



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA EMPRESA COMERCIAL
EKOCASA EN EL CANTÓN GENERAL ANTONIO ELIZALDE
(BUCAY)

Trabajo de Titulación

Tipo: Proyecto de Investigación

Presentado para optar al grado académico de:

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

AUTOR: KEVIN ANDRES LEDESMA HERRERA

DIRECTOR: ING. STALIN EFRÉN ARGUELLO ERAZO PH.D.

Riobamba – Ecuador

2023

©2023, Kevin Andres Ledesma Herrera

Se autoriza la reproducción total o parcial, con fines académicos, por cualquier medio o procedimiento, incluyendo la cita bibliográfica del documento, siempre y cuando se reconozca el Derecho de Autor.

Yo, Kevin Andres Ledesma Herrera, declaro que el presente Trabajo de Titulación es de mi autoría y los resultados del mismo son auténticos. Los textos en el documento que provienen de otras fuentes están debidamente citados y referenciados.

Como autor asumo la responsabilidad legal y académica de los contenidos de este Trabajo de Titulación; el patrimonio intelectual pertenece a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.

Riobamba, 17 de Julio de 2023



Kevin Andres Ledesma Herrera

C.I: 0105852842

ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

El Tribunal del Trabajo de Titulación certifica que: El Trabajo de Titulación; Tipo: Proyecto de Investigación, **DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA EMPRESA COMERCIAL EKOCASA EN EL CANTÓN GENERAL ANTONIO ELIZALDE (BUCA Y)**, realizado por el señor: **KEVIN ANDRES LEDESMA HERRERA**, ha sido minuciosamente revisado por los Miembros del Tribunal del Trabajo de Titulación, el mismo que cumple con los requisitos científicos, técnicos, legales, en tal virtud el Tribunal Autoriza su presentación.

	FIRMA	FECHA
Ing. Monica del Pilar Miranda Salazar PRESIDENTE DEL TRIBUNAL		2023-07-17
Ing. Stalin Efrén Arguello Erazo Ph.D. DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN		2023-07-17
Ing. Juan Carlos Pomaquero Yuquilema ASESOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN		2023-07-17

DEDICATORIA

Este trabajo de titulación lo quiero dedicar a mi madre, mi hijo y a toda mi familia ya que han sido el motor que me ha permitido continuar en cada una de las etapas de mi carrera universitaria, a pesar de varias adversidades siempre han estado pendiente de mí y me han brindado su apoyo incondicional. Mi madre ha sido el pilar principal para que mi carrera haya terminado, desde el comienzo de mi etapa universitaria sin la ayuda de nadie más, ella me apoyo en todos los sentidos y es por esto por lo que este trabajo de titulación y mi carrera universitaria es dedicada a ella. Albert, mi hijo todo este esfuerzo es para ti y por ti para que puedas tener un gran futuro y una gran vida, es por esto por lo que mi carrera universitaria esta también dedicada a él.

Kevin

AGRADECIMIENTO

Quisiera empezar agradeciendo a Dios por permitirme culminar mi estudios universitarios, por siempre protegerme y guiarme en todos estos años que me a tocado estar lejos de mi casa y mi familia. Quisiera agradecer a mi familia por siempre brindarme ese apoyo incondicional, en especial a mi madre por siempre estar al pendiente de mí y darme la ventaja de haber estudiado una carrera universitaria, gracias a ella esto se ha completado y he podido llegar hasta donde estoy. Quisiera agradecer a todos los maestros o ingenieros que me han podido impartir una clase en toda mi vida universitaria, he podido conocer a gente de gran calidad donde pude confiar incluso mi vida privada y supieron aconsejarme y escucharme es por esto por lo que agradezco a todos mis profesores por permitirme aprender las cátedras y sus experiencias de vida que sin duda me servirán de ahora en adelante en mi vida profesional. Quisiera agradecer a mis amigos y compañeros universitarios por haber hecho de mi vida universitaria una de las mejores etapas de mi vida, pude conocer a grandes personas a lo largo de mi carrera, personas que sin pensarlo se convirtieron en personas especiales en mi vida las cuales las llevare siempre en mi mente y le agradeceré el hecho de haberlas conocido y aprender de ellas.

Kevin

TABLA DE CONTENIDO

ÍNDICE DE TABLAS	xii
ÍNDICE DE ILUSTRACIONES.....	xiv
ÍNDICE DE ANEXOS	xv
RESUMEN	xvi
ABSTRACT	xvii
INTRODUCCIÓN	1

CAPÍTULO I

1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	2
1.1. Planteamiento del problema.....	2
1.2. Formulación del problema	3
1.3. Sistematización del problema.....	3
1.4. Objetivos	3
1.4.1. <i>Objetivo general</i>	3
1.4.2. <i>Objetivo específicos</i>	3
1.5. Justificación	3
1.5.1. <i>Justificación teórica</i>	3
1.5.2. <i>Justificación metodológica</i>	4
1.5.3. <i>Justificación práctica</i>	4

CAPÍTULO II

2. MARCO TEÓRICO	5
2.1. Antecedentes de la investigación.....	5
2.2. Antecedentes de la organización	9
2.3. Marco teórico.....	9
2.3.1. <i>Organización</i>	10
2.3.1.1. <i>Objetivos de la organización y sus metas</i>	10
2.3.1.2. <i>Principios de organización</i>	10
2.3.1.3. <i>Tipos de organizaciones</i>.....	11
2.3.2. <i>Diseño</i>	11
2.3.3. <i>Diseño organizacional</i>	12
2.3.3.1. <i>Importancia del diseño organizacional</i>	12

2.3.3.2.	<i>Elementos básicos del diseño organizacional</i>	13
2.3.4.	<i>Instrumentos metodológicos del diseño</i>	13
2.3.4.1.	<i>Agrupamiento</i>	13
2.3.4.2.	<i>Los organigramas</i>	14
2.3.4.3.	<i>Importancia de los organigramas</i>	14
2.3.4.4.	<i>Tipos de organigramas</i>	14
2.3.5.	<i>Elementos del diseño organizacional</i>	16
2.3.5.1.	<i>Dirección estratégica</i>	16
2.3.5.2.	<i>Misión organizacional</i>	16
2.3.5.3.	<i>Visión organizacional</i>	17
2.3.5.4.	<i>Objetivos empresariales</i>	17
2.3.5.5.	<i>Política institucional</i>	17
2.3.5.6.	<i>Estrategias</i>	17
2.3.6.	<i>El Proceso Administrativo</i>	18
2.3.6.1.	<i>Etapas del Procesos Administrativo</i>	18
2.3.7.	<i>Diagnostico situacional</i>	19
2.3.7.1.	<i>Análisis externo</i>	19
2.3.7.2.	<i>Análisis interno</i>	19
2.3.8.	<i>Matriz FODA</i>	20
2.3.8.1.	<i>Importancia de la Matriz FODA</i>	20
2.3.8.2.	<i>Fortalezas</i>	20
2.3.8.3.	<i>Debilidades</i>	20
2.3.8.4.	<i>Oportunidades</i>	21
2.3.8.5.	<i>Amenazas</i>	21
2.3.9.	<i>Manual de funciones</i>	21
2.3.9.1.	<i>¿Qué se documenta en un manual de funciones?</i>	22
2.3.9.2.	<i>Manual de Funciones por Competencias</i>	22
2.3.9.3.	<i>Manual de Funciones Específicas</i>	24
2.3.10.	<i>¿Qué es el análisis PESTEL?</i>	26
2.3.11.	<i>Matriz de evaluación de factores externos (MEFE)</i>	26
2.3.12.	<i>Matriz de evaluación de factores internos (MEFI)</i>	28
2.3.13.	<i>Procesos y procedimiento</i>	29
2.3.13.1.	<i>Procedimiento</i>	29
2.3.13.2.	<i>Proceso</i>	29
2.3.13.3.	<i>Tipos de procesos</i>	29
2.3.13.4.	<i>Diagrama de flujo de proceso</i>	30
2.3.14.	<i>Qué es un mapa de procesos</i>	31

2.3.14.1.	<i>Para qué sirve un mapa de procesos</i>	31
2.3.15.	Ficha de procesos	32
2.3.16.	Indicadores	33
2.3.16.1.	<i>Tipos de indicadores</i>	34
2.3.17.	Productividad	34
2.3.17.1.	<i>Importancia y beneficios de la productividad</i>	35
2.3.17.2.	<i>Factores y aspectos que inciden en la productividad</i>	36

CAPÍTULO III

3.	MARCO METODOLÓGICO	38
3.1.	Enfoque de investigación	38
3.1.1.	<i>Enfoque cualitativo</i>	38
3.1.2.	<i>Enfoque cualitativo</i>	38
3.2.	Nivel de Investigación	39
3.2.1.	<i>Nivel exploratorio</i>	39
3.2.2.	<i>Nivel descriptivo</i>	39
3.3.	Diseño de Investigación	40
3.3.1.	<i>No experimental</i>	40
3.3.2.	<i>Diseño transversal</i>	40
3.4.	Tipo de Investigación	41
3.4.1.	<i>Investigación documental</i>	41
3.4.2.	<i>Investigación de Campo</i>	41
3.5.	Población y Muestra	41
3.5.1.	<i>Población</i>	41
3.5.2.	<i>Muestra</i>	42
3.6.	Métodos, técnicas e instrumentos de investigación	43
3.6.1.	Métodos de Investigación	43
3.6.1.1.	<i>Método deductivo</i>	43
3.6.1.2.	<i>Método inductivo</i>	44
3.6.2.	Técnicas	44
3.6.2.1.	<i>Encuesta</i>	44
3.6.2.2.	<i>Entrevista</i>	45
3.6.2.3.	<i>Observación directa</i>	45
3.6.3.	Instrumentos	46
3.6.3.1.	<i>Cuestionario de la encuesta</i>	46
3.6.3.2.	<i>Guía de entrevista</i>	46

3.6.3.3.	<i>Ficha de observación</i>	46
3.7.	Idea a defender	47
3.7.1.	<i>Variable independiente</i>	47
3.7.2.	<i>Variable dependiente</i>	47

CAPÍTULO IV

4.	MARCO DE ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS	48
4.1.	Encuesta dirigida a los colaboradores de “COMERCIAL EKOCASA”	48
4.2.	Encuesta dirigida a los clientes de “Comercial Ekocasa”	59
4.3.	Entrevista al gerente del “Comercial Ekocasa”	67
4.4.	Discusión de resultados.....	69

CAPÍTULO V

5.	MARCO PROPOSITIVO	70
5.1.	Introducción	71
5.2.	Objetivo	71
5.3.	Análisis de los factores externos e internos	71
5.3.1.	<i>Análisis de los factores externos</i>	71
5.3.2.	<i>Análisis de los factores internos</i>	73
5.4.	Creación de la matriz FODA	74
5.4.1.	<i>Matriz de evaluación del factor interno (EFI)</i>	75
5.4.2.	<i>Matriz de Evaluación del Factor Externo (EFE)</i>	76
5.4.3.	<i>Matriz de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas- FODA</i>	77
5.5.	Construcción y organización de la filosofía corporativa	79
5.5.1.	<i>Reseña histórica</i>	79
5.5.2.	<i>Logotipo</i>	80
5.5.3.	<i>Misión</i>	80
5.5.4.	<i>Visión</i>	81
5.5.5.	<i>Valores</i>	81
5.5.6.	<i>Objetivos institucionales</i>	82
5.5.7.	<i>Construcción de políticas</i>	82
5.5.8.	<i>Indicadores de la Perspectiva Financiera</i>	87
5.5.9.	<i>Indicadores Perspectiva clientes</i>	88
5.5.10.	<i>Indicadores Perspectiva procesos internos</i>	89
5.5.11.	<i>Indicadores Perspectiva aprendizaje y crecimiento</i>	90

5.5.12.	<i>Indicadores Perspectiva sistema de gestión de la seguridad y salud en el trabajo</i>	91
5.6.	Elaboración cuadro de mando integral	92
5.6.1.	<i>Cuadro de mando integral</i>	92
5.6.2.	<i>Propuesta del diseño organizacional</i>	101
5.6.3.	<i>Manual de funciones</i>	102
5.6.4.	<i>Construcción de proceso y procedimientos</i>	110
5.7.	Matriz cuantitativa de la planeación estratégica	117
5.8.	Mapa Estratégico de direccionamiento empresarial	118
5.9.	Indicadores de gestión y perspectivas estratégicas del cuadro de mando integral	119
5.9.1.	<i>Cumplimiento de estrategias mediante el diagrama de Gantt</i>	120
CONCLUSIONES		125
RECOMENDACIONES		126
BIBLIOGRAFÍA		
ANEXOS		

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1-2:	Principios de organización.....	10
Tabla 2-2:	Tipos de organizaciones.....	11
Tabla 3-2:	Elementos básicos del diseño organizacional	13
Tabla 4-2:	Etapas del proceso administrativo.....	18
Tabla 5-2:	Elaboración de una Matriz EFE.....	27
Tabla 6-2:	Matriz de evaluación de factores externos (MEFE).....	27
Tabla 7-2:	Matriz de elaboración de factores internos (MEFI).....	28
Tabla 8-2:	Matriz de evaluación de factores internos (MEFI)	28
Tabla 9-2:	Tipos de procesos.....	30
Tabla 10-2:	La simbología básica del diagrama de flujos de proceso.....	30
Tabla 11-2:	Para qué sirve el manual de procesos.....	31
Tabla 12-2:	Tipos de indicadores	34
Tabla 1-3:	Población	42
Tabla 1-4:	Género.....	48
Tabla 2-4:	Filosofía corporativa	49
Tabla 3-4:	Estructura orgánica	50
Tabla 4-4:	Especificaciones de actividades.....	51
Tabla 5-4:	Existencia de un manual de funciones	52
Tabla 6-4:	Constancia de políticas organizacionales.....	53
Tabla 7-4:	Sanciones que aplica al empresa.....	54
Tabla 8-4:	Aplicación de proceso en la empresa.....	55
Tabla 9-4:	Constancia de conflictos laborales.....	56
Tabla 10-4:	Capacitaciones desarrolladas al personal	57
Tabla 11-4:	Incentivos laborales en la empresa.....	58
Tabla 12-4:	Genero del encuestado	59
Tabla 13-4:	Atención al cliente	60
Tabla 14-4:	Colaboradores capacitados.....	61
Tabla 15-4:	Existencia de filosofía corporativa.....	62
Tabla 16-4:	Emplear políticas	63
Tabla 17-4:	Eje para mejorar la productividad.....	64
Tabla 18-4:	Mejorar el desempeño laboral.....	65
Tabla 19-4:	Valor agrado de la empresa.....	66
Tabla 1-5:	Análisis de los factores externos.....	72
Tabla 2-5:	Análisis de los factores internos.....	73

Tabla 3-5:	Matriz FODA.....	74
Tabla 4-5:	Matriz de evaluación del factor interno (EFI).....	75
Tabla 5-5:	Matriz de evaluación factores externos.....	76
Tabla 6-5:	Matriz de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas (FODA).....	77
Tabla 7-5:	Preguntas directrices para la misión.....	80
Tabla 8-5:	Preguntas directrices para la visión.....	81
Tabla 9-5:	Políticas generales.....	82
Tabla 10-5:	Políticas administrativas	83
Tabla 11-5:	Políticas para el personal	84
Tabla 12-5:	Políticas de selección del personal.....	85
Tabla 13-5:	Políticas de compra a proveedores.....	85
Tabla 14-5:	Políticas comerciales.....	86
Tabla 15-5:	Indicadores financieros	87
Tabla 16-5:	Indicadores clientes.....	88
Tabla 17-5:	Indicadores procesos internos	89
Tabla 18-5:	Indicadores aprendizaje y crecimiento.....	90
Tabla 19-5:	Indicadores SG-SST.....	91
Tabla 20-5:	Cuadro de Mando Integral (BSC)	92
Tabla 21-5:	Manual de funciones del gerente	102
Tabla 22-5:	Manual de funciones del contador	103
Tabla 23-5:	Manual de funciones de caja.....	104
Tabla 24-5:	Manual de funciones del vendedor	105
Tabla 25-5:	Manual de funciones del bodeguero	106
Tabla 26-5:	Manual de funciones de cobrador	107
Tabla 27-5:	Manual de funciones de chofer	108
Tabla 28-5:	Manual de funciones de servicio técnico	109
Tabla 29-5:	Matriz cuantitativa de la planeación estratégica	117
Tabla 30-5:	Diagrama de Gantt	120

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1-2:	Ficha de proceso.....	33
Ilustración 1-4:	Género de la persona encuestada.....	48
Ilustración 2-4:	Filosofía corporativa	49
Ilustración 3-4:	Estructura Orgánica.....	50
Ilustración 4-4:	Especificaciones de actividades	51
Ilustración 5-4:	Existencia de un manual de funciones	52
Ilustración 6-4:	Constancia de políticas organizacionales	53
Ilustración 7-4:	Sanciones que aplica al empresa	54
Ilustración 8-4:	Aplicación de proceso en la empresa	55
Ilustración 9-4:	Constancia de conflictos laborales	56
Ilustración 10-4:	Capacitaciones desarrolladas al personal	57
Ilustración 11-4:	Incentivos laborales en la empresa.....	58
Ilustración 12-4:	Genero del encuestado	59
Ilustración 13-4:	Atención al cliente.....	60
Ilustración 14-4:	Colaboradores capacitados.....	61
Ilustración 15-4:	Existencia de filosofía corporativa.....	62
Ilustración 16-4:	Emplear políticas.....	63
Ilustración 17-4:	Eje para mejorar la productividad.....	64
Ilustración 18-4:	Mejorar el desempeño laboral	65
Ilustración 19-4:	Valor agregado de la empresa	66
Ilustración 1-5:	Logotipo	80
Ilustración 2-5:	Valores	81
Ilustración 3-5:	Organigrama estructural.....	101
Ilustración 4-5:	Cobro de crédito a clientes.....	110
Ilustración 5-5:	Venta con crédito	111
Ilustración 6-5:	Venta en efectivo.....	112
Ilustración 7-5:	Sistema de compra proveedores.....	113
Ilustración 8-5:	Sistema de compra proveedores.....	114
Ilustración 9-5:	Selección de personal	116
Ilustración 10-5:	Mapa estratégico	118

ÍNDICE DE ANEXOS

- ANEXO A:** ENCUESTA DIRIGIDA A LOS COLABORADORES DEL “COMERCIAL EKOCASA”
- ANEXO B:** ENCUESTA DIRIGIDA A LOS CLIENTES DEL “COMERCIAL EKOCASA”
- ANEXO C:** ENTREVISTA AL GERENTE DEL “COMERCIAL EKOCASA”

RESUMEN

El diseño organizacional para la empresa “COMERCIAL EKOCASA” en el cantón General Antonio Elizalde (Bucay), tuvo como objetivo el plantear manuales de políticas y procedimientos para cada área mediante una adecuada estructura organizacional para mejorar el funcionamiento e incrementar su productividad. En la investigación se empleó una metodología tanto cuantitativa y cualitativa, se aplicó encuestas a los colaboradores – clientes, entrevista al gerente general y se realizó un diagnóstico de la situación actual mediante la matriz FODA, donde se pudo determinar que la empresa trabaja de forma empírica lo que detiene cumplir con los procesos a cabalidad, mal uso de medios publicitarios en la corta trayectoria en el mercado. Mediante la creación de la filosofía corporativa adecuada ayudará a fomentar horizontes empresariales al igual que la estructura organizacional que ayude a erradicar la duplicidad de funciones con un manual para cada uno ellos colaboradores para el personal cumpla su actividades de manera eficaz y eficiente. La creación de la estructura organizacional canaliza cada una de las áreas del negocio donde se debe cumplir las actividades encomendadas en cada puesto de trabajo dando cumplimiento a la filosofía corporativa cumpliendo a cabalidad lo proceso y procedimientos de venta y atención al cliente con un servicio de calidad. Se recomendó al gerente general aplicar el manual de funciones donde se cumpla a cabalidad el desempeño de las actividades y toma decisiones para que incremente la rentabilidad de la empresa.

Palabra clave: <ORGANIGRAMA>, <ESTRATEGIAS>, <MANUAL DE FUNCIONES>, <COMERCIALIZACIÓN>, <PROCESO>, <TOMA DE DECISIONES>.



ABSTRACT

The organizational design for the company "COMERCIAL EKOCASA" in the General Antonio Elizalde Canton (Bucay) aimed to propose policy and procedure manuals for each area through an appropriate organizational structure to enhance operations and increase productivity. The research employed both quantitative and qualitative methodologies, including surveys conducted with employees and clients, an interview with the general manager, and a diagnosis of the current situation using the SWOT matrix. This diagnosis revealed that the company operates empirically, hindering full compliance with processes, and there is a misuse of advertising media despite its short time in the market. An appropriate corporate philosophy creation will help promote business horizons, as will the organizational structure that aims to eliminate duplicate functions by providing manuals for each area, ensuring that employees perform their activities effectively and efficiently. Establishing the organizational structure channels each area of the business, where activities assigned to each position must be fulfilled in alignment with the corporate philosophy, ensuring adherence to sales and customer service processes and procedures with a focus on delivering quality service. The general manager was recommended to implement a job description manual to ensure the complete and appropriate performance of activities and decision-making, thereby increasing the company's profitability.

Keywords: <ORGANIZATIONAL CHART>, <STRATEGIES>, <JOB DESCRIPTION MANUAL>, <MARKETING>, <PROCESS>, <DECISION-MAKING>.



Lic. Leonardo E. Cabezas A.

C.I: 0601880420

INTRODUCCIÓN

En la presente investigación se construye un diseño organizacional, que determina que una empresa aplique los lineamientos adecuados, estos ayudan a que este articulada con una adecuada cultura organizacional donde todos los colaboradores deben conocer sus áreas de trabajo, las funciones y los límites que pueden desarrollar, esto se relaciona con una toma de decisiones adecuada.

La empresa “COMERCIAL EKOCASA” en el cantón General Antonio Elizalde (Bucay) no aplica debidamente el diseño organizacional, lo que afecta directamente al brindar un servicio de calidad a los compradores, es por ende que cada integrante debe desarrollar una actividad adecuada que proporcione un mejor funcionamiento, para ello se estipula cinco capítulos que ayuden a la empresa a ser más eficiente en cada actividad a realizar.

Capítulo I.- se enfoca en el planteamiento del problema donde se conoce cuáles son las falencias que la empresa presenta en base al desarrollo organizacional por ende se plantea objetivos investigativos que ayudan a tomar decisiones oportunas y mejorar las actividades diarias por ende se analiza posibles soluciones mediante una justificación parlangica, metodología y teórica.

Capítulo II.- se analiza de las diferentes teorías de autores de libros, folletos y revistas que se convierten en guía para desarrollar una adecuada investigación y estructurar un desarrollo organizacional propicio a las actividades que desarrolla la empresa.

Capítulo III.- se analiza una metodología adecuada que cumpla las expectativas de la investigación y ayude a dar solución a los problema encontrados. Entre ello se analiza la aplicación de una encuesta con un debida aplicación de la muestra.

Capítulo IV.- los resultados de la investigación que hace hincapié a analizar de forma estética las encuestas realizada a los colaboradores donde se conoce a profundidad el desconocimiento de una filosofía corporativa ya que no existe un detalle adecuado de las actividades y este ocasiona conflictos en las tareas que se van a realizar.

Capítulo V.- se desarrolla la propuesta donde se aplicará una misión, visión, valores que ayudan a que la empresa sea más eficiente y sepa que hace y donde quiere llegar. Se estructura el organigrama en base a todas las actividades de la empresa y a su vez el manual de funciones que debe tener detallado las políticas de cada área de trabajo y al final del ciclo estas puedan evaluar cada proceso al desarrolla las actividades mediante una buena toma de decisiones.

CAPÍTULO I

1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. Planteamiento del problema

Actualmente, las organizaciones a nivel mundial necesitan que las áreas funcionales se encuentren establecidas ya que estas permiten alcanzar los objetivos propuestos en dirección, producción, finanzas, marketing y recursos humanos. Al momento de tener establecidas las áreas funcionales, suelen mencionarse las funciones básicas de la entidad así también el reconocimiento de objetivos planteados en la empresa.

Es importante señalar que en “COMERCIAL EKOCASA” se gestiona la actividad comercial de línea blanca, transporte y línea marrón basada solo en un conocimiento empírico por parte de sus propietarios y no en una dimensión técnica que permite identificar una estructura organizacional propicia a las actividades que realiza, conjuntamente con el desarrollo del proceso administrativo y la operativización de este en las distintas áreas de la empresa.

La empresa cuenta con 5 colaboradores incluido el gerente general siendo un número de trabajadores mínimo, los cuales no tienen definido un organigrama estructural especificando las tareas que deben realizar en sus áreas de trabajo dentro de la organización, todos los trabajadores desarrollan actividades de manera aleatoria intentando cumplir con las actividades encomendadas por sus dueños y estos no pueden ser realizados a cabalidad y de manera eficiente, la mala designación de tareas conlleva a que exista duplicidad de funciones y esto se da por la carencia de un manual de funciones que permita realizar actividades concretas por eso que conlleva un desequilibrio en el proceso de comercialización y en la toma de decisiones.

Los problemas que están latentes en la empresa es por la carencia de un diseño organizacional donde estipule una jerarquía de forma técnica en las distintas áreas, tener definido una filosofía corporativa propicia que encamine al propietario a cumplir con su objetivo, la falta de un organigrama donde se detalle las distintas áreas de la empresa con su respectivo manual de funciones, procesos de las actividades de comercialización y demás funciones relacionadas con ventas en el manejo técnico del giro del negocio.

1.2. Formulación del problema

¿Como el Diseño organizacional de la empresa “COMERCIAL EKOCASA” en General Antonio Elizalde (Bucay) permitirá maximizar la productividad en la comercialización de los productos?

1.3. Sistematización del problema

- ¿Cómo el diagnostico situacional ayudará a conocer los problemas y beneficios que tiene la empresa “COMERCIAL EKOCASA”?
- ¿Cómo influirá una estructura organizacional en el desarrollo de sus actividades?
- ¿Cómo constituye la creación de un manual de funciones, políticas y procesos en el manejo administrativo de la empresa?

1.4. Objetivos

1.4.1. *Objetivo general*

Formular un diseño organizacional de la empresa “COMERCIAL EKOCASA” en General Antonio Elizalde (Bucay) permitirá maximizar la productividad en la comercialización de los productos.

1.4.2. *Objetivo específicos*

- Realizar un diagnóstico situacional actual de la empresa utilizando los distintos métodos, técnicas e instrumentos que permitirá conocer su situación.
- Determinar funciones, tareas, competencias y agruparlas de los cargos que conforman la estructura organizacional propuesta para la empresa “COMERCIAL EKOCASA”.
- Plantear manuales de políticas y procedimientos para cada área de la empresa para mejorar su funcionamiento e incrementar su productividad.

1.5. Justificación

1.5.1. *Justificación teórica*

La presente investigación se justifica desde la perspectiva teórica, ya que se toma y aprovecha todo el material bibliográfico de diferentes autores existentes sobre el diseño organizacional, en: libros, artículos científicos, investigaciones, sitios web actualizados que sirvan de guía para el

desarrollo de la investigación y de esta forma ayuda a la empresa a estructurar técnicamente la jerarquización en las áreas de trabajo y asegurar el crecimiento de la empresa “COMERCIAL EKOCASA”.

1.5.2. *Justificación metodológica*

Desde el punto metodológico, la presente investigación se justifica la realización de un enfoque cuantitativo y cualitativo y la utilización del métodos inductivos-deductivos con un nivel exploratorio-descriptivo de cada uno de los pasos para poder diseñar una estructura organizacional de forma adecuada al igual que la aplicación de la investigación documentada y de campo donde se plasma el problema mediante técnicas como entrevistas, encuestas y observación directa. Instrumentos como cuestionarios, guía de entrevista y ficha de observación que permitieron recabar información consistente, pertinente, relevante y suficiente, de tal forma que los resultados de la investigación fueron los más reales y objetivos posibles, a fin de que sirvan al propietario de la empresa “COMERCIAL EKOCASA” para mejorar los procesos administrativos y la construcción de una estructura organizacional de acuerdo a las necesidades de la empresa.

1.5.3. *Justificación práctica*

La presente investigación justifica su importancia de manera práctica ya que nos permite desarrollar el diseño organizacional para la empresa “COMERCIAL EKOCASA”, mismo que ayudara a identificar los respectivos niveles jerárquicos que posee la empresa, la realización de manuales administrativos como son manual de funciones y bienvenida que ayudaran al personal a integrarse de una manera más fácil y saber cuáles son sus funciones y obligaciones, con adecuados proceso de admisión que contempla los requisitos como: solicitud de empleo, hoja de vida, entrevista, test o pruebas psicológicas y de conocimiento, para contar con un personal altamente calificado ,el mismo que servirá para mejorar la imagen empresarial y poder cumplir el objetivo en base a la filosofía corporativa de la empresa alcanzando un nivel más eficiente de rentabilidad y estabilidad en el giro de negocio.

CAPÍTULO II

2. MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes de la investigación

Para el presente trabajo de titulación se ha tomado como referencia la indagaciones de varias investigaciones relacionados al tema de investigación.

Tema:

DISEÑO ORGANIZACIONAL DEL COMERCIAL “THAJEANG” DISTRIBUIDORA DE PRODUCTOS DE PRIMERA NECESIDAD EN EL CANTÓN NARANJITO.

(Maygualema & Jerez, 2013)

Universidad: Universidad Estatal de Milagro.

Autor: Verónica Lorena Maygualema Paucar

Jaime Alexander Jerez Morán

Resumen

Según la investigación del Comercial Thajeang que se encuentra ubicada el Cantón Naranjito, es una empresa dedicada a la venta y distribución de productos de primera necesidad, que viene realizando pero la sección de mercado siendo cambiante, por lo que es indispensable e imprescindible captar las necesidades de la organización para alcanzar este objetivo empresarial se debe poseer un orden, un lineamiento estratégico que marque la dirección, el rumbo y las acciones de la empresa debe tomar; la aplicación de una estructura empresarial, un diseño organizacional y una identidad como empresa, que fomentara una cultura en el personal que labora en este establecimiento.

El trabajo de investigación desarrollado por los autores se puede evidenciar que dentro del Comercial Thajeang desconocen del diseño organizacional y de los beneficios que genera implementar técnicas administrativas, teniendo desconfianza y temor en pensar en la gran inversión pueda tener perdida debido a que falta información y sobre la importancia de dar capacitación al personal que ayuden a dar buen servicio a la clientela.

Tema:

PLAN DE DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA EMPRESA HIROMETALSA S.A.

(Canteral & Moran, 2019)

Universidad: Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil.

Autores: José Fabian Canteral García & Claudia Marcela Moran Zúñiga.

Resumen:

Según la investigación en el caso de: Hirometalsa, empresa dedicada a la fabricación de carrocerías en el cantón Durán, donde atraviesa ciertos problemas en relación al área de inventarios por lo que es necesario determinar una adecuada estructura organizacional, funciones, procesos y procedimientos que beneficien al desarrollo y crecimiento del negocio, considerando que desarrolla sus actividades de manera empírica; que no le permita a la alta dirección establecer funciones, procesos, procedimientos, políticas, recursos humanos y financieros necesarios para cumplir con los objetivos corporativos la elaboración de un plan de diseño organizacional permitirá que el personal logre realizar sus actividades de manera sistemática, metódica y organizada a fin de evitar incurrir en fraudes o errores que perjudiquen su permanencia en el sector.

Según la investigación se evidencia que en la actualidad, existen compañías que desarrollan sus actividades de manera empírica; es decir, sin apegarse a un modelo administrativo que le permita a la alta dirección establecer funciones, procesos, procedimientos, políticas, recursos humanos y financieros necesarios para cumplir con los objetivos corporativos por tal razón las pequeñas y medianas empresas no logran mantenerse vigentes en el mercado, ya que por la ineficacia de sus operaciones presentan a largo plazo problemas administrativos que luego se terminan exteriorizando según los autores la elaboración de un plan de diseño organizacional permitirá que el personal logre realizar sus actividades de manera sistemática, metódica y organizada a fin de evitar incurrir en fraudes o errores que perjudiquen su permanencia en el sector.

Tema:

DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA MICROEMPRESA COMERCIAL ANITA DEL CANTÓN LA LIBERTAD, PROVINCIA DE SANTA ELENA AÑO 2013 (Pilay, 2013)

Universidad: Universidad Estatal Península de Santa Elena

Autor: Carolina Evelyn Pilay Alava

Resumen:

En el presente Trabajo de Titulación se desarrolla el Diseño Organizacional aplicado a la Microempresa Comercial Anita, lo cual permite establecer un sistema de acciones como la misión y visión que el personal debe conocer y estar empoderado en el desarrollo de la investigación se aplicó indicadores para cada uno de los análisis que se realizan los cuales son los empleados, proveedores y clientes fijos del comercial que permitió observar la diferencia de intereses que hay antes de llegar a la toma de decisiones entre personal y propietarios del Comercial. donde se busque de manera documental las funciones y cargos de cada uno de los departamentos, las metas propuestas, las estrategias que se realizarán para superar los problemas que se tienen y hacer crecer la eficiencia y eficacia en sus labores administrativas, operativos y tactitos.

En el presente trabajo de investigación nos muestra un diagnóstico situacional general efectuado, donde describe la realidad administrativa y financiera de la microempresa Comercial Anita, permitiendo conocer los problemas para poder desarrollar el Diseño Organizacional estructurando cargos con las funciones y perfiles adecuados profundizando una visión gerencial, junto a un equipo de trabajo consolidado y una considerable liquidez con un personal capacitado para desenvolverse en el área que aplica, esto es tomado como una fuerte debilidad ante los demás comerciales que se desenvuelven a su alrededor.

Tema:

“DISEÑO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL BASADA EN PROCESOS PARA LA EMPRESA COMERCIAL QUARIOS CÍA. LTDA.” (Vega, 2010)

Universidad: Universidad Andina Simón Bolívar

Autor: Iván Marcelo Vega Dávila

Resumen:

La empresa “Quarios Cía. Ltda.” Aplica un diseño organizacional para poder manejar de forma correcta la comercialización con una adecuada estructura organizacional basada en sus procesos, la que estará apalancada de lineamientos estratégicos, sobre los procesos de una organización, la cadena de valor, sus documentos de respaldo, las estructuras organizacionales, los perfiles del personal y la gestión por competencias, hasta llegar a la implantación de un esquema propuesto para la implantación dentro de la Empresa y tener un mejor funcionamiento

Según los autores en su tema de investigación analizan las debilidades de la sociedad para poder ser superadas con la estructura organizacional planteada, con el fin de plantear procesos de gestión como son: Planificación Empresarial, Desarrollo Empresarial, Marketing y Comercial, así como la definición de cargos con las funciones y perfiles adecuados para fortalecer los intereses de los involucrados y relacionados con la Compañía aplicar un orden secuencial a: la estrategia, los procesos, las estructuras y las personas, tomando en cuenta su propia realidad en sus distintos entornos internos y externos, realidades socio, económicas, políticas, jurídicas, y culturales y mejorando las actividades desarrolladas.

Tema:

DISEÑO ORGANIZACIONAL Y FUNCIONAL PARA MEJORAR LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA FINCA AGRÍCOLA “MARGARITA” DEL CANTÓN LA MANÁ PROVINCIA DE COTOPAXI, AÑO 2020 (Angueta & Carvajal, 2021)

Universidad: Universidad Técnica de Cotopaxi.

Autores: Julia Brighitt Angueta Rivera & Joselyn Elizabeth Carvajal Enríquez.

Resumen:

La aplicación de la estructura orgánica y funcional permitió determinar con claridad las funciones de la gestión administrativa de la finca Agrícola Margarita del cantón La Maná; con la planeación, la dirección y el control con el propósito de alcanzar los objetivos propuestos mejorara la gestión y enfrentando a la problemática que asecha de una incorrecta distribución de los cargos entre sus colaboradores, existiendo de duplicidad de labores entre muchos trabajadores por lo tanto se plantea el diseño de un modelo de estructura orgánica y funcional conformado por un direccionamiento estratégico conformado por el logotipo slogan, la misión, visión, valores, políticas, estrategias de producto, precio, plaza, promoción, objetivos estratégicos, tácticos,

operacionales, mapa de procesos , organigrama estructural y manual de funciones optimizara la productividad de la agrícola bananera, beneficiando con ello a los propietarios y trabajadores.

Al realizar al investigación se evidencia que los cargos y las actividades que mantiene la finca Agrícola Margarita existen funciones distintas, distribuidos entre las áreas administrativa, operativa y de staff, para ello se toma en consideración las necesidades de desarrollar el diseño de una estructura organizacional funcional con un direccionamiento estratégico conformado por el diseño del logo, slogan, misión, visión, valores, políticas individuales y corporativas, estrategias de producto, precio, plaza y promoción y finalmente proponen una estructura orgánica funcional para cada cargo de las áreas administrativa, operativa y de staff.

2.2. Antecedentes de la organización

La empresa “COMERCIAL EKOCASA” se simiente con la idea del Sr. Wilmer Ledesma y la Sra. Marilú Herrera, estas dos personas son oriundas de la ciudad de Milagro y de la ciudad de Ambato, en un viaje al cantón Bucay, para emprender una pequeña empresa donde se tiene una gran acogida comercial por parte de su población y sectores aledaños, la empresa desde su inicio contaba con 1 colaborador y hasta la actualidad lleva en el mercado comercial más de 15 años donde gracias al esfuerzo de sus propietarios han podido mantener el establecimiento comercial y enfrentando adversidades en la sociedad de poco han alcanzado un gran tamaño en la actualidad ofreciendo líneas de transporte, electrodomésticos y línea marrón permitiendo tener una gran cantidad de cartera de clientes, sin embargo, se ha mantenido el manejo de esta empresa de manera empírica, lo cual ha desatado varios problemas en su organización pero a pesar de estos inconvenientes sigue brindando un buen trato al clientes.

2.3. Marco teórico

Las organizaciones han sido parte vital del ser humano durante décadas y cambian cada vez de acuerdo con los requerimientos de la sociedad, medio ambiente, mercado, tecnología, proceso, etc. Por tal motivo, la empresa promedio debe ser dinámica para enfrentar el cambio constante, es por ello por lo que es necesario realizar indagaciones e investigaciones previas en el tema de organización y procesos organizacionales, a través del diseño organizacional y con la temática del desarrollo. Esto facilita una breve descripción del tema expuesto, como se explicará a continuación:

2.3.1. Organización

Una organización es una asociación de personas que se relacionan entre sí y utilizan recursos de diversa índole con el fin de lograr determinados objetivos o metas, usualmente cuenta con normas que especifican la posición de cada persona en la estructura y las tareas que debería llevar a cabo. (Roldán, 2017)

Tener en claro el concepto de organización es muy importante ya que organización es lo que queremos lograr como objetivo mediante la implementación de un diseño organizacional. Mediante el diseño organizacional se introducirán a la empresa objetivos, metas, manuales y organigramas lo cual es lo básico para que una empresa sea llamada organización.

2.3.1.1. Objetivos de la organización y sus metas

Las organizaciones en general tienen tres objetivos, que pueden ser independientes o complementarios, ellos son; el crecimiento, la estabilidad y la interacción, las metas para cumplir estos objetivos pueden variar según la empresa. (Maygualema & Jerez, 2013)

El conocer los objetivos de una organización es fundamental para la aplicación de cualquier cambio o implementación administrativa ya que estos son el motor fundamental para saber qué es lo que la empresa quiere lograr o quiere llegar a ser.

2.3.1.2. Principios de organización

Al momento de tomar en cuenta las políticas y procesos también se debe tomar en cuenta los principios de la organización, la manera en se rige una empresa mediante varios elementos los cuales son:

Tabla 1-2: Principios de organización

PRINCIPIOS	CONCEPTO
Especialización	Nivel en el que las labores de una organización permanecen divididas en trabajos separados. Se le conoce además como separación del trabajo.
Departamentalización	Base sobre la cual los empleos se agrupan para el logro de las metas organizacionales.
Cadena de Mando	Línea ininterrumpida de autoridad que se alarga a partir de los niveles más elevados de la organización hasta los niveles más bajos y aclara quién debería rendir cuentas a quién.
Control de trabajadores	Número de subordinados que un gerente puede supervisar con efectividad y eficiencia

Centralización y Descentralización	La centralización es el nivel en el que la toma de decisiones está concentrada en los elevados niveles de la organización. La descentralización es la transferencia de la autoridad de toma de decisiones a niveles más bajos en una organización.
Formalización	Nivel en que las ocupaciones de una organización permanecen estandarizadas, y medida en la cual la conducta de los empleados se guía con una secuencia de normas y métodos.

Fuente: (Paolini & Odriozola, 2017).

Realizado por: Ledesma, K. 2022.

2.3.1.3. Tipos de organizaciones

Las organizaciones que conforman nuestro contexto en función a sus características especiales y al rol que ellas cumplen en la sociedad con relación a la satisfacción de distintos tipos de necesidades lo expuesto distinguimos entonces los siguientes tipos:

Tabla 2-2: Tipos de organizaciones

Empresas	Una empresa (emprendimiento) está asociada al desarrollo de un proyecto o acción determinados asumiendo un riesgo. Para su conformación entonces, se requiere que una o varias personas inviertan su capital en una actividad productiva, comercial o de servicios asumiendo un riesgo.
Organismos Públicos	Son organizaciones creadas por el Estado en sus tres niveles de gobierno: nacional, provincial y municipal, y que pertenecen a los tres poderes: ejecutivo, legislativo y judicial. Su creación está prevista tanto en la Constitución Nacional, como en las Constituciones Provinciales, y en las Leyes Orgánicas de Municipios. También se generan a través de leyes especiales dictadas por los distintos niveles de gobierno. Es decir que pertenecen al sistema político de una nación.
Organizaciones No Gubernamentales (O.N.G), Organizaciones del Tercer Sector u Organizaciones de la Sociedad Civil	Son organizaciones que forman parte del sistema social. Se las denomina del Tercer Sector precisamente porque no son empresas, ni forman parte del Estado. Este sector está conformado por una gran diversidad de organizaciones, por lo que resulta difícil generalizar sus características diferenciales.
Cooperativas	Las cooperativas, por cuanto si bien pertenecen al sistema económico como las empresas, ya que producen y venden productos o prestan servicios, poseen características muy distintas a estas últimas. Esto se denota principalmente en los aspectos referentes a la administración (toma de decisiones) y en el funcionamiento interno. Son agrupaciones de personas, que sin tener espíritu de lucro ni interés especulativo, se reúnen para perseguir objetivos comunes y obtener un mejor bienestar

Fuente: (Paolini & Odriozola, 2017).

Realizado por: Ledesma, K. 2022.

2.3.2. Diseño

El diseño tiene dos objetivos, pues en primer lugar se refiere al valor utilitario del objeto diseñado y en segundo lugar, al embellecimiento u ornamento de esa utilidad. Sin embargo, muchos identifican la palabra diseño más con este aspecto secundario que con su significación completa:

es decir, con el adorno separado o incluso contrapuesto a la utilidad práctica. De esta confusión de lo que no es más que una adición con aquello que es esencial han nacido muchos de esos errores en cuestión de gusto que pueden observarse en las obras de los diseñadores modernos. (Canteral & Moran, 2019)

El diseño es la forma de estructurar, crear y transmitir mensajes a través de la imagen logrando cumplir objetivos claros que combinen la imagen institucional que refuerzan y hacen más claro los objetivos de una institución.

2.3.3. *Diseño organizacional*

Para hablar del Diseño organizacional es pertinente estudiar inicialmente la estructura organizacional, o la forma de organización que tiene una empresa de acuerdo a sus necesidades, su tamaño, actividad económica, entre otros, y en donde se pueden ordenar actividades, procesos, procedimientos y demás. (Maygualema & Jerez, 2013)

Para poder realizar un diseño organizacional es necesario conocer a la empresa y su estructura básica, así se conocerán sus falencias y los cambios necesarios que se deberán realizar.

2.3.3.1. *Importancia del diseño organizacional*

La importancia de los diseños organizacionales implica en la adecuada distribución de las funciones desempeñadas en una empresa por parte de los colaboradores, considerando directrices esenciales para realizar las tareas asignadas en cada área de trabajo, sin embargo, al implementar un diseño organizacional, es necesario tomar en consideración las necesidades o requerimientos que la empresa desea para generar un efectivo desarrollo organizacional. (Yagual, 2013)

La importancia de un diseño organizacional depende de la jerarquía de una compañía y la delegación de tareas que los altos mandos pueden impartir en este caso los propietarios de “COMERCIAL EKOCASA”, sin embargo, para conocer la importancia de esta es importante conocer el tipo de organización que desean tener los propietarios de la compañía. Las organizaciones y elementos básicos que toda empresa debe tener para que su empresa sea efectiva, son uno de los fundamentos esenciales para destacar la importancia de tener un diseño organizacional.

2.3.3.2. Elementos básicos del diseño organizacional

Antes de mencionar los elementos del diseño organizacional, es importante tener en cuenta los cambios en el clima organizacional, así como la eficiencia y eficacia de las actividades de la empresa; sin embargo, hay cuatro aspectos fundamentales relacionados con el tema.

Tabla 3-2: Elementos básicos del diseño organizacional

Elemento	Descripción
División del Trabajo	Dividir la carga de trabajo en labores que logren ser ejecutadas, en forma lógica y cómoda, por personas o conjuntos. La enorme virtud de la separación del trabajo es que, al descomponer el trabajo total en operaciones pequeñas, básicas y separadas, en las que los diferentes trabajadores tienen la posibilidad de especializar, la productividad total aumenta.
Departamentos	Combinar las labores en forma lógica y eficiente, por medio de la agrupación de empleados y labores. Es el resultado de las elecciones referente a qué ocupaciones laborales, una vez fueron divididas las labores, tienen la posibilidad de hacer en equipos parecidos.
Jerarquías	Una vez que se ha dividido el trabajo y escogido el tramo de control, o sea la proporción de cargos y apartamentos que están sujetas a un gerente específico, principalmente se selecciona una cadena de mando: proyecto que especifica quién es dependiente de quién.
Coordinaciones	Integrar las ocupaciones de apartamentos independientes con la intención de seguir las metas de la organización. Sin coordinación se perdería de vista el papel especial en la organización y se enfrentaría a la tentación de seguir los intereses de un departamento a expensas de las metas organizacionales.

Fuente: (Paolini & Odriozola, 2017).

Realizado por: Ledesma, K. 2022.

Los recursos del Diseño Organizacional son puntos importantes y necesarios para poder hacer más grande la eficiencia y efectividad en las ocupaciones desempeñadas por los miembros de la organización, dichos contribuyen a la toma de elecciones, el control de las labores y los patrones de interacción que hay entre los miembros de la compañía.

2.3.4. Instrumentos metodológicos del diseño

Los instrumentos metodológicos están conformados por tres partes, el primero es el agrupamiento, el cual contiene los efectos y bases como se detalla a continuación:

2.3.4.1. Agrupamiento

El agrupamiento de posiciones y unidades no solo se configura con el objetivo de formar un organigrama, sino que es un medio muy interesante que sirve para la coordinación del trabajo en las organizaciones. (Maygalema & Jerez, 2013)

El agrupamiento permitirá la organización del trabajo en la empresa “COMERCIAL EKOCASA” el agrupamiento es una herramienta que necesita la compañía para poder tener una coordinación en las tareas encomendadas por los propietarios.

2.3.4.2. Los organigramas

Es muy fácil crear un organigrama, generalmente éste se hace al mismo tiempo que nace una organización para dejar en claro los puestos jerárquicos y la organización de la compañía, cuando se ha creado una organización y no tiene un organigrama o cuando la organización está creada, tiene ya su organigrama, pero necesita cambios o reajustes. Es importante que esta representación de la compañía se mantenga actualizada, no puede ser algo estático. (Conceptos, 2021)

Los organigramas son una herramienta básica en toda organización la cual permite tener mediante un gráfico lineal, ya sea la jerarquía y funciones de cada uno de los colaboradores de la empresa por cual es necesario para la empresa “COMERCIAL EKOCASA” la implementación de organigramas en el diseño organizacional, así se tendrá estandarizado sus jerarquía administrativa y su jerarquía entre colaboradores internos.

2.3.4.3. Importancia de los organigramas

La importancia de tener un organigrama en una empresa tener por escrito todos los puestos de la organización y conocer los niveles jerárquicos al cual pertenezca, es de suma importancia, esto debido a que da una idea clara de la responsabilidad que tiene la persona dentro de la empresa, así como también, permite crear una identificación entre el colaborador y la empresa, que se conoce en el ámbito empresarial. (Barbosa, 2012)

La importancia de tener un organigrama para la empresa “COMERCIAL EKOCASA” ayudará a que los trabajadores conozcan los niveles de autoridad en una área de trabajo y esta debe estar representada gráficamente al personal que forma parte de la empresa.

2.3.4.4. Tipos de organigramas

Organigrama vertical:

Los organigramas verticales, cada puesto de subordinados o toros se representa por cuadros de nivel inferior ligados por una línea que representa la responsabilidad y la autoridad (Canteral & Moran, 2019)

Ventajas

1. Siguen la forma normal en que acostumbramos a leer.
2. Disminuyen en forma muy considerable el efecto de triangulación.
3. Indican mejor la longitud de los niveles por donde pasa la autoridad formal. (Canteral & Moran, 2019)

Desventajas:

Son muy poco usados, y cuando son usados la organización de la empresa resulta muy extensa y poco leíble, como os nombré de los jefes inmediatos (Canteral & Moran, 2019).

Organigrama horizontal

Son los mismos elementos de la organización anterior tan solo que comienzan por el nivel máximo de jerarquía a la izquierda y los niveles secundarios asiéndolos a la derecha (Canteral & Moran, 2019).

Organigramas circulares

Está formado por un círculo central que indica la autoridad máxima de allí se desprenden otros círculos que indican los jefes inmediatos que están ligados por una línea que generaliza la responsabilidad y la autoridad (Canteral & Moran, 2019).

Ventajas

Señala los niveles jerárquicos elimina los status más altos o más bajos y permite colocar mayor número de puestos en el mismo nivel (Canteral & Moran, 2019).

Desventajas

Es confuso y difícil de leer no permite colocar con facilidad donde hay un solo funcionario y fuerza demasiado los niveles (Canteral & Moran, 2019).

Organigrama escalera

Señala con distintas sangrías en el margen izquierdo los distintos niveles jerárquicos, ayudándose de líneas que señalan dichos márgenes. (Canteral & Moran, 2019)

Organigrama mixto

Los organigramas los ponemos mezclar con los tres tipos de organigramas anteriores (vertical, horizontal y circular) y los podemos colocar en uno solo, cada empresa utiliza un organigrama y eso solo lo decide la administración (Canteral & Moran, 2019).

Un organigrama dentro de una empresa representa la jerarquía de los colaboradores y la estructura de la información de cada una de las áreas que integra la empresa identificando un modo directo las diferentes relaciones entre funciones, departamentos, equipos e individuos para desarrollar actividades, brindando productos o servicios de calidad.

2.3.5. Elementos del diseño organizacional

Los siguientes enunciados se consideran elementos del diseño organizacional:

2.3.5.1. Dirección estratégica

La Dirección Estratégica en la organización es la base importante, debido a que posibilita tomar elecciones y a la vez realizar las mismas para así estar bajo un soporte técnico y administrativo sobre los cambios que se den en el ámbito empresarial, el direccionamiento estratégico está dado tanto en las grandes y pequeñas empresas que una y otra vez se ven afectadas a distintos cambios en la competencia existente en un definido nicho de mercado.

2.3.5.2. Misión organizacional

La misión organizacional consiste en centrarse de lo que realmente es la empresa teniendo en cuenta los valores predeterminados para garantizar la estabilidad de la empresa. (Yagual, 2013)

En “COMERCIAL EKOCASA” no se mantiene actualmente establecida una misión por lo que no se conoce que es lo que realmente la empresa quiere llegar a ser, es importante por esto establecer una misión y así poder conocer cuál es el propósito de la compañía.

2.3.5.3. *Visión organizacional*

Es una representación administrativa y comercial que se proyecta en la empresa basado en los objetivos futuros que se pretenden alcanzar significativamente, enfatizando el entorno actual y posición competitiva posteriormente. (Yagual, 2013)

Es importante tener en cuenta a donde se quiere llegar con la compañía, en la empresa no se encuentra establecida una visión que permita conocer a sus colaboradores hacia donde se quiere llegar.

2.3.5.4. *Objetivos empresariales*

“Una vez definidos estos objetivos se logran mantener las responsabilidades, con más claridad, de cada uno de los integrantes en la elaboración del plan de acción para alcanzar las metas y objetivos empresariales”. (Chiavenato I. , 2011)

Los objetivos buscan alcanzar algo propuesto en un determinado tiempo erradicando falencias existentes y dando apoyo en cada actividad y procedimiento que desarrolla la organización.

2.3.5.5. *Política institucional*

La política institucional es trazada una responsabilidad de la institución; a través de los niveles jerárquicos aplicando la responsabilidad para lograr el desempeño de los objetivos. (Encinas, 2018)

Las políticas demuestran cada una de las cosas que una persona debe hacer en sus puestos de trabajo y a la vez limita actividades fuera de las funciones encomendadas.

2.3.5.6. *Estrategias*

Son herramientas administrativas que se utilizan en beneficio de la organización o empresa, sobre las acciones que se ejecutan en el ámbito competitivo de las mismas dándole un soporte de bienestar y supervivencia en el mercado en el que se desarrollan las empresas, estas estrategias son implantadas dependiendo de la actividad comercial que realizan, y de lugar donde está ubicada la misma enfocándose en la productividad que ésta origine en el entorno. (Yagual, 2013)

Las estrategias administrativas permiten generar beneficios a nuestra compañía y estas deben implementarse dependiendo de la situación y temporada que la empresa se encuentre, estas deben ser analizadas y ejecutadas después de haber sido aprobadas por gerencia.

2.3.6. *El proceso administrativo*

Un proceso administrativo es una serie o una secuencia de actos regidos por un conjunto de reglas, políticas y/o actividades establecidas en una empresa u organización, con la finalidad de potenciar la eficiencia, consistencia y contabilidad de sus recursos humanos, técnicos y materiales (Bernal, 2018)

El proceso administrativo se relaciona en un conjunto de pasos que se siguen para darle solución a un problema dentro de una empresa para guiar de forma correcta donde se deben respetar las metas, estrategias y políticas de la empresa; y además establecer objetivos claros para que el proceso sea fluido.

2.3.6.1. *Etapas del procesos administrativo*

Según (Münch, 2010) menciona, es el conjunto de pasos o etapas para llevar a cabo una actividad. A continuación se menciona el criterio que se utiliza en este contexto:

Tabla 4-2: Etapas del proceso administrativo

Planeación	Organización
Las actividades de la planeación incluyen el análisis de la situación actual, la anticipación del futuro, la determinación de los objetivos, decidir en qué actividades la compañía se verá involucrada, elegir estrategias corporativas y de negocios, y determinar los recursos necesarios para alcanzar las metas organizacionales. (Bateman & Snell, 2019).	La organización de las actividades incluye atraer a las personas a la organización, especificar las responsabilidades de trabajo, agrupar las tareas en unidades de trabajo, discernir y asignar los recursos y crear las condiciones para que las personas y las cosas funcionen juntas con el objeto de alcanzar el máximo éxito (Bateman & Snell, 2019).
Dirección	Control
Función administrativa que involucra trabajar con personas y a través de ellas cumplir los objetivos (Robbins & Coulter, 2010) La dirección ocurre en equipos, departamentos y divisiones, así como en la cima de las grandes organizaciones (Bateman & Snell, 2009).	La planeación, la organización y la dirección no garantizan el éxito. A través del control, los directivos pueden asegurarse de que los recursos de la organización son utilizados de acuerdo con los planes y que la organización está cumpliendo con sus metas de calidad y seguridad (Bateman & Snell, 2019).

Fuente: (Bateman & Snell, 2009).

Elaborado por: Ledesma, K. 2022.

El propósito del proceso administrativo se enfoca en coordinar todos los recursos ya sean humanos, materiales o financieros siendo importantes en relación a que se establezcan entre los

recursos humanos y los recursos económicos que designe la empresa para alcanzar los objetivos a corto, mediano y largo plazo.

2.3.7. *Diagnostico situacional*

El diagnostico situacional, determina la adecuada combinación de recursos para afrontar la solución de un problema o necesidad obteniendo el máximo beneficio al menor costo y riesgo posible. Define la dirección correcta que debe tomar la organización y el conjunto de transformaciones que se deben realizar al interior de ésta para alcanzar una posición exitosa dentro del mercado. Herramienta para la toma de decisiones, la acción, el cambio y el desarrollo institucional (Remuzgo, 2015).

El diagnostico situacional es un procedimiento necesario para conocer el escenario a estudiar y determinar la situación actual de la empresa, identificar los diferentes problemas que existen, importancia respectiva, identificar las necesidades de fortalecimiento y las oportunidades de mejora para facilitar la evolución de la empresa para ello se debe realizar un análisis externo e interno de la empresa ya que los mismos influyen en el entorno operacional. Ya que actualmente la empresa maneja un estilo empírico en su administración, por lo cual disminuye su productividad y no genere mayores ganancias.

2.3.7.1. *Análisis externo*

Este consiste en reconocer todos los factores sectoriales, regionales, departamentos, nacionales e internacionales según tenga influencia la empresa y los cuales tengan impacto sobre la misma aun sin esta tener ningún tipo de impacto en estos, con el fin de identificar las oportunidades y amenazas de la organización con ello maximizar las primeras y minimizar las segundas (Tabares, 2017).

2.3.7.2. *Análisis interno*

El propósito es reconocer las debilidades y fortalezas que tiene la empresa en su interior con el fin de corregir las debilidades y potenciar las fortalezas con ello, enriquecer tanto los procesos internos de la organización como su proyección al exterior conociendo su situación real a todo nivel y sus capacidades para llevarla al mayor potencial de su ventaja competitiva (Tabares, 2017).

2.3.8. Matriz FODA

Es una herramienta analítica que permite conformar un cuadro de la situación en que se encuentra la empresa en un determinado momento, permitiendo de esta forma obtener un diagnóstico minucioso y veraz que permita tomar las mejores decisiones para la empresa acordes con los objetivos y políticas formuladas por la empresa (Yagual, 2013).

La investigación FODA posibilita conocer cuáles son las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas por la que atraviesan las organizaciones en el ámbito en que se desenvuelven esto paralelamente es de enorme trascendencia para la exploración de mercado y para el diseño de tácticas a implantarse en un definido instante en que se lo necesite.

2.3.8.1. Importancia de la matriz FODA

Decidir objetivamente los puntos de la organización tanto interna como externa, en relación con la competencia y en qué puntos requiere mejorar para ser más competitivos en el ámbito.

El FODA ayuda a determinar los problemas que tiene la empresa, busca dar solución de forma correcta analizando cada uno de los procesos, erradicar problemas y las aceptaciones que tiene. Permite conocer donde se debe tomar decisiones para fortalecer la compañía y ayudar a incrementar su productividad.

2.3.8.2. Fortalezas

Son las habilidades, ocupaciones y recursos especiales con los que cuenta la compañía poniendo una virtud competitiva en el mercado, caracterizando un liderazgo ante la competencia ejemplificando las fortalezas que poseen las organizaciones (Yagual, 2013).

Las fortalezas dentro del análisis permiten un funcionamiento, desarrollo y rendimiento óptimos de las actividades diarias de la empresa siendo estas favorables para brindar un crecimiento empresarial.

2.3.8.3. Debilidades

Todos estos son factores que conducen a la inestabilidad del mercado y la debilidad de la empresa en comparación con sus competidores existentes siempre proviene de malas decisiones y ejecutando estrategias que no van bien (Yagual, 2013).

Las debilidades son procesos negativos que afecta a la toma de decisiones de la empresa e impide que la empresa tome correctamente las decisiones.

2.3.8.4. *Oportunidades*

Son un aspecto positivo a potenciar dentro y fuera de la empresa para obtener una mayor ventaja competitiva en el entorno (Yagual, 2013).

Las oportunidades son guías que una organización desempeña en sus actividades para ayudar a su funcionamiento que establece que todo lo que planifica se pueda cumplir al máximo.

2.3.8.5. *Amenazas*

Son aquellos factores u obstáculos del entorno que pueden hacer peligrar la estabilidad de una empresa en el mercado (Yagual, 2013).

Las amenazas dentro de una empresa son incontrolables debido a que están fuera del alcance siendo un evento relacionado con un conflicto que puede afectar directamente a la organización y puede hacer que pierda oportunidades de mercado o desaparezca del sistema empresarial.

2.3.9. *Manual de funciones*

El manual de funciones es un elemento del Sistema de Control Interno que se convierte en un documento instrumental de información detallado e integral. Contiene, en forma ordenada y sistemática, instrucciones, responsabilidades e información sobre políticas, sistemas y reglamentos de las distintas operaciones o actividades que se deben realizar individual y colectivamente en una empresa, en todas sus áreas, secciones, departamentos y servicios (Rodríguez, 2018).

Los manuales de funciones dentro de una empresa permiten establecer funciones y competencias laborales para cada uno de los integrantes que conforman la empresa así como los requerimientos de conocimiento, experiencia y demás, busca erradicar la duplicidad de funciones.

2.3.9.1. *¿Qué se documenta en un manual de funciones?*

Para (Rodríguez, 2018) En él se registra el conjunto de actividades (funciones) dentro de la organización. Ejemplo de función: seleccionar el talento humano idóneo para la organización conforme con los requisitos del cargo.

Los documentos del manual de funciones dentro de una organización describen y establece la función básica, específica, relaciones de autoridad, dependencia y coordinación, así como los requisitos de los cargos o puestos de trabajo que una persona debe cumplir en una determinada área de trabajo para la que fue contratada.

2.3.9.2. *Manual de Funciones por Competencias*

Según (Beltrán, 2015) Es un instrumento de trabajo que contiene el conjunto de normas y tareas que desarrolla cada empleado en sus actividades cotidianas y será elaborado técnicamente, basados en los respectivos procedimientos, sistemas y normas que resumen el establecimiento de guías y orientaciones para desarrollar las rutinas y labores cotidianas, sin interferir en las capacidades intelectuales ni en la autonomía propia e independencia mental o profesional de cada uno de los trabajadores u operarios de una empresa, ya que estos podrán tomar las decisiones más acertadas apoyados por las directrices de los superiores y estableciendo con claridad la responsabilidad, las obligaciones que cada uno de los cargos conlleva, sus requisitos, perfiles, incluyendo informes de labores que deben ser elaborados por lo menos anualmente dentro de los cuales se indique cualitativa y cuantitativamente en resumen las labores realizadas en el período, los problemas e inconvenientes y sus respectivas soluciones, tanto los informes como los manuales deberán ser evaluados permanentemente por los respectivos jefes para garantizar un adecuado desarrollo y calidad de la gestión.

Para qué el levantamiento del manual de funciones por competencias

Según (Beltrán, 2015), con el levantamiento del MFPC se espera que los empleados alcancen los siguientes objetivos:

- Implementar métodos y procedimientos del Sistema de Control Interno de la empresa.
- Identificar los trámites de cada operación y su funcionario responsable.
- Identificar las responsabilidades del personal en cada actividad, trámite, proceso, operación o transacción.

- Determinar el tiempo invertido en cada una de las actividades para establecer la duración total del procedimiento.
- Establecer controles para fomentar la descentralización y desconcentración de esfuerzos, por medio de una adecuada segregación y planeación de las cargas de trabajo.
- Fomentar la modernización y simplificación de los trámites, evitando demoras, pasos innecesarios y sobre todo costos injustificados.
- Establecer tiempos estándar o promedio para cada función, con el fin de detectar las dependencias que demoran los trámites sin justa causa.
- Sentar la base documental para la elaboración del MFPC.
- Estimular la innovación, el constante perfeccionamiento y actualización de los procedimientos.
- Establecer indicadores, estándares, índices o razones válidos para evaluar la gestión. (Beltrán, 2015)

El manual de funciones por competencias aplica a los conocimientos directos de los colaboradores que comprenden el propósito principal y la descripción de funciones esenciales del empleo.

La descripción y perfil del cargo

La descripción y perfil del cargo traza el mapa de ruta que facilita el desempeño laboral, ya que establece los lineamientos que la organización espera de quien ejecute un cargo, haciendo énfasis en las competencias y responsabilidades del puesto de trabajo. Esta descripción contiene aspectos extrínsecos que contemplan aspectos intelectuales, perfil de competencias y aspectos físicos. Además, factores intrínsecos tales como: nombre del puesto, posición del puesto en el organigrama y contenido de las funciones del cargo. (Chiavenato, 2012)

La descripción de perfiles como “una relación detallada de las atribuciones y tareas de un cargo, de los métodos empleados para la ejecución de esas atribuciones y tareas, y los objetivos de ese cargo,” (Chiavenato, 2012).

Para (Rodríguez, 2018). El manual de descripción del perfil del cargo contiene la descripción de las funciones y actividades (conjunto de tareas homogéneas, afines e interrelacionadas cuya realización contribuye al cumplimiento de determinada función.) Estas actividades se llevan a cabo mediante procedimientos y tareas propias de cada cargo; además de la especificación, la cual determina las cualidades que el ocupante o aspirante debe cubrir para optar por el mismo.

Los siguientes son los elementos que debe contener la Descripción y Perfil del Cargo, DPC.

- Ambiente físico y condiciones relacionadas con el mismo.
- Equipo, maquinaria o herramientas que se van a usar.
- Nivel de complejidad y alcance de responsabilidad y autoridad.
- Grado de contacto con el público o con los clientes.
- Acceso a información confidencial o competitiva.
- Alcance de juicio e iniciativa independientes requeridas.
- Alcance de la supervisión y dirección requeridas.
- Alcance de la presión.
- Alcance de la estructura del trabajo.
- Términos del empleo.
- Otras características especiales o significativas en el puesto. (Rodríguez J. , 2006)

2.3.9.3. *Manual de Funciones Específicas*

Para Joaquín Rodríguez Valencia. Estos manuales se originan en una segunda clasificación. Se refiere a una función específica o área de actividades de que trate el manual. Así, puede haber manuales de producción, ventas, contabilidad, personal, crédito y cobranza, entre otros. (Valencia, 2020)

En toda organización existen diversas áreas de actividades específicas, como personal (reclutamiento y selección), auditoría interna, sistemas y procedimientos. (Valencia, 2020)

Cada nivel jerárquico (estratégico, administrativo u operativo), con sus propias responsabilidades y, por ende, con base a su autoridad funcional, puede y ha de estructurarse sus propios procesos y acciones internas para normar sus labores. En este tipo de manuales se deben compilar de manera pormenorizada todas aquellas descripciones que de manera unilateral e independiente tienen que ser conocidas y respetadas incluso por el personal del área emisora. (Valencia, 2020)

Como ya se expuso, estas actividades comprenden algunas medidas que se imponen en forma unilateral a las otras áreas de la empresa; lo cual se hace emitiendo procesos (reclutamiento y selección del personal, capacitación, ventas, suministros de, materiales, etc.) detallados a los que deben pegarse. (Valencia, 2020)

Objetivo de los manuales de funciones específicas

Para Joaquín Rodríguez Valencia. Un manual por funciones específicas es en esencia, un recurso para ayudar a la orientación de los empleados. Puede contribuir a que las instrucciones sean definidas, fijar la responsabilidad, proporcionar soluciones rápidas a los malentendidos y mostrar cómo puede contribuir el empleado al logro de los objetivos organizacionales, así como a sus relaciones con otros empleados. (Valencia, 2020)

A continuación, se mencionan los objetivos de los manuales por función específica;

- a) Presentar una visión de conjunto de un área específica para su adecuada administración.
- b) Precisar instrucciones para llevar a cabo actividades que deben realizarse en una determinada área.
- c) Establecer las responsabilidades para una determinada área.
- d) Proporcionar soluciones rápidas para evitar malentendidos.
- e) Facilitar la descentralización al suministrar a niveles intermedios lineamientos claros a seguir.
- f) Servir de base para una constante revisión y evaluación administrativa. (Valencia, 2020)

Mediante este tipo de manuales se libera a los miembros de niveles superiores de tener que repetir información, explicaciones e instrucciones similares. Entre sus ventajas están la uniformidad accesibilidad y la reflexión. (Valencia, 2020)

Importancia de los manuales de funciones específicas

En las organizaciones, junto con las áreas básicas, como las de producción, comercialización, finanzas y administración, existen otras áreas operacionales, como compras, ventas, publicidad, recursos humanos y servicios administrativos. (Valencia, 2020)

La importancia de estas funciones operacionales depende de la naturaleza del organismo social de que se trate. Por ejemplo, una organización de tipo comercial la función de compras sería más importante que en una de servicios; mientras que en una empresa pública de transporte colectivo la función de compras sería un área básica. (Valencia, 2020)

Esto ha generado la necesidad de elaborar manuales que rigen funciones específicas, por ejemplo, proporcionar información de carácter más estable, referida a funciones operacionales de la organización de que se trate, sea ésta del sector público o privado. (Valencia, 2020)

La importancia de este tipo de manual depende del crecimiento de una organización, conforme ésta crece, aumenta la necesidad de disponer de manuales por función específica para seguir operando de manera efectiva. En otras palabras, éstos son la manifestación concreta de una mentalidad administrativa moderna orientada hacia la realización sistemática de las diversas actividades de un organismo social. (Valencia, 2020)

En la actualidad un gran número de organismo social ha adoptado el uso de este tipo de manuales como medio para la satisfacción de distintos tipos de necesidades. (Valencia, 2020)

La importancia de los manuales por función específica radica en que se relacionan con los que ya existen o pueden existir en las organizaciones para orientar un grupo de personas para que realicen sus actividades de forma detallada

2.3.10. ¿Qué es el análisis PESTEL?

Un análisis PESTEL es un marco o herramienta utilizada por los profesionales de marketing para analizar y monitorizar los factores macro ambientales (entorno de marketing externo) que tienen un impacto en una organización. El resultado servirá para identificar amenazas y debilidades, que después se utilizarán para completar un análisis DAFO (EAE Business School, 2022).

Una matriz PESTEL es una herramienta utilizada para identificar las fuerzas macro (externas) que afectan a una organización las letras representan políticas, económicas, sociales, tecnológicas, del entorno y legales, de ahí su importancia para el plan financiero de una empresa o el plan de negocio de una startup.

2.3.11. Matriz de evaluación de factores externos (MEFE)

“La matriz de evaluación de los factores externos (MEFE) permite a los estrategas resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva.” (Rocillo, 2016)

La elaboración de una Matriz EFE consta de cinco pasos:

Tabla 5-2: Elaboración de una Matriz EFE

1	Haga una lista de los factores críticos o determinantes para el éxito identificados. Abarque un total de entre diez y veinte factores, incluyendo tanto oportunidades como amenazas que afectan a la empresa y su industria. En esta lista, primero anote las oportunidades y después las amenazas. Sea lo más específico posible, usando porcentajes, razones y cifras comparativas en la medida de lo posible.
2	Asigne un peso relativo a cada factor, de 0.0 (no es importante) a 1.0 (muy importante). El peso indica la importancia relativa que tiene ese factor para alcanzar el éxito en la industria de la empresa. Las oportunidades suelen tener pesos más altos que las amenazas, pero éstas, a su vez, pueden tener pesos altos si son especialmente graves o amenazadoras. Los pesos adecuados se pueden determinar comparando a los competidores que tienen éxito con los que no lo tienen o analizando el factor en grupo y llegando a un consenso. La suma de todos los pesos asignados a los factores debe sumar 1.0.
3	Asigne una calificación de 1 a 4 a cada uno de los factores determinantes para el éxito con el objeto de indicar si las estrategias presentes de la empresa están respondiendo con eficacia al factor, donde 4 = una respuesta superior, 3 = una respuesta superior a la media, 2 = una respuesta media y 1 = una respuesta mala. Las calificaciones se basan en la eficacia de las estrategias de la empresa. Así pues, las calificaciones se basan en la empresa, mientras que los pesos del paso 2 se basan en la industria.
4	Multiplique el peso de cada factor por su calificación para obtener una calificación ponderada.
5	Sume las calificaciones ponderadas de cada una de las variables para determinar el total ponderado de la organización.

Fuente: (Rocillo, 2016).

Realizado por: Ledesma, K. 2022.

Independientemente de la cantidad de oportunidades y amenazas clave incluidas en la matriz EFE, el total ponderado más alto que puede obtener la organización es 4.0 y el total ponderado más bajo posible es 1.0. El valor del promedio ponderado es 2.5. Un promedio ponderado de 4.0 indica que la organización está respondiendo de manera excelente a las oportunidades y amenazas existentes en su industria. En otras palabras, las estrategias de la empresa están aprovechando con eficacia las oportunidades existentes y minimizando los posibles efectos negativos de las amenazas externas. Un promedio ponderado de 1.0 indica que las estrategias de la empresa no están capitalizando las oportunidades ni evitando las amenazas externas.

Tabla 6-2: Matriz de evaluación de factores externos (MEFE)

FACTORERS DETERMINANTES	PESO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
OPORTUNIDADES			
AMENAZAS			
Total			

Fuente: (Rocillo, 2016).

Realizado por: Ledesma, K. 2022.

2.3.12. Matriz de evaluación de factores internos (MEFI)

“Suministra una base para analizar las relaciones entre las áreas de la empresa. Es una herramienta analítica de formulación de estrategias que resume y evalúa las debilidades y fortalezas importantes de gerencia, mercadeo, finanzas, producción, recursos humanos, investigación y desarrollo.” (Rocillo, 2016)

Tabla 7-2: Matriz de elaboración de factores internos (MEFI)

1	Identificar las fortalezas y debilidades claves de la organización y con ellas hacer una lista clara del procedimiento.
2	Asignar una ponderación que vaya desde 0.0 (sin importancia) hasta 1.0 (de gran importancia) a cada factor.
3	Hacer una clasificación de 1 a 4 para indicar si dicha variable representa: <ul style="list-style-type: none">• Una debilidad importante (1)• Una debilidad menor (2)• Una fortaleza menor (3)• Una fortaleza importante (4)
4	Multiplicar la ponderación de cada factor por su clasificación, para establecer el resultado ponderado para cada variable.
5	Sumar los resultados ponderados para cada variable, con el objeto de establecer el resultado total ponderado para una organización

Fuente (Rocillo, 2016)

Realizado por: Ledesma, K. 2022.

Sin importar el número de factores por incluir, el resultado total ponderado puede oscilar de un resultado bajo de 1.0 a otro de 4.0, siendo 2.5 el resultado promedio. Los resultados mayores de 2.5 indican una organización poseedora de una fuerte posición interna, mientras que los menores de 2.5 muestran una organización con debilidades internas.

La matriz de evaluación factores internos se representa de la siguiente manera:

Tabla 8-2: Matriz de evaluación de factores internos (MEFI)

FACTORERS DETERMINANTES	PESO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
FORTALEZAS			
DEBILIDADES			
Total			

Fuente (Rocillo, 2016).

Realizado por: Ledesma, K. 2022.

2.3.13. Procesos y procedimiento

2.3.13.1. Procedimiento

(Rodríguez, 2018) indica que los procedimientos son módulos homogéneos, que especifican y detallan un proceso, los cuales conforman un conjunto ordenado de operaciones o actividades determinadas secuencialmente en relación con los responsables de la ejecución. Éstos deben cumplir políticas y normas establecidas, señalando la duración y el flujo de documentos. Por ejemplo: procedimiento para pago de nómina, cobro de cuentas por servicios prestados, compra y suministro de materiales, entre otros.

Es del caso mencionar, que un manual de procedimientos se levanta para aclarar el paso a paso de la función y esto se hará en un documento aparte, según las normas que rijan su elaboración.

2.3.13.2. Proceso

Un proceso se puede definir como una serie de actividades, acciones o eventos, orientados a obtener un resultado específico y predeterminado. Su obtención será consecuencia del valor agregado que aportan las personas responsables de ejecutar cada fase, de acuerdo con su posición en la estructura orgánica de la empresa (Rodríguez, 2018).

Para (Chiavenato, 2012) El proceso consiste en hacer un inventario de los aspectos significativos del cargo, de sus deberes y de las responsabilidades. Se hace una descripción detallada del objetivo del cargo, de las actividades, sus tiempos de ejecución y la forma como se deben realizar.

Los procesos y las responsabilidades, gracias a los manuales son divididos, clasificados y distribuidos entre los puestos de trabajo y deben estar definidos de forma clara y precisa para el logro del cumplimiento de los objetivos asignados a cada uno de los cargos contenidos en el manual de forma detallada y precisa.

2.3.13.3. Tipos de procesos

Se pueden identificar tres tipos diferentes de procesos empresariales dentro de cualquier organización y que permiten su funcionamiento.

Tabla 9-2: Tipos de procesos

Procesos estratégicos.	Son aquellos que están orientados a definir una estrategia con la que se permita cumplir los objetivos establecidos por la organización, siguiendo su misión y visión. Comprenden a la directiva de las empresas, y los gerentes de cada departamento.
Procesos operativos.	Destinados a generar el producto o servicio. Se trata del grueso de muchos de los procesos de las empresas, pues comprenden la producción, el desarrollo del producto, etc. Y van directamente relacionado con la satisfacción del cliente, así como de los accionistas si los hubiera.
Procesos de soporte.	Se trata de los procesos de apoyo que ayudan directamente a cumplir con los objetivos de la empresa. Hablamos de Control de calidad, Sistemas de información, etc. Se podría decir que este tipo de procesos cumplen la función de una herramienta clave para ejecución de los demás procesos de empresa.

Fuente: (Exact., 2021).

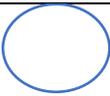
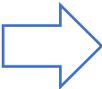
Realizado por: Ledesma, K. 2022.

2.3.13.4. Diagrama de flujo de proceso

Se emplean para:

- Identificar la trayectoria actual que sigue un proceso o servicio con el fin de delimitar desviaciones y mejorarlo.
- Mostrar gráficamente los pasos de un proceso o servicio.
- Examinar cómo se relacionan los pasos de un proceso.
- Identificar “áreas de oportunidad” y prevenir errores. (Munch, 2011, pág. 101)

Tabla 10-2: La simbología básica del diagrama de flujos de proceso

Actividad	Símbolo	Descripción
Operación		Se dice que hay operación cuando algo está siendo creado, cambiado o dañado. Actividades que agrega valor al proceso o hace avanzar en forma directa al proceso.
Traslado o transporte		Acto de mover de un lugar a otro. Acción que desplaza información y objetos, incluyendo personas.
Espera o demora		Etapa en que algo permanece ocioso en espera de que algo acontezca. También se le llama almacenamiento o archivo temporal.
Verificación o inspección		Supervisiones, revisiones, autorizaciones e inspecciones de calidad y cantidad.
Archivo o almacenamiento		Cuando se almacena o archiva algo para ser guardado con carácter definitivo. Almacenaje de información que pueda ser temporal o permanente
Corrección		Actividades innecesarias y repetitivas de la operación.
Decisión		Toma de decisiones entre las alternativas.

Fuente: (Munch, 2011).

Elaborado por: Ledesma, K. 2022.

2.3.14. *Qué es un mapa de procesos*

Siguiendo la definición de James Harrington, autor del libro Business Process Improvement, un proceso es “cualquier actividad que recibe una entrada (input), le agrega valor y genera una salida (output) para un cliente interno o externo, haciendo uso de los recursos de la organización para generar resultados concretos”. Puedes recordar aquí los distintos tipos de procesos que existen en el ámbito corporativo. (Gama, 2021)

Un mapa de procesos es la representación gráfica de la manera en que se interrelacionan todos los procesos que se desarrollan dentro de la empresa. Funciona como un diagrama de valor en el que se pone de manifiesto la importancia de cada uno de ellos dentro de la maquinaria global de funcionamiento de tu compañía.

2.3.14.1. *Para qué sirve un mapa de procesos*

En la medida en que el mapa de procesos es la representación de todos los procesos que lleva a cabo tu empresa, puede convertirse en una herramienta muy eficaz de cara a la gestión del trabajo cotidiano. (Gama, 2021)

De manera más concreta, estas son algunas utilidades que encontrarás:

Tabla 11-2: Para qué sirve el manual de procesos

Alinear los objetivos.	Viéndolos representados gráficamente se obtiene una perspectiva global que ayuda a que los diferentes departamentos de la empresa establezcan metas comunes, reduciendo las discrepancias entre ellos.
Definir una estructura coherente de la organización.	Al tener una visión conjunta y organizada de todos los procesos, podrás establecer cómodamente las jerarquías necesarias tanto entre ellos como entre el personal encargado de desarrollarlos.
Establecer roles y responsabilidades.	Una panorámica de todos los procesos que lleva tu organización te ayudará a tener claro en todo momento quién ha de encargarse de qué, de manera que se agiliza cualquier gestión.
Mejorar el flujo de la información.	Con un mapa de procesos todo el mundo sabrá rápidamente quién hace qué, de manera que los datos se distribuyen con más rapidez tanto de manera horizontal como vertical.
Analizar los procesos.	Entenderás mejor cómo y por qué se hace lo que se hace en tu empresa, de manera que podrás llegar a aumentar la calidad y reducir el tiempo necesario.
Identificar oportunidades de mejora.	La imagen conjunta de toda la actividad societaria te ayudará a encontrar, si los hubiera, los puntos débiles de tu estructura y a aplicar las medidas necesarias para corregir los problemas. También te servirá para encontrar maneras alternativas de desarrollar el trabajo, lo que te vendrá bien para mejorar la eficacia y la eficiencia de tu empresa.

Fuente: (Gama, 2021).

Realizado por: Ledesma, K. 2022.

En definitiva, un mapa de procesos es un documento único para todas las personas involucradas en la empresa, permite conocer sin lugar a dudas cómo funciona todo en la empresa. Es una fuente fiable de consulta con indicaciones a seguir, una referencia de funcionamiento para los empleados actuales y para los que lleguen en el futuro. Por eso es tan beneficioso para cualquier compañía hacer uno.

2.3.15. Ficha de procesos

Según (ISO 9001:2015, 2013) La Ficha de Proceso es un documento donde se recogen las características más relevantes para el control de las actividades recogidas en el diagrama. Es la propia organización la que debe decidir qué información incluir en la ficha de proceso, siempre y cuando permita la gestión de este

La ficha de descripción o de procesos describen de forma exhaustiva en especial los procesos clave, es decir aquellos dirigidos directamente a dar servicio a los usuarios y familiares de éstos. Para ello, se va a utilizar un formato de ficha normalizada que homogenice y sistematice dicha definición. La definición en detalle de los procesos se debe realizar utilizando unos modelos normalizados de fichas, que incluyen información relativa a los mismos. De este modo se intenta dar una homogeneidad a los documentos de toda la organización. Su formato se describe a continuación:

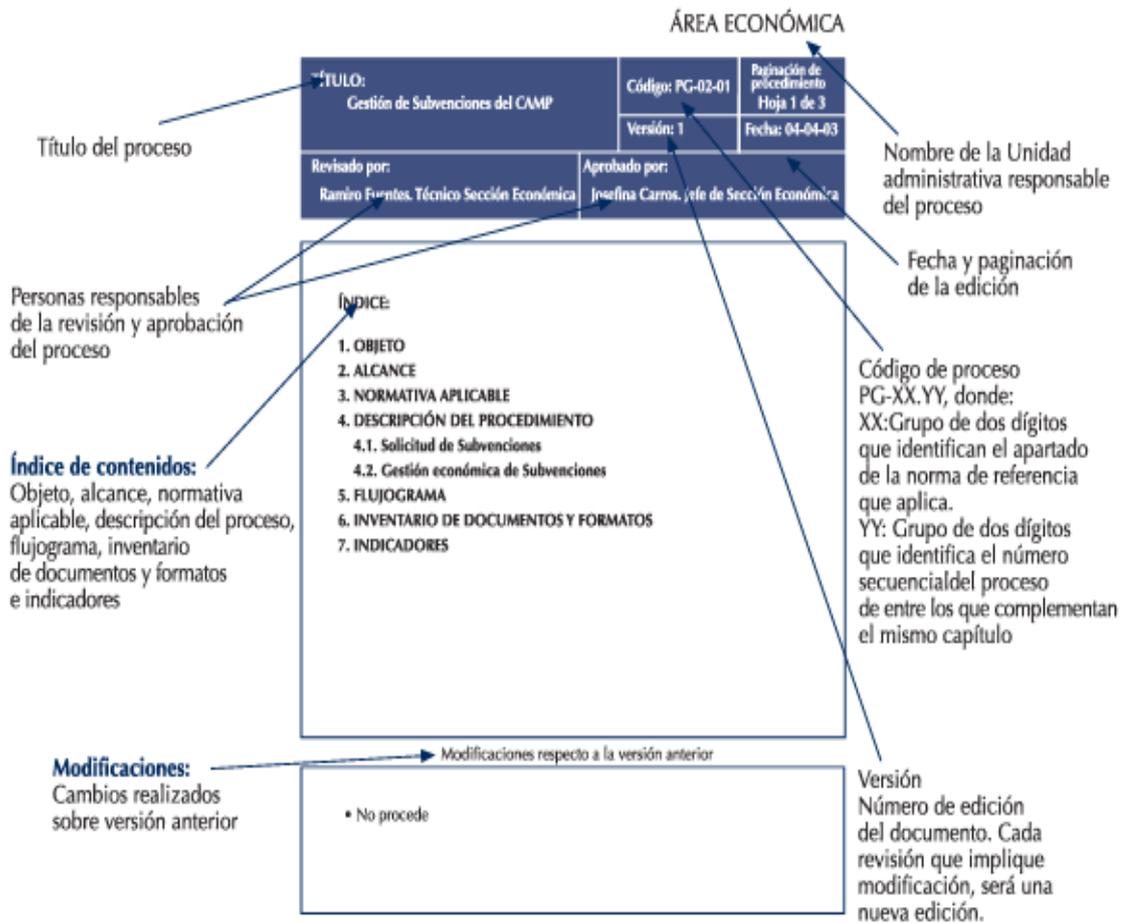


Ilustración 1-2: Ficha de proceso

Fuente: (ISO 9001:2015, 2013).

2.3.16. Indicadores

En el contexto de orientación hacia los procesos, un indicador puede ser de proceso o de resultados. En el primer caso, se pretende medir que está sucediendo con las actividades, y en segundo se quiere medir las salidas del proceso.

(QAEC, 2003) El indicador es un dato o un conjunto de datos que nos ayudan a medir objetivamente la evolución del sistema de gestión. Los indicadores son medios, instrumentos o mecanismos para evaluar hasta qué punto o en qué medida se están logrando los objetivos estratégicos. Además:

- Representan una unidad de medida gerencial que permite evaluar el desempeño de una organización frente a sus metas, objetivos y responsabilidades con los grupos de referencia.
- Producen información para analizar el desempeño de cualquier área de la organización y verificar el cumplimiento de los objetivos en términos de resultados.
- Detectan y prevén desviaciones en el logro de los objetivos. (QAEC, 2003)

2.3.16.1. Tipos de indicadores

También se pueden clasificar los indicadores en indicadores de eficacia o de eficiencia. El indicador de eficacia mide el logro de los resultados propuestos. Indica si se hicieron las cosas que se debían hacer, los aspectos correctos del proceso. Los indicadores de eficacia se enfocan en el qué se debe hacer, por tal motivo, en el establecimiento de un indicador de eficacia es fundamental conocer y definir operacionalmente los requerimientos del cliente del proceso para comparar lo que entrega el proceso contra lo que él espera. De lo contrario, se puede estar logrando una gran eficiencia en aspectos no relevantes para el cliente. (QAEC, 2003)

Los indicadores de eficiencia miden el nivel de ejecución del proceso, se concentran en el cómo se hicieron las cosas y miden el rendimiento de los recursos utilizados por un proceso. Tienen que ver con la productividad.

Tabla 12-2: Tipos de indicadores

Indicadores de cumplimiento:	Con base en que el cumplimiento tiene que ver con la conclusión de una tarea. Los indicadores de cumplimiento están relacionados con las razones que indican el grado de consecución de tareas y/o trabajos.
Indicadores de evaluación:	La evaluación tiene que ver con el rendimiento que se obtiene de una tarea, trabajo o proceso. Los indicadores de evaluación están relacionados con las razones y/o los métodos que ayudan a identificar nuestras fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora.
Indicadores de eficiencia:	Teniendo en cuenta que eficiencia tiene que ver con la actitud y la capacidad para llevar a cabo un trabajo o una tarea con el mínimo de recursos. Los indicadores de eficiencia están relacionados con las razones que indican los recursos invertidos en la consecución de tareas y/o trabajos.
Indicadores de eficacia:	eficaz tiene que ver con hacer efectivo un intento o propósito. Los indicadores de eficacia están relacionados con las razones que indican capacidad o acierto en la consecución de tareas y/o trabajos.
Indicadores de gestión:	Teniendo en cuenta que gestión tiene que ver con administrar y/o establecer acciones concretas para hacer realidad las tareas y/o trabajos programados y planificados. Los indicadores de gestión están relacionados con las razones que permiten administrar realmente un proceso.

Fuente: (QAEC, 2003).

Realizado por: Ledesma, K. 2022.

2.3.17. Productividad

Es la utilización eficiente de los recursos al producir. De igual forma se confunden términos como productividad, eficiencia y efectividad; siendo la eficiencia la razón entre la producción real obtenida y la producción estándar esperada; mientras que la efectividad es el grado en que se logran los objetivos, como lo mencionan (Rojas & Ruiz, 2004).

(Sumanth, 2010) se refiere a tres tipos de productividad, las mismas que son:

- a) productividad parcial, siendo la razón entre la cantidad producida y un solo tipo de insumo, siendo este recurso mano de obra, capital, materia prima, entre otros;
- b) productividad de factor total, es la razón de la producción neta, siendo la producción total menos servicios y bienes intermedios adquiridos, con la suma asociada con los factores de mano de obra y capital;
- c) productividad total, la razón entre la producción total y la suma de todos los factores de insumo.

La productividad empresarial es uno de los factores clave en cualquier negocio, sin importar el tamaño de la empresa es de vital importancia tomarlo en cuenta ya que tiene como fin ayudar a las empresas a producir lo máximo y mejor posible, esforzarse por lograr la máxima eficiencia y eficacia en cada uno de los procesos que lleva a cabo dentro de la empresa.

2.3.17.1. *Importancia y beneficios de la productividad*

Según (Ibáñez, 2018), la importancia de la productividad en una empresa debe ser competitiva, dando prioridad a desarrollar no es la innovación, es la productividad, sin embargo, en ciertas empresas puede tomarse como innovador empezar siquiera a pensar en los distintos conceptos de productividad y mucho más aplicarlos. Cuando se habla de innovación, se habla de cierta manera en la mejora del producto, pero con un enfoque más de ventas y marketing, comúnmente se afirma que mejorando los productos y servicios según las necesidades del mercado se conseguirá ser más novedoso e impactar. A su vez, la productividad lleva un trabajo en donde se emplean distintos modelos y estrategias con fin de la mejora continua del buen accionar de la empresa.

La importancia de la productividad, para (Workmeter, 2018), es un indicador crucial, pero muchas veces se pasa por alto. Este indicador debería medirse de forma objetiva y rigurosa; todas las empresas deberían ser capaces de conocer y entender exactamente cómo es su productividad, en qué se basa esta y en qué está fallando.

La importancia de la productividad dentro de una empresa es la innovación y aprendizajes que se deben tomar, debe tomarse como un indicador igual de importante (o más) que el rendimiento económico de la compañía en la toma de decisiones mediante proceso que ayuden a la comercialización de un producto siendo eficiente al elaborar.

2.3.17.2. Factores y aspectos que inciden en la productividad

Según (Ferrer, 2019) la productividad en las máquinas difiere con la de los recursos humanos ya que las máquinas dependen de sus partes, sus componentes y características técnicas, mientras que en los humanos debe considerarse otros factores que influyen o condicionan de cierta manera, esos factores se dividen en internos y externos. Entre los factores internos están: los terrenos, edificios, los materiales, la energía, la maquinaria e instalaciones, los recursos humanos, entre otros. Mientras que los factores externos pueden ser: la disponibilidad de las materias primas o materiales, la existencia de mano de obra calificada, las diferentes políticas fiscales y arancelarias, las facilidades de financiación, las medidas de ajuste aplicadas a las empresas, etc.

Existen también aspectos que inciden de manera negativa en la productividad, (Eden., 2019), sugiere algunos que deben ser identificados oportunamente. Estos aspectos son: excesiva rigidez en los horarios, sin tomar en cuenta las necesidades de las personas que puede llegar a crear un ambiente de trabajo turbio y que puede llegar a afectar a la empresa; plantillas con escaso margen de promoción, haciendo que los empleados y directivos no sientan la motivación por mejorar a la empresa; la sobre exigencia, al poner a los trabajadores al límite de los esfuerzos pueden generarse tiempos vagos por naturaleza; la mala planificación, esto puede darse en algún proyecto, viaje, conferencia, etc., que generan inestabilidad dentro de las personas que pertenecen a la organización y el equipamiento obsoleto, grave problema al momento de intentar mejorar la productividad ya que las máquinas tienen su tiempo de uso y objetivo, por lo tanto es importante generar una mentalidad de constante mejora en los recursos tan valiosos como son las máquinas. Existe cuanto a factores que inciden en la productividad, (Bueno, 2015), menciona los siguientes:

- a) factores internos, siendo todos los que abarca la empresa y sus procesos productivos, no necesariamente son propios;
- b) factores externos, todos los que están en el ambiente o el contexto que rodea a la empresa y que tienen relación;
- c) factores propios, los que pertenecen a la empresa y tienen relación directa con el contexto externo, dentro o fuera de las instalaciones;
- d) factores ajenos, los que no tienen relación directa con la empresa y su entorno, usualmente factores globales o macro que afectan a toda la sociedad. (Bueno, 2015)

Así mismo, (Bueno, 2015), menciona que existe una subdivisión:

- a) factores internos-propios, mismos que pueden ser el personal, la organización interna de la empresa o el modelo de negocio;

- b) factores internos-ajenos, aquellos que suceden internamente, pero dependen del servicio exterior, por ejemplo: el servicio de internet o el servicio de alcantarillado, dependencias municipales;
- c) factores externos-proprios, los que están fuera de la empresa, pero con relación cercana a la misma, por ejemplo, materiales de producción que se compra a proveedores;
- d) factores externos-ajenos, los más alejados a la cadena productiva, entran las políticas gubernamentales, la fortaleza de la moneda nacional e internacional, las condiciones de seguridad nacional, entre otras.

Los factores de la productividad son internos y externos, en los internos hay factores duros y blandos. Los factores duros son el producto, plantas y equipos, tecnologías, materiales y energía (hardware). En los factores blandos se encuentra a las personas, organización y sistema y, métodos de trabajo (software), (Campos, 2018).

Los aspectos y factores son importantes en el mejoramiento de la productividad los cuales ayudan a establecer metas y objetivos para la empresa; fomentar sinergias, generar buena comunicación y ambiente de trabajo para tener mayor entendimientos en la organización; incentivos a la creatividad y el buen trabajo, crear un sistema de recompensas; la innovación tecnológica; delegación y buena asignación de las responsabilidades; planificación tomando en cuenta las necesidades de las personas y la empresa.

CAPÍTULO III

3. MARCO METODOLÓGICO

Esta metodología de trabajo de investigación proporciona herramientas adecuadas para ayudar a moldear gradualmente la investigación a través de la planificación y el desarrollo, así como un proceso sistemático y organizado, aumentando su rendimiento y productividad para obtener mejores resultados sostenibles y contrastados. Investigación de campo que le permite alcanzar metas.

3.1. Enfoque de investigación

3.1.1. *Enfoque cualitativo*

Según (Guerrero, 2014) hace referencia al enfoque cualitativo, menciona que:

Una característica fundamental del método cualitativo es que concibe lo social como una realidad construida que se genera a través de articulaciones con distintas dimensiones sociales, es decir, por una diversidad cultural sistematizada, cuyas propiedades son muy diferentes a las de las leyes naturales. (pág. 46)

Para la presente investigación se utilizó la investigación cualitativa ya que es una alternativa que ayudo a interpretar y comprender las causas y posibles soluciones de la realidad de la estructura organizacional de la empresa “COMERCIAL EKOCASA”, mediante el contacto directo con los principales involucrados para la recopilación y análisis de información logrando identificar las deficiencias y posibles problemas que existe en la institución para posteriormente emitir un criterio y opiniones acertadas de la problemática en cuestión.

3.1.2. *Enfoque cualitativo*

Investigación que acoge como la realidad a diferentes dimensiones sociales como la diversidad cultural pues sus características difieren mucho de las leyes naturales, en este enfoque de investigación se recolecta datos sin medición numérica (Guerrero, 2015).

Se realizo una evaluación sin medición numérica a través del desarrollo de técnicas de investigación; a su vez se aplicó una entrevista al propietario, gerente de la empresa y una encuesta

a los trabajadores con el objetivo de determinar la problemática que aqueja a la empresa “COMERCIAL EKOCASA” sobre el desarrollo organizacional.

3.2. Nivel de Investigación

3.2.1. Nivel exploratorio

Según (Fresno, 2019); referente a nivel exploratorio, establece que:

“Son estudios cuyo objeto fundamental es familiarizar al investigador con el problema a investigar; están dirigidos a lograr el esclarecimiento y delimitación de problemas no bien definidos. Es a partir de los resultados de estos estudios que podrán proyectarse investigaciones que aporten conocimientos más sólidos sobre el problema en cuestión. Este tipo de estudios sustentan en una profunda revisión de la bibliografía y en los criterios de expertos. Los estudios exploratorios se efectúan normalmente, cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado o que no ha sido abordado antes. Es decir, cuando la revisión de la literatura reveló que únicamente hay guías no investigadas e ideas vagamente relacionadas con el problema de estudio. (pág. 86)”

Para la presente investigación se realizó un diagnóstico de la situación actual de la empresa “COMERCIAL EKOCASA”, para identificar los problemas planteados, luego se realizó un análisis de puntos críticos encontrados, para darles solución mediante diferentes herramientas administrativas que sirven de apoyo para brindar una solución que permite dar cumplimiento a los objetivos de la investigación en un nivel exploratorio.

3.2.2. Nivel descriptivo

Según (Fresno, 2019), referente a nivel descriptivo, establece que:

Son aquellos estudios dirigidos a profundizar en el conocimiento del problema de estudio; son utilizados con frecuencia para caracterizar un hecho o conjunto de hechos que caracterizan una población. Como su nombre lo indica, estos estudios se limitan a describir determinadas características del grupo de elementos estudiados, sin realizar comparaciones con otros grupos. Se circunscriben a examinar una población definida (pág. 86).

La investigación se realizó de carácter descriptivo, puesto que, se analizará y describirá la realidad de la empresa “COMERCIAL EKOCASA”, en cuanto al diseño organizacional que está vinculado con la filosofía corporativa, manual de funciones y procesos que esta realiza, con la finalidad de determinar la eficiencia con la que opera en cada área de trabajo, una vez realizado el análisis situacional se procederá a identificar los problemas que afectan directamente en la duplicidad de funciones.

3.3. Diseño de Investigación

3.3.1. *No experimental*

Según (Fresno, 2019) referente investigación no experimental, establece que:

En un estudio no experimental u observacional no se intenta intervenir, no alterar el curso de la enfermedad. Los investigadores se limitan a observar el curso de la enfermedad. Los investigadores se limitan a observar el curso de esta en los grupos con y sin el factor a estudiar. Los sujetos elegidos pueden o no haber sido seleccionados de la población mediante un proceso aleatorio (al azar) o por la vía de una selección muestral no probabilística. El investigar define las características de los individuos elegibles para el grupo sean tan idénticos como sea posible, excepto por la característica a estudiar. A esto se denomina apareamiento. (pág. 86)

Para esta investigación se utilizó la investigación no experimental puesto que, las variables no son manipuladas ni controladas, como investigador nos limitaremos a observar, recopilar y analizar los hechos tal y como ocurren en su ambiente natural sin utilizar ninguna clase de reactivo químico.

3.3.2. *Diseño transversal*

Según lo menciona (Hernández, 2017) “Las estimaciones horizontales son apropiadas cuando la investigación implica analizar la magnitud de una o más variables en un momento dado. También es adecuado para analizar la relación entre un conjunto de variables en un momento dado.”

La presente de investigación tuvo un diseño transversal para conocer las áreas de la empresa, teniendo como variable de investigación estática por lo que se analizarán las mismas desde un punto de vista técnico con herramientas administrativas propicias.

3.4. Tipo de Investigación

3.4.1. Investigación documental

Según (Baquero, 2015) con respecto a la investigación documental menciona: “Depende fundamentalmente de la información recogida o consultada en documentos o cualquier material impreso susceptible de ser procesado, analizado e interpretado” (pág. 33).

El presente trabajo de titulación se utilizó fuentes bibliográficas como libros, artículos científicos, informes y páginas web confiables para analizar los conceptos de diferentes autores sobre el diseño organizacional, su importancia, los factores internos y externos que rodea a la empresa, esto con el fin de sustentar científicamente el marco teórico de esta investigación con la finalidad de indagar sobre los fenómenos de estudio y tratar de dar solución a los problemas identificados.

3.4.2. Investigación de Campo

Según Baquero (2015), con respecto a la investigación de campo menciona:

Es aquella en la que el mismo objeto de estudio sirve de fuente de información para el investigador, por lo tanto, consiste en la observación directa de los fenómenos comportamiento de personas, circunstancias en que ocurren determinados hechos, etc. Por este motivo la naturaleza de las fuentes determina las maneras de obtener los datos. (pág. 33)

El presente trabajo de titulación se utilizó la investigación de campo ya que se recopiló toda la información de la empresa “COMERCIAL EKOCASA” necesaria para identificar los problemas que actualmente tiene la empresa, es decir, en el lugar en donde se genera la información mediante conversaciones con los dueños y colaboradores.

3.5. Población y Muestra

3.5.1. Población

De acuerdo a esto (Arias, 2017) señala que:

La población es el conjunto total de individuos, objetos que tienen algunas características comunes que pueden ser observables en un lugar y en un momento determinado, donde se

desarrollará la investigación. La población son todos los sujetos que están relacionados con la investigación.

En este caso la población que se consideró son los 5 colaboradores que integran la empresa incluido la dueña que realizan distintas actividades empresariales en la comercialización de los productos que oferta la empresa “COMERCIAL EKOCASA” los cuales serán partícipes de la aplicación de encuestas los cuales se muestran a continuación:

Tabla 1-3: Población

Dueño	1
Gerente	1
Colaboradores	3
Total	5

Fuente: Empresa “COMERCIAL EKOCASA”, (2022).

Elaborado por: Ledesma, K. 2022.

Al igual se considera a la población del cantón General Antonio Elizalde (Bucay) que en la actualidad es de 10.000 habitantes con una Población Económicamente Activa del 51% (Plan de Ordenamiento Territorial, 2022) para la presente investigación se considera la PEA donde se evidencia un población de 5100 personas para lo cual se desarrolla la fórmula de la muestra.

3.5.2. *Muestra*

Para (Hernández, 2017) Menciona que “La muestra es el conjunto de unidades o elementos de análisis los cuales son extraídos de la población que se estudia.”

Una vez contabilizado la población, misma que se determina como finita, no se realiza el cálculo de la muestra, pues se tomará el total de la población que son los 5 colaboradores, para la presente investigación se aplicó una encuesta y entrevista con preguntas abiertas o cerradas dependiendo el caso.

Para la presente investigación se considera a la PEA para el cálculo de la muestra que es de 5100 personas pero para el presente ese considera a 1200 clientes fijos y se aplica la siguiente formula:

$$n = \frac{Z^2 PQN}{Z^2 PQ + Ne^2}$$

Donde

n	Tamaño de la muestra.
Z	Nivel de confiabilidad 95% Z = 1.96
P	Probabilidad de ocurrencia 0.5
Q	Probabilidad de no ocurrencia 1 - 0.5 = 0.5
N	Población: = 1200 Habitantes (PEA)
e	Error de muestreo 0.05 (5%)

Efectuando el cálculo de la muestra:

$$n = \frac{1200 (0.5)^2 \cdot (1.96)^2}{(1200 - 1)(0.05)^2 + (1.96)^2 \cdot (0.05)^2}$$

$$n = \frac{1152,48}{3,9579}$$

n=291,18 Encuestas

n= 291 Encuesta a ejecutar a los habitantes

3.6. Métodos, técnicas e instrumentos de investigación

3.6.1. Métodos de Investigación

3.6.1.1. Método deductivo

Según (Navarro, 2015) al hablar de método deductivo, menciona que:

Es un método de razonamiento que consiste en tomar conclusiones generales para explicaciones particulares. El método se inicia con el análisis de los postulados teoremas, leyes, principios, etc., de aplicación universal y comprobada validez, para aplicarlos a soluciones o hechos particulares. El método deductivo consiste en obtener conclusiones particulares a partir de una proposición general. (pág. 194)

El método deductivo parte de datos generales hasta llegar a lo específico, este método se utilizó al momento de diseñar el tema de investigación, pues fue necesario obtener información general en libros, páginas web y artículos científicos que permitan obtener información clara para

consolidar la idea en concreto que se quiere resolver con el diseño organizacional para la empresa “COMERCIAL EKOCASA”.

3.6.1.2. *Método inductivo*

(Navarro, 2015) al hablar del método inductivo, manifiesta que:

Con este método se utiliza el razonamiento para obtener conclusiones que parten de hechos particulares que son aceptados como válidos para llegar a conclusiones cuya aplicación sea de carácter general. El método se inicia con un estudio individual de los hechos y se formulan conclusiones universales que se postulan como leyes principios o fundamentos de una teoría. El método inductivo consiste así en un proceso en el que, a partir del estudio de casos particulares, se obtienen conclusiones o leyes universales que explican o relacionan los fenómenos estudiados. (pág. 194)

El método inductivo parte de lo específico a lo general, de esta forma se determinó las diferentes causas del problema general, que analizo para darles solución con el diseño organizacional, que permitan llegar así a conclusiones y recomendaciones del problema tratado.

3.6.2. Técnicas

3.6.2.1. *Encuesta*

Según (Paz, 2017) al referirse a la encuesta, señala que:

Una encuesta es la aplicación de un cuestionario a un grupo representativo del universo que estamos estudiando. Un estudio de caso comprende una entrevista extensa con una guía de preguntas o de indicadores para detectar sobre la persona o la comunidad todos los elementos que nos permitan conocer de ella desde sus orígenes hasta el momento actual. Las guías pueden llegar a contener más de 100 preguntas o indicadores. Mediante un mismo cuestionario o cédula se aplica a un grupo de personas que representan una muestra del universo de la población investigada. (pág. 82)

Al aplicar esta técnica de investigación en la presente investigación se obtuvo datos de varios colaboradores, tomando en cuenta que cada uno de ellos tendrán diferentes perspectivas, en este caso por las funciones que desempeñan, que serán relevantes en nuestra investigación, para ello

se formula y utiliza un listado de preguntas abiertas o cerradas escritas a fin de que, puedan ser contestadas y se pueda analizar y tabular estadísticamente.

3.6.2.2. *Entrevista*

Según (Paz, 2017) al referirse a la entrevista, señala que:

Un sondeo, a diferencia de una entrevista, es un interrogatorio sin un rigor científico (sin sacar una muestra de los entrevistados sin trabajar las preguntas de manera detallada, sin tener probar el cuestionario antes de aplicarlo), que nos permite obtener una información general pero muy útil sobre el tema que estamos investigando, cómo se ha recibido cierto suceso o cómo se comporta la gente ante algún hecho. El problema es que no podemos generalizar ni afirmar que lo planteado sea cierto para todos. Pero la información nos ayuda a detectar cómo se recibe cierto hecho, clima de opinión. (pág. 82)

Con esta técnica de investigación se logró obtener información de forma más directa, mediante el diálogo el entrevistador o investigador y el entrevistado, para lo cual se realizó un cuestionario de entrevista, mismo que sirvió de guía cuando se realizó el diálogo, lo que permitió obtener información real y concreta de los involucrados directos de la investigación y de esta forma conocer de forma más centrada el problema para poder dar una solución.

3.6.2.3. *Observación directa*

Según (Arenal, 2019) referente a observación, menciona que: “La observación como instrumento para obtener información del mercado es una técnica mixta, es decir, que recolecta datos cuantitativos o cualitativos. La observación describe directamente la realidad. Recaba datos primarios observando a las personas, a sus acciones y comportamientos” (pág. 72).

Como complemento de esta investigación, se realizó observaciones directas en la empresa “COMERCIAL EKOCASA”, es decir, se realizarán varias visitas, con el objetivo de observar los procedimientos administrativos y operativos dentro de la institución que nos podrán servir en nuestro tema de investigación para poder plantear una estructura orgánica adecuada a las funciones que se desarrolla en la empresa.

3.6.3. Instrumentos

3.6.3.1. Cuestionario de la encuesta

Según (Arenal, 2019) referente a cuestionario, menciona que: “Cuestionario es el instrumento para la recogida de datos durante el trabajo de campo de algunas investigaciones cuantitativas, fundamentalmente, las que se llevan a cabo con metodologías de encuestas” (pág. 72).

Este instrumento de investigación permitió indagar y llegar a la causa de los problemas planteados anteriormente, a través de un banco de preguntas que serán dirigidas a diferentes personas, por lo que se recopilará información de las diferentes perspectivas de los colaboradores de la empresa “COMERCIAL EKOCASA” con respecto al tema a investigar.

3.6.3.2. Guía de entrevista

(Baquero, 2015) La guía de entrevista “Es una técnica de recolección de información la cual consiste en el estudio e inspección de los acontecimientos en la realidad, mediante el empleo de los sentidos”. (pág. 45)

La guía de entrevista en la presente investigación se aplicó mediante preguntas abiertas con la finalidad de obtener información consistente, pertinente y relevante que permitió el diseño organizacional de acuerdo a las necesidades de la empresa y con ello entregar una solución a las diferentes problemáticas que tiene la empresa “COMERCIAL EKOCASA”.

3.6.3.3. Ficha de observación

(Baquero, 2015) al hablar de la ficha de observación, indica que:

La ficha de observación es un instrumento de control y diario de campo, delimitando lo que se observa sin ser rígido, por lo que debe incluir los siguientes aspectos como la fecha, lugar, hora de inicio, término de la observación realizada, actividad y rol asignado al observado, así como el equipo e instrumentos utilizados. (pág. 51)

La ficha de observación permitió realizar un seguimiento y análisis minucioso de la situación de la empresa “COMERCIAL EKOCASA” del funcionamiento del esquema de estructura al momento de desarrollar las diferentes actividades, con la finalidad de recabar información consistente de los hechos.

3.7. Idea a defender

El diseño organizacional de la empresa “COMERCIAL EKOCASA” en General Antonio Elizalde (Bucay) permitirá maximizar la productividad en la comercialización de los productos

3.7.1. *Variable independiente*

Diseño organizacional

3.7.2. *Variable dependiente*

Productividad

CAPÍTULO IV

4. MARCO DE ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1. Encuesta dirigida a los colaboradores de “COMERCIAL EKOCASA”

Género de la persona encuestada

Tabla 1-4: Género

DETALLE	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Masculino	3	75%
Femenino	1	25%
TOTAL	4	100%

Fuente: Investigación de campo (2022).

Realizado por: Ledesma, K.2022.

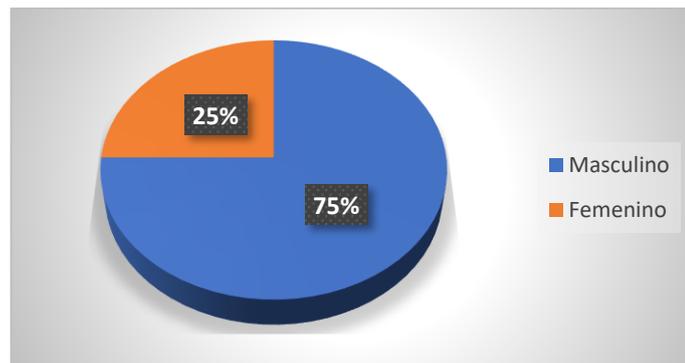


Ilustración 1-4: Género de la persona encuestada

Fuente: Investigación de campo (2022).

Realizado por: Ledesma, K.2022.

Análisis e interpretación

En la empresa “COMERCIAL EKOCASA” en General Antonio Elizalde (Bucay) se puede evidenciar que en la empresa consideran un 75% que laboran son hombres y el 25% son mujeres, dentro de la empresa se considera que en su mayor parte trabajan hombres por el motivo de que al desarrollar la venta se debe entregar al cliente y los productos cuentan con un peso elevado que puede afectar la salud del colaborador femenino por tal motivo se trabaja con personal masculino

1. ¿La empresa “COMERCIAL EKOCASA” cuenta con la filosofía corporativa (Misión y visión)?

Tabla 2-4: Filosofía corporativa

DETALLE	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
SI	1	25%
NO	3	75%
TOTAL	4	100%

Fuente: Investigación de campo (2022).

Realizado por: Ledesma, K.2022.

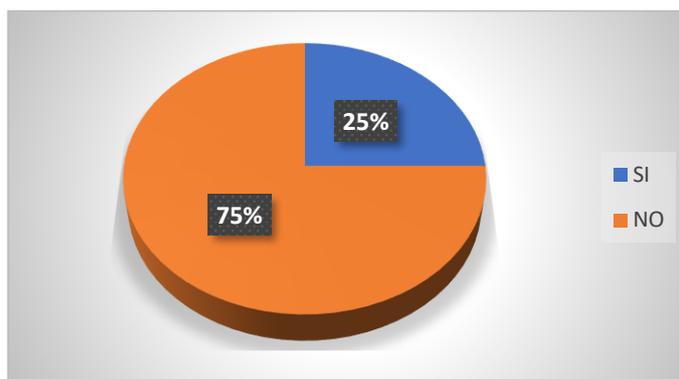


Ilustración 2-4: Filosofía corporativa

Fuente: Investigación de campo (2022).

Realizado por: Ledesma, K.2022.

Análisis e interpretación

De los colaboradores encuestados nos menciona el 75% afirma que no existe la filosofía corporativa de la empresa “COMERCIAL EKOCASA” y el 25% menciona que sí. Dentro de la empresa no se maneja una filosofía corporativa, se trabaja de forma empírica debido a que solo se enfoca en las ventas y considera en cumplir con las mismas brindando productos de calidad y un trato excelente al cliente por ende no se tiene estipulado y plasmado una misión y visión que ayude a que todos los colaboradores se enfoquen en la misma línea empresarial.

2. ¿El Comercial cuenta con una estructura orgánica?

Tabla 3-4: Estructura orgánica

DETALLE	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
SI	1	25%
NO	3	75%
TOTAL	4	100%

Fuente: Investigación de campo (2022).

Realizado por: Ledesma, K.2022.

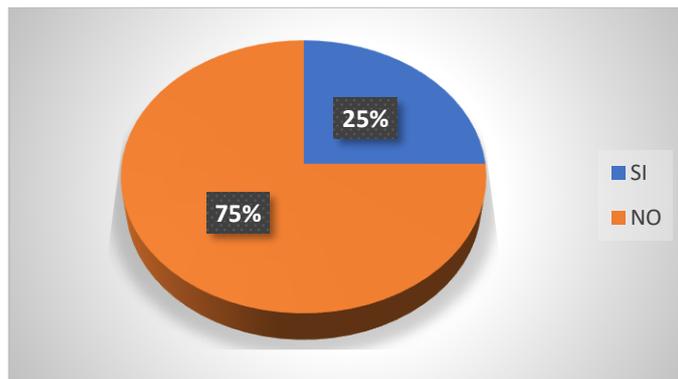


Ilustración 3-4: Estructura Orgánica

Fuente: Investigación de campo (2022).

Realizado por: Ledesma, K.2022.

Análisis e interpretación

El 75% de los colaboradores encuestados nos menciona que la empresa “COMERCIAL EKOCASA” no tiene definido una estructura organizacional y el 25% menciona que sí. Dentro de la empresa no se mantiene una estructura organizacional adecuada que ayude a que los colaboradores desempeñen una función en una área de trabajo específica el cual ayude a erradicar posibles conflictos laborales o a su vez la duplicidad de funciones siendo esta una pérdida de tiempo en las actividades e incumpliendo con las ventas o brindando un servicio no oportuno hacia el cliente.

3. ¿Al ser contratado para el puesto que desarrolla le especificaron sus actividades a ejecutar mediante algún documento?

Tabla 4-4: Especificaciones de actividades

DETALLE	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
SI	2	50%
NO	2	50%
TOTAL	4	100%

Fuente: Investigación de campo (2022).

Realizado por: Ledesma, K.2022.

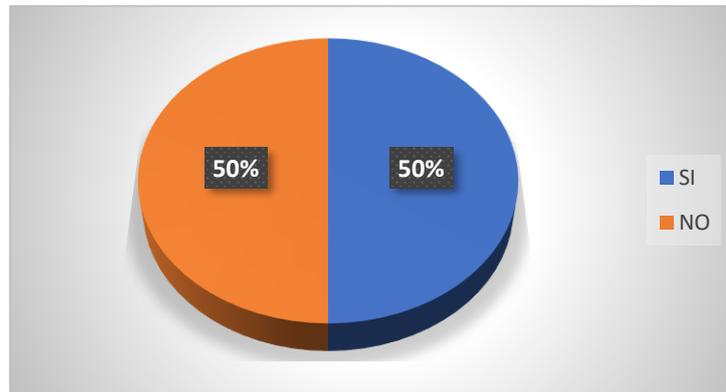


Ilustración 4-4: Especificaciones de actividades

Fuente: Investigación de campo (2022).

Realizado por: Ledesma, K.2022.

Análisis e interpretación

De los colaboradores encuestados se evidencia que el 50% al ser contratado le brindaron especificaciones en las actividades a ejecutar y el 50% restante menciona que no. Dentro de la empresa “COMERCIAL EKOCASA” no se desarrolla una entrega de un documento donde especifique las funciones que debe desarrollar el colaborador solo se aplica al momento de la entrevista de trabajo y se considera que en caso de que exista dudas pueda preguntar para que desarrolle un buen desempeño laboral.

4. ¿Conoce usted de la existencia de un manual de funciones que detalle las actividades a desarrollar por cada colaborador?

Tabla 5-4: Existencia de un manual de funciones

DETALLE	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
SI	0	0%
NO	4	100%
TOTAL	4	100%

Fuente: Investigación de campo (2022).

Realizado por: Ledesma, K.2022.

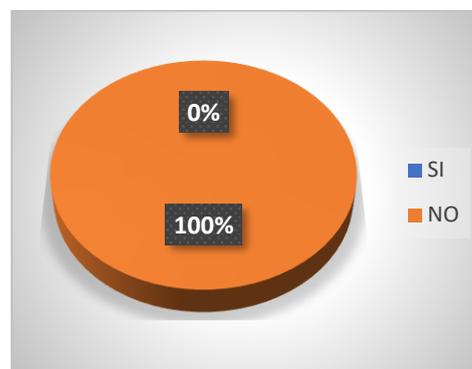


Ilustración 5-4: Existencia de un manual de funciones

Fuente: Investigación de campo (2022).

Realizado por: Ledesma, K.2022.

Análisis e interpretación

El 100% de los colaboradores nos menciona que dentro de la empresa no existe un manual de funciones. Dentro de la empresa “COMERCIAL EKOCASA” al contratar un colaboradores se desarrolla una socialización de las actividades que debe cumplir de forma verbal lo que impide en varias ocasiones no poder cumplir a cabalidad con sus funciones ya que no se presencia un documento físico que ayude a determinar cada una de las funciones mediante un manual detallado donde este estipulado que se debe ejecutar en cada cargo y área de trabajo.

5. ¿La empresa aplica políticas organizacionales que ayuden en el direccionamiento de los objetivos?

Tabla 6-4: Constancia de políticas organizacionales

DETALLE	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
SI	2	50%
NO	2	50%
TOTAL	4	100%

Fuente: Investigación de campo (2022).

Realizado por: Ledesma, K.2022.

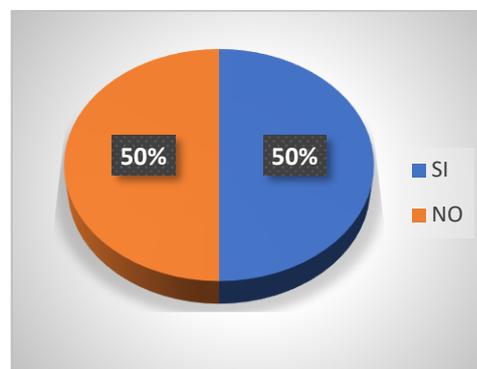


Ilustración 6-4: Constancia de políticas organizacionales

Fuente: Investigación de campo (2022).

Realizado por: Ledesma, K.2022.

Análisis e interpretación

Al realizar la encuesta el 50% de los colaboradores menciona que dentro de la empresa aplica políticas organizacionales que ayuden en el direccionamiento de los objetivos el otro 50% dice que no. Dentro de la empresa “COMERCIAL EKOCASA” se aplican políticas de acuerdo a las exigencias que debe cumplir cada colaborador pero cabe recalcar que estas no han sido entregadas a los colaboradores y solo se ha expuesto las más importantes entre ellas las políticas de calidad en los productos y la venta que sea satisfactoria por parte del cliente.

6. ¿Conoce usted cuales son las sanciones de la empresa en caso de incumplir con las actividades encomendadas?

Tabla 7-4: Sanciones que aplica al empresa

DETALLE	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
SI	4	100%
NO	0	0%
TOTAL	4	100%

Fuente: Investigación de campo (2022).

Realizado por: Ledesma, K.2022.

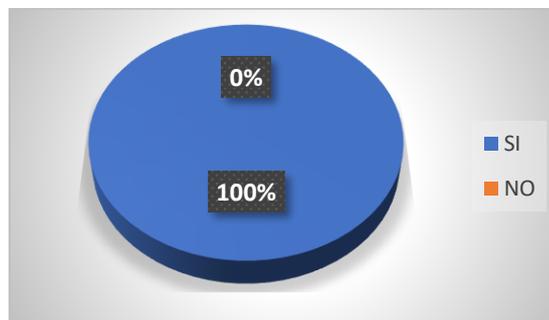


Ilustración 7-4: Sanciones que aplica al empresa

Fuente: Investigación de campo (2022).

Realizado por: Ledesma, K.2022.

Análisis e interpretación

Del 100% de los encuestados se evidencia que conocen las sanciones que tienen en caso de incumplir las actividades. Dentro de la empresa existe sanciones en caso de que un colaborador incumpla las actividades encomendadas por parte de propietaria de la empresa “COMERCIAL EKOCASA” donde se evidencia que tienen sanciones económicas llegando hasta ser despedidos en caso de que el problema sea de carácter muy grave.

7. ¿En la empresa aplica procesos en la actividad que desarrolla?

Tabla 8-4: Aplicación de proceso en la empresa

DETALLE	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
SI	2	50%
NO	2	50%
TOTAL	4	100%

Fuente: Investigación de campo (2022).

Realizado por: Ledesma, K.2022.

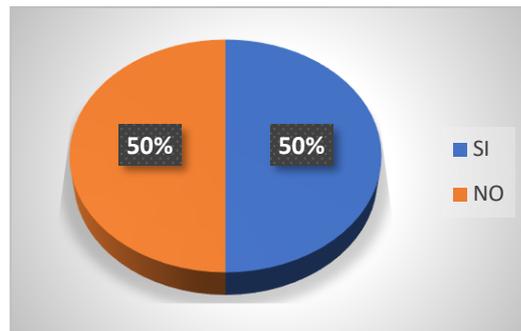


Ilustración 8-4: Aplicación de proceso en la empresa

Fuente: Investigación de campo (2022).

Realizado por: Ledesma, K.2022.

Análisis e interpretación

El 50% de los colaboradores mencionan que la empresa “COMERCIAL EKOCASA” mantiene procesos para desarrollar sus actividades y el 50% restante menciona que no se aplica ningún tipo de proceso. Dentro de la institución se maneja procesos de venta los cuales están enfocados en venta pero dentro de esto se puede evidenciar que los procesos no están bien desarrollados para las distintas actividades que desarrolla la empresa por ende afecta y estos procesos deben ser conocidos por todos los colaboradores para mejorar el desempeño en las actividades diarias.

8. ¿Ha existido conflictos laborales en el comercial?

Tabla 9-4: Constancia de conflictos laborales

DETALLE	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
SI	0	0%
NO	4	100%
TOTAL	4	100%

Fuente: Investigación de campo (2022).

Realizado por: Ledesma, K.2022.

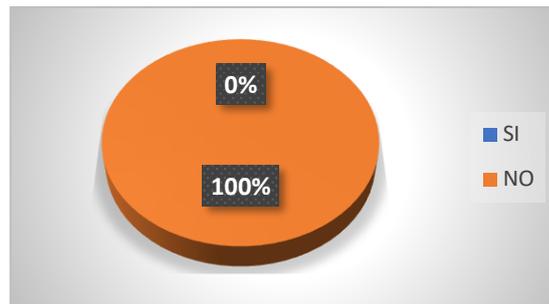


Ilustración 9-4: Constancia de conflictos laborales

Fuente: Investigación de campo (2022).

Realizado por: Ledesma, K.2022.

Análisis e interpretación

De la encuesta desarrollada a los colaboradores nos mencionan que dentro de la empresa “COMERCIAL EKOCASA” no existe conflictos laborales. Dentro de la empresa no existe conflicto que afecten a la venta de los productos pero en ocasiones existe inconformidad por el desempeño entre los colaboradores pero se pretende explicar las causas o los motivos para erradicar los conflictos y tener una imagen adecuada en el desempeño de sus actividades.

9. ¿Se ha realizado capacitaciones al personal para que ofrezca un servicio de calidad?

Tabla 10-4: Capacitaciones desarrolladas al personal

DETALLE	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
SI	4	100%
NO	0	0%
TOTAL	4	100%

Fuente: Investigación de campo (2022).

Realizado por: Ledesma, K.2022.

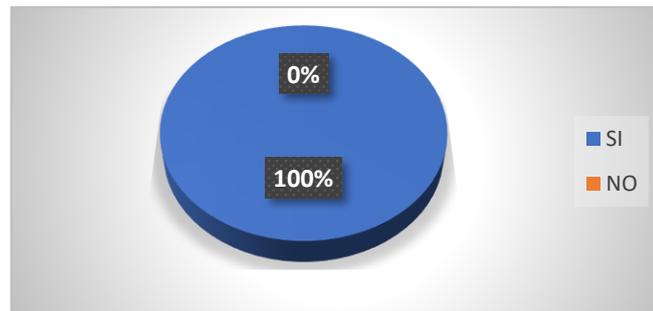


Ilustración 10-4: Capacitaciones desarrolladas al personal

Fuente: Investigación de campo (2022).

Realizado por: Ledesma, K.2022.

Análisis e interpretación

El 100% de los colaboradores menciona que dentro de la empresa “COMERCIAL EKOCASA” existe capacitaciones. Las capacitaciones brindadas por parte de la empresa están enfocadas que el colaborador pueda desarrollar sus ventas, tener un trato efectivo con el cliente donde todos tengan conocimientos visionarios que ayuden a desarrollar la venta de los productos y de esta forma al entregar cada uno de los productos al cliente este se sienta satisfecho con el servicio y con la atención brindada para que este pueda recomendar a la empresa

10. ¿Usted ha recibido algún incentivo laboral por parte de la empresa?

Tabla 11-4: Incentivos laborales en la empresa

DETALLE	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
SI	4	100%
NO	0	0%
TOTAL	4	100%

Fuente: Investigación de campo (2022).

Realizado por: Ledesma, K.2022.

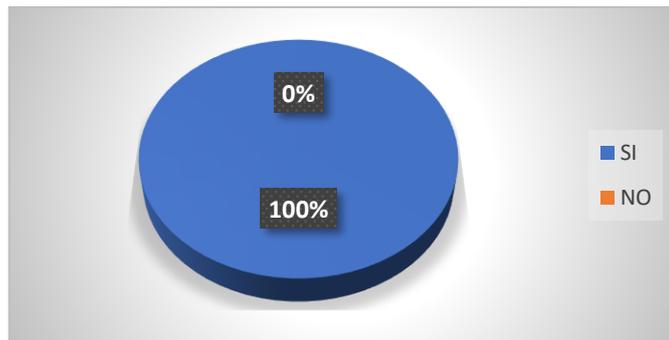


Ilustración 11-4: Incentivos laborales en la empresa

Fuente: Investigación de campo (2022).

Realizado por: Ledesma, K.2022.

Análisis e interpretación

Los colaboradores encuestados nos mencionan el 100% de ellos que han recibido incentivos por parte de la empresa “COMERCIAL EKOCASA”. Dentro de la empresa los incentivos económicos se consideran por el avance de ventas desarrollado en las diferentes líneas que oferta la empresa se puede decir que cada colaborador puede recibir incentivos de distinto índole dependiendo lo que venda en el día o la promociones que se desarrolla para los incentivos a los colaboradores.

4.2. Encuesta dirigida a los clientes de “Comercial Ekocasa”

Género de la persona encuestada

Tabla 12-4: Genero del encuestado

Detalle	Valor absoluto	Valor relativo
Masculino	175	60%
Femenino	116	40%
Total	291	100%

Fuente: Investigación de campo (2022).

Realizado por: Ledesma, K. 2022.

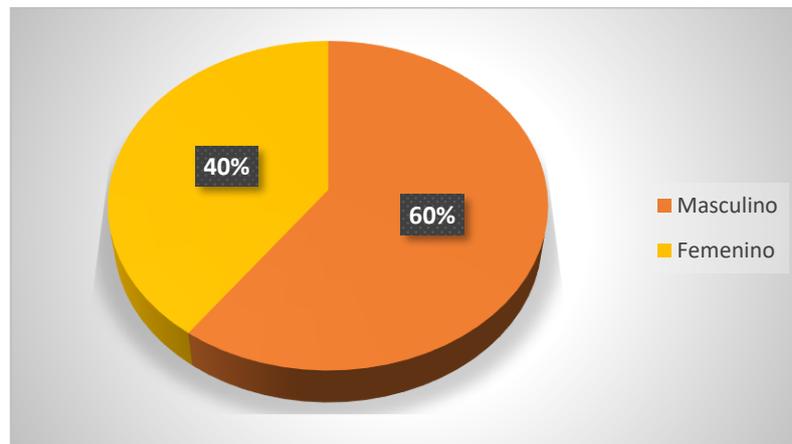


Ilustración 12-4: Genero del encuestado

Fuente: Investigación de campo (2022).

Realizado por: Ledesma, K. 2022.

Análisis e interpretación

De los 50 clientes fijos encuestados se puede mencionar que el 60% son de género masculino y el 40% femenino. Donde se puede evidenciar que dentro de la compra que realizan a la empresa son la mayor parte hombre los quienes adquieren la variedad de productos los que fortalecen que la empresa pueda seguir en el mercado sin dejar a un lado a las mujeres que cumplen un rol importante en la adquisición de los productos en línea blanca.

1. ¿Califique la atención de los colaboradores de la empresa “COMERCIAL EKOCASA”?

Tabla 13-4: Atención al cliente

Detalle	Valor absoluto	Valor relativo
Excelente	6	2%
Bueno	204	70%
Malo	81	28%
Pésimo	0	0%
Total	291	100%

Fuente: Investigación de campo (2022).

Realizado por: Ledesma, K. 2022.

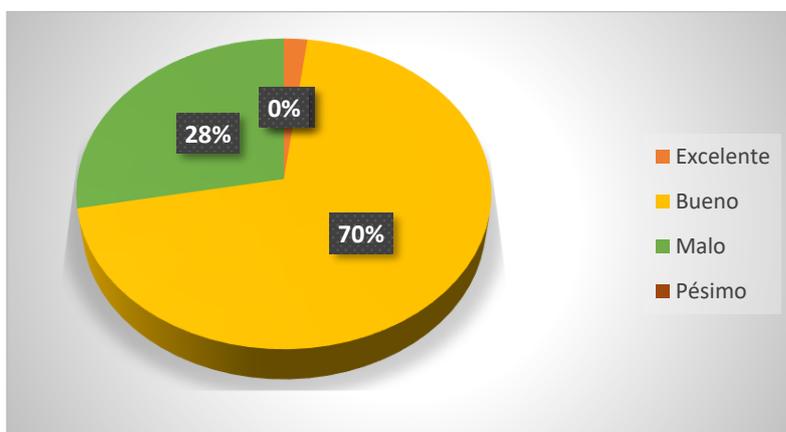


Ilustración 13-4: Atención al cliente

Fuente: Investigación de campo (2022).

Realizado por: Ledesma, K. 2022.

Análisis e interpretación

De los clientes encuestados la atención que brindan los colaboradores lo califican como bueno 70%, malo 28% y excelente 2%. La atención brindada por los colaboradores se considera como buena debido a que varias de las ocasiones el cliente pregunta cosas que desconoce y estas inquietudes son atendidas y son malas ya que los colaboradores se encuestan ocupados y necesitan una atención rápida por tal razón se debe mejorar algunos aspectos donde el cliente se sienta satisfecho con el producto brindado.

2. ¿Considera usted que los colaboradores de la empresa se encuentran capacitados para sus funciones?

Tabla 14-4: Colaboradores capacitados

Detalle	Valor absoluto	Valor relativo
Si	198	68%
No	93	32%
Total	291	100%

Fuente: Investigación de campo (2022).

Realizado por: Ledesma, K. 2022.

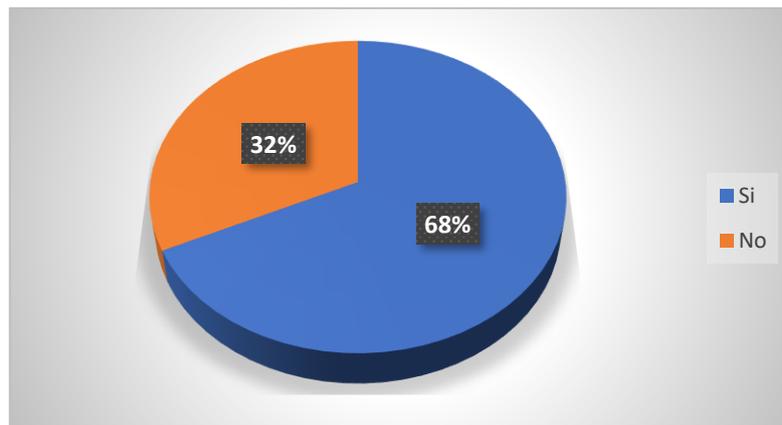


Ilustración 14-4: Colaboradores capacitados

Fuente: Investigación de campo (2022).

Realizado por: Ledesma, K. 2022.

Análisis e interpretación

De los clientes encuestados el 68% menciona que los colaboradores se sienten capacitados para brindar el servicio y el 32% dice que no. Dentro de la empresa uno de los requisitos es que el colaborador debe estar empoderado con los temas de ventas y servicio que brinda para erradicar conflictos entre el colaborador y el cliente o a su vez con sus compañeros de trabajo lo que puede afectar en las actividades diarias

3. ¿Usted al ingresar a la empresa ha visto reflejado las misión, visión, valores?

Tabla 15-4: Existencia de filosofía corporativa

Detalle	Valor absoluto	Valor relativo
Si	6	2%
No	285	98%
Total	291	100%

Fuente: Investigación de campo (2022).

Realizado por: Ledesma, K. 2022.

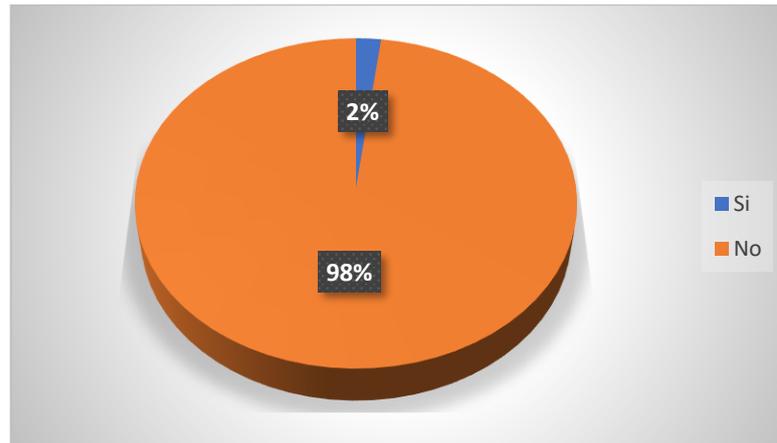


Ilustración 15-4: Existencia de filosofía corporativa

Fuente: Investigación de campo (2022).

Realizado por: Ledesma, K. 2022.

Análisis e interpretación

De las personas encuestadas se evidencia que el 98% menciona que no se encuentra reflejada la filosofía corporativa en ninguna parte de la empresa mientras que el 2% dice que sí. Dentro de la empresa no se encuentra detallada al filosofía corporativa debido que todos los que laboran en la empresa deben cumplir un objetivo en común de vender pero al trabajar de forma empírica afecta a que el personal no cumpla con un horizonte en dé cumplimiento de objetivos institucionales.

4. ¿Según su criterio cree que la empresa aplica políticas?

Tabla 16-4: Emplear políticas

Detalle	Valor absoluto	Valor relativo
Muy rápida	6	2%
Rápida	215	74%
Lenta	70	24%
Muy lenta	0	0%
Total	291	100%

Fuente: Investigación de campo (2022).

Realizado por: Ledesma, K. 2022.

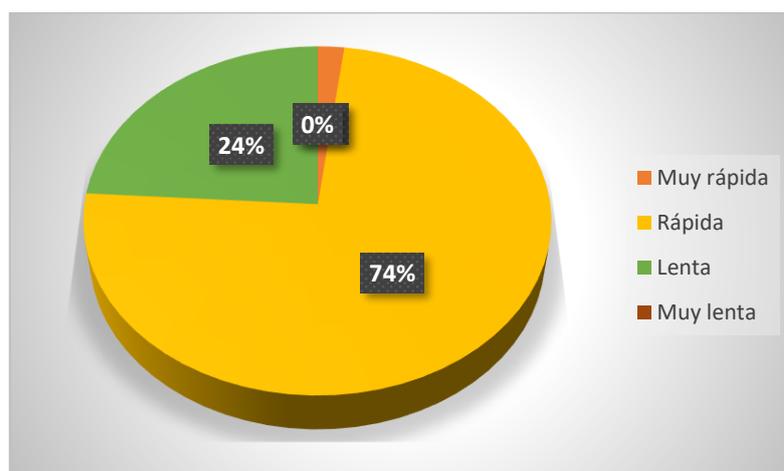


Ilustración 16-4: Emplear políticas

Realizado por: Ledesma, K. 2022.

Fuente: Investigación de campo (2022).

Análisis e interpretación

De los clientes encuestados se evidencia que las políticas que aplica al empresa son de forma rápida 74%, lenta 24% y muy rápida 2%. Las políticas que la empresa aplica de forma rápida son políticas planteadas por la gerencia pero no se encuentran registradas directamente lo que impide que cumplan una sanción o a su vez desarrollen la actividades de forma eficiente y eficaz cada colaborador en el puesto de trabajo siendo una de desventaja que debe ser corregida a tiempo.

5. ¿Cree que el diseño organizacional es un eje para mejorar la productividad de la empresa?

Tabla 17-4: Eje para mejorar la productividad

Detalle	Valor absoluto	Valor relativo
Si	279	96%
No	12	4%
Total	391	100%

Fuente: Investigación de campo (2022).

Realizado por: Ledesma, K. 2022.

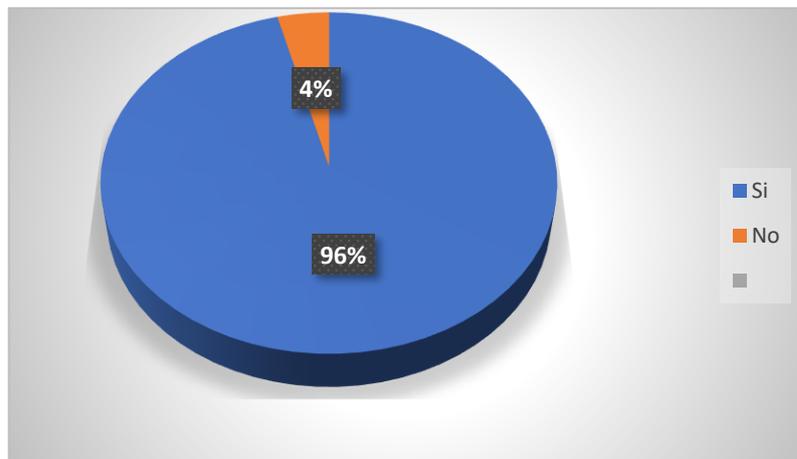


Ilustración 17-4: Eje para mejorar la productividad

Fuente: Investigación de campo (2022).

Realizado por: Ledesma, K. 2022.

Análisis e interpretación

De los cliente encuestado menciona el 96% que el diseño organizacional es el eje fundamental para mejorar la productividad empresarial mientras que el 4% dice que no es importante. Dentro de toda organización la estructura organizacional determina tareas y funciones que debe realizar cada colaborador por tal motivo la empresa debe tener bien estructurado su diseño organizacional el cual ayude a que cada colaborador desempeñe una actividad enfocado en cumplir el objetivo institucional para brindar un servicio de calidad al cliente.

6. ¿Considera usted que un cambio en la estructura orgánica de la empresa mejorara el desempeño de los colaboradores para un mejor servicio?

Tabla 18-4: Mejorar el desempeño laboral

Detalle	Valor absoluto	Valor relativo
Si	391	100%
No	0	0%
Total	391	100%

Fuente: Investigación de campo (2022).

Realizado por: Ledesma, K. 2022.

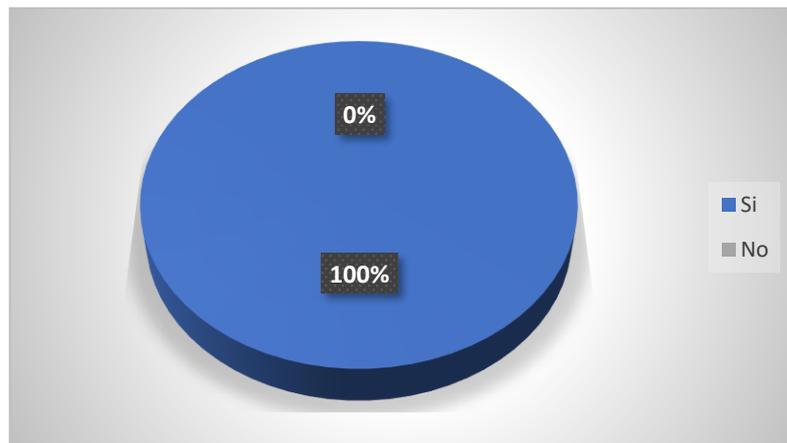


Ilustración 18-4: Mejorar el desempeño laboral

Realizado por: Ledesma, K. 2022.

Fuente: Investigación de campo (2022).

Análisis e interpretación

De los clientes encuestados menciona el 100% que un cambio en la estructura orgánica de la empresa mejorara el desempeño de los colaboradores para un mejor servicio. Dentro de la empresa debe considerar las debilidades que afecta no tener una estructura organizacional bien definidas las cuales afectan a la toma de decisiones interrumpiendo el proceso de ventas y hace erradicar conflicto en las distintas áreas de trabajo

7. ¿Qué le gustaría que la empresa brinde a sus cliente?

Tabla 19-4: Valor agrado de la empresa

Detalle	Valor absoluto	Valor relativo
Promociones	111	38%
Buen trato	35	12%
Asesoramiento	35	12%
Calidad en los productos	111	38%
Otros	0	0%
Total	391	100%

Fuente: Investigación de campo (2022).

Realizado por: Ledesma, K. 2022.

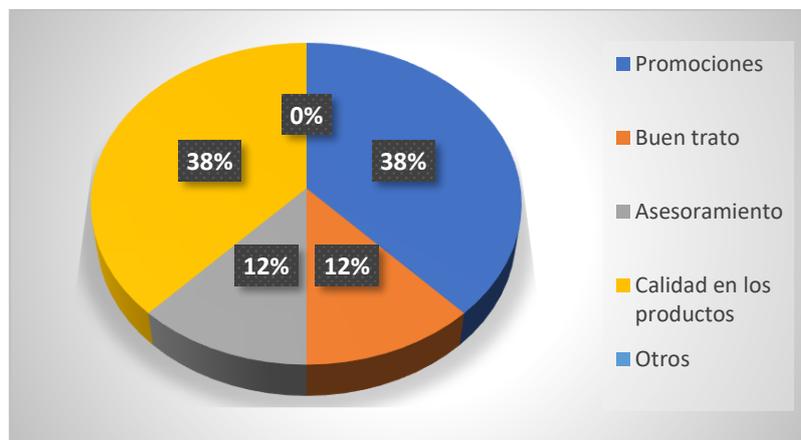


Ilustración 19-4: Valor agregado de la empresa

Fuente: Investigación de campo (2022).

Realizado por: Ledesma, K. 2022.

Análisis e interpretación

De las personas encuestadas se puede evidenciar que los del valor agregado que les gustaría que brinde la empresa es promociones 38%, calidad en los productos 38%, buen trato 12% y asesoramiento 12%. Dentro de los años de servicio brindados por la empresa esta busca de satisfacer las necesidades de los clientes de distintas forma pero al desarrollarse la encuesta se evidencia que el cliente necesita más promociones que motiven a la compra de los productos y que estos sean de calidad donde cumplan las expectativas de cada uno y esto puedan convertirse en un eje fundamental para recomendaciones a terceros.

4.3. Entrevista al gerente del “Comercial Ekocasa”

Nombre del encuestado: Marilú Jacqueline Herrera Cortez

Fecha de encuesta: 02 de noviembre de 2022

Cargo: Propietaria

1. ¿La empresa cuenta con una filosofía corporativa (misión, visión) justifique su respuesta?

No, porque la idea de emprender no estaba clara en sus inicios ya que había motivos ajenos a implementar un negocio dedicado a la comercialización de línea blanca y con el paso de los años esta fue tomando forma y teniendo como resultado lo que es la empresa en la actualidad.

2. ¿La empresa cuenta con una estructura organizacional, si, no, por qué?

No, por la falta de conocimiento técnico sobre temas administrativos ya que el negocio se dio de manera familiar y creció gracias a las experiencias obtenidas a lo largo de los años.

3. ¿Se especifico las funciones a desarrollar mediante una documentación a los colaboradores, mencione que documento?

Se ha especificado en el contrato de trabajo a todos los colaboradores el cargo de vendedor y cobrador, sin embargo estas no son las únicas funciones que estos desarrollan ya que todos deben realizar las actividades de manera polifuncional.

4. ¿La empresa cuenta con un manual de funciones que especifique las actividades que el personal debe desarrollar, argumente su respuesta?

No, porque al momento de contratar al personal estos no tienen funciones establecidas a cumplir ya que se demanda que se deben realizar todas las actividades de manera polifuncional

5. ¿Se aplica en la empresa indicadores que permitan medir la satisfacción de los colaboradores?

No, porque se realiza de manera verbal preguntando directamente al colaborador el estado de satisfacción que este presenta.

6. ¿La empresa cuenta con políticas organizacionales, en que documento se encuentra estipulado?

No cuenta con políticas establecidas debido que las actividades que se debe desarrollar es bajo palabra

7. ¿Qué sanciones se aplica en caso de cometer una infracción laboral?

Llamado de atención verbal al momento de cometer la infracción y si esta es de carácter muy fuerte se procede al despido, no se cuenta con sanciones establecidas en caso de infracciones.

8. ¿Qué políticas de ventas se aplica en “Comercial Ekocasa” para mejorar la actividad comercial?

Se tiene establecido políticas de ventas como por ejemplo vender un producto dando tres meses al mismo precio de contado, la cantidad de ganancia que se obtiene en una venta, descuentos en caso de pagos anticipados en los créditos, sin embargo, están no se encuentran establecidas legalmente en la empresa, estas son dictaminadas a los colaboradores de manera verbal.

9. ¿Considera usted las opiniones del gerente y colaboradores al momento de tomar decisiones?

Si, al momento de tomar decisiones se consulta en equipo lo mejor para la empresa teniendo como última palabra lo que yo dictamine.

10. ¿El comercial proporciona incentivos para sus colaboradores por su buen desempeño laboral?

Si como por ejemplo obtención de comisiones generales por ventas de motocicletas o línea blanca.

11. ¿Piensa usted que la aplicación y formulación de un diseño organizacional mejorara la productividad para la compañía

Si, ya que la empresa no cuenta con un diseño organizacional establecido por lo cual se han presentado diversos problemas a lo largo de los años de existencia de la compañía y con la implementación de este se resolverán.

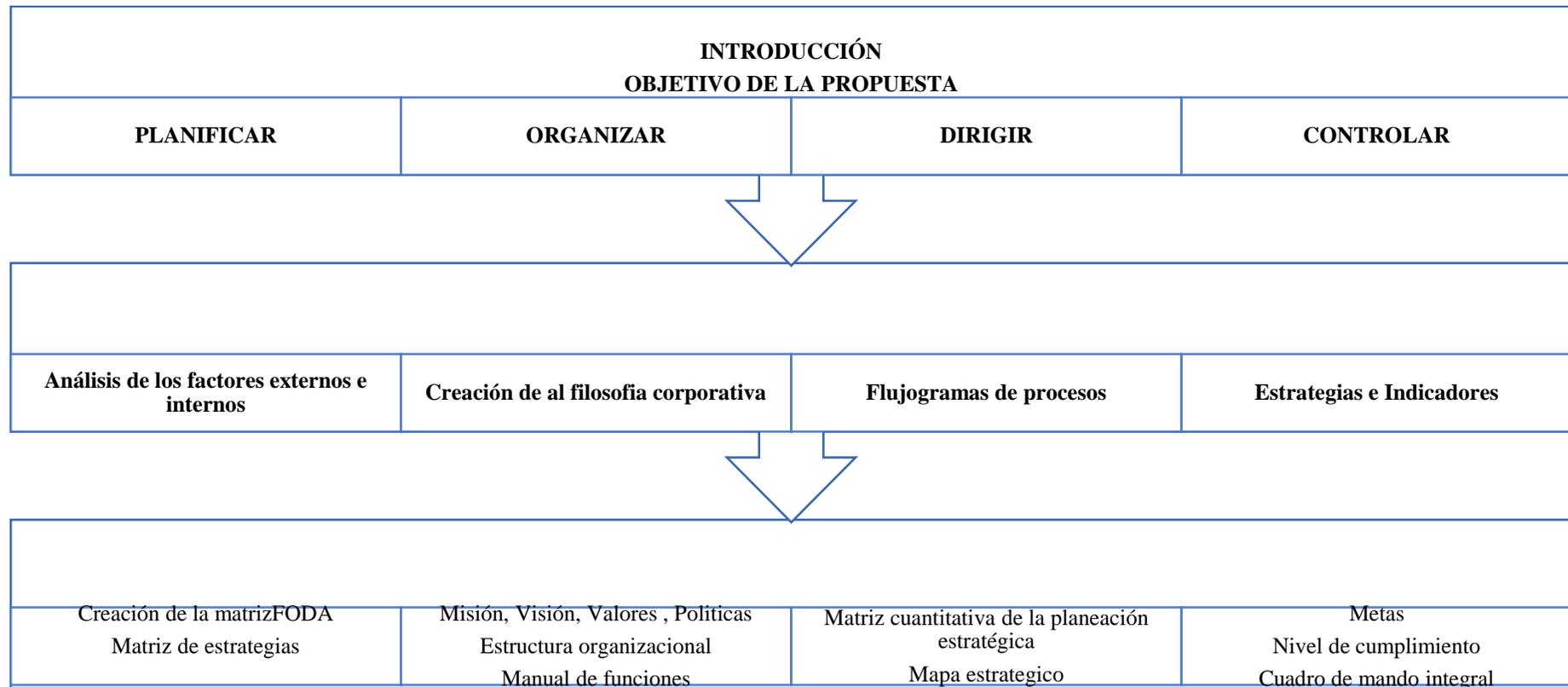
4.4. Discusión de resultados

Dentro de la empresa “COMERCIAL EKOCASA” al realizar la encuesta y entrevista se evidencia que la empresa trabaja de forma empírica no tiene detallada la misión y visión donde esta plasmada que quieren ser y que desean alcanzar como institución, al igual que la estructura organizacional no tiene detallada las áreas de trabajo con un respectivo manual de funciones detallando las actividades que debe desarrollar cada colaborador en su puesto de trabajo y de esta forma ayuden a erradicar los problemas de duplicidad de funciones o conflictos laborales. Dentro de estas actividades se evidencia que se centran en desarrollar actividades de venta sin canalizar adecuadamente los procesos que se debe seguir para poder comercializar los productos que oferta la empresa y el cliente se sienta satisfecho, en el caso de existir conflictos dentro de la empresa los colaboradores son sancionados esto surge por la falta de socialización o entrega directa de las distintas políticas que una empresa debe manejar y solo se da solución dependiendo el problema de forma verbal, el colaborador recibe incentivos laborales dependiendo los avances de venta que presente diariamente y estos reciben capacitaciones enfocados en las ventas y la atención al cliente para si poder tener un cliente satisfecho y este recomiende a la sociedad para de esta forma la empresa pueda incrementar sus ingresos y satisfacer las necesidades del cliente y eliminando las falencias existentes.

CAPÍTULO IV

5. MARCO PROPOSITIVO

Hilo conductor de la propuesta



Fuente: Investigación de campo (2022).

Realizado por: Ledesma, K. 2022.

5.1. Introducción

Dentro del desarrollo se propone un análisis minucioso que ayuda a analizar profundamente cada uno de los desafíos del diseño organizacional, con el fin de identificar una estructura que tome en consideración las principales dificultades que puedan presentar y permitir contar con la teoría e información práctica del diseño organizacional detallado para cada área de trabajo de la empresa “COMERCIAL EKOCASA” donde se establecen lineamientos que podrían ser útiles, en la medida que ayudarán a identificar factores culturales asociados a las formas de estructuración que la empresa establece y fomenta a incorporar la cultura corporativa que se deberán tener en cuenta al momento de realizar el giro del negocio en el área comercial, centrada en la optimización del tiempo y la eficiencia de los procesos a miradas más integrales que matizan la estructura al identificar obstáculos provenientes de la extrema especialización y dando un horizonte a la organización de forma que esta pueda cumplir a cabalidad cada uno de los proceso y sistemas enfocados en cada área de trabajo y que el colaborador cumpla las funciones establecidas para cada cargo al igual que las políticas que son eje fundamental para que la empresa pueda comercializar sus productos y sea reconocida en el mercado cumpliendo sus objetivos empresariales mediante una adecuada toma de decisiones que fomente el incremento de la productividad y al rentabilidad.

5.2. Objetivo

Analizar el entorno interno y externo de la empresa “COMERCIAL EKOCASA” y conocer las aciertos y afectaciones para la construcción del diseño organizacional para que la empresa maneje proceso administrativos adecuados mediante estrategias de mejora.

5.3. Análisis de los factores externos e internos

5.3.1. *Análisis de los factores externos*

Los factores externos nos demuestran los factores o situaciones que directamente afectan a la organización y estas son incontrolables.

Tabla 1-5: Análisis de los factores externos

Detalle	Detalle
Factores económico:	En este aspecto las tasas de interés, la creación de nuevos impuestos, la economía de la región y la inflación representan amenazas de tipo medio; aunque estos son factores no controlables, mediante la elaboración de estrategias se puede disminuir su impacto. Respecto a las oportunidades las empresas encuentra en la globalización y las políticas laborales la forma de sacar provecho y fortalecer la empresa ya que se trabaja en busca de la mejora continua, la adaptación a los cambios y busca ofrecer a los trabajadores bienestar económico.
Factores políticos:	Las políticas de seguridad del país, responsabilidad social y la falta de credibilidad en las instituciones públicas del país son oportunidades de tipo medio para la empresa, ya que, se están iniciando acciones para empezar a cumplir con los requerimientos del gobierno y a su vez se están estableciendo relaciones con las instituciones públicas del departamento.
Factores sociales:	El proceso de paz, las reformas al sistema de seguridad social son oportunidades altas debido a que con este tipo de cambios la empresa puede buscar nuevas opciones de trabajo y puede desarrollar una parte más humana en sus trabajadores cuando de trabajar con población sensible se trate. Por otra parte, el incremento en el índice de desempleo, delincuencia y la debilidad del sistema educativo es una amenaza de tipo medio que no solo afecta a la empresa sino a la población en general.
Factores tecnológicos:	Las telecomunicaciones, el acceso a la tecnología, la globalización de la información, la resistencia a cambios tecnológicos, el nivel de integración, la coordinación tecnológica y desarrollo del comercio electrónico son oportunidades medias y altas para las empresas, puesto que con ellas se puede realizar publicidad más económica y efectiva, mantener las bases de datos de los clientes actualizadas, adicionalmente el talento humano es joven y no presenta resistencia a los cambios tecnológicos.
Factores geográficos:	Los componentes de tipo geográfico como el transporte aéreo y/o terrestre, la calidad de las vías, las condiciones climáticas y ambientales y demás, son oportunidades medias teniendo en cuenta que la empresa cuenta con acceso a ellas y tiene una ubicación estratégica en el centro de la ciudad.
El Crecimiento o desarrollo del mercado	Puesto que si el mercado crece las organizaciones también crecen y se desarrollan, por esto es importante que la empresa continúe compitiendo con calidad, precios y buen servicio. De esta manera asegura su permanencia en el mercado y contribuye para que este siga creciendo.
La normatividad	Por una parte la normativa emitida desde el gobierno nacional que requiere ser cumplida de manera inmediata y bien estructurada, y de otro lado las exigencias de empresas proveedoras, clientes y demás partes interesadas en contar con cumplir con normas de calidad, seguridad vial, seguridad y salud en el trabajo, entre otros.
Estandarización en el diseño de sistemas de gestión	Es importante prestar servicios que además de buen precio y calidad conlleven un valor agregado para el cliente lo cual permite mejorar los estándares del

	mercado en cuanto a la prestación de productos y servicios con diseño personalizado.
--	--

Fuente: Investigación de campo (2023).

Realizado por: Ledesma, K. 2023.

5.3.2. *Análisis de los factores internos*

Los factores internos demuestran las falencias que se presentan dentro de la empresa y directamente afecta en la toma de decisiones y estas pueden ser controladas mediante estrategias.

Tabla 2-5: Análisis de los factores internos

Detalle	Detalle
Capacidad directiva:	La imagen corporativa, el diseño y ejecución de planes estratégicos, la evaluación del riesgo, y la mejora continua corresponden a una oportunidad alta, puesto que los administrativos cuentan con la experiencia, el conocimiento y el liderazgo para realizar procesos de mejora. Este factor constituye uno de los intangibles más importantes de la empresa teniendo en cuenta que la orientación directiva de la compañía es la capacidad que tiene una persona para organizar, delegar y supervisar el trabajo a desempeñar, destacado por tener la capacidad para crear trabajo en equipo y lograr lo que desea tu dirección.
Capacidad competitiva:	Las alianzas estratégicas, la innovación en servicios y la satisfacción del cliente constituyen fortalezas importantes que debe mantener la empresa “COMERCIAL EKOCASA”, de esta manera puede continuar compitiendo y marcando la diferencia frente a las empresas que prestan los mismos servicios. En este sentido, se puede decir que la empresa aplica estrategias que aunque no son formales han contribuido al desarrollo de la empresa en el sector.
Capacidad financiera:	El acceso al capital cuando la empresa lo requiera, la rentabilidad y retorno de la inversión, la habilidad para competir con precios son fortalezas altas y medias, pero es conveniente tener en cuenta que la capacidad para cumplir con la demanda es una debilidad baja para lo cual la empresa debe pensar en expandirse y cumplir con los requerimientos de los clientes de cerca teniendo en cuenta que generalmente los clientes valoran más la asesoría personalizada y directa.
Capacidad talento humano:	La experiencia profesional, el bienestar y las capacitaciones son fortalezas de alto, medio y bajo impacto, estas acciones no están en estado crítico pero requieren de atención puesto que si estas mejoran el desempeño y la productividad de los trabajadores se ven reflejados en las utilidades de la empresa. De la misma manera la desmotivación es un tema relevante que requiere ser mejorado, puesto que de acuerdo con los resultados obtenidos esta no obedece a temas económicos sino de desarrollo personal por lo cual

	es necesario tener en cuenta que si bien la empresa depende de sus ventas los trabajadores son indispensables en el desarrollo de sus actividades.
Método de identificación de grupos de interés y del mercado	Es importante que la empresa establezca una técnica que le permita conocer sus grupos de interés y diseñar planes en beneficio de estos
Estructura organizacional y funciones definidas	Aunque la empresa conozca sobre una estructura organizacional esta no se encuentra registrada ni formalizada, por ende es necesario que se organice y publique puesto que se considera elemental asignar y delimitar funciones.
Empoderamiento y planes de desarrollo de personal:	El empoderamiento y los planes de desarrollo permiten mejorar el ambiente laboral dado que los trabajadores de la empresa “COMERCIAL EKOCASA”, los administradores y socios tendrán autonomía en la toma de decisiones, lo cual permite que toda la empresa se sienta involucrada y comprometida en el buen desarrollo de los objetivos de la compañía.
Uso de medios publicitarios:	Aunque el llamado voz a voz es una forma de publicidad efectiva resulta pertinente que la empresa elabore un plan de mercadeo que dé a conocer la empresa y los servicios que ofrece.

Fuente: Investigación de campo (2023).

Realizado por: Ledesma, K. 2023.

5.4. Creación de la matriz FODA

Tabla 3-5: Matriz FODA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
F1: Calidad de los servicios prestados.	D1: Uso de medios publicitarios
F2: Personal de planta especializado.	D2: Corta trayectoria en el mercado.
F3: Disposición al cambio	D3: Uso sistemas de información y tecnología
F4: Presencia de cultura organizacional empíricamente	D4: Infraestructura pequeña
F5: Aplicación de procesos de mejora continua	D5: Efectivo disponible para inversión en nuevos proyectos.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
O1: Capacidad de endeudamiento externo	A1: Llegada de nuevos competidores
O2: Alianzas estratégicas con proveedores.	A2: Procesos legales por parte de los clientes externos por incumplimiento contractual
O3: Fidelización de clientes	A3: Demanda temporal de servicios ofrecidos
O4: Aplicabilidad de nuevas normas gubernamentales vigentes en sistemas de seguridad salud en el trabajo y medioambientales	A4: Dependencia de otras áreas para llevar a cabo procesos de aplicación de la normatividad.
O5: Amplio mercado para incursionar	A5: Vulnerabilidad ante grandes empresas prestadoras del mismo servicio.

Fuente: Investigación de campo (2023).

Realizado por: Ledesma, K. 2023.

5.4.1. Matriz de evaluación del factor interno (EFI)

La matriz dentro de la empresa “COMERCIAL EKOCASA” evalúa los factores internos relacionados con los recursos y capacidades donde se valora las fortalezas y debilidades, para ello se debe conocer que la primera columna de los factores internos críticos, tanto positivos como negativos, se consideran más importantes o sustantivos para el negocio, la segunda columna corresponde al peso adjudicado a cada factor cuya sumatoria debe ser 1, en la tercera columna es para la calificación para cada factor que oscila entre 1 y 4 y finalmente la última columna corresponde al peso ponderado cuyo resultado positivo para la empresa debe estar sobre la media 2,50 para lo cual se analiza la siguiente tabla.

Tabla 4-5: Matriz de evaluación del factor interno (EFI)

MATRIZ DE EVALUACION DEL FACTOR INTERNO (EFI)			
FORTALEZAS	PESO	CALIFICACION	PESO PONDERADO
F1: Calidad de los servicios prestados.	0,17	4	0,68
F2: Personal de planta especializado.	0,08	2	0,16
F3: Disposición al cambio	0,07	2	0,14
F4: Presencia de cultura organizacional empíricamente	0,1	2	0,2
F5: Aplicación de procesos de mejora continua	0,08	3	0,24
DEBILIDADES			0
D1: Uso de medios publicitarios	0,07	3	0,21
D2: Corta trayectoria en el mercado.	0,12	3	0,36
D3: Uso sistemas de información y tecnología	0,12	3	0,36
D4: Infraestructura pequeña	0,07	2	0,14
D5: Efectivo disponible para inversión en nuevos proyectos.	0,12	2	0,24
TOTAL	1		2,73
Nota: (1) Las calificaciones indican el grado de eficacia con que las estrategias de la empresa “COMERCIAL EKOCASA” responden a cada factor, donde 4 = la respuesta es superior, 3 = la respuesta está por arriba de la media, 2 = la respuesta es la media y 1 = la respuesta es mala, (2) El total ponderado de 2,73 está por arriba de la media de 2.50.			

Fuente: Investigación de campo (2023).

Realizado por: Ledesma, K. 2023.

En consideración a que el peso ponderado (2,73) es mayor a la media (2,50), La empresa “COMERCIAL EKOCASA” se encuentra en un nivel aceptable, sin embargo existen factores que la empresa debe mejorar de manera inmediata, ya que están ocasionando mal ambiente laboral. Dichos factores son:

5.4.2. Matriz de Evaluación del Factor Externo (EFE)

La matriz de evaluación del factor externo muestra por una parte los factores críticos de éxito (positivos y negativos) en relación con el ambiente de la empresa “COMERCIAL EKOCASA” identificando (oportunidades y amenazas), y por otra parte, el peso, la calificación y el peso ponderado de dichos factores respecto al aporte al desarrollo y crecimiento empresarial para la investigación la matriz de evaluación del factor externo presenta los siguientes resultados:

Tabla 5-5: Matriz de evaluación factores externos

MATRIZ DE EVALUACION DEL FACTOR EXTERNOS (EFE)			
OPORTUNIDADES	PESO	CALIFICACION	PESO PONDERADO
O1: Capacidad de endeudamiento externo	0,15	3	0,45
O2: Alianzas estratégicas con proveedores.	0,07	2	0,14
O3: Fidelización de clientes	0,14	2	0,07
O4: Aplicabilidad de nuevas normas gubernamentales vigentes en sistemas de seguridad salud en el trabajo y medioambientales	0,1	4	0,4
O5: Amplio mercado para incursionar	0,08	3	0,24
AMENAZAS			
A1: Llegada de nuevos competidores	0,05	1	0,05
A2: Procesos legales por parte de los Clientes externos por incumplimiento contractual	0,13	4	0,52
A3: Demanda temporal de servicios ofrecidos	0,1	3	0,3
A4: Dependencia de otras áreas para llevar a cabo procesos de aplicación de la normatividad.	0,09	4	0,36
A5: Vulnerabilidad ante grandes empresas prestadoras del mismo servicio.	0,09	3	0,27
TOTAL	1	29	2,80
Nota: (1) Las calificaciones indican el grado de eficacia con que las estrategias de la empresa responden a cada factor, donde 4 = la máxima calificación y 1= calificación mínima. (2) El total ponderado de 2.80 está por arriba de la media 2.50.			

Fuente: Investigación de campo (2023).

Realizado por: Ledesma, K. 2023.

Al analizar los factores externos el peso ponderado (2,80) es mayor a la media (2,50), la empresa “COMERCIAL EKOCASA” se encuentra en un nivel aceptable, sin embargo existen factores como el nivel deficientes

5.4.3. Matriz de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas- FODA

El análisis de factores determina una debida planificación de estrategias lo cual se plantea en al siguiente tabla

Tabla 6-5: Matriz de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas (FODA)

DOFA	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	F1: Calidad de los servicios prestados.	D1: Uso de medios publicitarios
	F2: Personal de planta especializado.	D2: Corta trayectoria en el mercado.
	F3: Disposición al cambio	D3: Uso sistemas de información y tecnología
	F4: Presencia de cultura organizacional empíricamente	D4: Infraestructura pequeña
F5: Aplicación de procesos de mejora continua	D5: Efectivo disponible para inversión en nuevos proyectos.	
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
O1: Capacidad de endeudamiento externo	F1, O3, O4: Brindar servicios de óptima calidad, acordes con la normatividad vigente la empresa podrá garantizar la excelencia y atraer nuevos clientes.	D1, O1: Aprovechar la solvencia empresarial para invertir en una plataforma virtual que permita aumentar el uso de medios publicitarios y darse a conocer, adquiriendo así imagen y reconocimiento dentro del departamento y del país.
O2: Alianzas estratégicas con proveedores.	F1, O2, O4: Crear alianzas con proveedores para asegurar el suministro de elementos de protección personal y las herramientas adecuadas para el cumplimiento de la política integral de seguridad, salud en el trabajo.	D2, O3, O4: Fidelizar a los clientes para que sean ellos que estos sean los principales difusores de la calidad de los servicios y de la concientización de la importancia de la implementación de los sistemas de gestión de seguridad, salud y medio ambiente en las organizaciones.
O3: Fidelización de clientes	F2, F3, O5: Contar con un talento humano especializado, preparado y dispuesto a asumir los cambios del entorno competitivo, de esta manera garantizar el crecimiento de la empresa mediante la filosofía corporativa y aumentar la participación en el mercado.	D3, O2, O3: Mejorar el uso de la tecnología y los sistemas de información con el fin de mantener una base de datos actualizada que le permita conservar contacto permanente con clientes y proveedores y así responder de forma eficiente a sus requerimientos
O4: Aplicabilidad de nuevas normas gubernamentales vigentes en sistemas de	F5, O5: Llevar a cabo actividades frecuentes de capacitación y actualización de las normas de Seguridad en el Trabajo de las normas de Seguridad en el Trabajo que le	D4, O1: Ampliar las instalaciones de la empresa siendo esta una inversión de mejora del clima laboral y la comodidad de los clientes.

seguridad salud en el trabajo y medioambientales	permita a la empresa estar a la vanguardia y ofrecer servicios de calidad e innovadores.	
O5: Amplio mercado para incursionar	F5, O1: Implementar procesos de mejora continua aprovechando la capacidad de endeudamiento que posee la empresa.	D5, O5: Generar un mayor número de contratos, conquistando nuevos mercados dando a conocer la importancia de los servicios que ofrece la empresa lo cual permitirá tener disponibilidad económica para la inversión de nuevos proyectos y el crecimiento de la empresa.
AMENAZAS	ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA
A1: Llegada de nuevos competidores	F1, A1, A3: Ofrecer servicio post-venta para tener una ventaja competitiva frente a los demás.	D1, A1: Diseñar anuncios creativos que llamen la atención de los potenciales clientes y que permita la fácil identificación frente a la competencia
A2: Procesos legales por parte de los clientes externos por incumplimiento contractual	F2, A2: Tener al personal de planta en constante capacitación y asesoría de procesos legales, ambientales y reglamentación en general.	D3, A2, A4: Contrarrestar posibles procesos legales por incumplimiento con el uso de sistemas de información que permita responder de forma rápida y eficiente a contratiempos.
A3: Demanda temporal de servicios ofrecidos	F5, A4: Mantener a toda la empresa involucrada en la implementación de procesos de mejora bajo el beneficio o gana-gana	D2, A5: Crear alianzas con empresas prestadoras del mismo servicio para unificar precios por proyectos, trato con proveedores, etc.
A4: Dependencia de otras áreas para llevar a cabo procesos de aplicación de la normatividad.	F4, A5: Apoyar a los trabajadores para fortalecerse y crecer a nivel empresarial mediante una adecuada estructura organizacional.	D5, A3: Ubicar sucursales a otras ciudades en busca de nuevos clientes, generando nuevas oportunidades laborales y concientizando a otras empresas de la importancia de contar con los sistemas de gestión.
A5: Vulnerabilidad ante grandes empresas prestadoras del mismo servicio.	F4, A1: Fortalecer la cultura organizacional y sentido de pertenencia en los empleados y directivos para mantenerlos motivados logrando que los clientes internos se sientan parte activa e importante en la empresa.	D3, A1: Adquirir software y equipos de última tecnología que permita responder a los requerimientos de los clientes de manera más rápida y eficiente frente a la competencia.

Fuente: Investigación de campo (2023).

Realizado por: Ledesma, K. 2023.

5.5. Construcción y organización de la filosofía corporativa

Por medio de las construcciones la filosofía corporativa se basa en organizar la parte estructural de la empresa mediante la creación de la cultura institucional.

5.5.1. *Reseña histórica*

La historia de la empresa se remonta a más de 16 años atrás, el Sr. Wilmer Ledesma y su esposa la Sra. Marilú Herrera por recomendación de un familiar decidieron visitar el cantón Bucay para verificar el movimiento comercial que este mantenía en esos tiempos.

Al visitar el cantón, pudieron observar el gran movimiento comercial que el cantón presentaba ya que este no contenía competencia y se daba una gran afluencia de personas que visitaban el cantón los fines de semana para realizar la compra de sus alimentos y realizar compras para su hogar, tras la visita de los esposos, estos decidieron dejar la ciudad de Cuenca la cual era donde residían en ese momento y dar el paso de emprender a la provincia del Guayas abriendo así la empresa “COMERCIAL LEDESMA”.

En los inicios, la empresa contaba con un inventario de mercadería mínimo y una cartera de clientes muy reducido, poco a poco la empresa fue expandiendo su cartera de clientes y por ende agrandando su inventario. La empresa al paso de los años se hizo más conocida por la gente del cantón y los recintos aledaños logrando tener un crecimiento significativo. Gracias al crecimiento de la compañía, en el año 2013, la empresa decide realizar la apertura de una sucursal en el cantón Naranjito en sociedad con una pareja de amigos de los esposos, el Ing. Roberto Alarcón y la Sra. Blanca Cardona, llamando a dicha sucursal “COMERCIAL EKOCASA”, los dueños de la empresa legalmente fueron la Sra. Marilú Herrera y la Sra. Blanca Cardona, la empresa tuvo una gran acogida por el cantón y generaba una gran rentabilidad, sin embargo, dos años después se da la separación de los socios Alarcón debido a inconvenientes en la administración por parte de esta familia, dado este suceso las personas a cargo de “COMERCIAL EKOCASA” volvieron a ser completamente de la familia Ledesma y así se mantuvo hasta finales del año 2019 donde se produjo el divorcio de los esposos Ledesma. Gracias a este suceso la empresa “COMERCIAL EKOCASA” cambió su ubicación al cantón Bucay y quedó en manos de la Sra. Marilú Herrera y su hijo Kevin Ledesma donde hasta la actualidad se hacen cargo de la compañía, mientras que la empresa Matriz o fundadora quedó a cargo del Sr. Wilmer Ledesma, sin embargo, para no perder el nombre de la compañía el joven Kevin Ledesma impulsó otra compañía llamada “COMERCIAL LEDESMA JR” la cual está ubicada en la misma ubicación de la empresa de su madre y es administrada por ambos.

5.5.2. Logotipo



Ilustración 1-5: Logotipo

Fuente: Investigación de campo (2023).

Realizado por: Ledesma, K. 2023.

5.5.3. Misión

Tabla 7-5: Preguntas directrices para la misión

Pregunta	Detalle
¿En qué negocio-servicio estamos?	Somos una empresa comercial.
¿Cuáles son nuestros productos – servicio?	Dedicada a la comercialización productos de línea blanca, transporte y línea marrón.
¿Para qué existe nuestra organización?	Con la finalidad de satisfacer las necesidades.
¿Cuáles son los compromisos que tenemos con nuestros clientes?	Ofrecer productos de calidad con marcas garantizadas acorde a los gustos y preferencias de los clientes, acompañados de precios accesibles.

Fuente: Investigación de campo (2023).

Realizado por: Ledesma, K. 2023.

Propuesta de la misión

Somos una empresa comercial dedicada a la comercialización de línea blanca, transporte y línea marrón con la finalidad de satisfacer las necesidades, ofreciendo productos de marcas garantizadas acorde a los gustos y preferencias de los clientes, acompañados de precios accesibles para mejorar el posicionamiento en el mercado.

5.5.4. *Visión*

Tabla 8-5: Preguntas directrices para la visión

1) ¿Cuáles son nuestras aspiraciones?	Ser una empresa líder y competitiva en la comercialización de línea blanca, transporte y línea marrón.
2) ¿Cuál es el gran desafío que nuestra organización persigue?	Brindar un producto de alta calidad en diversas marcas y diseños garantizando la satisfacción del cliente con tecnología de punta.
3) ¿Cuál es el propósito de mayor alcance que se materializa en los productos o servicios de nuestra institución?	Alcanzando una buena retribución económica y estabilidad en el mercado.

Fuente: Investigación de campo (2023).

Realizado por: Ledesma, K. 2023.

Propuesta de la Visión

Ser una empresa líder y competitiva en la comercialización de línea blanca, transporte y línea marrón brindando un producto de alta calidad en diversas marcas y diseños garantizando la satisfacción del cliente con tecnología de punta alcanzando una buena retribución económica y estabilidad en el mercado.

5.5.5. *Valores*

Servicio	Brindar un excelente servicio y productos de calidad.
Liderazgo	Motivar y conducir al personal hacia el cumplimiento de los objetivos organizacionales a partir de las capacidades, habilidades, aptitudes y comportamientos.
Trabajo en equipo	Trabajar de manera organizada y coordinada generando mayor rendimiento, productividad y satisfacción personal y laboral.
Responsabilidad	Reconocer y asumir las consecuencias de nuestras acciones a fin de buscar soluciones óptimas que permitan cumplir con las responsabilidades.
Confianza	Desarrollar las actividades conforme las expectativas del cliente siendo capaces de lograr cumplir los objetivos de manera eficaz.

Ilustración 2-5: Valores

Fuente: Investigación de campo (2023).

Realizado por: Ledesma, K. 2023.

5.5.6. *Objetivos institucionales*

- Mejorar la gestión administrativa de la empresa “COMERCIAL EKOCASA”
- Orientar a los clientes para que puedan seleccionar el productos más adecuado considerando las características, ventajas y beneficios.
- Crear una imagen sólida y organizada estableciendo políticas y procedimientos que permitan cumplir las expectativas del cliente.

5.5.7. *Construcción de políticas*

Tabla 9-5: Políticas generales

 EMPRESA “COMERCIAL EKOCASA” “La Economía Para Tu Casa”	
Objetivo	Socializar las políticas establecidas por la institución con la finalidad de dirigir las actividades a cumplir para alcanzar los objetivos organizacionales propuestos.
Políticas	
<ul style="list-style-type: none">• Respetar el horario laboral.• Ofertar productos con descuentos.• Brindar asesoría al cliente al realizar sus compras.• Acatar disposiciones con excelencia.• Ofrecer una buena atención a los clientes.• Mantener una buena relación con los clientes y proveedores.• Realizar evaluaciones periódicas al personal de la empresa.• Los productos ofrecidos deben garantizar su funcionalidad y calidad.• Brindar posibles soluciones ante problemáticas.• Implementar programas de capacitación para el personal.	

Fuente: Investigación de campo (2023).

Realizado por: Ledesma, K. 2023.

Tabla 10-5: Políticas administrativas

	
EMPRESA “COMERCIAL EKOCASA “La Economía Para Tu Casa”	
Objetivo	Direccionar al personal de la empresa mediante la adecuada utilización de recursos, aplicación de políticas y reglamentos con el propósito de que se cumplan las funciones con eficiencia.
Políticas	
<ul style="list-style-type: none"> • Existir la autorización pertinente para manifestar el puesto vacante. • Capacitar al personal que ingresa a la empresa. • Manejar precios accesibles para el cliente. • Fijación de salarios conforme a lo establecido por la ley. • Ingreso del personal con 15 minutos de anticipación de la hora laboral. • Notificar al gerente en caso de haber inconvenientes laborales para su resolución inmediata. • Brindar un servicio eficiente. • Inculcar los valores organizacionales en el personal. • Crear un ambiente agradable en la empresa. • Llegar una adecuada administración de los recursos organizacionales. • Evaluar el desempeño del personal de manera periódica. 	

Fuente: Investigación de campo (2023).

Realizado por: Ledesma, K. 2023.

Tabla 11-5: Políticas para el personal

	<p>EMPRESA “COMERCIAL EKOCASA “La Economía Para Tu Casa”</p>
<p>Objetivo</p>	<p>Establecer lineamientos y normas de comportamiento al personal para el desarrollo de actividades de manera eficiente.</p>
<p>Políticas</p>	
<ul style="list-style-type: none"> • Confidencialidad y usos adecuado de la información de la empresa. • El sistema de remuneraciones corresponderá de acuerdo al puesto de trabajo que desempeñe. • Llevar el uniforme del comercial limpio. • Respetar las disposiciones dadas por los subalternos. • El rendimiento del personal será evaluado. • En caso de faltar días consecutivos sin justificación, se emitirá el despido del personal involucrado. • Sancionar al personal que se vea involucrado en conflictos dentro de la empresa. • En caso de pérdida de algún objeto perteneciente a la empresa, se descontará del sueldo del trabajador involucrado. • Mantener la buena presencia en todo momento. 	

Fuente: Investigación de campo (2023).

Realizado por: Ledesma, K. 2023.

Tabla 12-5: Políticas de selección del personal

 EMPRESA “COMERCIAL EKOCASA “La Economía Para Tu Casa”	
Objetivo	Elegir el personal idóneo para ocupar el puesto vacante con la finalidad de garantizar el desarrollo de las actividades de manera eficiente cumpliendo las disposiciones de la empresa.
Políticas	
<ul style="list-style-type: none"> • La selección de personal se realizará mediante una convocatoria. • Los interesados deberán presentar su currículum al gerente de la empresa. • El perfil de cargo a ocupar se realizará en base técnica del proceso. • Se realizará evaluaciones y entrevista personal seleccionado. • Una vez seleccionada la persona idónea se inicia el proceso de inducción y capacitación. • Generar un contrato de trabajo especificando lo necesario. 	

Fuente: Investigación de campo (2023).

Realizado por: Ledesma, K. 2023.

Tabla 13-5: Políticas de compra a proveedores

 EMPRESA “COMERCIAL EKOCASA “La Economía Para Tu Casa”	
Objetivo	Direccionar el proceso que realiza la empresa para adquirir mercadería directamente de proveedores con el objetivo de mantener las buenas relaciones comerciales.
Políticas	
<ul style="list-style-type: none"> • Cancelar la mercadería al contado mediante transferencia bancario o documentos legales que valide la compra. • Evitar tener mercaderías obsoletas. • Verificar que la mercadería proporcionada por el proveedor que este en buen estado. • Hacer negociaciones con proveedores seleccionando los productos más demandados. • Los gastos que influyan en la compra de mercadería deberán ser registrados y justificados. • Los servicios prestados por los proveedores deberán ser celebrados mediante un contrato. • Todos los pagos se realizarán según los términos acordados. 	

Fuente: Investigación de campo (2023).

Realizado por: Ledesma, K. 2023.

Tabla 14-5: Políticas comerciales

	
EMPRESA “COMERCIAL EKOCASA “La Economía Para Tu Casa”	
Objetivo	Regular las acciones y determinaciones generadas con el cliente al ofrecer los productos de línea blanca y marrón con la finalidad de lograr la satisfacción del cliente.
Políticas	
<ul style="list-style-type: none"> • Manejo de la información del cliente con discreción. • Proyectar las ventas anuales que se pretende alcanzar. • Controlar el cumplimiento de las ventas mediante la presentación de reportes al gerente. • Establecer un documento con el acuerdo llegado por el cliente. • La devolución de los productos adquiridos en mal estado será dentro de las 24 horas. • Realizar un análisis de los precios de manera periódica. • Las ventas deben ser registradas y respaldadas mediante factura. • Los créditos otorgados deben ser respaldo mediante la documentación pertinente que asegure el pago del producto. • Establecer plazos para cobrar el crédito otorgado por la adquisición dependiendo el producto proporcionado. 	

Fuente: Investigación de campo (2023).

Realizado por: Ledesma, K. 2023.

5.5.8. Indicadores de la Perspectiva Financiera

Tabla 15-5: Indicadores financieros

PERSPECTIVA FINANCIERA				
OBJETIVOS ESTRATEGICOS	UNIDAD DE MEDIDA	NOMBRE DEL INDICADOR	INDICADOR	META ESTABLECIDA
Medir la disponibilidad económica para cumplir obligaciones internas y externas.	porcentaje	Razón corriente	$(\text{activo corriente} / \text{pasivo corriente}) * 100$	Contar con una disponibilidad económica del 80% para cumplir con las obligaciones internas y externas de la empresa
Evaluar la rentabilidad de las inversiones de los socios	porcentaje	Rentabilidad sobre patrimonio	$(\text{utilidad neta} / \text{patrimonio}) * 100$	Mantener la rentabilidad de los socios superior al 40 % por periodo
Analizar el endeudamiento sobre el patrimonio	porcentaje	Deuda a patrimonio	$(\text{Pasivo total} / \text{Patrimonio}) * 100$	Disminuir el nivel de endeudamiento al 50% por periodo
Calcular el crecimiento en ventas	porcentaje	Crecimiento de ventas	$(\text{utilidad neta} / \text{ventas totales}) * 100$	Incrementar las ventas en un 30% cada periodo
Medir la rentabilidad de la empresa independientemente de la forma como ha sido financiado	porcentaje	Margen Bruto	$(\text{Utilidad Bruta} / \text{ingresos operacionales}) * 100$	Mantener la rentabilidad de la empresa por encima del 60% en cada periodo

Fuente: Investigación de campo (2023).

Realizado por: Ledesma, K. 2023.

5.5.9. Indicadores Perspectiva clientes

Tabla 16-5: Indicadores clientes

PERSPECTIVA CLIENTES				
OBJETIVOS ESTRATEGICOS	FRECUENCIA	NOMBRE DEL INDICADOR	INDICADOR	META ESTABLECIDA
Medir la satisfacción del cliente	Trimestral	satisfacción cliente	(No. de usuarios satisfechos en el trimestre) / (Total de usuarios encuestados) *100	Lograr que el 90% de los clientes este satisfecho con la prestación de productos y servicios ofrecidos.
Calcular el número de clientes fidelizados	Semestral	Fidelización cliente	(No. de Clientes retenidos en el semestre / Total de clientes) *100	Retener el 80% de nuestros clientes
Evaluar el porcentaje de nuevos clientes	Trimestral	Nuevos Clientes	(No. de Clientes nuevos en el trimestre /Total de clientes) * 100	Aumentar el 50% de los clientes en el periodo
Identificar el nivel de rotación de personal	Anual	Rotación de personal	(No. Personas retiradas en el año / No. total de trabajadores de planta) * 100	Mantener el nivel de rotación de personal por debajo del 10%
Medir la eficiencia en atención de quejas y reclamos	Trimestral	Atención de quejas y reclamos	(No. de quejas resueltas en el trimestre/ No. de quejas recibidas) *100	Atender el 100% de quejas o reclamos
Cuantificar el Cumplimiento del Plan de Capacitación Anual	Anual	Planes de capacitación	(N.º de capacitaciones realizadas / N.º Total de capacitaciones programadas) *100	Cumplir con el 100% de las capacitaciones establecidas
Evaluar la asistencia a las capacitaciones programadas	Anual	Asistentes a las capacitaciones	(No. de personas que asisten a las capacitaciones/ Total de personas programadas) *100	Garantizar la asistencia de los clientes internos al 100% de las capacitaciones programadas
Medir el nivel de respuesta en la prestación de productos y servicios	Semestral	Tiempo de respuesta	(No de días empleados/ Total de tiempo programado) *100	Mantener un nivel de respuesta superior al 80% en los proyectos del periodo
Determinar el tiempo de ausentismo laboral	Mensual	Ausentismo laboral	(Nº de días perdidos por ausentismo/Total de días laborados programados) *100	Permanecer por debajo del 10% en el nivel de ausentismo laboral en la empresa

Fuente: Investigación de campo (2023).

Realizado por: Ledesma, K. 2023.

5.5.10. Indicadores Perspectiva procesos internos

Tabla 17-5: Indicadores procesos internos

PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS				
OBJETIVOS ESTRATEGICOS	FRECUENCIA	NOMBRE DEL INDICADOR	INDICADOR	META ESTABLECIDA
Medir el nivel de Innovación en la prestación de productos y servicios	Trimestral	Innovación en la prestación de productos y Servicios	(No. de nuevos servicios implementados / total de productos y servicios ofrecidos) * 100	Aumentar en un 5% en nuevos productos y servicios por cada periodo
Establecer el nivel de mejora los productos y servicios actuales	Semestral	Mejora de productos y servicios	(Total servicios mejorados / total de productos y servicios ofrecidos) * 100	Mejorar los servicios ofrecidos en un 50% teniendo en cuenta la experiencia adquirida en proyectos anteriores
Calcular el tiempo de ejecución de proyectos	Semestral	Ejecución de proyectos	(Tiempo promedio de ejecución de proyectos y/o Tiempo programado para ejecución de proyectos actuales/ Tiempo programado para ejecución de proyectos actuales) * 100	Disminuir en un 30% el tiempo en la ejecución de nuevos proyectos
Ofrecer servicio postventa de los servicios suministrados	Trimestral	Servicio Postventa	(No. de solicitudes de actualización o revisión de sistemas atendidas /Total de solicitudes de actualización o revisión de sistemas recibidas) * 100	Ofrecer productos y servicio postventa del 100% sobre los proyectos que requieran actualización.
Evaluar la cantidad nuevos servicios ofrecidos en relación con la competencia	Anual	Comparación competencia	(No. de nuevos servicios implementados / Productos existentes en el mercado) *100	Mantener el 100% de productos y servicios ofrecidos respecto a la competencia
Cuantificar la difusión de los servicios	Semestre	Publicidad	(Total de nuevos contratos / Total de cotizaciones enviadas) * 100	Aumentar en un 20% la publicidad por periodo

Fuente: Investigación de campo (2023).

Realizado por: Ledesma, K. 2023.

5.5.11. Indicadores Perspectiva aprendizaje y crecimiento

Tabla 18-5: Indicadores aprendizaje y crecimiento

PERSPECTIVA APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO				
OBJETIVOS ESTRATEGICOS	FRECUENCIA	NOMBRE DEL INDICADOR	INDICADOR	META ESTABLECIDA
Establecer el aporte que realiza la empresa en procesos de aprendizaje y crecimiento.		Aportes económicos a proyectos	(cantidad invertida crecimiento aprendizaje/Utilidad bruta) *100	Aportar un 10% de la utilidad bruta para procesos de aprendizaje y crecimiento organizacional
Estimar el tiempo de permanencia de los empleados	Mensual	Permanencia empleados	(tiempo de promedio permanencia en empresa/No. medio empleados) *100	Garantizar que el 50% de los empleados permanezca en la empresa
Cuantificar la Captación de nuevos clientes	Trimestral	Dinero destinado a aprendizaje y crecimiento	(Clientes nuevos en el trimestre/ clientes proyectados)	Aumentar la captación de clientes en un 30% por cada periodo
Medir nivel de personal Calificado (especialistas, profesionales, tecnólogos y técnicos) con los que cuenta la empresa	Semestral	Personal Calificado	(Personal con estudio profesional / Total de personal) *100	Contratar con el 80% de los empleados con niveles especialista y profesional.
Calcular la proporción de sistemas de información automatizados e integrados (TIC)	Anual	Sistematización y automatización de SI	(No. de SI automatizados e integrados / Total de SI presentes en la empresa) *100	Sistematizar y automatizar el 50% mínimo requerido de los sistemas de información con los stake holders
Medir las Competencias requeridas por los Cargos	Anual	Cargos por competencias	(No. de cargos con descripción de competencias / Total de cargos existentes en la empresa) *100	Verificar que el 100% de los cargos tengan un manual con funciones específicas y acordes al puesto de trabajo
Establecer el índice de Satisfacción del Personal	Anual	Satisfacción del personal	(Total de personal satisfecho/N.º total de personal encuestado) *100	Garantizar que el 80% del personal de la empresa esté satisfecho laboralmente.

Fuente: Investigación de campo (2023).

Realizado por: Ledesma, K. 2023.

5.5.12. Indicadores Perspectiva sistema de gestión de la seguridad y salud en el trabajo

Tabla 19-5: Indicadores SG-SST

PERSPECTIVA SG-SST				
OBJETIVOS ESTRATEGICOS	FRECUENCIA	NOMBRE DEL INDICADOR	INDICADOR	META ESTABLECIDA
Asignar los RR-HH para el SG-SST	Anual	Recursos humanos para el SG-SST	N° de RR-HH disponibles * 100 /N.º de RR-HH requeridos para la gestión	Disponer 100% de personal capacitado para llevar a cabo las funciones inherentes al SG-SST
Establecer la relación entre los accidentes ocurridos y las investigaciones realizadas	Trimestral	Índice de accidentalidad	No de investigaciones de accidentes laborales realizadas en el periodo *100/Total de Accidentes laborales ocurridos en el periodo,	Procurar que el nivel de accidentalidad empresarial se reduzca al 0% durante el periodo evaluado.
Demostrar la relación de los Actos y Condiciones Inseguras identificadas y la solución o cierre de estas	Trimestral	Solución a reporte de condiciones inseguras	Actos y Condiciones Inseguras Solucionadas *100/ Total de Actos y Condiciones Inseguras identificadas en las investigaciones de Accidentes.	Solucionar el 100% actos y condiciones inseguras dentro del ambiente laboral.
Llevar a cabo las actividades necesarias para el cumplimiento de lo programado para intervenir los riesgos prioritarios identificados en la empresa	Trimestral	Prevención de riesgos	N.º de Actividades Desarrolladas en la Intervención de los Riesgos Prioritarios *100/N.º Actividades Propuestas para la Intervención de los Riesgos Prioritarios	Desarrollar la totalidad (100%) de actividades de Intervención de Riesgos Prioritarios para disminuir su ocurrencia
Especificar si la empresa tiene un método definido para la identificación de peligros y si este se está utilizando en las diferentes sedes o puestos de trabajo.	Trimestral	Identificación Riesgos	N.º Total de Puesto de Trabajo *100/N.º de Matrices Elaboradas y/o Actualizadas bajo la metodología definida	Implementar en un 100% el desarrollo de matrices para la identificación de los posibles peligros en los puestos de trabajo.
Usar y entregar los EPP	Cuatro meses	Elementos de protección personal	No de EPP suministradas * 100/ No de EPP utilizados	Proporcionar a los empleados el 100% de los Elementos de Protección Personal.

Fuente: Investigación de campo (2023).

Realizado por: Ledesma, K. 2023.

5.6. Elaboración cuadro de mando integral

5.6.1. Cuadro de mando integral

Tabla 20-5: Cuadro de Mando Integral (BSC)

PERSPECTIVA	OBJETIVOS ESTRATEGICOS	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA	NOMBRE DEL INDICADOR	INDICADOR	META	LOGRO			RESULTADO	TENDENCIA
							S	M	B		
FINANCIERAS	Medir la disponibilidad económica para cumplir obligaciones internas y externas.	Porcentaje	Trimestral	Razón corriente	(activo corriente/pasivo corriente) *100	90%	90%	89%	50%	176%	Creciente
	Evaluar la rentabilidad de las inversiones de los socios	Porcentaje	Anual	Rentabilidad sobre el patrimonio	(utilidad neta/patrimonio) *100	30%	30%	29%	10%	20%	Constante
	Analizar el endeudamiento sobre el patrimonio	Porcentaje	Semestral	Deuda a patrimonio	(Pasivo total/patrimonio) *100	50%	50%	49%	100%	82%	Decreciente
	Calcular el crecimiento en ventas	Porcentaje	Trimestral	Crecimiento de ventas	(utilidad neta /ventas totales) *100	30%	30%	29%	10%	20%	Creciente
	Medir la rentabilidad de la empresa independientemente de la forma como ha sido financiada	Porcentaje	Semestral	Margen Bruto	(Utilidad bruta/ ingresos operacionales) *100	90%	90%	70%	50%	66%	Creciente

PERSPECTIVA	OBJETIVOS ESTRATEGICOS	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA	NOMBRE DEL INDICADOR	INDICADOR	META	LOGRO			RESULTADO	TENDENCIA
							S	M	B		
CLIENTES	Medir la satisfacción del cliente	Porcentaje	Trimestral	Satisfacción cliente	(No. de usuarios satisfechos en el trimestre) / (Total de usuarios encuestados) *100	90%	90%	89%	60%	92%	Creciente
	Evaluar el porcentaje de nuevos clientes	Porcentaje	Trimestral	Nuevos clientes	(No. de Clientes nuevos en el trimestre /Total de clientes) * 100	50%	50%	49%	30%	33%	Creciente
	Identificar el nivel de rotación de personal	Porcentaje	Anual	Rotación de personal	(No. Personas retiradas en el año / No. total de trabajadores de planta) * 100	10%	10%	11%	30%	11%	Decreciente
	Medir la eficiencia en atención de quejas y reclamos	Porcentaje	Trimestral	Atención de quejas y reclamos	(No. de quejas resueltas en el trimestre/ No. de quejas recibidas) *100	100%	100%	99%	60%	100%	Creciente
	Cuantificar el cumplimiento de Plan de Capacitación Anual	Porcentaje	Anual	Planes de capacitación	(N.º de capacitaciones realizadas / N.º Total de capacitaciones programadas) *100	100%	100%	99%	60%	40%	Constante
	Evaluar la asistencia a las capacitaciones programadas	Porcentaje	Anual	Asistentes a las capacitaciones	(No. de personas que asisten a las capacitaciones/	100%	100%	99%	60%	100%	Constante

					Total de personas programadas) *100						
	Medir el nivel de respuesta en la prestación de servicios	Porcentaje	Semestral	Tiempo de respuesta	(No de días empleados/ Total de tiempo programado) *100	80%	80%	79%	50%	83%	Decreciente
	Determinar el tiempo de ausentismo laboral	Porcentaje	Mensual	Ausentismo laboral	(N° de días perdidos por ausentismo/Total de días laborados programados) *100	10%	10%	29%	30%	17%	Decreciente

PERSPECTIVA	OBJETIVOS ESTRATEGICOS	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA	NOMBRE DEL INDICADOR	INDICADOR	META	LOGRO			RESULTADO	TENDENCIA
							S	M	B		
PROCESOS INTERNOS	Medir el nivel de innovación en la prestación de servicios	Porcentaje	Trimestral	Innovación en la prestación de servicios	(No. de nuevos servicios implementados / total de servicios ofrecidos) * 100	5%	5%	3%	1%	17%	Decreciente
	Calcular el tiempo de ejecución de proyectos	Días	Semestral	Ejecución de proyectos	(Tiempo promedio de ejecución de proyectos y/o Tiempo programado para ejecución de proyectos actuales/ Tiempo programado para ejecución de proyectos actuales) * 100	30%	30%	29%	10%	21%	Decreciente
	Evaluar la cantidad nuevos servicios ofrecidos en relación con la competencia	Porcentaje	Anual	Comparación competencia	(No. de nuevos servicios implementados / Productos existentes en el mercado) * 100	100%	100%	99%	60%	100%	Creciente
	Cuantificar la difusión de los servicios	Porcentaje	Semestre	Publicidad	(Total de nuevos contratos / Total de cotizaciones enviadas) * 100	50%	20%	19%	10%	24%	Creciente

PERSPECTIVA	OBJETIVOS ESTRATEGICOS	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA	NOMBRE DEL INDICADOR	INDICADOR	META	LOGRO			RESULTADO	TENDENCIA
							S	M	B		
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Establecer el aporte que realiza la empresa en procesos de aprendizaje y crecimiento.	Porcentaje	Semestral	Aportes económicos a proyectos de A&C	(cantidad invertida en crecimiento y aprendizaje/Utilidad bruta) *100	10%	10%	9%	5%	9%	Decreciente
	Estimar el tiempo de permanencia de los empleados	Mes	Mensual	Permanencia empleados	(tiempo de promedio de permanencia en la empresa/No. medio de empleados) *100	50%	50%	49%	25%	63%	Creciente
	Cuantificar la captación de nuevos clientes	Porcentaje	Trimestral	Dinero destinado a aprendizaje y crecimiento	(Clientes nuevos en el trimestre/ clientes proyectados)	30%	30%	20%	10%	40%	Creciente
	Medir nivel de personal Calificado (especialistas, profesionales, tecnólogos y técnicos) con los que cuenta la empresa	Porcentaje	Semestral	Personal calificado	(Personal con estudio profesional / Total de personal) *100	80%	80%	79%	50%	89%	Creciente
	Calcular la proporción de	Porcentaje	Anual	Sistematización y	(No. de SI automatizados e	50%	50%	49%	10%	60%	Creciente

	sistemas de información automatizados e integrados (TIC)			automatización de SI	integrados / Total de SI presentes en la empresa) *100						
	Medir las Competencias requeridas por los Cargos	Porcentaje	Anual	Cargos por competencia	(No. de cargos con descripción de competencias / Total de cargos existentes en la empresa) *100	100%	100 %	99 %	50 %	33%	Creciente
	Establecer el índice de satisfacción del personal	Porcentaje	Anual	Satisfacción del personal	(Total de personal satisfecho/N.º total de personal encuestado) *100	80%	80%	79 %	50 %	91%	Creciente

PERSPECTIVA	OBJETIVOS ESTRATEGICOS	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA	NOMBRE DEL INDICADOR	INDICADOR	META	LOGRO			RESULTADO	TENDENCIA
							S	M	B		
SG-SST	Asignar los RR - HH para el SG - SST	Porcentaje	Anual	Recursos humanos para el SG- SST	N° de RR -HH disponibles * 100 /N.° de RR -HH requeridos para la gestión	100%	100%	99%	50%	100%	Creciente
	Brindar capacitación a clientes	Porcentaje	Semestral	Capacitación clientes	N.° de personas cubiertas en el periodo * 100/N.° total de personas programadas para el periodo	100%	100%	99%	50%	100%	Creciente
	Determinar el índice de frecuencia de ausentismo	Porcentaje	Trimestral	Frecuencia Ausentismo	N° de eventos de ausencia por causa de salud / Total horas hombre trabajadas	0%	0%	4%	10%	0%	Decreciente
	Establecer la relación entre los accidentes ocurridos y las investigaciones realizadas	Porcentaje	Trimestral	Índice de accidentalidad	No de investigaciones de accidentes laborales realizadas en el periodo *100/Total de Accidentes	0%	0%	4%	10%	0%	Decreciente

					laborales ocurridos en el periodo,						
	demostrar la relación de los Actos y Condiciones inseguras identificadas y la solución o cierre de estas	Porcentaje	Trimestral	Solución a reporte de condiciones inseguras	Actos y Condiciones Inseguras Solucionadas *100/ Total de Actos y Condiciones inseguras identificadas en las investigaciones de Accidentes.	100%	100%	99%	50%	100%	Decreciente
	Llevar a cabo las actividades necesarias para el cumplimiento de lo programado para intervenir los riesgos prioritarios identificados en la organización	Porcentaje	Trimestral	Prevención de riesgos	N.º De Actividades desarrolladas en la intervención de los riesgos prioritarios *100/N.º Actividades propuestas para la intervención de los riesgos prioritarios	0%	0%	4%	10%	100%	Creciente
	Especificar si la organización tiene	Porcentaje	Trimestral	Identificación Riesgos	N.º Total de Puesto de	100%	90%	89%	60%	100%	Constante

	un método definido para la identificación de peligros y si este se está utilizando en las diferentes sedes o puestos de trabajo.				Trabajo *100/N.º de Matrices Elaboradas y/o Actualizadas bajo la metodología definida						
	Usar y entregar los EPP	Porcentaje	Cuatro meses	Elementos de protección personal	No de EPP siniestradas * 100/ No de EPP utilizados	100%	100%	99%	60%	100%	Constante

Fuente: Investigación de campo (2023).

Realizado por: Ledesma, K. 2023.

5.6.2. Propuesta del diseño organizacional

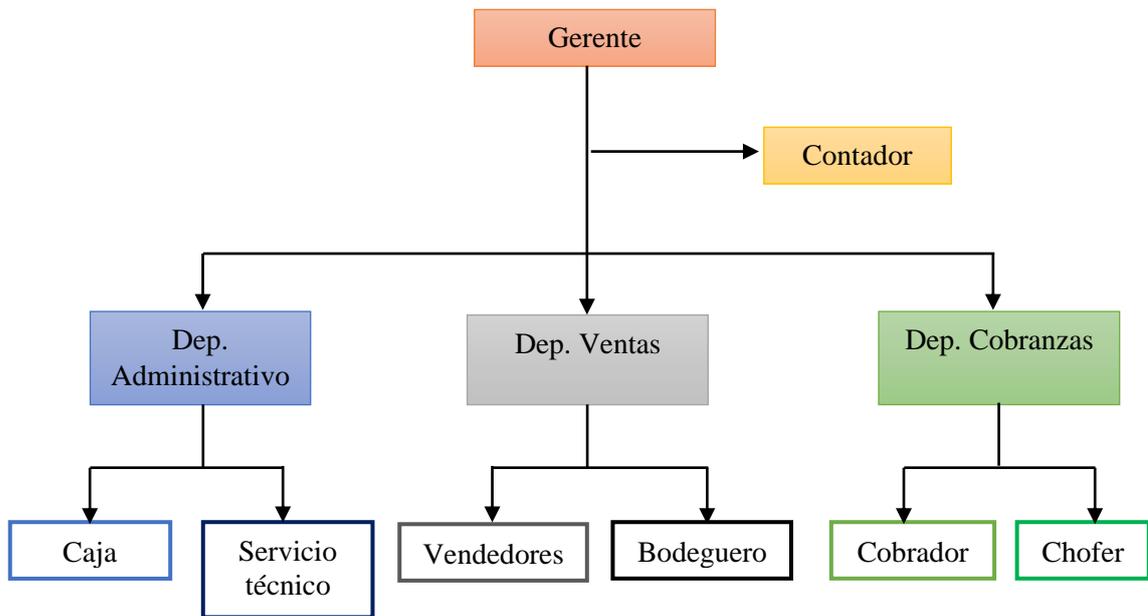


Ilustración 3-5: Organigrama estructural

Fuente: Investigación de campo (2023).

Realizado por: Ledesma, K. 2023.

5.6.3. Manual de funciones

Tabla 21-5: Manual de funciones del gerente

	MANUAL DE FUNCIONES EMPRESA “COMERCIAL EKOCASA”	CÓDIGO:	GE-001
		PÁG.	1 de 9

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN	
CARGO:	GERENTE
DEPENDE DE:	DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO
REPORTA A:	
NIVEL JERARQUICO:	EJECUTIVO
2. NATURALEZA DEL PUESTO	
Planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades desarrolladas en los diferentes departamentos con la finalidad de lograr una adecuada utilización de los recursos y de la planificación que permita mejorar la gestión administrativa organizacional.	
3. FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none"> • Representa legalmente a la empresa • Supervisa y controla las actividades del personal a cargo • Realiza pedidos de mercadería a los proveedores • Cancelación de facturas a proveedores • Encargado de la selección de personal • Firma autorización para el pago de sueldos y salarios • Brinda capacitaciones al personal • Maneja de manera adecuada los recursos de la empresa • Recibe información del Estado de Situación Financiera del comercial • Recibe reportes de las actividades realizadas en cada departamento 	
4. REQUISITOS	
EDUCACIÓN	Lic. o Ing. Comercial/ afines
EXPERIENCIA	2 años
CONOCIMIENTO	<ul style="list-style-type: none"> • Gestión empresarial • Manejo de office • Manejo de plataformas digitales
HABILIDADES	<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo • Proactivo • Pensamiento critico • Comunicación efectiva

Fuente: Investigación de campo (2023).

Realizado por: Ledesma, K. 2023.

Tabla 22-5: Manual de funciones del contador

	MANUAL DE FUNCIONES EMPRESA “COMERCIAL EKOCASA”	CÓDIGO:	CT-002
		PÁG.	2 de 9

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN	
CARGO:	CONTADOR
DEPENDE DE:	DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO
REPORTA A:	GERENTE
NIVEL JERARQUICO:	NIVEL ADMINISTRATIVO
2. NATURALEZA DEL PUESTO	
Responsable de revisar, analizar y registrar los movimientos contables para la presentación de los Estados Financieros.	
3. FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none"> • Registro y control de los movimientos contables • Realiza la declaración de impuestos mensual en el SRI • Elaboración de los Estados Financieros • Formar parte de las reuniones que mantienen los directivos de la empresa • Realizar pagos contraídos por el comercial • Informar a sus superiores sobre los Estados Financieros y movimientos económicos • Llevar un adecuado registro de los inventarios • Elaboración de plantillas para la retención de rol de pagos • Asesorar financiera y tributariamente • Registro de documentos y comprar • Reportar irregularidades • Analizar las ganancias y gastos • Acatar todas funciones encomendadas 	
4. REQUISITOS	
EDUCACIÓN	Título de tercer nivel en Contabilidad y Auditoria
EXPERIENCIA	1 año en cargos similares
CONOCIMIENTO	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimientos contables • Manejo de paquetes contables • Gestión de nómina
HABILIDADES	<ul style="list-style-type: none"> • Proactivo • Trabajo en equipo • Pensamiento critico • Responsable

Fuente: Investigación de campo (2023).

Realizado por: Ledesma, K. 2023.

Tabla 23-5: Manual de funciones de caja

	MANUAL DE FUNCIONES EMPRESA “COMERCIAL EKOCASA”	CÓDIGO:	CA-003
		PÁG.	3 de 9

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN	
CARGO:	CAJERO
DEPENDE DE:	DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO
REPORTA A:	GERENTE
NIVEL JERARQUICO:	OPERATIVO
2. NATURALEZA DEL PUESTO	
Recibir, controlar, entregar y custodiar documentos contables a fin de garantizar las operaciones de caja y lograr la recaudación de ingresos a la empresa.	
3. FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none"> • Receptar abonos de clientes que cancelan los créditos otorgados por el Comercial • Realiza el cierre de caja al final del día juntamente con el contador. • Entrega de excedente de dinero al contador • Cancela las facturas de los proveedores previa autorización • Custodiar los fondos de caja • Gestionar devoluciones y cambios • Asesorar y brindar respuestas a las solicitudes de los clientes. • Colocar precios a los productos de línea blanca y marrón • Brindar información sobre las promociones del comercial • Operar registros, escáneres y terminales de tarjetas de crédito/ debito • Acatar todas las actividades encomendadas 	
4. REQUISITOS	
EDUCACIÓN	Título de tercer nivel en Administración de empresas/ afines
EXPERIENCIA	1 año en cargos similares
CONOCIMIENTO	<ul style="list-style-type: none"> • Contabilidad general • Manejo de office • Procedimientos de caja • Técnicas para manejo de máquina registradora
HABILIDADES	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicación efectiva • Cordialidad • Capacidad de planificación • Orientación

Fuente: Investigación de campo (2023).

Realizado por: Ledesma, K. 2023.

Tabla 24-5: Manual de funciones del vendedor

	MANUAL DE FUNCIONES EMPRESA “COMERCIAL EKOCASA”	CÓDIGO:	VE-005
		PÁG.	5 de 9

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN	
CARGO:	VENDEDOR
DEPENDE DE:	DEPARTAMENTO DE VENTAS
REPORTA A:	GERENTE
NIVEL JERARQUICO:	OPERATIVO
2. NATURALEZA DEL PUESTO	
<p>Responsable de mantener la mercadería presentable y de la atención al cliente a fin de lograr que se adquiriera los productos de línea blanca y marrón satisfaciendo de este modo las necesidades del cliente.</p>	
3. FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none"> • Atención al cliente • Respetar a la máxima autoridad del comercial • Asesorar al cliente sobre lo que desea adquirir • Cumplir con las horas laborales • Vigilar la mercadería de la empresa • Captar la mayor cantidad de ventas • Verificar en la central de riesgo el estado crediticio del cliente en caso de ameritar • Analizar la capacidad de pago • Registrar la información principal del cliente • Realizar todas las actividades encomendadas 	
4. REQUISITOS	
EDUCACIÓN	Título de tercer nivel en Administración de empresas / afines
EXPERIENCIA	1 año en cargos similares
CONOCIMIENTO	<ul style="list-style-type: none"> • Atención al cliente • Manejo de inventarios • Manejo de tecnologías
HABILIDADES	<ul style="list-style-type: none"> • Rápida solución de problemas • Trabajo en equipo • Comunicación efectiva • Organización

Fuente: Investigación de campo (2023).

Realizado por: Ledesma, K. 2023.

Tabla 25-5: Manual de funciones del bodeguero

	MANUAL DE FUNCIONES EMPRESA “COMERCIAL EKOCASA”	CÓDIGO:	BO-006
		PÁG.	6 de 9

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN	
CARGO:	BODEGUERO
DEPENDE DE:	DEPARTAMENTO DE VENTAS
REPORTA A:	GERENTE
NIVEL JERARQUICO:	OPERATIVO
2. NATURALEZA DEL PUESTO	
Es el responsable de recibir, verificar, controlar y organizar la mercadería recibida de proveedores con la finalidad de garantizar la seguridad y estado de este.	
3. FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none"> • Recibe la mercadería de línea blanca y línea marrón • Codifica los productos para la venta • Informar al gerente sobre el movimiento en bodega • Despachar mercadería • Examina, revisa, controla y organiza la mercadería que ingresa a las instalaciones • Verifica el estado de la mercadería • Mantiene limpia y ordenada la bodega • Revisar el stock de las mercaderías 	
4. REQUISITOS	
EDUCACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> • Técnico en el manejo de Bodegas • Bachiller
EXPERIENCIA	1 año
CONOCIMIENTO	<ul style="list-style-type: none"> • Contabilidad Básica • Manejo de inventarios • Manejo de paquetes informáticos • Manejo de office • Gestión de la bodega
HABILIDADES	<ul style="list-style-type: none"> • Responsable • Rápida resolución de problemas • Proactivo • Organización

Fuente: Investigación de campo (2023).

Realizado por: Ledesma, K. 2023.

Tabla 26-5: Manual de funciones de cobrador

	MANUAL DE FUNCIONES EMPRESA “COMERCIAL EKOCASA”	CÓDIGO:	CB-007
		PÁG.	7 de 9

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN	
CARGO:	COBRADOR
DEPENDE DE:	DEPARTAMENTO DE COBRANZAS
REPORTA A:	GERENTE
NIVEL JERARQUICO:	OPERATIVO
2. NATURALEZA DEL PUESTO	
Busca asegurar el cobro de una deuda de manera planificada, misma que fue generada al adquirir productos de línea blanca y marrón por clientes para satisfacer sus necesidades.	
3. FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none"> • Realizar llamadas a los clientes por atraso de cobro • Visitar a clientes para gestionar el cobro de la deuda • Coordinar con chofer el restiro de mercadería de los clientes que se encuentra con créditos vencidos. • Entregar el dinero cobrado a caja • Elaborar un informe detallado de las cobranzas realizadas diariamente • Planificar el modo de actuar para realizar cobranzas • Investigar y resolver discrepancias • Negociar plazo de liquidaciones o de ser el caso planes de pago • Generar relaciones de confianza con el deudor 	
4. REQUISITOS	
EDUCACIÓN	Bachiller
EXPERIENCIA	1 año
CONOCIMIENTO	<ul style="list-style-type: none"> • Cobro de deudas • Manejo de office y base de datos
HABILIDADES	<ul style="list-style-type: none"> • Negociación • Capacidad comunicativa • Proactivo • Resolución rápida de problemas

Fuente: Investigación de campo (2023).

Realizado por: Ledesma, K. 2023.

Tabla 27-5: Manual de funciones de chofer

	MANUAL DE FUNCIONES EMPRESA “COMERCIAL EKOCASA”	CÓDIGO:	CH-008
		PÁG.	8 de 9

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN	
CARGO:	CHOFER
DEPENDE DE:	DEPARTAMENTO DE COBRANZA
REPORTA A:	GERENTE
NIVEL JERARQUICO:	OPERATIVO
2. NATURALEZA DEL PUESTO	
Gestionar el adecuado traslado de la mercadería de la empresa con la finalidad mantener el buen estado.	
3. FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none"> • Verificar el domicilio del cliente • Entrega a domicilio de la mercadería adquirida por el cliente • Cuidar del vehículo al utilizar • Retirar la mercadería de clientes que se encuentran en mora con la autorización del personal de cobranzas • Mantener limpio el vehículo • Supervisar las condiciones técnicas del vehículo • Informar novedades ocurridas durante la jornada laboral 	
4. REQUISITOS	
EDUCACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> • Escolaridad Completa • Licencia de conducir clase A o B
EXPERIENCIA	2 años en cargos similares
CONOCIMIENTO	<ul style="list-style-type: none"> • Señales de transito • Prevención de riesgos • Mecánica básica
HABILIDADES	<ul style="list-style-type: none"> • Metódico • Proactivo • Trabajar bajo presión

Fuente: Investigación de campo (2023).

Realizado por: Ledesma, K. 2023.

Tabla 28-5: Manual de funciones de servicio técnico

	MANUAL DE FUNCIONES EMPRESA “COMERCIAL EKOCASA”	CÓDIGO:	ST-004
		PÁG.	9 de 9

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN	
CARGO:	SERVICIO TÉCNICO
DEPENDE DE:	DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO
REPORTA A:	GERENTE
NIVEL JERARQUICO:	OPERATIVO
2. NATURALEZA DEL PUESTO	
<p>Brindar asistencia con respecto al uso, mantenimiento y funcionamiento de todos los productos que ofrece el COMERCIAL EKOCASA con el objetivo de brindar un servicio técnico enfocado en la calidad de los productos ofrecidos.</p>	
3. FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none"> • Atender las consultas y solucionar problemas técnicos de los productos • Diagnosticar y solucionar problemas técnicos • Tramita la solución de los productos con garantía • Envía el producto al distribuidor para su chequeo • Entrega de productos una vez solucionado la problemática • Entregar un informes reportando novedades de los productos que requirieron del servicio 	
4. REQUISITOS	
EDUCACIÓN	Título de tercer nivel en Sistemas / afines
EXPERIENCIA	3 años en cargos similares
CONOCIMIENTO	<ul style="list-style-type: none"> • Conocer el manejo técnico de la línea blanca y marrón • Manejo de paquetes informáticos
HABILIDADES	<ul style="list-style-type: none"> • Orientación al cliente • Comunicación efectiva • Liderazgo

Fuente: Investigación de campo (2023).

Realizado por: Ledesma, K. 2023.

5.6.4. Construcción de proceso y procedimientos

1. Visitar al cliente
2. Si el cliente se encuentra se realizará el cobro respectivo
3. Si no se encuentra al cliente se dejará una nota de aviso
4. Se volverá a buscar al cliente hasta encontrarlo y se realizará el cobro del crédito

Flujograma de proceso para cobro de crédito a clientes

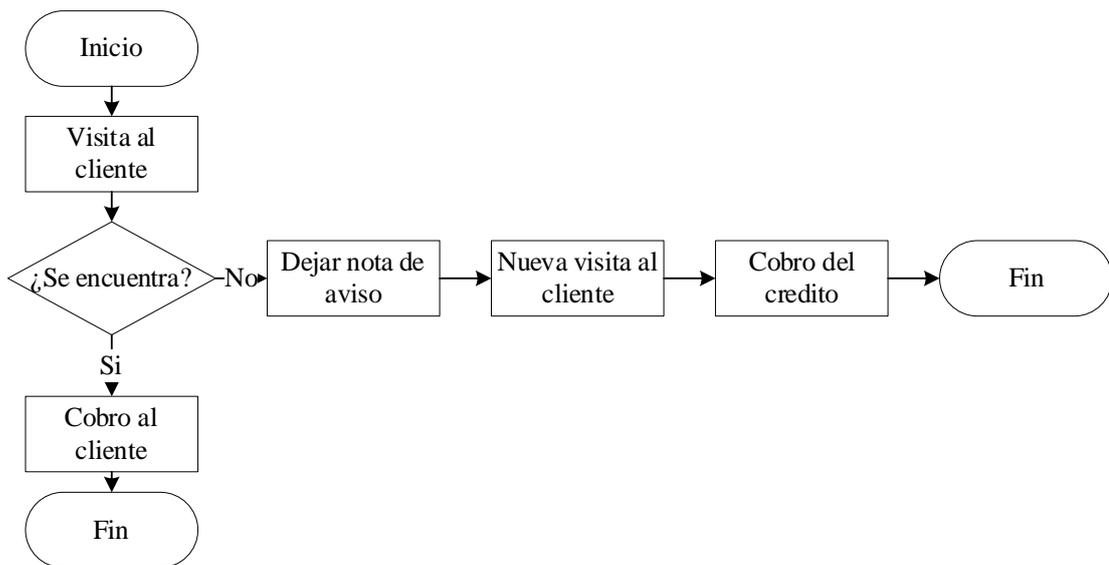


Ilustración 4-5: Cobro de crédito a clientes

Fuente: Investigación de campo (2023).

Realizado por: Ledesma, K. 2023.

Flujograma de procesos para venta con crédito

1. El cliente pregunta por el artículo interesado
2. Se exhibe el artículo deseado por el cliente
3. Cotiza precios del producto
4. Si el cliente accede al crédito, se entrega orden de crédito
5. Se acuerda forma de pago
6. Se entrega el producto
7. Cancela los valores correspondientes a la venta

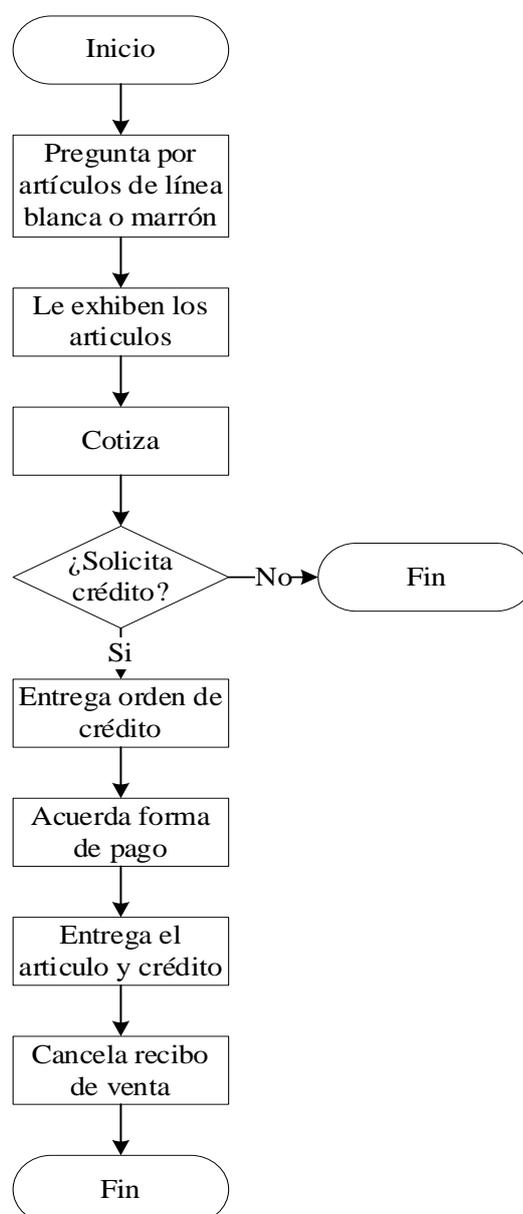


Ilustración 5-5: Venta con crédito

Fuente: Investigación de campo (2023).

Realizado por: Ledesma, K. 2023.

Flujograma de procesos para venta en efectivo

1. El cliente pregunta por el artículo interesado
2. Se exhibe el artículo deseado por el cliente
3. Cotiza precios del producto
4. Si el pago es en efectivo se realiza el cobro
5. Se realiza la factura de la venta
6. Se entrega el producto

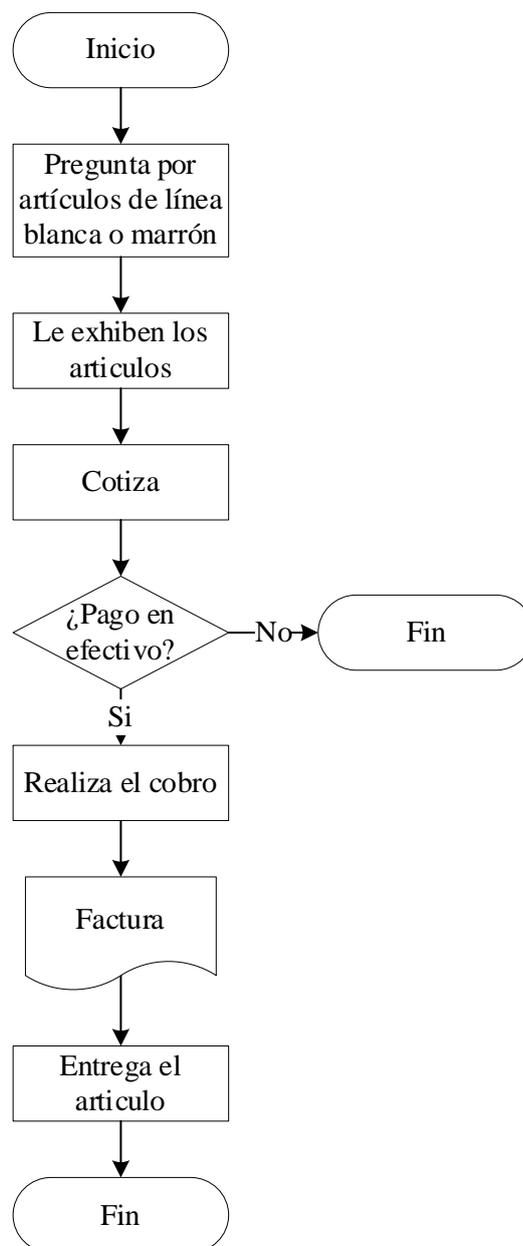


Ilustración 6-5: Venta en efectivo

Fuente: Investigación de campo (2023).

Realizado por: Ledesma, K. 2023.

Flujograma de proceso para sistema de compra a proveedores

1. Se realiza la solicitud de compra
2. Selecciona al proveedor según la mercadería que se desea adquirir
3. Se solicita la autorización de compra
4. Se solicita la mercadería
5. Se realiza la revisión de garantía de la mercadería
6. Si la mercadería no presenta garantía se da la devolución del producto
7. Si la mercadería presenta garantía se realiza el pago respectivo

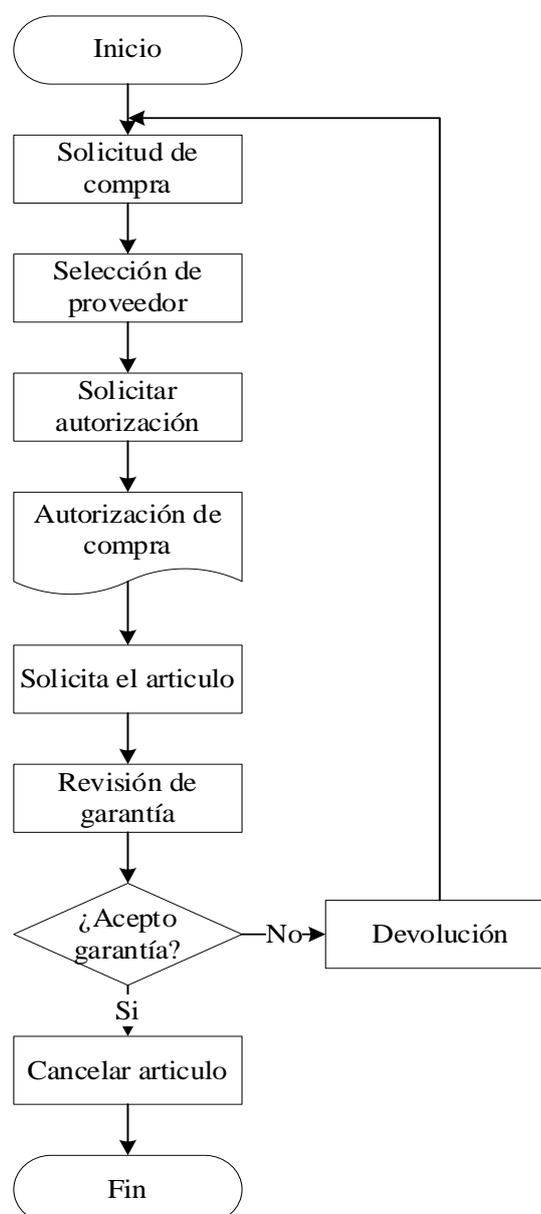


Ilustración 7-5: Sistema de compra proveedores

Fuente: Investigación de campo (2023).

Realizado por: Ledesma, K. 2023.

Flujograma de procesos para recepción de mercadería

1. Se recibe la mercadería
2. Se verifica que la mercadería sea la seleccionada para la compra
3. Se verifica el estado de la mercadería
4. Si la mercadería está en mal estado, se procede a la devolución de la misma
5. Si la mercadería está en buen estado se verifica el registro del pedido
6. Se recéptala factura correspondiente
7. Se procede al pago de la factura
8. Se procede a recibir la mercadería

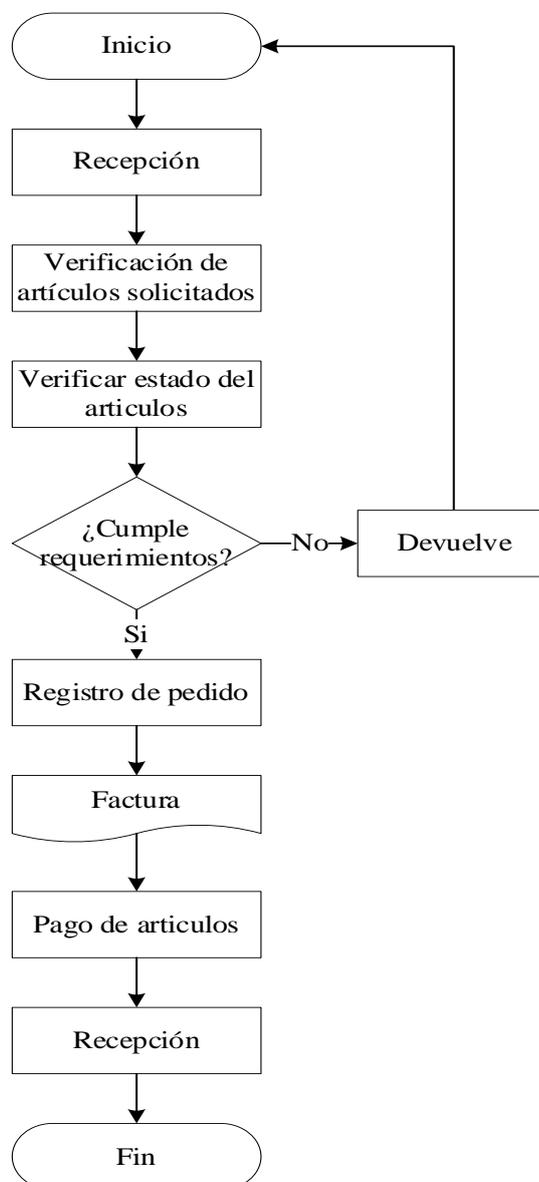


Ilustración 8-5: Sistema de compra proveedores
Fuente: Investigación de campo (2023).

Realizado por: Ledesma, K. 2023.

Flujograma de procesos para selección de personal

1. Se analiza el puesto vacante
2. Se publica la oferta de empleo disponible
3. Se registra la hoja de vida del aspirante
4. Se valida la información proporcionada por el aspirante
5. Se selecciona la hoja de vida más apta para el cargo
6. Se envía el informe sobre el perfil más apto para el puesto

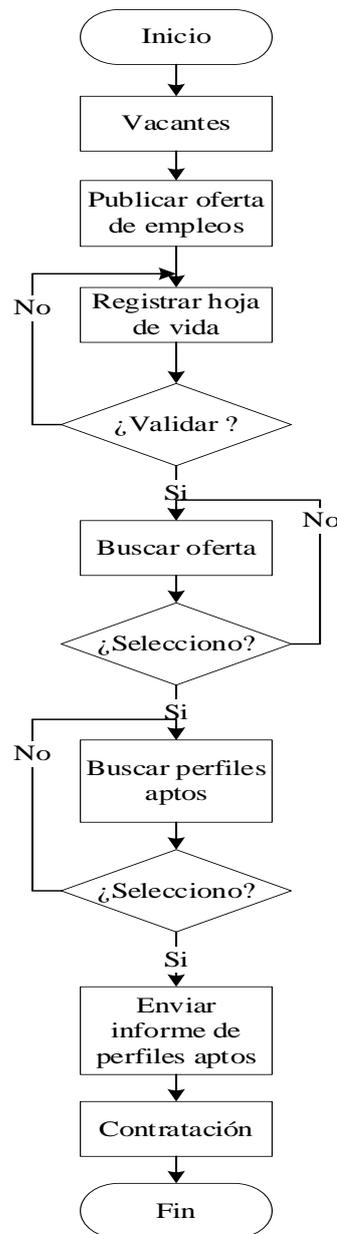


Ilustración 9-5: Selección de personal

Fuente: Investigación de campo (2023).

Realizado por: Ledesma, K. 2023.

5.7. Matriz cuantitativa de la planeación estratégica

Tabla 29-5: Matriz cuantitativa de la planeación estratégica

Matriz cuantitativa de la planeación estratégica	
ESTRATEGIA	PLANTEAMIENTO DE LA ESTRATEGIA
ESTRATEGIA 1: F1, O3, O4	Mediante la prestación de productos y servicios de óptima calidad, acordes con la normatividad vigente la empresa podrá garantizar la excelencia y atraer nuevos clientes.
ESTRATEGIA 2: F1, O2, O4	Con la creación de alianzas con proveedores la empresa “COMERCIAL EKOCASA” asegura el suministro de elementos de protección personal y las herramientas adecuadas para el cumplimiento de la política integral de seguridad, salud en el trabajo.
ESTRATEGIA 3: D2, O3, O4	A través de la fidelización de los clientes la empresa buscará que estos sean los principales difusores de la calidad de los servicios y de la concientización de la importancia de la implementación de los sistemas de gestión de seguridad, salud y medio ambiente en las organizaciones.
ESTRATEGIA 4: F2, F3, O5	Contar con un talento humano especializado, preparado y dispuesto a asumir los cambios del entorno competitivo, de esta manera garantizar el crecimiento de la empresa mediante la filosofía corporativa y aumentar la participación en el mercado.
ESTRATEGIA 5: D5, O5	Al generar nuevos contratos, conquistando nuevos mercados dando y conocer la importancia de los servicios que ofrece la empresa permitirá tener disponibilidad económica para la inversión de nuevos proyectos y el crecimiento de la empresa.
ESTRATEGIA 6: F5, A4	Mantener a toda la empresa involucrada en la implementación de procesos de mejora bajo el beneficio o gana-gana.
ESTRATEGIA 7: F4, A1	Mediante el fortalecimiento de la cultura organizacional y sentido de pertenencia en los empleados y directivos de la empresa “COMERCIAL EKOCASA” mejorará la motivación logrando que los clientes internos se sientan parte activa e importante en la empresa.
ESTRATEGIA 8: D1, A1	Al Diseñar un plan de mercadeo la empresa se da a conocer la empresa, puede incrementar las ventas y desarrollar nuevos servicios
ESTRATEGIA 9: D3, O2, O3	Por medio del mejoramiento de uso de la tecnología y los sistemas de información la empresa podrá mantener una base de datos actualizada que le permitirá conservar contacto permanente con clientes y proveedores para responder de forma eficiente a sus requerimientos
ESTRATEGIA 10: F5, O5	Desarrollando capacitaciones en temas de innovación, tecnología e investigación la empresa “COMERCIAL EKOCASA” fortalecerá los

procesos de aprendizaje y crecimiento tanto a nivel administrativo como del talento humano en general.

Fuente: Investigación de campo (2023).

Realizado por: Ledesma, K. 2023.

5.8. Mapa Estratégico de direccionamiento empresarial

El mapa estratégico planteado se enfoca en dirigir correctamente las acciones que la empresa debe tomar para desarrollar su actividades.

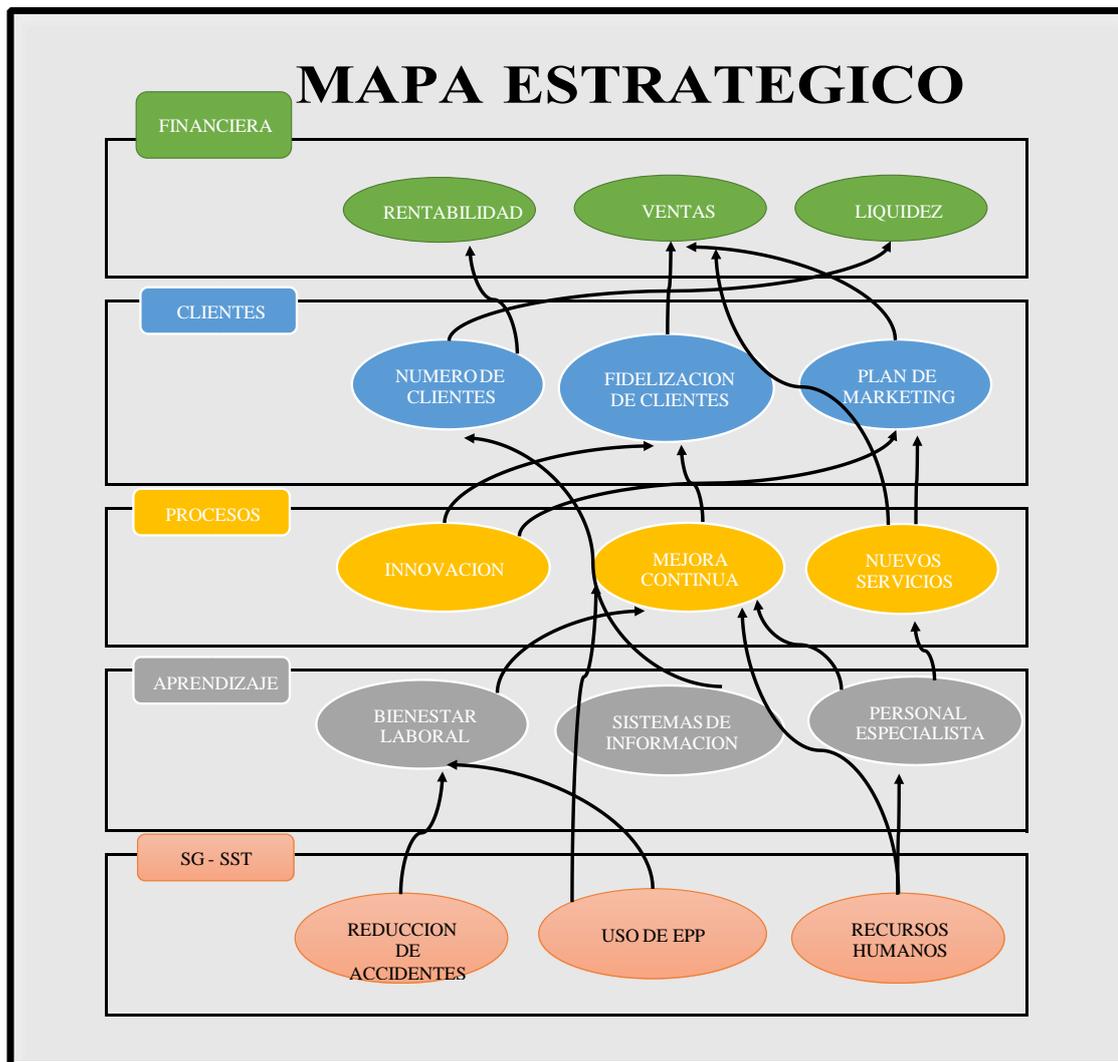


Ilustración 10-5: Mapa estratégico

Fuente: Investigación de campo (2023).

Realizado por: Ledesma, K. 2023.

5.9. Indicadores de gestión y perspectivas estratégicas del cuadro de mando integral

Con el propósito de integrar los resultados correspondientes a las matrices estratégicas y las perspectivas ya mencionadas, el cuadro de mando integral se desarrolla con el objetivo de controlar las actividades y estrategias planteadas para mejorar las actividades empresariales a través del siguiente procedimiento:

1. A partir de la búsqueda de la información en la realización del diagnóstico interno y externo se construyen las matrices estratégicas básicas para establecer la situación actual de la empresa.
2. En base a las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas identificadas se determinan los factores claves de éxitos y se clasifican según las cinco perspectivas.
3. Luego de establecer los factores claves de éxito se formulan indicadores para cada uno de ellos y se establece su frecuencia, tiempo, unidad de medida y responsable.
4. Para cada indicador se determina el estado actual, el valor esperado y de manera consecuente su mínimo y máximo. Se realiza una calificación en base a los resultados obtenidos como bajo, medio o superior y se proponen objetivos para cada uno de ellos.
5. Se realiza el mapa estratégico donde se evidencian los objetivos por cada perspectiva y sus relaciones entre sí.
6. Con la información correspondiente a cada perspectiva e indicadores se procede a diseñar el cuadro de mando utilizando como principal herramienta el programa de Excel.

5.9.1. Cumplimiento de estrategias mediante el diagrama de Gantt

Tabla 30-5: Diagrama de Gantt

PERSPECTIVA	OBJETIVOS ESTRATEGICOS	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
FINANCIERAS	Medir la disponibilidad económica para cumplir obligaciones internas y externas.												
	Evaluar la rentabilidad de las inversiones de los socios												
	Analizar el endeudamiento sobre el patrimonio												
	Calcular el crecimiento en ventas												
	Medir la rentabilidad de la empresa independientemente de la forma como ha sido financiado												
CLIENTES	Medir la satisfacción del cliente												
	Evaluar el porcentaje de nuevos clientes												

	Identificar el nivel de rotación de personal												
	Medir la eficiencia en atención de quejas y reclamos												
	Cuantificar el cumplimiento de Plan de Capacitación Anual												
	Evaluar la asistencia a las capacitaciones programadas												
	Medir el nivel de respuesta en la prestación de servicios												
	Determinar el tiempo de ausentismo laboral												
PROCESOS INTERNOS	Medir el nivel de innovación en la prestación de servicios												
	Calcular el tiempo de ejecución de proyectos												
	Evaluar la cantidad nuevos servicios ofrecidos en relación con la competencia												
	Cuantificar la difusión de los servicios												

APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Establecer el aporte que realiza la empresa en procesos de aprendizaje y crecimiento.												
	Estimar el tiempo de permanencia de los empleados												
	Cuantificar la captación de nuevos clientes												
	Medir nivel de personal Calificado (especialistas, profesionales, tecnólogos y técnicos) con los que cuenta la empresa												
	Calcular la proporción de sistemas de información automatizados e integrados (TIC)												
	Medir las Competencias requeridas por los Cargos												
	Establecer el índice de satisfacción del personal												
	SG-SST	Asignar los RR - HH para el SG - SST											

Brindar capacitación a clientes													
Determinar el índice de frecuencia de ausentismo													
Establecer la relación entre los accidentes ocurridos y las investigaciones realizadas													
Demostrar la relación de los Actos y Condiciones inseguras identificadas y la solución o cierre de estas													
Llevar a cabo las actividades necesarias para el cumplimiento de lo programado para intervenir los riesgos prioritarios identificados en la organización													
Especificar si la organización tiene un método definido para la identificación de peligros y si este se está utilizando en													

	las diferentes sedes o puestos de trabajo.													
	Usar y entregar los EPP													

Fuente: Investigación de campo (2023).

Realizado por: Ledesma, K. 2022.

CONCLUSIONES

La empresa “COMERCIAL EKOCASA” en la actualidad maneja los procesos de forma empírica afectando al proceso administrativo debido que no tiene realizado diagnósticos de comprobación de problemas considerando que esto es un factor que ayuda a determinar el entorno empresarial se ve afectado por no considerar un adecuado métodos de análisis

En la investigación se consideró un análisis minucioso donde en base a los problemas presentados se considera la estructura organizacional adecuada donde debe funcionar el negocio con un departamento para cada colaborador y a su vez un manual de funciones que articule las actividades diarias haciendo énfasis en la propuesta de la creación de la filosofía corporativa.

El manual de políticas detalla cada área de las fases que un colaborador debe cumplir en base a los lineamientos que el permite al empresa para desarrollar sus actividades de forma eficiente cumpliendo a cabalidad los procesos y procedimientos que maneja la empresa para dar el buen trato al cliente con un servicio de calidad.

RECOMENDACIONES

Se recomienda a los socios de la empresa desarrollar un levantamiento de información que permita conocer sus fortalezas y sus obstáculos que afectan directamente en la toma de decisiones y a su eliminar los posibles problemas que asechan a la empresa de una forma adecuada con métodos confiables.

Se recomienda a los dueños de las empresas considera construir un organigrama a estructural de acorde a las actividades que se desarrollan en cada a área de trabaja ya que toda empresa no puede tener el mismo organigrama y por ende debe detallar las funciones en cada área para que la persona que desarrolle la actividad cumpla en su totalidad y estas puedan ser evaluadas.

La creación de un manual de funciones es recomendable al dueño de la empresa ya que este ayuda a la contratación correcta de los colaboradores para que desempeñen las actividades a su vez esto genera que todos realicen sus funciones y a la vez elimines la duplicidad de funciones que afecta a los proceso de servicio.

BIBLIOGRAFÍA

- Angueta, J., & Carvajal, J. (Agosto de 2021). *Diseño organizacional y funcional para mejorar la gestión administrativa de la finca agrícola "margarita" del cantón la maná provincia de cotopaxi, año 2020*. (Tesis de pregrado, Universidad Técnica de Cotopaxi). Recuperado de: <http://repositorio.utc.edu.ec/bitstream/27000/7752/1/UTC-PIM-000361.pdf>
- Arenal, C. (2019). *Investigación y recogida de información de mercados*. Editorial Tutor Formación. Recuperado de: <https://elibro.net/es/ereader/epoch/118157>
- Arias, F. (2017). *El Proyecto de Investigación*. Venezuela: Episteme.
- Baquero, J. (2015). *Metodología de la Investigación Jurídica*. Recuperado de: <https://elibro.net/es/ereader/epoch/115660>
- Barbosa, M. (30 de 03 de 2012). *El organigrama y su importancia*. Recuperado de: <https://algalia.com/es/el-organigrama-y-su-importancia/>
- Beltrán. (14 de 10 de 2015). *Auditoría en Entidades de Salud*. Universidad Nacional de Colombia. Recuperado de: <http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/economicas/91337/>.
- Bueno, J. (17 de 07 de 2015). *4 grandes factores que afectan la productividad*. Recuperado de: <http://wudatime.com/es/productividad/4-grandes-factores-que-afectan-laproductividad/>
- Campos, C. (06 de 12 de 2018). *Anlisis de los factores internos blandos de la productividad*. Recuperado de :[https://es.slideshare.net/campitoss/anlisis-de-los-factores-internos-blandos-de-laproductividad-dentro-de-la-estacin-de-rebombeoceiba#:~:text=Los%20factores%20duros%20son%20el,m%C3%A9todos%20de%20trabajo%20\(software\)](https://es.slideshare.net/campitoss/anlisis-de-los-factores-internos-blandos-de-laproductividad-dentro-de-la-estacin-de-rebombeoceiba#:~:text=Los%20factores%20duros%20son%20el,m%C3%A9todos%20de%20trabajo%20(software).).
- Canteral, J., & Moran, C. (2019). *Plan de diseño organizacional para la empresa hirometalsa S. A*. Recuperado de: <http://repositorio.ulvr.edu.ec/bitstream/44000/3156/1/T-ULVR-2765.pdf>
- Chiavenato. (2012). *Administracion de los recursos humanos*. Argentina: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2011). *Planificación estratégica fundamentos y aplicaciones*. México: Mc Graw Hil.
- Chiavenato, I. (2012). *Administracion de los recursos humanos Argentina*: Mc Graw Hill.
- Conceptos. (22 de octubre de 2021). *Organigrama*. Recuperado de: <https://concepto.de/organigrama/>.
- EAE Businnes School. (26 de 07 de 2022). *Análisis PESTEL: en qué consiste, cómo hacerlo y plantillas*. Recuperado de: <https://retos-directivos.eae.es/en-que-consiste-el-analisis-pestel-de-entornos-empresariales/>
- Eden. (2019). *Factores que influyen en la productividad de las empresas*. Recuperado de: <https://www.aguaeden.es/blog/conoce-los-factoresque-mas-influyen-en-la-productividad-de-las-empresas>

- Encalada, F. (Enero de 2019). *Propuesta de diseño organizacional para la mype Consorcio JJA Servicios Generales S.C.R.L.* Recuperado de: https://pirhua.udep.edu.pe/bitstream/handle/11042/3909/AE_309.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Encinas, V. (2018). *Política empresarial.* Recuperado de: <https://www.blogger.com/profile/14853842532233037590>
- Exact. (04 de 05 de 2021). *¿Qué son los procesos empresariales?* Recuperado de: <https://www.exact.com/es/blog/que-son-los-procesos-empresariales-y-como-se-pueden-mejorar>
- Ferrer, A. (2019). *Evolución histórica de la productividad.* Recuperado de: <https://on-time.es/productividad/evolucionhistorica/>
- Fresno, C. (2019). *Metodología de la Investigación Argentina:* El Cid Editor.
- Gama, M. (01 de 06 de 2021). *Cómo hacer un mapa de procesos de una empresa: ejemplos prácticos.* Recuperado de: <https://www.docunecta.com/blog/como-hacer-un-mapa-de-procesos>
- Guerrero, G. &. (2015). *Metodología de la investigación.* México: Grupo Editorial Patria.
- Guerrero, G. (2014). *Metodología de la Investigación: Serie integral por competencias.* México: Grupo Editorial Patria.
- Hernández, R. (2017). *Metodología de la investigación.* Mexico: Editorial McGraw-Hill.
- Ibáñez, G. (2018). *La revolución industrial oculta.* Valencia: Obrapropia.
- ISO 9001:2015. (19 de 11 de 2013). *Nueva ISO 9001-2015. Cómo enfocar a procesos el sistema de gestión de la calidad.* Recuperado de: <https://www.nueva-iso-9001-2015.com/2013/11/nueva-iso-9001-2015-como-enfocar-a-procesos-el-sistema-de-gestion-de-la-calidad-ii/>
- Maygualema, V., & Jerez, J. (2013). *Diseño organizacional del comercial “thajeang” distribuidora de productos de primera necesidad en el cantón naranjito.* (Tesis de pregrado, Universidad Estatal de Milagro). Recuperado de: <chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/http://repositorio.unemi.edu.ec/bitstream/123456789/424/3/Dise%C3%B1o%20organizacional%20del%20comercial%20Thajeang%20distribuidora%20de%20productos%20de%20primera%20necesidad%20en%20el%20cant%C3%B3n%20N>
- Munch, L. (2011). *Diseño de estructuras organizacionales.* México: Trillas.
- Navarro, C. (2015). *Epistemología y Metodología.* México: Grupo Editorial Patria.
- Paolini, N., & Odriozola, J. (2017). *Diferentes tipos.* Recuperado de: <file:///C:/Users/ONE/Downloads/1124-3-3630-1-10-20190604.pdf>
- Paz, G. (2017). *Metodología de la investigación.* México: Grupo Editorial Patria.

- QAEC. (2003). *Indicadores*. Recuperado de: <https://www.aec.es/web/guest/centro-conocimiento/indicadores>
- Remuzgo, F. (2015). *Diagnóstico Situacional de la Empresa*. Recuperado de: http://geco.mineroartesanal.com/tiki-download_wiki_attachment.php?attId=371
- Reyes, J., & Lozano, A. (Marzo de 2021). *Propuesta de diseño organizacional para la empresa R&G de Oriente, Bucaramanga 2021*. Recuperado de: https://repository.uniminuto.edu/bitstream/10656/12628/1/T.A_Reyes%20Juan_Lozano%20Angie_2021.pdf
- Rocillo, M. (26 de octubre de 2016). *Plan estratégico para la seguridad ciudadana del cantón francisco de Orellana, provincia de Orellana 2016 – 2021*. (Tesis de pregrado, Escuela Superior Politécnica de Chimborazo). Recuperado de: <https://1library.co/document/zx50x5wq-estrategico-seguridad-ciudadana-canton-francisco-orellana-provincia-orellana.html>
- Rodriguez, J. (2006). *Dirección Moderna de organizaciones*. México: Thompson Learning.
- Rojas, J., & Ruiz, R. (10 de 05 de 2004). Aumentar la productividad en el departamento de hilatura de la empresa NOVA DISTEX S.A. de C.V., a través de la implementación de un nuevo método de trabajo. Recuperado de: http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lii/rojas_b_js/
- Roldán, P. (07 de Enero de 2017). *Organización*. Recuperado de: <https://economipedia.com/definiciones/organizacion.html#:~:text=Una%20organizaci%C3%B3n%20es%20una%20estructura,buscan%20alcanzar%20un%20objetivo%20particular.>
- Sumanth, D. (2010). *Ingeniería y administración de la productividad medición, evaluación, planificación y mejora de la productividad en las organizaciones de la manufactura y servicio*. México: McGrawHill.
- Tabares, A. (2017). *Análisis interno y externo como conceptos administrativos*. Mexico: Linux.
- Valencia, J. (2020). *Como elaborar y Usar los Manuales*. Mexico: Gengage Learning.
- Workmeter, K. (03 de 10 de 2018). *Importancia de la productividad empresarial*. Recuperado de: <https://es.workmeter.com/blog/la-importancia-de-la-productividad-empresarial>
- Yagual, F. (Noviembre de 2013). *Diseño organizacional para la empresa operadora de turismo carol tour s.a del cantón salinas de la provincia de santa elena año 2013*. (Tesis de pregrado, Universidad Estatal Península de Santa Elena). Recuperado de: <https://repositorio.upse.edu.ec/bitstream/46000/1183/1/DISE%C3%91O%20ORGANIZACIONAL%20PARA%20LA%20EMPRESA%20OPERADORA%20DE%20TURISMO%20CAROL%20TOUR%20S.A%20DEL%20CANT%C3%93N%20SALINAS%20PROVINCIA%20DE%20SANTA%20ELENA%20A%C3%91O%202013.pdf>

ANEXOS

ANEXO A: ENCUESTA DIRIGIDA A LOS COLABORADORES DEL “COMERCIAL EKOCASA”



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
ENCUESTA DIRIGIDA A LOS COLABORADORES DE “COMERCIAL EKOCASA”

Objetivo: Diseñar una estructura organizacional que permita la aplicación de la jerarquización en todas las áreas de la organización como guía para el manejo empresarial

Lea cuidadosamente cada pregunta y seleccione la alternativa que usted considere oportuna y responda según su criterio.

Género de la persona encuestada

Masculino	
Femenino	

1. ¿El comercial “Comercial Ekocasa” cuenta con la filosofía (Misión, visión) corporativa?

Si	
No	

2. ¿El Comercial cuenta con una estructura orgánica?

Si	
No	

3. ¿Al ser contratado para el puesto que desarrolla le especificaron sus actividades a ejecutar mediante algún documento?

Si	
No	

4. ¿Conoce usted de la existencia de un manual de funciones que detalle las actividades a desarrollar por cada colaborador?

Si	
----	--

No	
----	--

5. ¿La empresa aplica políticas organizacionales que ayuden en el direccionamiento de los objetivos?

Si	
No	

6. ¿Conoce usted cuales son las sanciones de la empresa en caso de incumplir con las actividades encomendadas?

Si	
No	

7. ¿En la empresa se aplica procesos en la actividad que desarrolla?

Si	
No	

8. ¿Ha existido conflictos laborales en el comercial?

Si	
No	

9. ¿Se ha realizado capacitaciones al personal para que ofrezca un servicio de calidad?

Si	
No	

10. ¿Usted ha recibido algún incentivo laboral por parte de la empresa?

Si	
No	

Gracias por su colaboración

ANEXO B: ENCUESTA DIRIGIDA A LOS CLIENTES DEL “COMERCIAL EKOCASA”



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

ENCUESTA DIRIGIDA A LOS CLIENTES DEL “COMERCIAL EKOCASA”

Objetivo: Conocer información para diseñar una estructura organizacional que permita la aplicación de la jerarquización en todas las áreas de la organización como guía para el manejo empresarial

Lea cuidadosamente cada pregunta y seleccione la alternativa que usted considere oportuna y responda según su criterio.

Género de la persona encuestada

Masculino	
Femenino	

1. ¿Califique la atención de los colaboradores de la empresa “COMERCIAL EKOCASA”?

Excelente	
Bueno	
Malo	
Pésimo	

2. ¿Considera usted que los colaboradores de la empresa se encuentran capacitados para sus funciones?

Si	
No	

3. ¿Usted al ingresar a la empresa ha visto reflejado las misión, visión, valores?

Si	
No	

4. ¿Según su criterio cree que la empresa aplica políticas?

Muy rápida	
Rápida	
Lenta	
Muy lenta	

5. ¿Cree que el diseño organizacional es un eje para mejorar la productividad de la empresa?

Si	
No	

6. ¿Considera usted que un cambio en la estructura orgánica de la empresa mejorara el desempeño de los colaboradores para un mejor servicio?

Si	
No	

7. Que le gustaría que la empresa brinde a sus cliente

Promociones	
Buen trato	
Asesoramiento	
Calidad en los productos	
Otros	

Cuales.....

Gracias por su colaboración

ANEXO C: ENTREVISTA AL GERENTE DEL “COMERCIAL EKOCASA”



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
ENTREVISTA DIRIGIDA AL DUEÑO DE “COMERCIAL EKOCASA”**

Objetivo: Diseñar una estructura organizacional que permita la aplicación de la jerarquización en todas las áreas de la organización como guía para el manejo empresarial

Lea cuidadosamente cada pregunta y responda cada interrogante que ayude a la investigación a resolver el problema

Nombre del encuestado:

Fecha de encuesta:

Cargo:

1. ¿La empresa cuenta con una filosofía corporativa (misión, visión) justifique su respuesta?

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

2. ¿La empresa cuenta con una estructura organizacional, si, no, por qué?

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

3. ¿Se especifica las funciones a desarrollar mediante una documentación a los colaboradores, mencione que documento?

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

4. ¿La empresa cuenta con un manual de funciones que especifique las actividades que el personal debe desarrollar, argumente su respuesta?

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

5. ¿Se aplica en la empresa indicadores que permitan medir la satisfacción de los colaboradores?

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

6. ¿La empresa cuenta con políticas organizacionales, en que documento se encuentra estipulado?

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

7. ¿Qué sanciones se aplica en caso de cometer una infracción laboral?

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

8. ¿Qué políticas de ventas se aplica en “Comercial Ekocasa” para mejorar la actividad comercial?

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

9. ¿Considera usted las opiniones del gerente y colaboradores al momento de tomar decisiones?

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

10. ¿El comercial proporciona incentivos para sus colaboradores por su buen desempeño laboral?

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

8. ¿Piensa usted que la aplicación y formulación de un diseño organizacional mejorara la productividad para la compañía

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

Gracias por su colaboración



epoch

**Dirección de Bibliotecas y
Recursos del Aprendizaje**

**UNIDAD DE PROCESOS TÉCNICOS Y ANÁLISIS BIBLIOGRÁFICO Y
DOCUMENTAL**

REVISIÓN DE NORMAS TÉCNICAS, RESUMEN Y BIBLIOGRAFÍA

Fecha de entrega: 24 / 08 / 23

INFORMACIÓN DEL AUTOR/A (S)
Nombres – Apellidos: KEVIN ANDRES LEDESMA HERRERA
INFORMACIÓN INSTITUCIONAL
Facultad: ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
Carrera: ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
Título a optar: LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
f. Analista de Biblioteca responsable: Ing. CPA. Jhonatan Rodrigo Parreño Uquillas. MBA.



1560-DBRA-UPT-2023