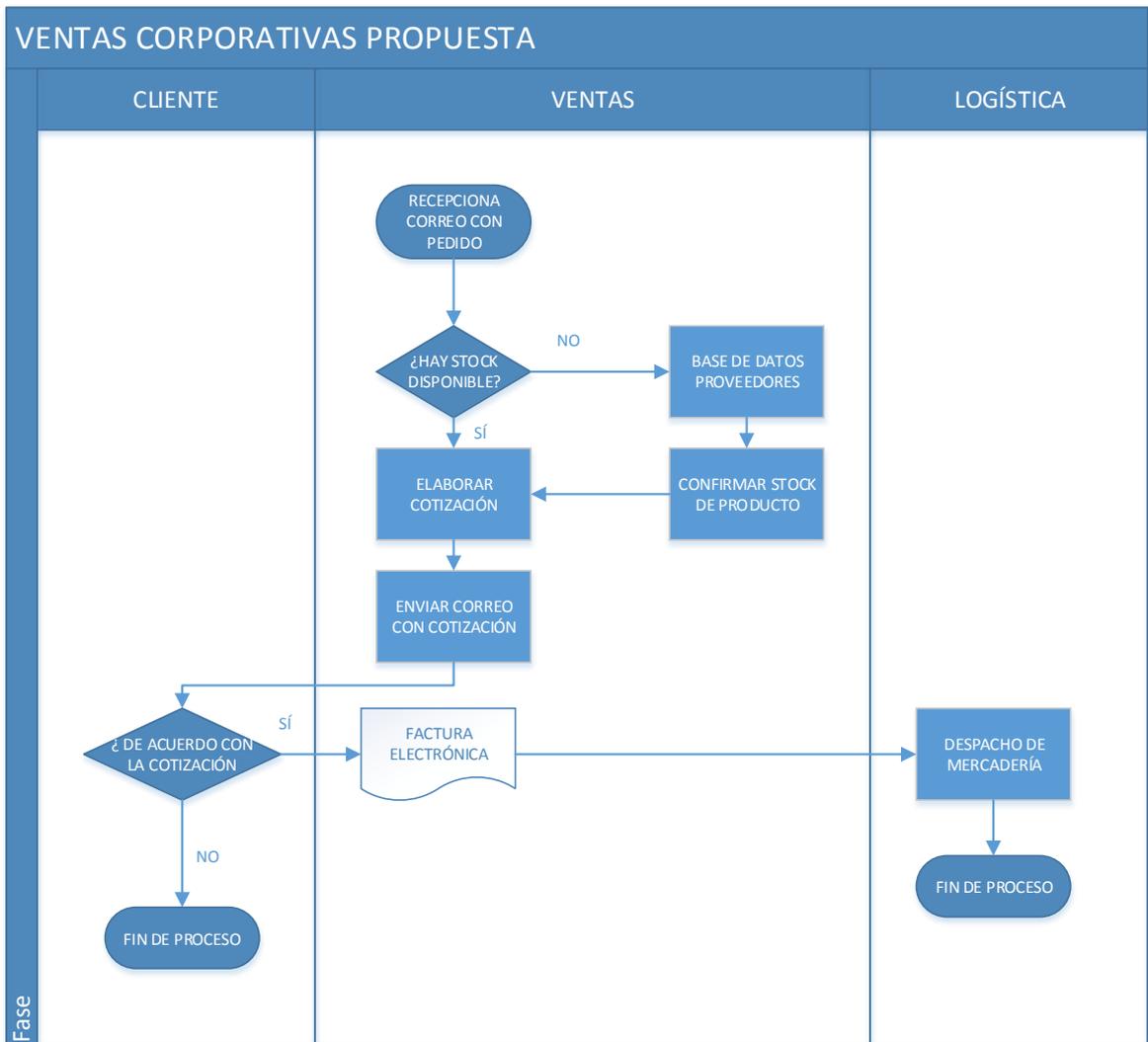


Figura 8: Proceso de ventas corporativas – Propuesta

Fuente: Análisis por observación

ACTIVIDAD	EJECUTOR	TIEMPO (Min)	OBSERVACION
Recepción de correo	Vendedor	2	
Verificación de stock	Vendedor	5	
Buscar Proveedor	Vendedor	5	Base de datos
Confirmar stock	Vendedor	5	
Elaboración de cotización	vendedor	10	
Aprobación de cotización	cliente	15	
Facturar venta	Vendedor	5	
Despacho de mercadería	Almacenero	5	
TOTAL TIEMPOS		52	

Tabla 7: Tiempo empleado ventas corporativas - Propuesta

Fuente: Análisis por observación

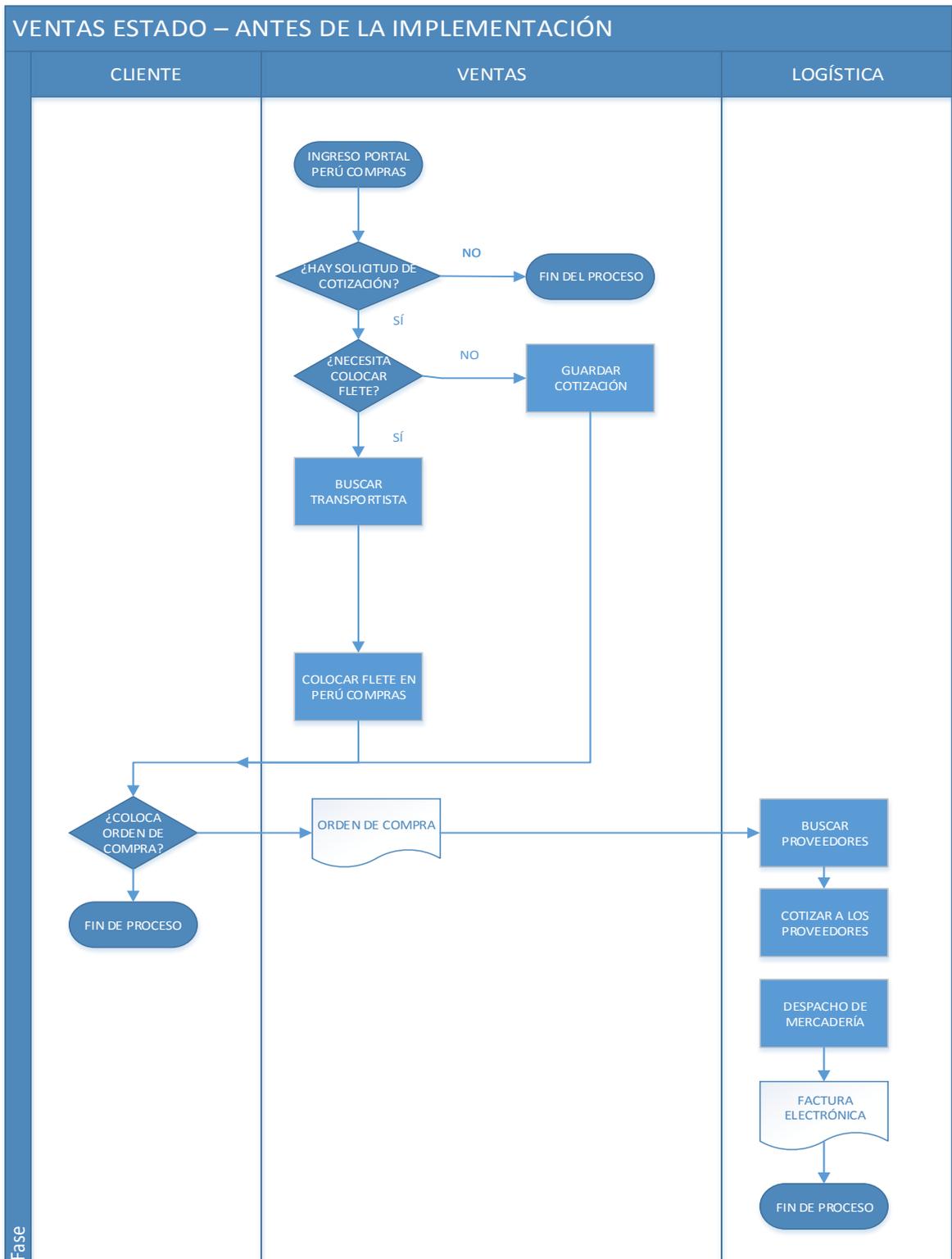


Figura 9: Proceso de ventas al estado - Antes de la implementación

Fuente: Área de ventas Compured S.A.C.

ACTIVIDAD	EJECUTOR	TIEMPO (Min)	OBSERVACION
Ingreso a Perú Compras	Vendedor	2	
Verificación de solicitudes de cotización	Vendedor	5	
Guardar cotización	Vendedor	2	
Verificación de flete	Vendedor	5	En caso las cotizaciones sean fuera de Trujillo
Buscar transportista	Vendedor	20	En caso las cotizaciones sean fuera de Trujillo
Colocar flete	vendedor	5	En caso las cotizaciones sean fuera de Trujillo
Orden de compra	vendedor	8	
Buscar Proveedores	Logístico	20	
Cotizar a Proveedores	Logístico	8	
Despacho de mercadería	Logístico	10	
Facturar venta	Logístico	5	
TOTAL TIEMPOS		90	

Tabla 8: *Tiempo empleado ventas estado - Antes de la implementación*

Fuente: Área de ventas Compured S.A.C.

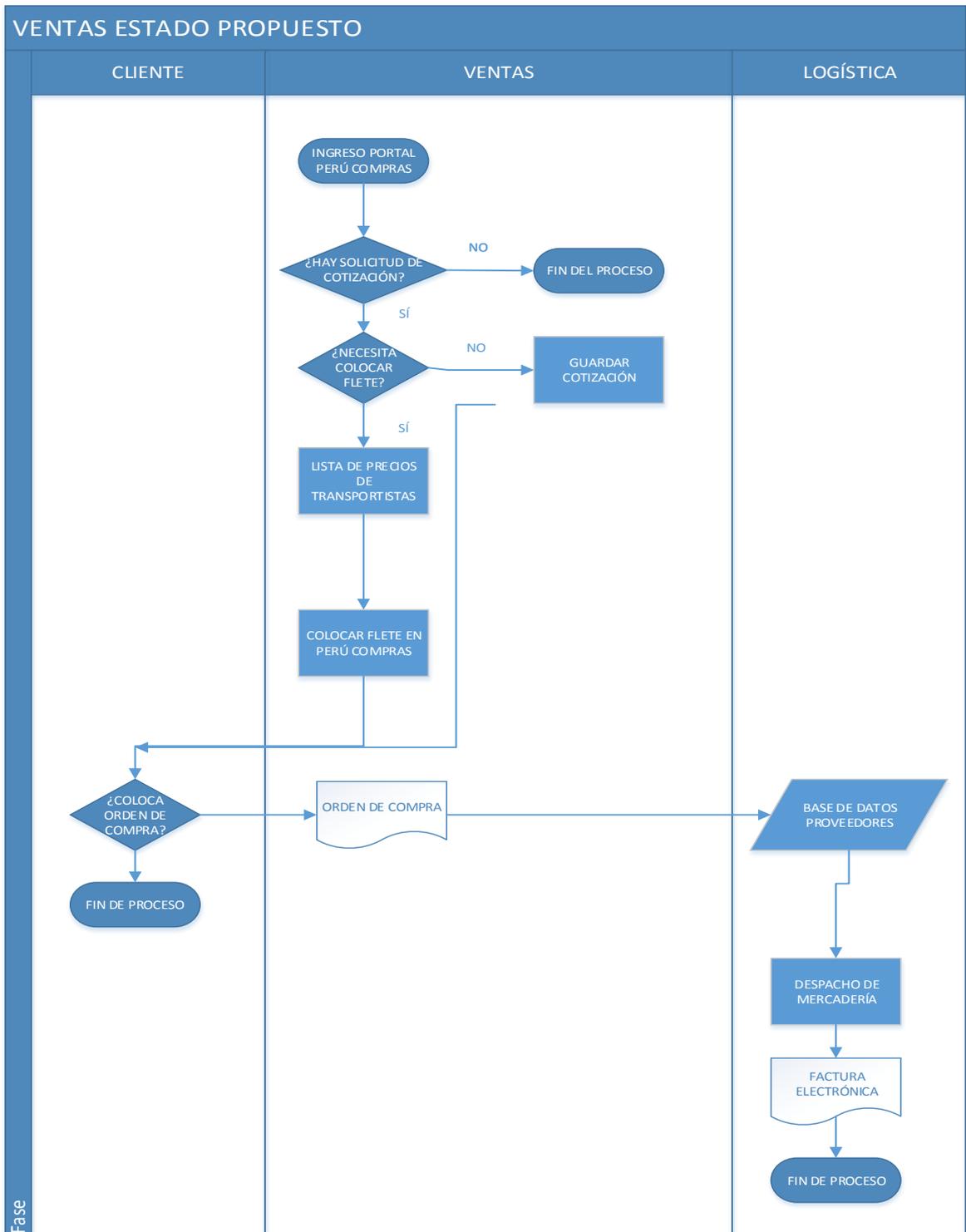


Figura 10: Proceso de venta al estado – Propuesto

ACTIVIDAD	EJECUTOR	TIEMPO (Min)	OBSERVACION
Ingreso a Perú Compras	Vendedor	2	
Verificación de solicitudes de cotización	Vendedor	5	
Guardar cotización	Vendedor	2	
Verificación de flete	Vendedor	5	En caso las cotizaciones sean fuera de Trujillo
Lista de precios transportista	Vendedor	5	
Colocar flete	vendedor	5	En caso las cotizaciones sean fuera de Trujillo
Orden de compra	vendedor	8	
Base de datos proveedores	Logístico	5	
Despacho de mercadería	Logístico	10	
Facturar venta	Logístico	5	
TOTAL TIEMPOS		52	

Tabla 9: Tiempo empleado en ventas al estado - Propuesto

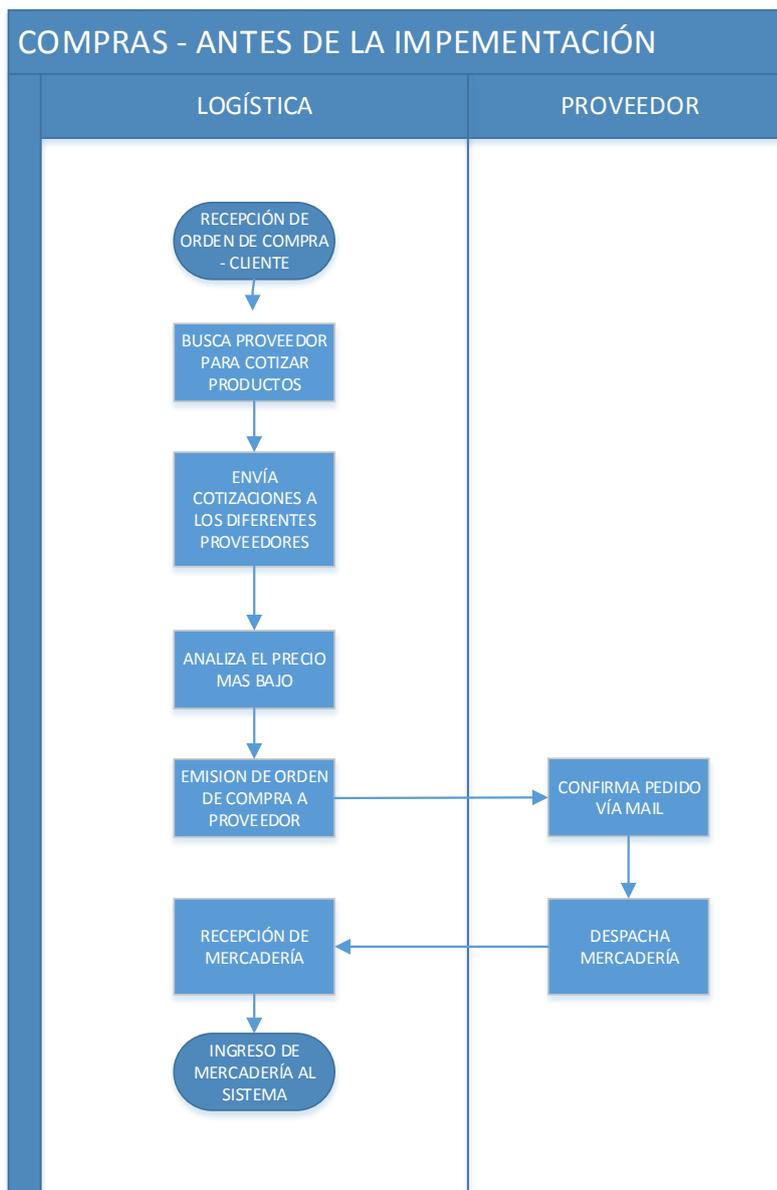


Figura 11: Proceso de compras a proveedores - Antes de la implementación

Fuente: Departamento de Logística

ACTIVIDAD	EJECUTOR	TIEMPO (Min)	OBSERVACION
Recepción de la orden de compra	Logístico	3	
Buscar proveedores	Logístico	15	
Enviar cotizaciones	Logístico	5	
Analizar el precio mas bajo	Logístico	10	
Elaboración de orden de compra a proveedor	Logístico	5	
Confirmar el pedido	Proveedor	3	
Despacho de mercadería	Proveedor	2880	
Recepción de la mercadería	Almacenero	20	
Ingreso de mercadería al sistema	Logístico	10	
TOTAL TIEMPOS		2951	

Tabla 10: Tiempo empleado en compras a proveedores - Antes de la implementación

Fuente: Departamento de Logística

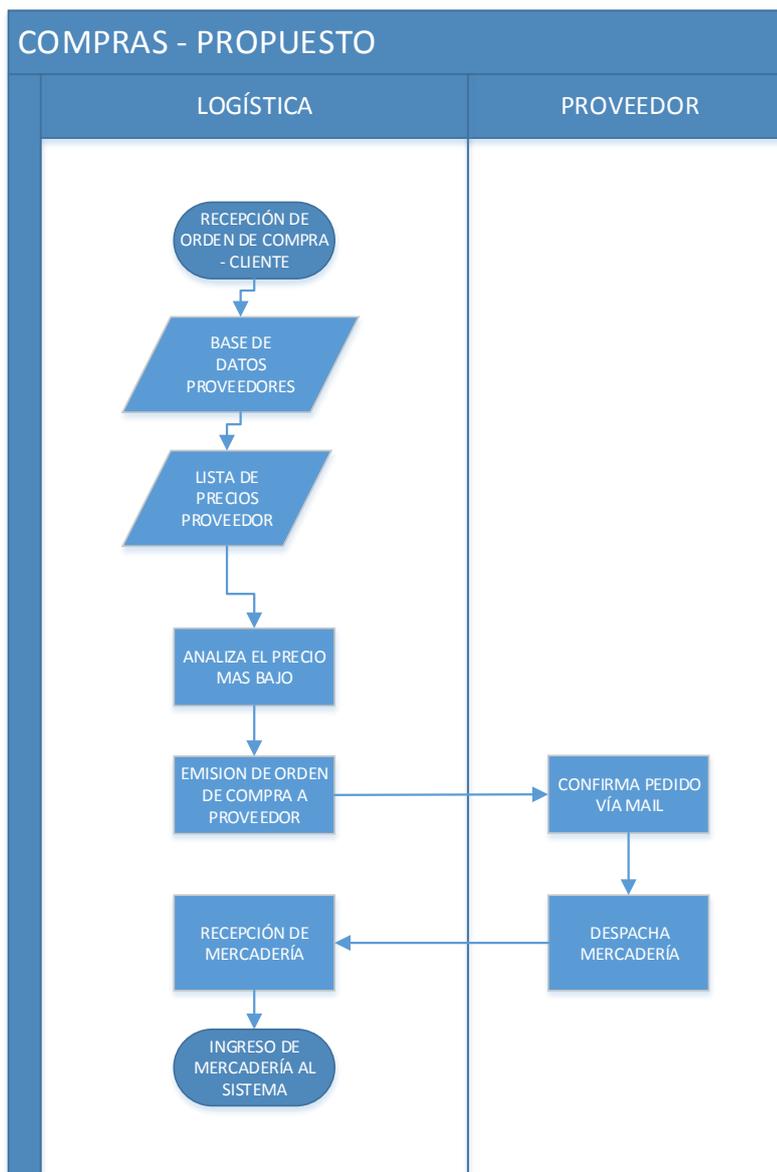


Figura 12: Proceso de compra a proveedores - Propuesto

ACTIVIDAD	EJECUTOR	TIEMPO (Min)	OBSERVACION
Recepción de la orden de compra	Logístico	3	
Buscar proveedores	Logístico	3	Base de datos proveedor
Lista de precios proveedor	Logístico	5	
Analizar el precio mas bajo	Logístico	3	
Elaboración de orden de compra a proveedor	Logístico	5	
Confirmar el pedido	Proveedor	3	
Despacho de mercadería	Proveedor	2880	
Recepción de la mercadería	Almacenero	20	
Ingreso de mercadería al sistema	Logístico	10	
TOTAL TIEMPOS		2932	

Tabla 11: Tiempo empleado en compra a proveedores – Propuesto

3.3. IMPLEMENTACIÓN DEL DISEÑO

3.3.1 EFECTIVIDAD DE LA IMPLEMENTACIÓN

El presente trabajo de investigación comprende todo el año 2017; sin embargo por los límites de tiempo establecidos para la presentación del informe se muestra la ejecución de las ventas y tiempo de procesos hasta Mayo del 2017.

- *Con respecto a las ventas*

AÑO 2014				
	PLANIFICADO (S/.)	EJECUTADO (S/.)	% DE EJECUCIÓN	
ENERO	S/. 570,000.00	S/. 549,646.00	96%	
FEBRERO	S/. 570,000.00	S/. 599,019.00	105%	
MARZO	S/. 570,000.00	S/. 358,883.00	63%	
ABRIL	S/. 570,000.00	S/. 429,262.00	75%	
MAYO	S/. 570,000.00	S/. 558,109.00	98%	
TOTAL S/.		S/. 2,494,919.00		
AÑO 2015				
	PLANIFICADO (S/.)	EJECUTADO (S/.)	% DE EJECUCIÓN	
ENERO	S/. 570,000.00	S/. 290,600.96	51%	
FEBRERO	S/. 570,000.00	S/. 513,527.31	90%	
MARZO	S/. 570,000.00	S/. 531,518.09	93%	
ABRIL	S/. 570,000.00	S/. 683,562.78	120%	
MAYO	S/. 570,000.00	S/. 1,902,686.72	334%	
TOTAL S/.		S/. 3,921,895.86		
AÑO 2016				
	PLANIFICADO (S/.)	EJECUTADO (S/.)	% DE EJECUCIÓN	
ENERO	S/. 570,000.00	S/. 304,857.49	53%	
FEBRERO	S/. 570,000.00	S/. 557,481.56	98%	
MARZO	S/. 570,000.00	S/. 358,883.00	63%	
ABRIL	S/. 570,000.00	S/. 330,128.89	58%	
MAYO	S/. 570,000.00	S/. 583,562.78	102%	
TOTAL S/.		S/. 2,134,913.72		
AÑO 2017				
	META MENSUAL (S/.)	VENTAS (S/.)	% DE EJECUCIÓN	
ENERO	S/. 570,000.00	S/. 644,912.95	113%	
FEBRERO	S/. 570,000.00	S/. 373,577.15	66%	
MARZO	S/. 570,000.00	S/. 446,615.38	78%	
ABRIL	S/. 570,000.00	S/. 675,291.93	118%	
MAYO	S/. 570,000.00	S/. 800,723.00	140%	
TOTAL S/.		S/. 2,941,120.41		

Tabla 12: *Efectividad de la implementación*

Fuente: Departamento de contabilidad Compured S.A.C.

Autor: Departamento de contabilidad Compured S.A.C.

- *Con respecto a los tiempos de ejecución de los procesos*

ANTES DE LA IMPLEMENTACIÓN		DESPUÉS DE LA IMPLEMENTACIÓN		% DISMINUCIÓN DE TIEMPO
Ventas Tienda	65 min	Ventas Tienda	44 min	32%
Ventas Corporativas	77 min	Ventas Corporativas	52 min	38%
Ventas Estado	90 min	Ventas Estado	52 min	58%
Compras	2951 min	Compras	2932 min	29%

Tabla 13: Tiempo de ejecución de los procesos antes y después de la implementación.

3.3.2 COSTOS DE IMPLEMENTACIÓN

A. Materiales

- Hojas blancas.
- Cartucho de tinta.
- Bolígrafos.
- Folders.
- Clips.
- Memoria USB.

B. Equipo

- Laptop
- Impresora
- Programa de software

C. Consolidado

DETALLE	CANTIDADES	
TOTAL RECURSOS HUMANOS	S/.	2,000.00
TOTAL MATERIAL	S/.	800.00
TOTAL EQUIPO	S/.	2,000.00
TOTAL GENERAL	S/.	4,800.00

PRESENTACIÓN Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

4.1 PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

Tabla 14: Conocimiento de misión, visión y valores antes y después de la implementación del diseño organizacional

ANTES			DESPUÉS		
CALIFICACIÓN	fi	hi%	CALIFICACIÓN	fi	hi%
Mucho	0	0	Mucho	4	31
Bastante	4	31	Bastante	9	69
Neutral	3	23	Neutral	0	0
Un poco	6	46	Un poco	0	0
No en lo absoluto	0	0	No en lo absoluto	0	0
	13	100		13	100

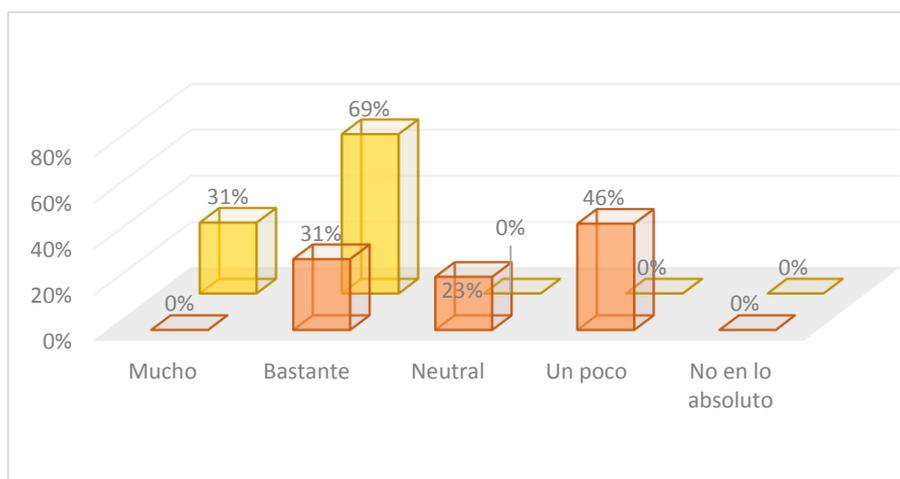


Figura 13: Conocimiento de misión, visión y valores antes y después de la implementación del diseño organizacional

- La Figura 13 representa los resultados de antes y después del plan de capacitación, donde da a notar que el 46% de los trabajadores tenían poco conocimiento con respecto a la misión y visión de la empresa, ya aplicado el diseño organizacional se ve que el 100% de los trabajadores ya tienen conocimiento.

Tabla 15: Planteamiento claro de los objetivos antes y después de la implementación del diseño organizacional

ANTES			DESPUÉS		
CALIFICACIÓN	fi	hi%	CALIFICACIÓN	fi	hi%
Siempre	0	0	Siempre	3	23
Casi siempre	4	31	Casi siempre	9	69
Muchas veces	3	23	Muchas veces	1	8
Muy pocas veces	6	46	Muy pocas veces	0	0
Nunca	0	0	Nunca	0	0
	13	100		13	100

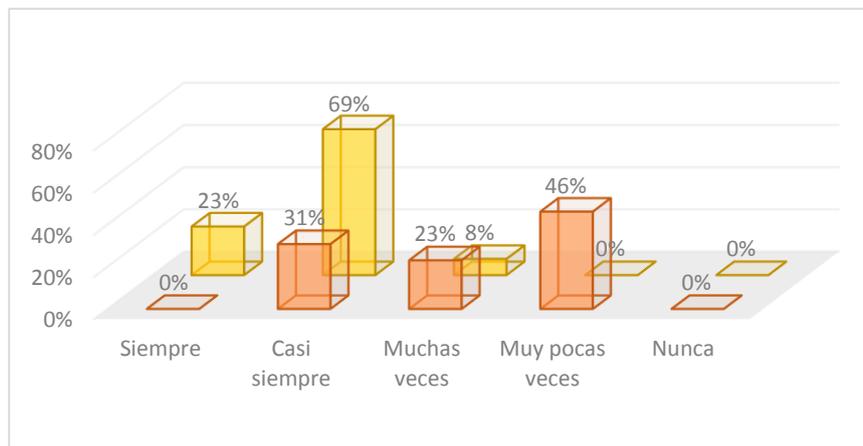


Figura 14: Planteamiento claro de los objetivos antes y después de la implementación del diseño organizacional

- La Figura 14 representa los resultados de antes y después del plan de capacitación, describiendo que el 46% de los trabajadores tenían la percepción de que no había un planteamiento claro de objetivos, ya aplicado el diseño organizacional se ve que el 100% de los trabajadores tienen una percepción diferente a la mencionada.

Tabla 16: Eficiencia de los planes de trabajo elaborados antes y después de la implementación del diseño organizacional.

ANTES			DESPUÉS		
CALIFICACIÓN	fi	hi%	CALIFICACIÓN	fi	hi%
Siempre	0	0	Siempre	2	15
Casi siempre	1	8	Casi siempre	6	46
Muchas veces	7	54	Muchas veces	4	31
Muy pocas veces	5	38	Muy pocas veces	1	8
Nunca	0	0	Nunca	0	0
	13	100		13	100

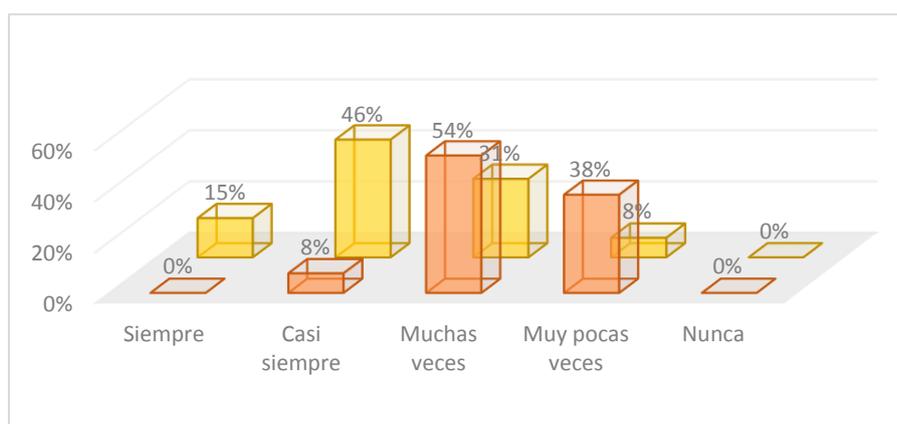


Figura 15: Eficiencia de los planes de trabajo elaborados antes y después de la implementación del diseño organizacional.

- La Figura 15 representa los resultados de antes y después del plan de capacitación, describiendo que el 38% de los trabajadores perciben que muy pocas veces se elaboran planes de trabajo que sean, lo cual ya después de la aplicación del diseño organizacional se ve que se redujo a un 8%.

Tabla 17: Comunicación entre las áreas antes y después de la implementación del diseño organizacional.

ANTES			DESPUÉS		
CALIFICACIÓN	fi	hi%	CALIFICACIÓN	fi	hi%
Siempre	1	8	Siempre	1	8
Casi siempre	4	23	Casi siempre	6	46
Muchas veces	4	38	Muchas veces	5	38
Muy pocas veces	4	31	Muy pocas veces	1	8
Nunca	0	0	Nunca	0	0
	13	100		13	100

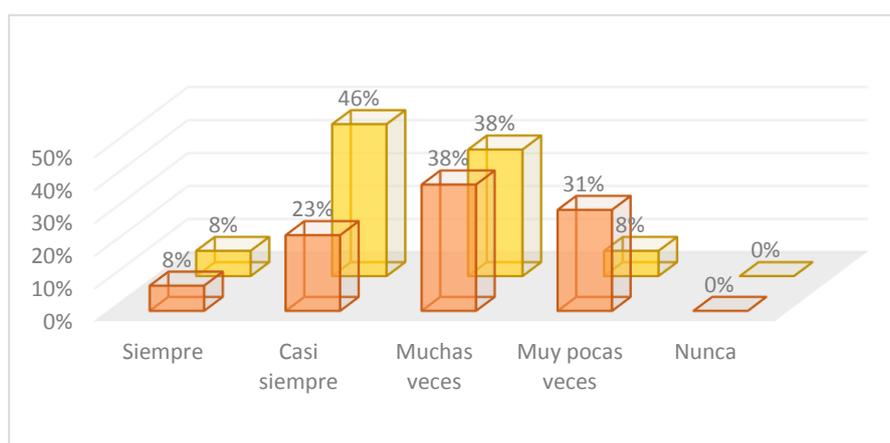


Figura 16: Comunicación entre las áreas antes y después de la implementación del diseño organizacional

- La Figura 16 representa los resultados de antes y después del plan de capacitación, describiendo que el 31% de los trabajadores perciben existe muy poca comunicación entre las áreas, ya después de la aplicación del diseño organizacional se ve que se redujo a un 8%.

Tabla 18: Eficiencia de la estructura organizacional antes y después de la implementación del diseño organizacional.

ANTES			DESPUÉS		
CALIFICACIÓN	fi	hi%	CALIFICACIÓN	fi	hi%
Mucho	0	0	Mucho	4	38
Bastante	1	8	Bastante	8	54
Neutral	2	15	Neutral	1	8
Un poco	8	62	Un poco	0	0
No en lo absoluto	2	15	No en lo absoluto	0	0
	13	100		13	100

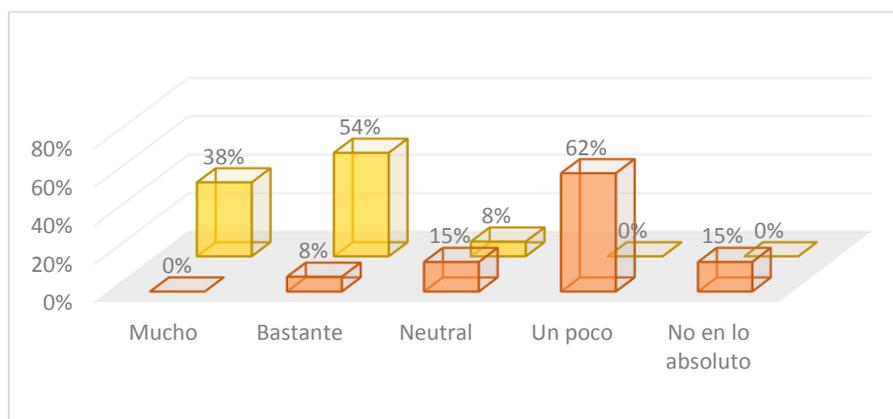


Figura 17: Eficiencia de la estructura organizacional antes y después de la implementación del diseño organizacional.

- La Figura 17 representa los resultados de antes y después del plan de capacitación, describiendo que el 62% de los trabajadores perciben que la estructura organizacional de la empresa es poco eficiente, ya después de la aplicación del diseño organizacional se ve que un 92% percibe que es eficiente.

Tabla 19: Influencia de la tecnología antes y después de la implementación del diseño organizacional.

ANTES			DESPUÉS		
CALIFICACIÓN	fi	hi%	CALIFICACIÓN	fi	hi%
Mucho	0	0	Mucho	2	15
Bastante	3	23	Bastante	3	23
Neutral	4	31	Neutral	8	62
Un poco	4	31	Un poco	0	0
No en lo absoluto	2	15	No en lo absoluto	0	0
	13	100		13	100

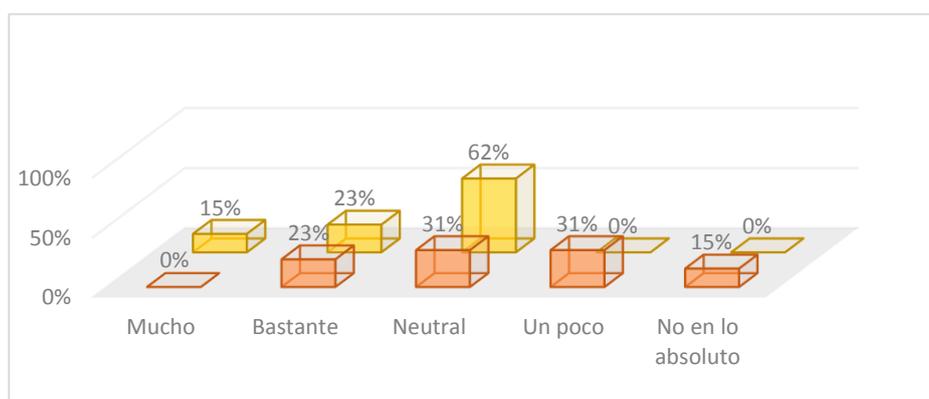


Figura 18: Influencia de la tecnología antes y después de la implementación del diseño organizacional

- La Figura 18 representa los resultados de antes y después del plan de capacitación, describiendo que el 23% de los trabajadores perciben que la influencia de la tecnología es considerable, ya después de la aplicación del diseño organizacional se ve que aumenta a un 38%.

Tabla 20: Plan de capacitación para el desarrollo formativo antes y después de la implementación del diseño organizacional.

ANTES			DESPUÉS		
CALIFICACIÓN	fi	hi%	CALIFICACIÓN	fi	hi%
Mucho	0	0	Mucho	4	31
Bastante	1	8	Bastante	5	38
Neutral	7	54	Neutral	4	31
Un poco	3	23	Un poco	0	0
No en lo absoluto	2	15	No en lo absoluto	0	0
	13	100		13	100

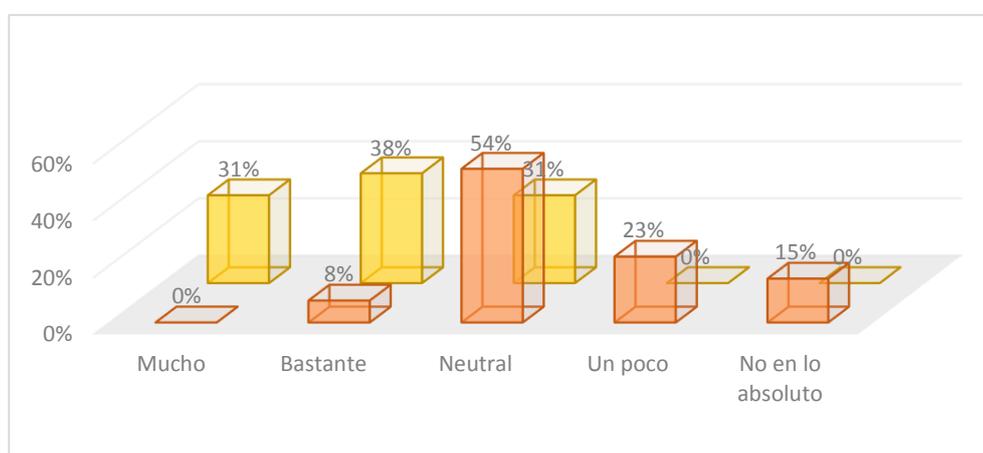


Figura 19: Plan de capacitación para el desarrollo formativo antes y después de la implementación del diseño organizacional.

- La Figura 19 representa los resultados de antes y después del plan de capacitación, describiendo que el 54% de los trabajadores considera que no hay un plan de capacitación específico para su desarrollo, ya después de la aplicación del diseño organizacional se ve que un 69% de los trabajadores considera que ya existe un plan de capacitación.

Tabla 21: Oportunidad de desarrollo personal y profesional antes y después de la implementación del diseño organizacional.

ANTES			DESPUÉS		
CALIFICACIÓN	fi	hi%	CALIFICACIÓN	fi	hi%
Mucho	0	0	Mucho	4	31
Bastante	5	38	Bastante	9	69
Neutral	1	8	Neutral	0	0
Un poco	7	54	Un poco	0	0
No en lo absoluto	0	0	No en lo absoluto	0	0
	13	100		13	100

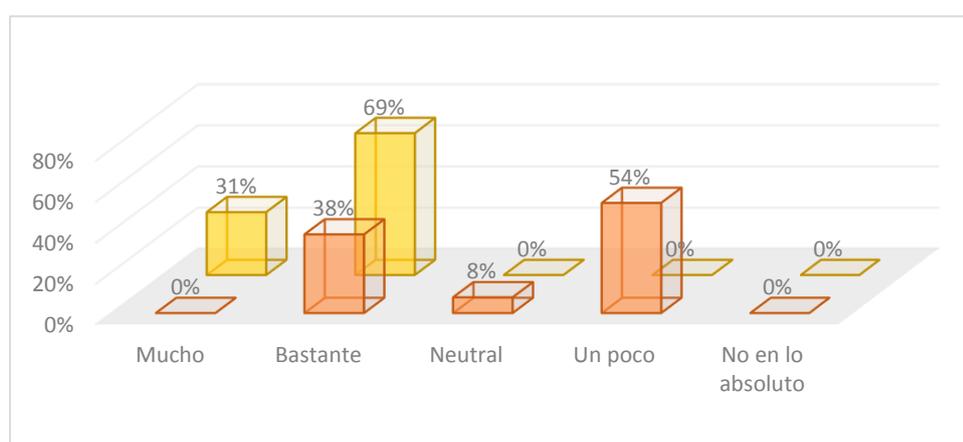


Figura 20: Oportunidad de desarrollo personal y profesional antes y después de la implementación del diseño organizacional.

- La Figura 20 representa los resultados de antes y después del plan de capacitación, describiendo que el 54% de los trabajadores considera que tienen oportunidad de desarrollo en la empresa, ya después de la aplicación del diseño organizacional se refleja el 100% de los trabajadores considera que tienen oportunidad de desarrollo.

Tabla 22: Conocimiento de las personas involucradas con las labores antes y después de la implementación del diseño organizacional.

ANTES			DESPUÉS		
CALIFICACIÓN	fi	hi%	CALIFICACIÓN	fi	hi%
Mucho	1	8	Mucho	3	23
Bastante	4	31	Bastante	6	46
Neutral	5	38	Neutral	4	31
Un poco	3	23	Un poco	0	0
No en lo absoluto	0	0	No en lo absoluto	0	0
	13	100		13	100

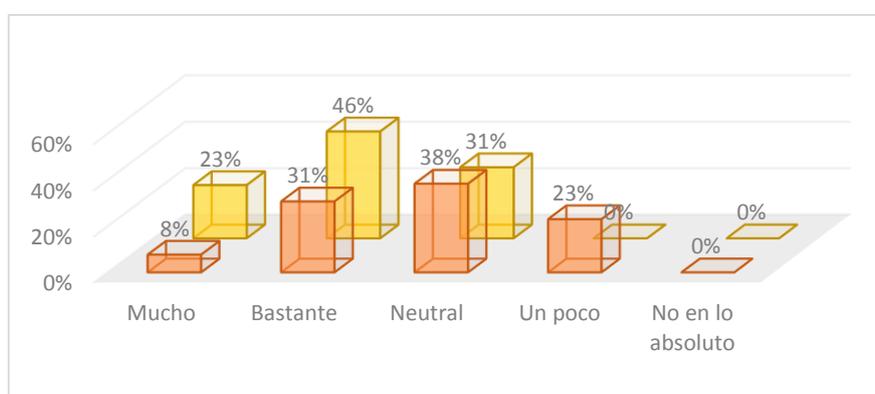


Figura 21: Conocimiento de las personas involucradas con las labores antes y después de la implementación del diseño organizacional.

- La Figura 21 representa los resultados de antes y después del plan de capacitación, describiendo que el 39% de los trabajadores considera que tienen conocimiento de las personas que están involucradas en las labores que realizan, ya después de la aplicación del diseño organizacional hay un aumento al 69%.

Tabla 23: Eficiencia de los procesos antes y después de la implementación del diseño organizacional.

ANTES			DESPUÉS		
CALIFICACIÓN	fi	hi%	CALIFICACIÓN	fi	hi%
Mucho	1	8	Mucho	5	38
Bastante	0	0	Bastante	8	62
Neutral	2	15	Neutral	0	0
Un poco	8	62	Un poco	0	0
No en lo absoluto	2	15	No en lo absoluto	0	0
	13	100		13	100

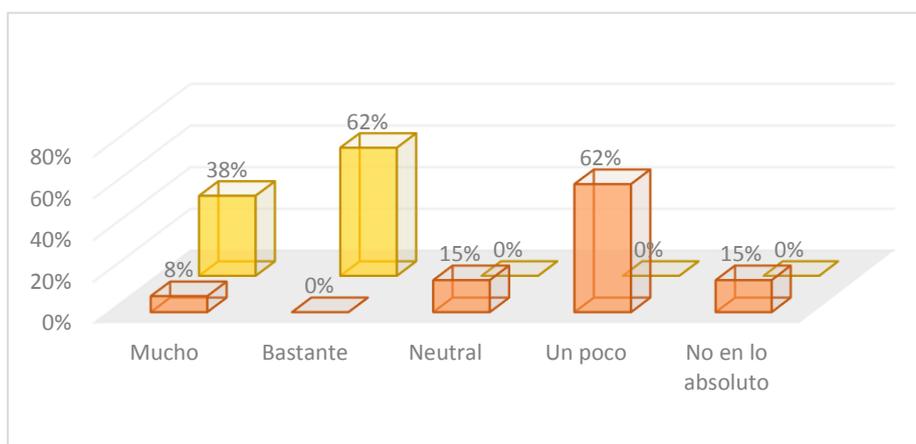


Figura 22: Eficiencia de los procesos antes y después de la implementación del diseño organizacional.

- La Figura 22 representa los resultados de antes y después del plan de capacitación, describiendo que el 62% de los trabajadores percibe que los procesos de la empresa son poco eficientes, ya después de la aplicación del diseño organizacional un 100% de los trabajadores perciben que los procesos son eficientes.

Tabla 24: Conocimiento de los procesos a seguir ante alguna contingencia antes y después de la implementación del diseño organizacional.

ANTES			DESPUÉS		
CALIFICACIÓN	fi	hi%	CALIFICACIÓN	fi	hi%
Mucho	0	0	Mucho	3	23
Bastante	0	0	Bastante	9	69
Neutral	1	8	Neutral	1	8
Un poco	6	46	Un poco	0	0
No en lo absoluto	6	46	No en lo absoluto	0	0
	13	100		13	100

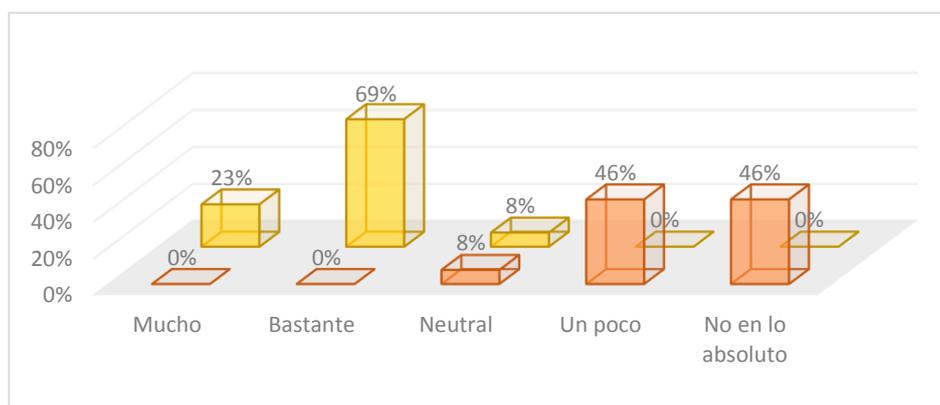


Figura 23: Conocimiento de los procesos a seguir ante alguna contingencia antes y después de la implementación del diseño organizacional.

- La Figura 23 representa los resultados de antes y después del plan de capacitación, describiendo que el 46% de los trabajadores tiene poco conocimiento respecto a los procesos a seguir ante alguna contingencia, ya después de la aplicación del diseño organizacional un 92% de los trabajadores consideran tener el conocimiento suficiente..

Tabla 25: Existencia de un documento que especifique las funciones y procedimientos a seguir para desempeñar las tareas cotidianas

ANTES			DESPUÉS		
CALIFICACIÓN	fi	hi%	CALIFICACIÓN	fi	hi%
Sí	0	0	Sí	13	100
No	12	92	No	0	0
Desconozco	1	8	Desconozco	0	0
	13	100		13	100

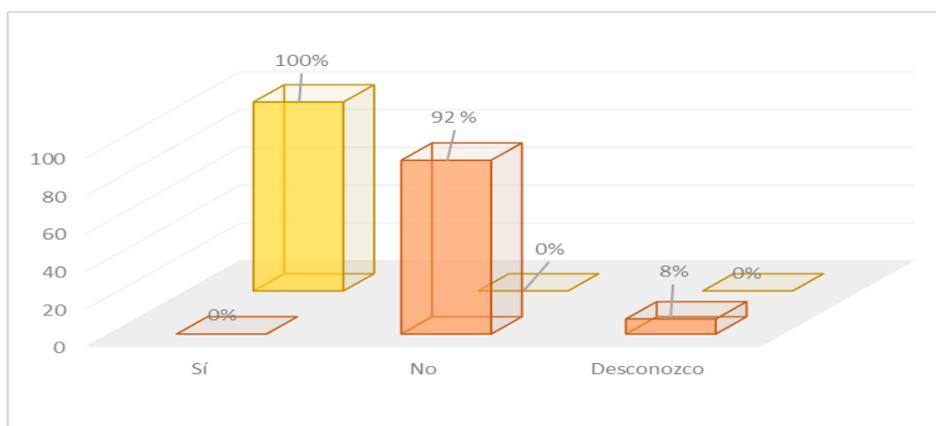


Figura 24: Existencia de un documento que especifique las funciones y procedimientos a seguir para desempeñar las tareas cotidianas

- La Figura 24 representa los resultados de antes y después del plan de capacitación, describiendo que el 92% de los trabajadores no conocen sobre la existencia de un documento que especifique las funciones y procedimientos a seguir para el desempeño de tareas, ya después de la aplicación del diseño organizacional el 100% de los trabajadores tienen conocimiento de la existencia de un documento que se refiera a lo ya mencionado.

4.2 DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Con relación al objetivo general, medir el efecto de la implementación de un diseño organizacional que permita mejorar los procesos internos de la empresa Computed S.A.C., de acuerdo con el resumen de ventas se observó un incremento de un 38% de Mayo del 2016 a Mayo del 2017, en ambos años se superó la meta, pero en el 2016 se hizo con un 102% y en el 2017 con un 140%, así mismo se vio una disminución del tiempo en la realización de los procesos en un promedio de 55%.

La prueba chi cuadrado reflejada en la tabla N° 1 reflejó la diferencia significativa entre los resultados antes y después de la implementación del diseño organizacional, esto guarda relación también con la tabla la tabla N° 10, la cual señala que la eficiencia de los procesos internos aumenta sustancialmente de lo que estaban siendo considerado por un 77% del personal que no eran eficientes, una vez implementado el diseño organizacional el 100% del personal considera que los procesos internos son eficientes.

Por lo detallado anteriormente se sustenta que un diseño organizacional tuvo un efecto positivo en la mejora de los procesos internos, ya que si tenemos trabajadores identificados con la empresa, los cuales tienen en claro cuál es su misión, visión y valores, podrán realizar un buen planteamiento de objetivos para su área.

En la tabla N° 14, se observó que un 46% de los trabajadores considera que conoce poco sobre la misión, visión y valores antes de la implementación del diseño organizacional, ya que después de la implementación el 100% de los trabajadores tenían conocimiento, lo cual significa que anteriormente no hubo una adecuada planificación para poder dar a conocer al personal parte principal y fundamental de la empresa como es los principios que la rigen.

En la tabla N° 15 se pudo apreciar que antes de implementar el diseño organizacional un 46% de los trabajadores consideraban que no se hacía un planteamiento de objetivos claros en su área, es así que una vez ya hecha la implementación el 69% expresó que casi siempre se lograba hacer objetivos de acorde a las metas que tiene casa área.

Se concuerda con Parimango (2016), en su tesis “Propuesta de un diseño organizacional para mejorar la eficiencia del personal de la Empresa Inversiones Mishel S.A.C.”, la cual concluye que la investigación ayudó en el diseño organizacional de la empresa, identificando los puntos críticos del personal, determinando las deficiencias para lo cual se estableció la estructura organizacional, se elaboró el manual de organización y funciones y el reglamento interno de trabajo, con la finalidad de lograr la eficiencia del personal de la empresa Inversiones Mishel SAC.

De igual forma se concuerda con la teoría de Robins Stephen y Coulter Mary (2005), quienes señalan que se guarda una relación entre los elementos del diseño estructural con el éxito organizativo, logrando así procesos eficientes.

Pulgar Vidal y Ríos Ramos (2008), sustenta la teoría anteriormente expuesta considerando que en el proceso fundamental de gestión, la fase de organización trata sobre el diseño organizacional, en que la estructura es un medio importante para implantar la estrategia. Se representa gráficamente por el organigrama, se complementa en la práctica por una serie de manuales y su dinámica se manifiesta a través de los procesos organizacionales.

Con relación al objetivo específico 1: *Describir la estructura organizacional actual.*

En la tabla N° 16 se aprecia que con un 46% el personal consideraba que muy pocas veces los planes de trabajo son eficientes a diferencia cuando ya se implementó el diseño organizacional, lo cual ayudó a que la construcción de planes de trabajo sean considerados eficientes en un 92%.

En la tabla N° 17 nos indica que había falta de comunicación entre las áreas de la empresa en un 31%, lo cual cambia una vez implementado el diseño organizacional, ya que teniendo en claro las personas y áreas que se involucraran en los procesos la comunicación incrementó en un 54%, guardando relación con la tabla.

La efectividad que tuvo la estructura organizacional de la empresa COMPURED S.A.C., también se puede ver reflejada en sus ventas, ya que vemos una disminución en los primeros 5 meses del año 2015 a los primeros 5 meses del 2016 del 54%.

En el análisis de los flujogramas antes de la implementación se puede ver que las áreas no se encontraban ordenadas con las funciones que debían realizar y no contaban con material que ayude a que los procesos internos sean más eficientes.

Se está de acuerdo con De Zuani (2005), ya que establece que una organización involucra la agrupación de esfuerzos para un fin común, la coordinación y armonización de los esfuerzos individuales, un objetivo común y un sistema de relación y distribución de tareas; elementos descritos en la Figura 1.

Así también se concuerda con Daft, (2007), el cual señala que “la responsabilidad principal de la alta dirección es determinar las metas, estrategias y diseño de la organización, adaptar a la organización a un entorno en constante cambio. La evaluación del ambiente interno a menudo incluye una evaluación de cada departamento”.

Tenesaca y Velesaca (2010), en su tesis “Diseño de estructura organizacional y funcional para la empresa COMPUAUTO”, señalan que primero se tienen que realizar un análisis de la estructura actual de la empresa para poder ver las carencias que tiene y poder implementar un diseño acorde a sus necesidades.

Con relación al objetivo específico 2: *Elaborar un diseño organizacional acorde con las necesidades de la empresa.*

Basándonos en la tabla N° 25, se pudo ver que en la empresa COMPURED S.A.C. no había un manual de organización y funciones, ya que la totalidad (100%) de trabajadores desconocía la existencia de un documento formal donde se detallan las funciones de cada uno y un flujograma de procesos donde puedan saber qué áreas están involucradas con cada proceso interno de la empresa, como lo corrobora también la tabla N° 22, la cual medía el conocimiento que tienen los trabajadores de cuantas personas están involucradas con los procesos que ellos realizan lo cual arrojó que antes de la implementación los trabajadores se encontraban desorientados en un 61% y después de la implementación un 69% ya se mantenía informado al respecto.

Coincidimos con la Tesis de Chavez León (2011) denominada “Influencia del nivel de conocimiento del manual de organización y funciones en el desempeño laboral,

en Ayrton Senna S.A.C.”, en la cual concluye que si un trabajador tiene en claro las funciones que va a realizar ayuda sustancialmente en su desempeño.

Así mismo se concuerda con la teoría de Pintos Trías (2009) el cual sustenta que un manual de organización y funciones evita la existencia de “zonas grises” en la cual la responsabilidad por el desarrollo de una actividad sea dudosa, asimismo facilitan el proceso de inducción del personal y sirven como instrumento de consulta.

Con relación al objetivo específico 3: *Implementación del diseño organizacional.*

En la tabla N° 20, el 69% del personal de la empresa COMPURED S.A.C. está totalmente capacitado para poder ejercer los procesos de manera eficiente gracias a la capacitación que se realizó por la implementación del diseño.

Al sentirse el trabajador seguro de cómo está ejecutando el manejo de los procesos a su cargo, va a sentir que se está desarrollando tanto personal como profesionalmente, así como lo detalla la tabla N° 21, después de la implementación del diseño organizacional el 100% de los trabajadores de COMPURED S.A.C. sentía que tenía oportunidades de desarrollo en la empresa.

Así se concuerda con la tesis de De Rodríguez y Vera, (2010) en su tesis “Diseño Organizacional para el uso Eficiente del Recurso Humano en la Empresa Hayabusa Trading S.R.L”, la cual se concluye que con la implementación de un diseño organizacional se mejora en mayor medida la eficiencia en el área del personal y se logra un óptimo proceso administrativo.

Se coincide con Pintos, G. (2009) detalla que existen diversos tipos de manuales según su contexto, con referencia a su contenido se distinguen los manuales de organización y funciones, manuales de procedimientos y manual de cargos.

Para el presente trabajo se realizó el manual de organización y funciones, en el cual se detalla las funciones que debe realizar cada personal, un organigrama, el cual no altera la planilla y detalla los cargos que existen en la empresa, así como también se modificaron los flujogramas de los principales procesos internos.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

El diseño organizacional causó un efecto positivo en los procesos internos de la empresa Compured S.A.C. ya que permitió establecer con claridad las funciones de cada trabajador y la forma que debe ejercerlos, evidenciándose en un incremento de ventas y reducción de tiempos.

La efectividad de la estructura organizacional de la empresa COMPURED S.A.C. antes de la implementación era deficiente, ya que cada trabajador no tenía claramente establecidas cuáles eran sus funciones y el orden en el que tenían que ejecutarlas por lo que no contaban con un diseño organizacional establecido.

Se elaboró un plan de diseño organizacional para la empresa COMPURED S.A.C., aplicando como puntos principales el manual de organización y funciones, el organigrama y flujogramas de procesos para las actividades de venta (usuario final, corporativo y estado), compras de productos a proveedores y despacho de mercadería.

Se implementó el diseño organizacional elaborado, brindando una capacitación dirigida por el gerente de la empresa para que los trabajadores de las áreas de logística y ventas lo puedan poner en práctica. La implementación se llevó a cabo en un promedio de 4 horas con un costo promedio de 500 soles.

Una vez implementado el diseño organizacional se pudo medir el efecto que tuvo a través del ahorro del tiempo empleado para los procesos de logística y ventas, ya que en el manual de organización y funciones se requería que tengan organizado una base de datos de proveedores, transportistas los cuales serían seleccionados bajo estándares delimitados por precio, calidad y plazo de entrega. Así mismo se puede apreciar en el cuadro de ventas el aumento que se tuvo a diferencia de los meses del año 2016, en el mes de Abril con un 61% y en el mes de Mayo con un 38%.

RECOMENDACIONES

1. Monitorear constantemente la ejecución y desarrollo de la implementación del MOF.
2. Una empresa antes de proponer un diseño organizacional, tiene que evaluar bien la estructura organizacional actual de la empresa con objetividad, identificando procesos claves.
3. Realizar un análisis cada cierto tiempo para ver si es que hay que rediseñar el diseño organizacional implementado, ya que con el paso del tiempo, las estrategias, la misión y visión son cambiantes.
4. Brindar capacitaciones constantes para que el personal tenga un eficiente desempeño en la empresa.
5. Tener en cuenta otras formas de cómo medir el efecto que causa del diseño organizacional en los diferentes proceso internos de la empresa.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

2.3 LIBROS

- Cervera Martínez, Josep (2005). *La transición a las nuevas ISO 9000:2000 y su implantación: un plan sencillo y práctico con ejemplos*. Madrid, España. Editorial: Diaz de Santos S.A.
- Cuatrecasas Lluís y Casanovas A. (2001). *Logística Empresarial*. Barcelona. Editorial: Ediciones Gestión.
- Daft, Richard (2007). *Teoría y diseño organizacional*. México. Editorial: Cengage Learning.
- Daft, Richard (2015). *Teoría y diseño organizacional*. México. Editorial: Cengage Learning.
- De Zuani (2005). *Introducción a la administración de organizaciones*. Buenos Aires, Argentina. Editorial: Valleta.
- De La Parra Paz, Erick y Madero Vega, María del Carmen (2003). *Estrategias de ventas y negociación*. México. Editorial: Panorama Editorial S.A.
- Etkin (2005). *Gestión de la complejidad en las organizaciones*. Buenos Aires, Argentina. Editorial: Granica S.A.
- García, Julio y Casanueva Cristobal. *Prácticas de la gestión empresarial*. Madrid, España. Editorial: McGraw-Hill.
- Herrera A. (2013). *Administración de la empresa constructora*. Editorial: Lulu.com,
- Johansen, Oscar (1995). *Anatomía de la empresa: una teoría general de las organizaciones sociales*. México. Editorial: Limusa.
- Leopoldo Laborda y Elio De Zuani (2005). *Introducción a la gestión empresarial, fundamentos teóricos y aplicaciones*. España. Editorial: AG Library.
- Mendieta, González, Buscaglia, Ventura y Zingerman (2009). *La fuerza de la razón y la razón de la fuerza*. México. Editorial: Instituto Nacional de Ciencias Penales.

Pulgar Vidal y Rios Ramos (2008). *Metodología para implantar la estrategia: diseño organizacional de la empresa*. Lima, Perú.
Editorial: Fondo editorial UPC.

Robins Stephen y Coulter Mary (2005). *Administración 8ava edición*. Mexico.
Editorial: Pearson Educación.

2.4 LINKOGRAFÍA

Americas Headquarters, (2012). *Cisco Unified Communications Manager Administration Guide, Release 9.0*. Recuperado de http://www.cisco.com/c/en/us/td/docs/voice_ip_comm/cucm/admin/9_0_1/ccmcfg/CUCM_BK_CDF59AFB_00_admin-guide-90.pdf

Castillo Chapeyquen, Mariana (2017). Revista Competitividad. Recuperado de <http://revistacompetitividad.com/proceso-administrativo-eficacia-planear/>

Díaz García, Isabel (2009). Diseño Organizacional. Recuperado de <http://isabeldiazgarcia.blogspot.pe/>

Enríquez Caro, Ricardo (2012), Diseño Organizacional. Recuperado de <http://www.administracionmoderna.com/2012/01/disen-organizacional.html>

Pintos Trías, Gabriela (2009). *Los manuales administrativos hoy*. Recuperado de https://aplicaciones.onsc.gub.uy/pmb/opac_css/doc_num.php?explnum_id=71

Pulido Cavero, Carlos (2012). *Diseños Organizacionales en el Perú*. Recuperado de <http://athanorperu.com/descargas/02Dise%20B1os%20Organizacionales%20en%20el%20Peru.pdf>

2.5 TESIS

Chavez León (2011). Implementación de un manual organizacional de funciones para el área de servicios de Autonort Chimbote (tesis de pregrado). Universidad Privada del Norte, La Libertad, Perú.

De Rodriguez y Vera (2010). Diseño Organizacional para el uso Eficiente del Recurso Humano en la Empresa Hayabusa Trading S.R.L (tesis de pregrado). Universidad Privada Antenor Orrego, La Libertad, Perú.

Flores Espinoza (2016). Influencia del nivel de conocimiento del manual de organización y funciones en el desempeño laboral, en Ayrton Senna S.A.C. (tesis de pregrado). Universidad Privada del Norte, La Libertad, Perú.

Parimango (2016). Propuesta de un diseño organizacional para mejorar la eficiencia del personal de la Empresa Inversiones Mishel S.A.C. (tesis de pregrado). Universidad Privada Antenor Orrego, La Libertad, Perú.

Tenesaca y Velesaca (2010). Diseño de estructura organizacional y funcional para la empresa COMPUAUTO (tesis de pregrado). Universidad de Cuenca, Cuenca, Ecuador.

ANEXOS

ANEXO 1

COEFICIENTE ALFA DE CRONBACH

$$\alpha = \frac{k}{k-1} \left(1 - \frac{\sum \sigma_i^2}{\sigma_t^2} \right)$$

Donde:

k = 13 ítems.

σ_i^2 = Varianza de los puntajes obtenidos en cada ítem.

σ_t^2 = Varianza del total de los puntajes.

El coeficiente de Alfa se obtuvo aplicando el programa SPSS v.22. Al Coeficiente de Alfa de Cronbach le correspondió el valor de 0.83, lo cual garantiza la validez y confiabilidad de la cédula aplicada

ANEXO 2

ENCUESTA

INTRODUCCIÓN

La presente encuesta tiene por finalidad obtener información para diagnosticar la influencia del diseño organizacional sobre la eficiencia de los procesos internos de la empresa Compured S.A.C. Le pido responder con sinceridad por favor, gracias.

DATOS GENERALES

Sexo: __M __F Edad: Nivel de educación: __Primaria __Secundaria __Superior	Tiempo de permanencia en Compured S.A.C.: Experiencia en el área (meses):
--	--

1. ¿Conoce la misión, visión y valores de la empresa Compured S.A.C.?
 - a) Mucho
 - b) Bastante
 - c) Neutral
 - d) Un poco
 - e) No en lo absoluto

2. ¿El área en el que usted labora tiene objetivos claros y bien definidos?
 - a) Siempre
 - b) Casi siempre
 - c) Muchas veces
 - d) Muy pocas veces
 - e) Nunca

3. ¿Existe dentro de su área algún documento especificando los procedimientos a seguir para desempeñar sus tareas?
 - a) Sí
 - b) No
 - c) Desconozco

4. ¿La empresa Compured S.A.C. confecciona planes de trabajo con calidad y hace uso efectivo y sistémico de ellos?
- a) Siempre
 - b) Casi siempre
 - c) Muchas veces
 - d) Muy pocas veces
 - e) Nunca
5. ¿Existe comunicación entre las áreas de la empresa?
- a) Siempre
 - b) Casi siempre
 - c) Muchas veces
 - d) Muy pocas veces
 - e) No en lo absoluto
6. ¿La estructura organizacional actual de la empresa Compured S.A.C. es eficiente y eficaz?
- a) Mucho
 - b) Bastante
 - c) Neutral
 - d) Un poco
 - e) No en lo absoluto
7. ¿La tecnología de información de la empresa ha permitido mejorar sus procesos internos?
- a) Mucho
 - b) Bastante
 - c) Neutral
 - d) Un poco
 - e) No en lo absoluto
8. ¿Se ha establecido un plan de capacitación y desarrollo formativo para los empleados de la empresa Compured S.A.C.?
- a) Siempre
 - b) Casi siempre
 - c) Muchas veces
 - d) Muy pocas veces
 - e) No en lo absoluto

9. ¿La labor que realiza en la empresa Compured S.A.C. le ofrece oportunidad para desarrollarse como persona y profesional?
- a) Mucho
 - b) Bastante
 - c) Neutral
 - d) Un poco
 - e) No en lo absoluto
10. ¿Sabe usted cuantas personas y/o áreas están involucradas directamente en su trabajo?
- a) Mucho
 - b) Bastante
 - c) Neutral
 - d) Un poco
 - e) No en lo absoluto
11. ¿Cree que los procesos actualmente en la empresa son eficientes?
- a) Mucho
 - b) Bastante
 - c) Neutral
 - d) Un poco
 - e) No en lo absoluto
12. ¿Conoce los procedimientos a seguir ante alguna contingencia?
- d) Mucho
 - e) Bastante
 - f) Neutral
 - g) Un poco
 - h) No en lo absoluto

ANEXO 3

ENTREVISTA

1. ¿La empresa está cumpliendo con los objetivos planteados? Sí/ No ¿Por qué?

Nosotros nos planteamos usualmente objetivos anuales con respecto a ventas, en los últimos años esto ha venido aumentando pero no tanto como quisiéramos, incluso en este último año vemos que algunos clientes nos abandonan o quedan descontentos porque sus pedidos no les llegan a tiempo sus pedidos, lo cual hace que nuestra cartera de clientes de una u otra forma se reduzca, con respecto a la venta de usuario final nuestros precios en comparación a la competencia son un poco elevados, lo que nos lleva a veces a no poder generarle una gran oferta al cliente.

A continuación de los años que hemos estado en el mercado hemos ido creciendo en participación según estadísticas que nosotros sacamos para plantearnos nuestros objetivos anuales estamos compitiendo actualmente con un 15% en participación con Computecnico y Hardtech.

2. ¿Se cuenta con los recursos (humanos, procesos, tecnología, capital) necesarios para operar el negocio?

Contamos con un personal que lleva la mayoría más de 1 año laborando en la empresa, los cuales saben ya los procesos que deben de ejecutar apoyados de un sistema que pensamos modificar, ya que promedia precios unitarios y no ayuda para que los vendedores y la parte logística puedan ver el último precio de compra de un producto.

3. ¿Existe una estructura organizacional formal en la empresa? ¿Es suficiente para el desarrollo de las actividades de la empresa?

Como mencioné, tenemos la mayoría de personal que trabaja más de 1 año en la empresa los cuales ya saben los procesos que deben realizar, pero no contamos con una estructura organizacional formal donde se especifique las funciones de cada trabajador o un organigrama donde cada uno sepa que mandato ocupa, es decir no contamos con un diseño organizacional vigente.

4. ¿Existe en cada área un responsable para la toma de decisiones y con funciones definidas?

Existen responsables en cada área que tenemos, pero no todos tienen sus funciones definidas, eso casi siempre varía de acuerdo a la necesidad del momento, muchas veces esperan a que yo venga para poder acordar que es lo que se puede hacer referente a algún tema en específico.

5. ¿Los actuales procesos internos son eficientes? ¿Por qué?

Actualmente los procesos internos demoran mucho, referente a la compra de proveedores, no se tiene organizado un directorio para que el personal de ventas pueda acceder a ellos también y poder cotizar mucho más rápido.

ANEXO 4

COMPUTE!
TECNOLOGIA DE PUNTA A TU ALCANCE

Cotizar Productos IR A MESA DE AYUDA

Inicio Contacto

NOSOTROS

CIENTES | ALMOROS

Conócenos
Nuestros Servicios
Nuestros Productos
Convenio Marco
Noticias
Promociones
Contactanos

Comprometidos Contigo

COMPUTE! S.A.C.

- Nace en 1999 y es una exitosa empresa peruana dedicada a la comercialización de equipos de cómputo, impresoras, además de brindar servicios especializados en soporte técnico, outsourcing, mesa de ayuda, monitores TI, mesa de ayuda, entre otros aspectos de la tecnología de la información y comunicación.
- Trabajamos como proveedores del mercado tecnológico en todo el norte del país, con la garantía de los productos y servicios son respaldados por los mismos fabricantes, lo que nos ha permitido posicionarnos como una empresa sólida en el desarrollo de tecnología de la información.
- Esta creciendo no solo en el ámbito de la mejora de productos y servicios, sino también en el trato a nuestros clientes, quienes son lo más importante. Hacemos que se sientan seguros de su inversión, garantizando nuestro total respaldo, para brindarles los mejores servicios y productos del mercado de manera especializada.
- Ni solo encontrarán la mejor tecnología a su alcance, sino también el compromiso de brindarle excelencia en nuestro servicio post-venta.

MISION

Ofrecer la mejor experiencia de informática a personas y corporaciones de todo el norte del país, a través de nuestras innovadoras soluciones en productos y servicios de alta calidad especializados en tecnologías de la información (TI).

VISION

Al 2020 ser una exitosa empresa líder del mercado nacional de la tecnología de la información y comunicación, creando un vínculo de compromiso leal y confiable con nuestros clientes.

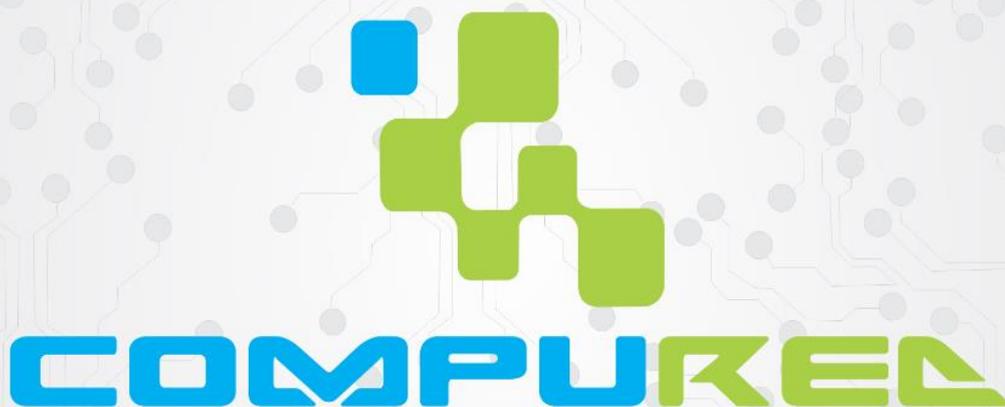
DELL HP TOSHIBA ViewSonic Ser the difference XEROX KYOCERA

ANEXO 5

SOLUCIONES TI
PARA ENTORNOS DE
CONSUMO Y CORPORATIVOS

PROGRAMA DE CAPACITACIÓN DEL DISEÑO

ORGANIZACIONAL



TECNOLOGÍA DE PUNTA A TU ALCANCE

SOMOS
Parte del



CONTENIDO

I. INTRODUCCIÓN

1.1 Antecedentes

1.2 Objetivo General

1.3 Objetivo Específico

1.4 ¿A quién va dirigido?

1.4.1 Metodología

1.4.2 Duración del curso

1.4.3 Recursos Técnicos

1.4.4 Recursos Materiales

1.4.5 Recursos Humanos

1.4.6 Recursos Financieros

1.4.7 Políticas del Capacitador

II. TEMARIO

2.1 Organigrama

2.2 Manual de Organización y Funciones

2.3 Procesos Internos

INTRODUCCIÓN

Se dará a conocer el diseño organizacional de la empresa COMPURED S.A.C., así mismo se dará un curso de capacitación sobre cuál será la nueva estructura organizacional de la empresa, con el fin de lograr que los procesos internos sean más eficientes lo cual conllevará a tener mayores volúmenes de ventas (ganancias). Dentro de esta capacitación se verá la nueva estructura organizacional, el manual de organización y funciones y los flujogramas que se presentarán centrándose en las áreas de Logística y ventas.

1.1 Antecedentes

COMPURED S.A.C. es una empresa comercializadora de TI, dedicada principalmente a la venta de equipos de cómputo y a brindar servicios de soporte técnico en la ciudad de Trujillo.

Actualmente COMPURED S.A.C. se está extendiendo a otros mercados como es la venta de útiles de escritorio y bienes de ayuda humanitaria a entidades públicas.

En base a una investigación que se realizó por medio de entrevistas y cuestionarios a los empleados del área de Logística y Ventas se detecta que los trabajadores no tienen sus funciones muy bien definidas y que sus procesos internos toman mucho tiempo para ser realizados.

Debido a estos hallazgos se decidió da un curso para que los trabajadores conozcan el diseño organizacional que se va a implementar.

1.2 Objetivo General

Se dará un curso de capacitación enfocado al personal de ventas y logística con el fin de mejorar los procesos internos de la empresa.

1.3 Objetivo Específico

Lograr que los procesos internos sean más eficientes para poder tener clientes satisfechos y poder generar mayores ventas.

1.4 ¿A quién va dirigido?

Al área de ventas y logística de la empresa COMPURED S.A.C.

1.4.1 Metodología

Lista de Requerimientos.

Materiales

- Diapositivas (Power Point).
- Hojas blancas.
- Cartucho de tinta.
- Bolígrafos.
- Folders.
- Clips.
- Memoria USB.

Equipo

- Cañón
- Computadora
- Impresora
- Programa de software (Power Point)

Lugar

Instalaciones de la empresa COMPURED S.A.C. (Sala de reuniones)

1.4.2 Duración del curso

Se impartirá en un día y fue de cuatro horas de 9:00 a.m a 1:00 p.m., dentro de la empresa COMPURED S.A.C. en la cual se dará a conocer a los trabajadores del área de ventas y logística el diseño organizacional a implementar.

1.4.3 Recursos Técnicos

Los recursos técnicos que serán necesarios para el desarrollo del programa de capacitación serán los siguientes:

- Computadora.
- Impresora.
- Cañón.
- Programa Software (Power Point).

1.4.4 Recursos Materiales

Entre los recursos materiales que se utilizarán en la ejecución del programa de capacitación serán los siguientes:

- Diapositivas (Power Point).
- Hojas blancas.
- Cartucho de tinta.
- Bolígrafos.
- Folders.
- Clips.
- Memoria USB.

1.4.5 Recursos Humanos

La capacitación lo brindará el gerente de la empresa COMPURED S.A.C., Ing. Jorge Rodriguez Pando.

1.4.6 Recursos Financieros

Para lograr la ejecución del Programa de curso de capacitación al Personal de Ventas, se requiere de un presupuesto aproximado, las cuales serán financiados por la empresa beneficiadora de la capacitación.

El presupuesto se desglosa de la siguiente manera:

RECURSOS	COSTOS
Recursos Técnicos	S/. 200
Recursos Materiales	S/. 300
Recursos Humanos	S/. 120
TOTAL	S/. 500

1.4.7 Políticas del capacitador

Para la impartición de cada uno de los cursos se buscará a la persona más óptima para que contribuye con el desarrollo de habilidades, actitudes y conocimientos de la empresa COMPURED S.A.C.

1. Como requisito los participantes, en este caso los empleados del área de la empresa deberán cumplir con los horarios de estos cursos y participación en ellos.
2. Los resultados serán de tipo confidencial y se tomaran para fines de capacitación de los empleados.
3. Se tomará en cuenta comentarios, opiniones, sugerencias de cada uno de los involucrados para ir mejorando esto.

TEMARIO

Tiempo requerido	
1. Bienvenida	10 min
2. Dinámica	20 min
3. Desarrollo del curso	5 min
3.1 Organigrama	18 min
3.2 Manual de organizaciones y funciones	90 min
3.3 Procesos internos	80 min
4. Dudas y comentarios	15 min
5. Cierre	10 min

ANEXO 6

FORMATO DE ORDEN DE COMPRA A PROVEEDOR - PROPUESTO



FACTURAR A:
 COMPURED S.A.C.
 AYACUCHO 463 - B
 R.U.C.: 20498509039

NÚMERO DE ORDEN DE COMPRA

PROVEEDOR	
COMPANÍA:	
DIRECCIÓN:	
CONTACTO:	

ENTREGAR EN	
DIRECCIÓN	

CONDICIONES DE PAGO:	
FECHA DE ENTREGA:	

INDICACIONES ESPECIALES

COD.	DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	UNIDAD DE DESPACHO	MONEDA	P.V.	IMPORTE
<i>TOTAL S/. (INC. IGV)</i>						

ANEXO 7

FORMATO DE COTIZACIÓN A CLIENTES



Trujillo, ___ de ___ de 2017

Señores:

Presente.-

Estimados señores:

Conforme lo solicitado, presentamos a continuación nuestra cotización, según las especificaciones y condiciones generales:

ITEM	PRODUCTO	MARCA	MODELO	UNIDAD DE DESPACHO	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO (S/.)	PRECIO TOTAL (S/.)	PROVEEDOR	PRECIO PROVEEDOR	PRECIO TOTAL PROVEEDOR	UTILIDAD		
TOTAL INCLUIDO IGV EN S/.							S/.	0.00				S/.	-

CONSIDERACIONES:

- . Los precios **Sí** incluyen I.G.V.
- . Forma de Pago:
- . Validez de oferta:
- . Plazo de entrega:

Ejecutiva de Ventas - COMPURED S.A.C.

Cel.: 948986062 | RPM: #703202 | email: conveniomarco3@compuredsac.com

<p>www.compuredsac.com</p> <p> facebook.com/compuredsac compured_sac email: ventas@compuredsac.com </p>	<p>TRUJILLO</p> <p>Jr. Apasacho 403-B</p> <p>Teléfono: 044-259-605-209375</p> <p>Cel: 946650582 RPM: *242884</p>	
--	--	--