



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**“ESTUDIO ORGANIZACIONAL PARA LA EMPRESA
DISMARLUN, EN LA CIUDAD DE AMBATO – ECUADOR.”**

Trabajo de titulación

TIPO: Proyecto de Investigación

Presentado para optar el grado académico de:

INGENIERO DE EMPRESAS

AUTOR:

FERNANDO XAVIER MARTÍNEZ LUNA

Riobamba – Ecuador

2021



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**“Estudio organizacional para la empresa Dismarlun, en la ciudad de
Ambato – Ecuador.”**

Trabajo de titulación

TIPO: Proyecto de Investigación

Presentado para optar el grado académico de:

INGENIERO DE EMPRESAS

AUTOR: FERNANDO XAVIER MARTÍNEZ LUNA

DIRECTOR: Ing. GEOVANNY JAVIER ALARCON PARRA

Riobamba – Ecuador

2021

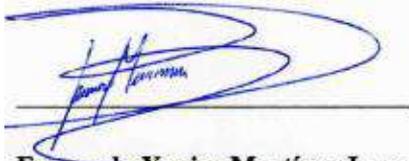
© 2021, Fernando Xavier Martínez Luna

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

Yo, **Fernando Xavier Martínez Luna**, declaro que el presente trabajo de titulación es de mi autoría y los resultados de este 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, 8 de Marzo del 2021



Fernando Xavier Martínez Luna

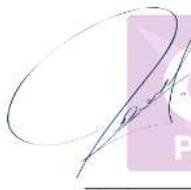
C.C:180444932-8

ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS.

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

El Tribunal del Trabajo de Titulación certifica que: El trabajo de titulación; tipo proyecto de investigación **ESTUDIO ORGANIZACIONAL PARA LA EMPRESA DISMARLUN, EN LA CIUDAD DE AMBATO – ECUADOR**, realizado por el señor: **FERNANDO XAVIER MARTÍNEZ LUNA**, ha sido minuciosamente revisado por los Miembros 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. Carmita Efigenia Andrade Álvarez PRESIDENTE DEL TRIBUNAL	 CARMITA EFIGENIA ANDRADE ALVAREZ Firmado digitalmente por CARMITA EFIGENIA ANDRADE ALVAREZ	2021-03-08
Ing. Geovanny Javier Alarcón Parra DIRECTOR DE TRABAJO DE TITULACIÓN	 Firmado digitalmente por GIOVANNY JAVIER ALARCON PARRA DN: C=EC, L=RIOBAMBA, SERIALNUMBER=060318965 5, CN=GIOVANNY JAVIER ALARCON PARRA Razón: He revisado este documento Ubicación: Fecha: 2021-04-21 15:42:59	2021-03-08
Ing. Ernesto Marcelo Bonilla Torres MIEMBRO DEL TRIBUNAL	 ERNESTO MARCELO BONILLA TORRES Firmado digitalmente por ERNESTO MARCELO BONILLA TORRES	2021-03-08

DEDICATORIA

A Dios por permitirme cumplir una meta más en mi vida, por cuidarme durante todos los viajes que realice de Ambato a Riobamba y viceversa, por protegerme todos los días que pase fuera de mi hogar y no me paso nada.

A mi padre Carlos Martínez que me ayudo con el financiamiento de mi carrera, que me dio tan buenos consejos de como viajar, me otorgo la experiencia en ventas y como desarrollar un negocio, este valioso conocimiento que me sirvieron para desarrollar este trabajo de titulación.

A mi madre Lorena Luna que cuando dude del tema para realizar la tesis, ella converso y me apoyo para elaborar acerca de la empresa familiar, que cada vez que llegaba cansado me daba de comer y me motiva a seguir adelante.

A mi hermano Carlos Martínez que me apoyo económicamente y es un respaldo para poner en práctica lo que aprendí en la carrera, a mi otro hermano Daniel Martínez que me ayudo con la recolección de los datos para este trabajo de investigación y la implementación de las propuestas dentro de la empresa.

A mis docentes que me compartieron de su conocimiento, además que me ayudaron con las dudas que tenía y formaron los pilares para realizar mi carrera profesional como ingeniero de empresas.

Fernando Xavier Martínez Luna

AGRADECIMIENTO

Doy gracias a Dios por ayudarme en este largo camino que fue la carrera de Administración de Empresas donde pase muchos aprietos, a mis docentes que formaron las bases de conocimiento que actualmente poseo, y me compartieron toda su experiencia mediante ejemplos para entender ciertas circunstancias de la vida.

Estoy agradecido con mis padres Carlos Martínez y Lorena Luna que me apoyaron para que pueda estudiar en la ciudad de Riobamba pese a vivir en Ambato, las veces que me aconsejaba de que tuviera cuidado al viajar, como tengo que movilizarme dentro y fuera de la ciudad, a mi madre que cada vez que llegaba cansado de Riobamba me tenía un platito de comida y me preguntaba qué tal estuvo las clases, gracias a los dos que han sido los pilares principales de mi vida, consiguiendo que me formara como un profesional.

A mis hermanos que me alentaron para que no desistiera de la carrera en los momentos más difíciles, donde mi hermano Carlos Martínez decidió trabajar para apoyarme en mis estudios y me pudiera concentrar en ellos. A mi hermano Daniel Martínez que me ayudó con la gestión de la empresa para conseguir los datos y elaborar los pilares de la empresa Dismarlun. Logrando la elaboración de este trabajo de titulación.

Agradezco a todas las personas que Dios puso en mi camino no solo con los que compartieron un aula de clases, sino también con aquel conductor que me transportaba de casa a la universidad y viceversa, la señora que vendía los distintos alimentos que me servía fuera de mi hogar, a las demás personas que formaron parte de este largo camino para cumplir mis metas.

A todos ellos Muchas Gracias

Fernando Xavier Martínez Luna

TABLA DE CONTENIDO

ÍNDICE DE TABLAS -----	XV
ÍNDICE DE GRÁFICOS -----	XVIII
ÍNDICE DE ANEXOS -----	XIX
RESUMEN-----	XX
ABSTRACT -----	XXI
INTRODUCCIÓN -----	1
CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO REFERENCIAL	
1.1 Antecedentes de la investigación. -----	2
<i>1.1.1 Artículos científicos relacionados.-----</i>	<i>2</i>
<i>1.1.2 Reseña Histórica. -----</i>	<i>3</i>
<i>1.1.3 Localización de la Empresa Dismarlun. -----</i>	<i>5</i>
<i>1.1.3.1 Macro Localización. -----</i>	<i>5</i>
<i>1.1.3.1 Micro localización. -----</i>	<i>5</i>
<i>1.1.4 Actividad Económica del negocio.-----</i>	<i>5</i>
1.2 Marco teórico. -----	6
<i>1.2.1 La ciencia Administrativa. -----</i>	<i>6</i>
<i>1.2.1.1 Edad Primitiva. -----</i>	<i>6</i>
<i>1.2.1.2 Edad Esclavista. -----</i>	<i>6</i>
<i>1.2.1.3 Edad Feudal. -----</i>	<i>6</i>
<i>1.2.1.4 Edad Industrial. -----</i>	<i>6</i>
<i>1.2.1.5 Edad Actual. -----</i>	<i>6</i>
<i>1.2.2 La evaluación de las empresas. -----</i>	<i>7</i>
<i>1.2.2.1 Primera Fase: Énfasis en la tarea. -----</i>	<i>7</i>
<i>1.2.2.2 Segunda Fase: Énfasis en la estructura orgánica.-----</i>	<i>7</i>
<i>1.2.2.3 Tercera Fase: Énfasis En las personas. -----</i>	<i>7</i>

1.2.2.4	<i>Cuarta fase: Énfasis en la tecnología.</i> -----	8
1.2.2.5	<i>Quinta fase: Énfasis en el medio Ambiente.</i> -----	8
1.2.2.6	<i>Sexta fase: Énfasis en la globalización.</i> -----	8
1.2.3	<i>El mejoramiento Continuo.</i> -----	9
1.2.4	<i>Procesos de mejoramiento continuo.</i> -----	10
1.2.4.1	<i>Oportunidad de mejoramiento.</i> -----	10
1.2.4.2	<i>Definición de objetivos.</i> -----	10
1.2.4.3	<i>Obtención de Información Actual.</i> -----	10
1.2.4.4	<i>Análisis.</i> -----	10
1.2.4.5	<i>Plan de mejoras.</i> -----	10
1.2.4.6	<i>Ejecución.</i> -----	11
1.2.4.7	<i>Verificación.</i> -----	11
1.2.4.8	<i>Estandarización.</i> -----	11
1.2.4.9	<i>Informe final y planes a futuro.</i> -----	11
1.2.5	<i>Varios conceptos de Diagnóstico empresarial.</i> -----	11
1.2.6	<i>Principios para realizar un Diagnóstico Organizacional.</i> -----	12
1.2.7	<i>Los puntos claves para realizar un Diagnóstico eficaz en la empresa son:</i> -----	13
1.2.8	<i>Perspectivas fundamentales de Diagnóstico Empresarial.</i> -----	14
1.2.8.1	<i>Perspectiva de los procesos internos.</i> -----	14
1.2.8.2	<i>Perspectiva de las capacidades del personal y la organización.</i> -----	14
1.2.8.3	<i>Perspectiva del cliente.</i> -----	14
1.2.8.4	<i>Perspectivas Financiera.</i> -----	14
1.2.9	<i>Faces que se deben cumplir para la realización de un Diagnóstico Estratégico.</i> -	14
1.2.9.1	<i>Primera fase.</i> -----	14
1.2.9.2	<i>Segunda fase.</i> -----	15
1.2.9.3	<i>Tercera fase.</i> -----	15
1.2.9.4	<i>Cuarta fase.</i> -----	15
1.2.9.5	<i>Quinta fase.</i> -----	15
1.2.9.6	<i>Sexta fase.</i> -----	15
1.2.10	<i>Condiciones para llevar a cabo el Diagnóstico Organizacional.</i> -----	15
1.2.11	<i>Elementos del Diagnóstico Organizacional.</i> -----	16
1.2.12	<i>Métodos y técnicas para el Diagnóstico.</i> -----	16
1.2.12.1	<i>Herramientas del Diagnóstico empresarial.</i> -----	17
1.2.13	<i>Actividades que se deben realizar un Diagnóstico Empresarial.</i> -----	17
1.2.13.1	<i>Preparación.</i> -----	17
1.2.13.2	<i>Análisis.</i> -----	18
1.2.13.3	<i>Definición de la situación o necesidad.</i> -----	19

1.2.13.4	<i>Plan de acción.</i>	19
1.2.13.5	<i>Redacción del Informe de diagnóstico.</i>	19
1.2.13.6	<i>Los métodos para hacer un diagnóstico empresarial son:</i>	19
1.2.14	<i>Definición de Gestión de procesos</i>	20
1.2.15	<i>Clasificación de los procesos.</i>	21
1.2.15.1	<i>Los procesos gobernantes o estratégicos.</i>	21
1.2.15.2	<i>Los procesos Claves u operativos.</i>	21
1.2.15.3	<i>Los procesos de apoyo o de soporte.</i>	22
1.2.16	<i>Ventajas de la gestión de riesgos.</i>	22
1.2.17	<i>El mapa de procesos.</i>	23
1.2.18	<i>La diagramación de procesos.</i>	23

CAPÍTULO II: MARCO METODOLÓGICO

2.1	<i>Enfoque de investigación.</i>	25
2.1.1	<i>Enfoque Cualitativo.</i>	25
2.2	<i>Nivel de investigación.</i>	26
2.2.1	<i>Investigación Exploratoria.</i>	26
2.3	<i>Diseño de investigación.</i>	26
2.3.1	<i>Según la manipulación de la variable independiente: no experimental.</i>	26
2.3.2	<i>Investigación transeccional o transversal.</i>	27
2.3.3	<i>Según las intervenciones en el trabajo de campo: investigación- Acción.</i>	28
2.4	<i>Tipo de estudio.</i>	28
2.4.1	<i>Investigación exploratoria.</i>	28
2.4.2	<i>Investigación Descriptiva.</i>	29
2.5	<i>Población y planificación, selección y cálculo del tamaño de la muestra.</i>	29
2.5.1	<i>Población.</i>	29
2.5.2	<i>Muestra.</i>	30
2.6	<i>Métodos y técnicas e instrumentos de investigación.</i>	30
2.6.1	<i>El método deductivo.</i>	30
2.6.2	<i>Los métodos de análisis y de síntesis.</i>	31
2.6.3	<i>Técnica de la observación.</i>	31
2.6.4	<i>Técnica de la entrevista.</i>	32

2.7	Interrogantes del estudio.	45
CAPÍTULO III: MARCO DE RESULTADOS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS		
3.1	Objetivos del trabajo de titulación.	48
3.1.1	<i>Objetivo general.</i>	48
3.1.2	<i>Objetivo específico.</i>	48
3.2	Transcripción de la entrevista al gerente de la empresa.	48
3.3	Análisis de cada área de la entrevista.	68
3.3.1	<i>Datos de la Empresa.</i>	68
3.3.2	<i>Datos del empresario.</i>	68
3.3.3	<i>Información sobre la idea empresarial.</i>	68
3.3.4	<i>Información sobre productos o servicios.</i>	69
3.3.5	<i>Información sobre el mercado.</i>	69
3.3.6	<i>Perspectiva financiera.</i>	70
3.3.7	<i>Perspectiva del mercado.</i>	71
3.3.8	<i>Competencia.</i>	71
3.3.9	<i>Empresas proveedores y grupos de interés.</i>	72
3.3.10	<i>Perspectiva de los procesos internos.</i>	73
3.3.11	<i>Gestión de la comercialización.</i>	73
3.3.12	<i>Gestión de comunicación y promoción.</i>	74
3.3.13	<i>Perspectiva de la tecnología y sistema de información.</i>	74
3.3.13.1	<i>Tecnología.</i>	74
3.3.13.1	<i>Información.</i>	74
3.3.14	<i>Perspectiva de las capacidades del personal y de la organización.</i>	74
3.3.14.1	<i>Cultura.</i>	74
3.3.14.2	<i>Control de gestión.</i>	75
3.3.14.3	<i>Clima.</i>	75
3.3.14.4	<i>Personal.</i>	75
3.3.14.5	<i>Organización.</i>	75
3.4	Análisis final para realizar la propuesta.	75
3.5	Resultados obtenidos de acuerdo con las variables.	77
3.5.1	<i>Resultados respecto a indicadores.</i>	79
3.6	Propuesta para la empresa DISMARLUN.	79

3.7	Planificación de la propuesta de DISMARLUN. -----	80
3.7.1	<i>Planificación del manual de identidad corporativa. -----</i>	<i>80</i>
3.7.2	<i>Planificación del manual de procesos de la empresa. -----</i>	<i>81</i>
3.8	Ejecución de la planificación de las propuestas.-----	83
3.8.1	Primera fase recopilación de información del Manual de Identidad corporativa.	83
3.8.1.1	<i>Realizar una reunión con los dueños de la empresa y anotar las sugerencias que tiene para el manual. -----</i>	<i>83</i>
3.8.1.2	<i>Revisar cuales son los productos que ofrece la empresa.-----</i>	<i>83</i>
3.8.1.3	<i>Analizar la historia de la empresa. -----</i>	<i>84</i>
3.8.1.4	<i>Realizar boceto de los colores que se pueden emplear en la empresa. -----</i>	<i>84</i>
3.8.1.5	<i>Realizar prototipos de logotipos que pueden ser del agrado de los dueños. -----</i>	<i>85</i>
3.8.1.6	<i>Realizar una reunión con los dueños y presentar las propuestas.-----</i>	<i>85</i>
3.8.1.7	<i>Realizar el logotipo final para la empresa y los colores que se van a utilizar. ----</i>	<i>86</i>
3.8.2	Segunda fase realización del manual de identidad Corporativa -----	86
3.8.2.1	<i>Adjuntar toda la información obtenida de la empresa y manuales de guía o ejemplos.-----</i>	<i>86</i>
3.8.2.2	<i>Elaborar un documento de boceto del manual. -----</i>	<i>87</i>
3.8.2.3	<i>Realizar la portada de la manual y índice del manual. -----</i>	<i>87</i>
3.8.2.4	<i>Elaborar los apartados de la marca: -----</i>	<i>89</i>
3.8.2.5	<i>Elaborar los apartados de variantes y otros usos. -----</i>	<i>96</i>
3.8.2.6	<i>Elaborar los apartados usos incorrectos: Imagotipo. -----</i>	<i>97</i>
3.8.2.7	<i>Elaborar el apartado de Aplicaciones. -----</i>	<i>99</i>
3.8.3	Tercera fase culminación y presentación del manual de identidad Corporativa. -----	102
3.8.3.1	<i>Elaboración del prototipo final del manual. -----</i>	<i>102</i>
3.8.3.2	<i>Pasar por la revisión final por los docentes que ayudaron a la realización del manual. -----</i>	<i>102</i>
3.8.3.3	<i>Realizar las correcciones. -----</i>	<i>103</i>
3.8.3.4	<i>Mandar a la imprenta para la realización de la impresión del manual. -----</i>	<i>103</i>
3.8.3.5	<i>Elaborar la presentación del manual de identidad de la empresa. -----</i>	<i>103</i>
3.8.3.6	<i>Solicitar una reunión con los representantes de la empresa. -----</i>	<i>103</i>
3.8.3.7	<i>Realizar a presentación del manual. -----</i>	<i>103</i>
3.8.3.8	<i>Entregar el manual de identidad corporativa.-----</i>	<i>103</i>
3.8.4	Primera fase recopilación de información del Manual de procesos. -----	103
3.8.4.1	<i>Realizar una reunión con los dueños de la empresa y corroborar la información más relevante del estudio organizacional que se elaboró en la empresa. -----</i>	<i>103</i>

3.8.4.2	<i>Llegar a un acuerdo de un cronograma para la visita a cada área de trabajo de la empresa.</i> -----	104
3.8.4.3	<i>Realizar la visita a cada área de la empresa y tomar apunte de las actividades que realizan los empleados de la empresa.</i> -----	104
3.8.4.4	<i>Buscar documentos de la historia de la empresa.</i> -----	104
3.8.4.5	<i>Analizar la información encontrada y documentar la información más destacada.</i> -----	104
3.8.4.6	<i>Elaborar un documento con toda la información encontrada.</i> -----	104
3.8.5	<i>Segunda fase realización del Manual de Procesos.</i> -----	104
3.8.5.5	<i>Revisar los documentos con toda la información recopilada.</i> -----	104
3.8.5.6	<i>Revisar un manual de procesos de guía o ejemplo.</i> -----	105
3.8.5.7	<i>Prepara un documento de recopilación de cada parte del manual.</i> -----	105
3.8.5.8	<i>Elaborar la lista de distribución.</i> -----	105
3.8.5.9	<i>Elaborar el registro de ediciones y dejar una hoja para el índice del documento.</i>	105
3.8.5.10	<i>Elaborar presentación del manual.</i> -----	107
3.8.5.11	<i>Elaborar el compromiso de la empresa.</i> -----	107
3.8.5.12	<i>Elaborar la introducción de la empresa.</i> -----	108
3.8.5.13	<i>Elaborar los objetivos del manual y de los procesos.</i> -----	108
3.8.5.14	<i>Elaborar la metodología utilizada en este manual y el alcance del manual.</i> -----	109
3.8.5.15	<i>Elaborar los antecedentes de la Empresa.</i> -----	110
3.8.5.16	<i>Elaborar misión y visión de la empresa.</i> -----	111
3.8.5.17	<i>Elaborar los objetivos de calidad, política de calidad y valores corporativos.</i> ---	112
3.8.5.18	<i>Elaborar la simbología utilizada en los flujogramas.</i> -----	113
3.8.5.19	<i>Elaborar organigrama de la empresa.</i> -----	114
3.8.5.20	<i>Elaborar la descripción de cada puesto de la empresa.</i> -----	115
3.8.5.21	<i>Diseñar y agregar los procesos gobernantes, claves y de apoyo en los macroprocesos de la empresa Dismarlun.</i> -----	117
3.8.5.22	<i>Elaborar el mapa de macroprocesos de nivel uno de cada proceso de la empresa.</i> -----	120
3.8.5.23	<i>Elaborar la ficha del proceso y el flujograma de cada proceso que se identificó de las actividades que se realizan encada puesto.</i> -----	121
3.8.5.24	<i>Revisar la compilación de la información y el orden de las actividades planificada en el documento.</i> -----	126
3.8.5.25	<i>Entregar el manual al diseñador del manual de la empresa.</i> -----	127
3.8.5.26	<i>Recibir el manual de la empresa.</i> -----	127
3.8.6	<i>Tercera fase presentación del Manual de procesos de la empresa.</i> -----	134
3.8.6.5	<i>Revisar el manual de la empresa final.</i> -----	134

3.8.6.6	<i>Corregir fallos si existe.</i>	134
3.8.6.7	<i>Pasar por la revisión final por los docentes que ayudaron a la realización del manual.</i>	134
3.8.6.8	<i>Corregir o realizar sugerencias de los docentes.</i>	134
3.8.6.9	<i>Imprimir el manual de la empresa.</i>	134
3.8.6.10	<i>Elaborar presentación del manual.</i>	135
3.8.6.11	<i>Reunir a las partes interesadas.</i>	135
3.8.6.12	<i>Presentar el manual de procesos.</i>	135

CONCLUSIONES		136
---------------------	--	------------

RECOMENDACIONES		137
------------------------	--	------------

GLOSARIO

BIBLIOGRAFÍA

ANEXOS

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1-2: Interrogantes del estudio.....	45
Tabla 1-3: Resultados obtenidos de acuerdo con las variables.	77
Tabla 2-3: Registro de Ediciones	106
Tabla 3-3: Simbología utilizada en los flujogramas	114
Tabla 4-3: Formato de descripción de puestos	116
Tabla 5-3: Descripción de los puestos.....	117
Tabla 6-3: Ficha de procesos.....	122
Tabla 7-3: Ficha de procedimiento.....	123

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1-1: Significado de Dismarlun	4
Figura 2-1: Macro localización	5
Figura 3-1: Macro localización	5
Figura 4-1: Evolución de las empresas perspectivas	8
Figura 5-1: Triangulo de mejora	10
Figura 6-1: Proceso de Mejoramiento Continuo	11
Figura 7-1: Los pasos del Diagnóstico Empresarial	20
Figura 8-1: Visiones de una Organización	20
Figura 9-1: Mapa de procesos Ejemplo.....	22
Figura 10-1: Símbolos para elaborar un diagrama.....	24
Figura 1-3: Producto estrella de la empresa	84
Figura 2-3: Paleta de colores de la empresa	85
Figura 3-3: Modelo final.....	85
Figura 4-3: Primer modelo.....	85
Figura 5-3: Imagotipo de la empresa.....	86
Figura 6-3: Porta de Guía de manual	87
Figura 7-3: Porta del manual de identidad corporativa	88
Figura 8-3: Índice del manual	88
Figura 9-3: Introducción del manual.....	89
Figura 10-3: Separador del manual	90
Figura 11-3: Palabras que identifican la empresa.....	90
Figura 12-3: Imagotipo Horizontal	91
Figura 13-3: Imagotipo vertical	91
Figura 14-3: Construcción de imagotipo.....	92
Figura 15-3: Zona de protección del imagotipo.....	92
Figura 16-3: Paleta de Colores.....	93
Figura 17-3: Colores de Fondo principal	93
Figura 18-3: Positivo y Negativo	94
Figura 19-3: Tamaño de reproducción	95
Figura 20-3: Tipografía.....	95
Figura 21-3: Variables y otros usos	96
Figura 22-3: Fondos combinados.....	97
Figura 23-3: Fondos con el imagotipo	97
Figura 24-3: Imagotipo usos incorrectos.....	98
Figura 25-3: Usos incorrectos con colores	98
Figura 26-3: Redes Sociales.....	99

Figura 27-3: Publicaciones	99
Figura 28-3: Historias	100
Figura 29-3: Publicación de productos.....	100
Figura 30-3: Ejemplos de impresión	101
Figura 31-3: Ejemplos de separadores	101
Figura 32-3: Mercandasing de difusión	102
Figura 33-3: Presentación del manual.....	107
Figura 34-3: Compromiso de la empresa	107
Figura 35-3: Introducción del manual.....	108
Figura 36-3: Objetivos del manual.....	109
Figura 37-3: Relación de procesos y procedimientos.....	110
Figura 38-3: Antecedentes de la empresa.....	111
Figura 39-3: Misión y Visión de la empresa	112
Figura 40-3: Objetivos de calidad, política y valores	113
Figura 41-3: Carpeta con los archivos de manual	127
Figura 42-3: Portada del manual	128
Figura 43-3: Galería de la empresa	129
Figura 44-3: Portada del manual edición	130
Figura 45-3: Galería de productos.....	131
Figura 46-3: Formato de diseño del manual	132
Figura 47-3: Contraportada del manual.....	133

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1-3: Organigrama de la empresa	115
Gráfico 2-3: Mapa de macroprocesos guía	118
Gráfico 3-3: Mapa de macroprocesos	119
Gráfico 4-3: Mapa de macroproceso de nivel uno	120
Gráfico 5-3: Flujograma de referencia	124
Gráfico 6-3: Flujograma del manual	125

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo A: Bocetos del Imagotipo de la empresa.

Anexo B: Boceto del Mapa de procesos.

Anexo C: Mapa de procesos final con actividades.

Anexo D: Listado de Procesos.

Anexo E: Mapa de procesos de nivel uno.

Anexo F: Boceto de ficha de proceso.

Anexo G: Diseñador de la empresa Realizando los manuales.

Anexo H: Las oficinas de la empresa.

Anexo I: Una de las entrevistas realizada en la empresa.

Anexo J: Oficinas de la empresa Dismarlun.

RESUMEN

El objetivo de esta investigación fue realizar un estudio organizacional a la empresa Dismarlun en la ciudad de Ambato, utilizando diferentes técnicas de diagnóstico empresarial, logrando extraer información sobre el estado actual del negocio en sus distintas áreas. Para la investigación se realizó una entrevista al gerente de la empresa sobre los puntos claves que debe manejar una organización, consiguiendo un total de 153 preguntas que se contestaron en un total de 11 sesiones, la otra técnica usada fue la observación que se implementó para la búsqueda de información de los procesos de la compañía por medio de fichas de observación. Obteniendo como resultado que el negocio tiene un bajo nivel de implementación de las principales funciones administrativas, no existen procesos de regulación para el área de Talento Humano de la organización y en los últimos años no se ha contratado nuevo personal. Se propone a la empresa Dismarlun la elaboración de un manual de procesos para que cada integrante de la compañía conozca que actividades debe realizar desde el gerente hasta los auxiliares, además de un manual de identidad corporativa que permita a la empresa tener identidad propia y construir su prestigio en el mercado ecuatoriano. Se recomienda integrar procesos de planificación y jerarquización en la organización, además de integrar técnicas de desarrollo estratégico que mejoren los otros factores de la compañía.

Palabras claves: <CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS> <ESTUDIO ORGANIZACIONAL> <DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL> <MEJORA CONTINUA> <MANUAL DE PROCESOS>.



HOLGER GERMAN
RAMOS UVIDIA

1186-DBRA-UPT-2021

2021-05-27

ABSTRACT

The objective of this research was to carry out an organizational study of the company Dismarlun in the city of Ambato, using different business diagnostic techniques about the current state of the business in its different areas. For the research, an interview was conducted with the manager of the company about the key points that an organization should manage, obtaining a total of 153 questions that were answered in a total of 11 sessions. The other technique used was observation, which was implemented to search for information on the company's processes through observation sheets. The result was that the business has a low level of implementation of the main administrative functions. There are no regulatory processes for the Human Resources area of the organization and no new personnel has been hired in recent years. It is proposed to the company Dismarlun the elaboration of a manual of processes so that each member of the company knows what activities should be carried out, from the manager to the assistants. In addition to a corporate identity manual that allows the company to have its own identity and build its prestige in the Ecuadorian market. It is recommended to integrate planning and prioritization processes in the organization, in addition to integrating strategic development techniques that improve the other factors of the company.

Keywords: <ECONOMIC AND ADMINISTRATIVE SCIENCES> <ORGANIZATIONAL STUDY> <BUSINESS DIAGNOSIS> <CONTINUOUS IMPROVEMENT> <PROCESS MANUAL>.

INTRODUCCIÓN

Los negocios familiares pueden transformarse en grandes empresas, por medio de la aplicación de las técnicas administrativas que les permita realizar una planificación, organización dirección y control. A esto se lo conoce como los principios administrativos y forman parte del pensamiento estratégico. Una empresa que este enfocada a un pensamiento estratégico tiene que seguir una serie de pasos; primero realizar un diagnóstico general de la empresa, después planificar las estrategias para alcanzar los objetivos propuestos, se ejecuta lo planificado, procediendo a controlar lo planificado versus lo que se ha realizado y se genera un nuevo conocimiento, para planificar nuevamente, de esta manera se cierra el círculo de mejorar continua de la empresa.

Dismarlun es una empresa familiar se manejó por años de una forma tradicional y muy sencilla. Esto se da por lo que la empresa se inició sin ningún conocimiento de administración, esto generó que durante la marcha del negocio se fueran tomando varios correctivos y la familia se ha dedicado toda su vida al comercio, esto permitió que sin saber de administración ejecutar varios principios metodológicos sin conocer de ellos, por este motivo la empresa se mantuvo por más de 20 años en el mercado. Pero con el aumento constante de la competencia la empresa está lista para pasar a formar parte del pensamiento estratégico y mejora continua, pero un paso a la vez, porque si se desea implementar todo a la vez se va a generar un gran caos y en vez de ayudar vamos a destruir el balance que ha mantenido el negocio.

La investigación está compuesta de tres capítulos que se conforma de la siguiente manera; el capítulo uno se hace referencia a los diferentes libros, artículos científicos y revistas de investigación que sustente en trabajo que estamos realizando. El capítulo dos hace referencia a las distintas técnicas que utilizamos para realizar la investigación y lograr un argumento científico que puede ser comprobado. El capítulo tres se elabora el análisis de la investigación, los resultados y la propuesta.

Se elaboro dos manuales para la empresa en base al diagnóstico que se realizó de esta, un manual de identidad corporativa que permita a cada miembro de la empresa saber cuáles son sus objetivos, cual es la cadena de reporte y las actividades que debe realizar. El otro manual es para que la empresa comience con la publicidad de su marca de tal manera que trasmitas a través del imagotipo su calidad. Se recomienda a la empresa estar en constaste revisión de los manuales para que se mantenga el pensamiento estratégico y sea un documento de guía para ser utilizado, más no que pase en los archiveros de la empresa.

CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

1.1 Antecedentes de la investigación.

1.1.1 Artículos científicos relacionados.

Se ha encontrado los siguientes artículos científicos que disponen de un información clara y precisa de cómo se elabora un estudio organizacional y los diagnósticos empresariales dentro de diversas negocios o grupos de compañías, además permite detectar cuales son los parámetros, reglas, instrucciones para realizar la investigación lo que facilita la realización de este trabajo. Estos son los artículos de mayor relevancia y que más se adaptan a la metodología que se quiere tratar en el trabajo de titulación.

“El presente artículo de nombre los estudios organizacionales, un campo de conocimiento comprensivo para el estudio de las organizaciones. Busca realizar una contextualización histórica de los estudios organizacionales, para luego descubrir sus dimensiones ontológicas, epistemológicas y metodológicas, así como su objetivo de estudio y los cambios teóricos que se inscriben en este campo de conocimiento.”(Gonzales, 2014, p.43)

En la historia de la administración se fundamenta la gestión de procesos y por medio de este artículo descubrimos de donde nace y como se desarrolló en los diferentes años hasta la actualidad, logrando encontrar el contexto científico en el diagnóstico que se quiere elaborar de la empresa.

El siguiente artículo de nombre la alternativa del diagnóstico empresarial para la gestión directa en las pequeñas comerciales en Sinaloa. “Trata sobre el Diagnóstico empresarial es una herramienta de gestión organizacional que su importancia radica en identificar la situación actual del negocio en aspectos administrativos, operativos y financieros”.(Bernal y al et, 2014, p.279). Podemos analizar que el siguiente artículo científico está enfocado a indicar la importancia de elaborar un estudio o análisis a los diferentes aspectos de la empresa para identificar las fortalezas, debilidad, oportunidad y amenazas.

“Actualmente las organizaciones tienen la necesidad de contar con la información integrada de su compañía para tener una visión clara y estratégica de su negocio y tomar las mejores decisiones que fortalezcan su nivel competitivo y la permanencia en el mercado, por esta razón se hace indispensable la implementación de Sistemas de planificación de los recursos empresariales (ERP) que permita la integración de los diferentes departamentos de la empresa con el fin de optimizar tiempos en cada uno de los procesos de intercambio de información y reducir costos para la misma.”(Mancera y Hernández, 2013, p.2)

Este artículo engloba varios sistemas informáticos que se pueden utilizar para el diagnóstico empresarial, otro estudio que confirma que se debe realizar un diagnóstico organizacional, para detectar los diferentes problemas que se pueden resolver a través de una buena planificación y ejecución.

1.1.2 Reseña Histórica.

La empresa Dismarlun se creó en el Enero del 2001, en el registro único del contribuyente, su actividad económica según la documentación es “Venta al por menor de herramientas eléctricas incluidos repuestos, partes y piezas”, queda bajo la responsabilidad de Carlos Martínez como su representante legal y con su número de cedula se asigna el Ruc 1801868116001, de esta forma inicia su actividad comercial formal.

Pero el origen de la empresa se remonta mucho más atrás en el tiempo, donde se daba a conocer a través de generaciones; como se deben comercializar los productos, de qué manera se debe otorgar un trato amable a los clientes y ciertas reglas que han logrado perdurar hasta la actualidad, estas enseñanzas permiten el progreso actual de esos pequeños comerciantes que desarrollaban sus actividades en la informalidad. Es por este motivo que la historia tomaría un tiempo muy amplio para explicar cómo las familias de parte de los Martínez y Luna formaron lo que hoy en día son su descendencia, por lo que se optó por contar la historia una generación atrás tomando las partes de mayor significado de las dos familias.

Es un deber iniciar la historia con uno de los predecesores más notables de la Familia Martínez el padre del actual dueño de Dismarlun, la persona que enseñó y motivó a su hijo para que siguiera los mismos pasos de la comercialización de productos que viene desde generaciones atrás. Él nació y se desarrolló en un pueblito de nombre Simiatug donde se desarrolló en la producción y comercialización de productos de primera necesidad, para después comenzar con la venta de balones que se elaboraban en el sector, después de un tiempo el señor obtuvo la oportunidad de salir del pueblito a la ciudad de Ambato, que se caracterizaba por las grandes ferias que se realizan en ese cantón, de esta manera llega a la capital provincial donde se instala con su familia y observó que el negocio que se desarrollaba estaba muy aglomerado, por lo que con un rápido análisis decidió cambiarse a la venta de otros productos como son los pernos, rodajas y tuercas. De esta manera cambió su modelo de negocio y lo transformó aún más, observó que otras ciudades necesitaban estos productos, empezando con la venta a domicilio de sus productos, logrando un gran éxito para él y su familia.

Lamentablemente el señor muere atropellado en la Ciudad de Santo Domingo terminando su vida como vendedor. A partir de ese día nace la nueva generación con Carlos Martínez a pesar del fallecimiento de su padre tomó la decisión de continuar con su legado, por lo que sigue con la

venta de pernos, rodelas y tuercas, incorporando la comercialización de otros productos que los clientes le pedían como machetes, carretillas, banda por metros, entre otros artículos.

Al transcurrir un tiempo se obtiene el contacto de la empresa Hiskra Perles, pero le piden nuevos requerimientos uno de ellos es el trabajar con ruc, inicia la empresa Dismarlun con su registro en el 2001. La palabra Dismarlun proviene de la unión de tres palabras de sus principales silabas se detalla en el siguiente gráfico (Figura 1-1 Significado de Dismarlun). Desde ese año las ventas se incrementaron para las herramientas eléctricas de Perles y se empezó por la venta en ciudades como Guaranda, Santo Domingo, Caluma, San Jacinto de Búa, entre otras.

El trabajo de las ventas en sus primeros años se los realizo a pie, en el año 2006 comenzó con una camioneta en venta y entrega de la mercadería. Después siguió solo con la venta de las herramientas, y contrato nuevo personal para que le ayudaran en el negocio de esta manera el negocio se expandió a las principales ciudades de las provincias céntricas del Ecuador, logrando una gran captación de clientes, pero por diversos problemas, en el 2010 la empresa Dismarlun enfrenta un gran problema primero se ve obligada a despedir a sus trabajadores por deshonestos y los proveedores de las herramientas eléctricas quebraron.

Por lo que se enfrentaron a una difícil situación, que el dueño vio como una oportunidad, se cambió de proveedor a proveedores con diferentes empresas e importadoras, se pasó de la venta de herramientas a la venta de artículos neumáticos, hidráulicos y eléctricos, esto permitió que la empresa expandiera su catálogo de productos logrando una mayor captación de clientes. En la actualidad la empresa sigue innovando su listado de productos y ha conseguido un crecimiento aceptable, pero se enfrentan a nuevos retos que las nuevas generaciones están dispuestas a afrontar para continuar con el legado de su familia.



Figura 1-1: Significado de Dismarlun

Elaborado por: Martínez, F.2020

1.1.3 Localización de la Empresa Dismarlun.

1.1.3.1 Macro Localización. – Esta ubicada en el País Ecuador, Provincia de Tungurahua, Cantón Ambato.



Figura 2-1: Macro localización

Elaborado por: Martínez, F.2020

1.1.3.1 Micro localización. – La empresa tiene su bodega y oficina en la Parroquia Celiano Monje, Barrio las playas, En la avenida Julio Jaramillo Calle Custodio Sánchez, casa número 22, en el sector de Huachi Chico, en la siguiente imagen justo donde señala en puntero azul se encuentra la micro localización.



Figura 3-1: Macro localización

Elaborado por: Martínez, F.2020

1.1.4 Actividad Económica del negocio.

Es la venta y Mantenimiento de las herramientas Neumáticas, Hidráulicas, Eléctricas y Manuales, el Servicio es de venta a domicilio, es decir se ofrece el producto en el taller seleccionado por el vendedor, las visitas se realizan en las provincias céntricas del Ecuador.

1.2 Marco teórico.

1.2.1 La ciencia Administrativa.

El Hombre desde que existe en la faz de la tierra a buscado la forma de sobrevivir adaptándose a los diferentes escenarios donde habita, logrando que las actividades que desarrolla sean optimas caso contrario perecería en un mundo hostil. Para ello se basa en la Administración.

Para tener una mejora apreciación de la Administración actual es mejor realizar una retrospectiva de cómo ha sido su evolución a lo largo de la historia, junto al desarrollo de la humanidad.

1.2.1.1 Edad Primitiva.

La humanidad inicia su fase con un cambio fundamental, pasar de ser nómadas a sedentarios donde formaron tribus, sus actividades principales era la caza, pesca y recolección de alimentos, el primer grado de autoridad aparece con los jefes de familia que mandaban en las tribus.

1.2.1.2 Edad Esclavista.

Se caracterizo por la venta de personas como esclavos, se predominaba el trabajo excesivo de los mismos, se dio los primeros indicios de control, pero era demasiado estricto y beneficiaba solo al dueño.

1.2.1.3 Edad Feudal.

Se caracterizó por el cambio de esclavos a servidumbre, donde se otorgaba una remuneración por el trabajo realizado, las personas dejan de ser una mercadería y pasan ofrecer sus servicios y ser dueños de ellos mismos, se da un nuevo sistema de administración donde los administradores eran los señores feudales sobre el feudo, el trabajador era quien producía las tierras y el señor feudal era el dueño de las tierras y recibían una paga por el uso de estas. Se da la primera independización del trabajo y se forman los primeros talleres artesanales.

1.2.1.4 Edad Industrial.

Esta época se caracterizó por los diversos inventores y revolucionarios que dieron paso a las distintas revoluciones de países y la más importa la industrial donde se pasó de fábricas pequeñas cantidades de productos a grandes lotes de productos. Se formaron los primeros padres de la administración que transformaron de empírica a una ciencia reconocida, se enfrentaron a distintos problemas, como el control de inventarios, la explotación humana, los horarios excesivos, ambiente insalubre, trabajos peligrosos, entre otros, lo que genero el cambio en la forma de hacer y analiza la administración.

1.2.1.5 Edad Actual.

El desarrollo de las empresas se basa en satisfacer las necesidades de sus clientes garantizando factores como el costo, la diferenciación y la forma de realizar el servicio, es por esta razón que

las empresas tienen que innovar en todas sus áreas para garantizar un servicio de calidad. La Administración ya no es solo una ciencia pasa a ser un arte para planear, organizar, dirigir, controlar y retroalimentarse. Logrando que el principal activo de la empresa sea el conocimiento, ya sea interno o externo.

“La ciencia administrativa ha evolucionado de tal manera que el enfoque mecánico tiende a desaparecer y en su reemplazo surge un conjunto de relaciones entre las personas, donde cada cual debe entender y amarla visión y misión de la empresa con la cual está comprometido, conociendo sus fortalezas y limitaciones para poder aprovechar las situaciones de éxito y mostrar resultados positivos.”(Prieto, 2011, p.17)

1.2.2 La evaluación de las empresas.

La evolución de las empresas ha aumentado en los últimos años de acuerdo con los distintos escenarios que se enfrenta y la necesidad de cada administrador de clasificar a su empresa, según distintos autores se menciona 6 fases de las empresas a lo largo de la historia, que se detallan a continuación:

1.2.2.1 Primera Fase: Énfasis en la tarea.

En esta fase se caracterizó porque la administración se fundamentó en la planificación y racionalización de las tareas que se ejecutaba por los clientes internos de la empresa. El encargado del desarrollo de teorías fue Taylor logrando que cada persona conociera sus tareas que debe cumplir en una medida sea cantidad o tiempo.

1.2.2.2 Segunda Fase: Énfasis en la estructura orgánica.

El crecimiento de las empresas generó un nuevo problema la autoridad que era la encargada de controlar las tareas era cada vez más confusa ya que todos sabían quién era el dueño pero no a quien deben reportar su trabajo realizado, por lo que se construyó un sistema de jerarquización del trabajo, después de conocer sus actividades de trabajo, deben conocer cuáles son sus compañeros de trabajo, cual es su jefe superior, al que debe reportar sus actividades y si indaga más como es la estructura interna de la empresa. La característica principal de esta fase es la división de trabajo, el reconocimiento de la autoridad, unidad de manejo, la responsabilidad y la jerarquización de la empresa.

1.2.2.3 Tercera Fase: Énfasis En las personas.

Uno de los principales recursos de la empresa es el talento humano motor en todas las áreas de la empresa, pero uno de los más difíciles de controlar, por lo que en esta fase se dio prioridad a resolver diferentes problemas con este recurso por medio, de las capacitaciones y selección correcta del personal, permitiendo a las empresas contratar personas que sean afines a la cultura organizacional de la misma. Otros conceptos que se analizaron fueron: motivación, liderazgo,

participación, satisfacción laboral, comunicación, entre otros. Esto genero la especialización del talento Humano dentro de la empresa y una de las áreas más importantes.

1.2.2.4 Cuarta fase: Énfasis en la tecnología.

Las empresas llegaron a la conclusión de que para mejorar su producción deben buscar y desarrollar tecnología que les permita mejorar sus características y lograr un valor agregado que les otorgue diferenciarse de sus competidores, logrando una mayor captación de su nicho de mercado. Por lo que las empresas invirtieron en el desarrollo de su tecnología con la compra de nuevas maquinarias, sistemas informáticos, transporte, redes, comunicaciones virtuales, entre otros.

1.2.2.5 Quinta fase: Énfasis en el medio Ambiente.

Las empresas en un análisis de la situación del mercado se dan cuenta que los clientes cada vez tiene mayor variedad de productos y la elección de productos cada vez es más compleja, al tener un cliente con criterio que se preocupa por el medio ambiente desea consumir productos que se relaciones con ayudar o cuidar el medio ambiente, por lo que se genera un nuevo aspecto de diferenciación, la responsabilidad ambiental que no solo beneficia a los consumidores de ese producto sino a toda la población mundial.

1.2.2.6 Sexta fase: Énfasis en la globalización.

Las empresas cada vez deben realizar un análisis global de su entorno ya no solo de país sino internacional, gracias a la globalización y por medio de la tecnología podemos comunicar globalmente, además se pueden realizar transacciones económicas se eliminaron las limitaciones físicas, generando que las empresas puedan vender sus productos a los lugares más recónditos del planeta. Pero todo lo bueno también tiene algo malo el aumento de la competencia se ha incrementado, por lo que las empresas deben realizar análisis de satisfacción a sus clientes para que esto pueda permanecer en el consumo de los productos.

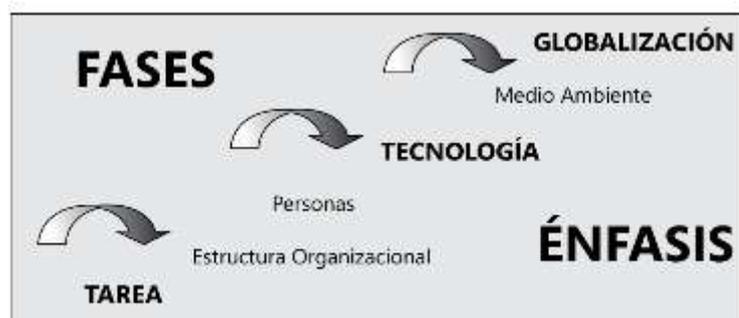


Figura 4-1: Evolución de las empresas perspectivas
Fuente: (Prieto, 2011, p.21)

1.2.3 El mejoramiento Continuo.

“El mejoramiento continuo, también conocido como Kaiser, es una filosofía, un modo de vida que los orientales, en especial los japoneses, han desarrollado para salir adelante de las crisis y problemas internos después del conflicto armado mundial. Aunque ha tenido mayor trascendencia en la cultura japonesa es adaptable a cualquier otra cultura siempre y cuando tenga en cuenta su ambiente y forma de pensar.”(Prieto, 2011, p.21)

En una mejora apreciación, el sistema Kaiser se lo realizara como un proceso (Concepto de un grupo de actividades relacionadas), continuo (Relacionado con la repetición de las actividades en la empresa) de análisis situacional (Interno y externo análisis interno y externo de la empresa), para la toma de decisiones eficaces (Desarrollar un futuro) de forma sólida (Largo plazo) logrando diferenciarse en productos y servicios.

Otro concepto fundamenta es que Kaiser no es una metodología de llegar a la meta, sino de cómo llegar a la meta, logrando que la organización pueda generar su propio conocimiento, creatividad y habilidad al progreso de un mundo mejor y más justo, ya que como resultado de esta gestión afecta a todas las personas relacionadas directa o indirectamente con la empresa. Kaiser está orientada a tratar procesos que deben ser mejoradas obteniendo como resultado eficiente. La filosofía del Kaiser identifica 13 reglas básicas o principios fundamentales para lograr la implementación en las organizaciones de esta metodología:

- Aprovechar la sabiduría de varias personas en lugar del conocimiento de una sola.
- Cuestionar con argumentos los procesos y prácticas actuales.
- Capacitar al personal en técnicas de mejoramiento continuo.
- Eliminar los errores en forma inmediata.
- La gestión estratégica se ve cuando se presentan las dificultades.
- No buscarla perfección sino la excelencia.
- Pensar en cómo hacerlo y no por qué no se puede hacer.
- Hay que recordar que las oportunidades en el Kaiser son infinitas.
- Remunerar de acuerdo con los méritos y logros.
- Suavizar los sistemas productivos rígidos.
- Tener un credo empresarial propio.
- Utilizar la técnica del "por qué" y buscarla causa fundamental del asunto.
- Volver el Kaiser una filosofía y no un programa.



Figura 5-1: Triangulo de mejora

Fuente: (Prieto, 2011, p.22)

1.2.4 Procesos de mejoramiento continuo.

1.2.4.1 Oportunidad de mejoramiento.

Se debe buscar el momento preciso para realizar una mejora que permita el desarrollo de la calidad. Siempre las mejoras deben poseer un valor agregado que garantice la satisfacción de una necesidad de nuestro cliente, por lo que hay que realizar un análisis al proceso que permita lograr nuestro objetivo.

1.2.4.2 Definición de objetivos.

Para realizar la medición de resultados dentro de un proceso se debe definir metas claras y concretas que permitan la cuantificación de resultados, para cuando se realiza un control sea más fácil detectar errores.

1.2.4.3 Obtención de Información Actual.

La información que maneje la empresa debe ser la más reciente posible, logrando un análisis actualizado de los factores internos y externos de la empresa.

1.2.4.4 Análisis.

Se termina el proceso a tratar y los cambios que se le pueden realizar y en un diagrama de causa y efectos se van realizando los cambios de esta forma se puede identificar las mejores alteraciones que satisfagan las necesidades de los clientes.

1.2.4.5 Plan de mejoras.

En un listado se van ubicando las actividades para realizar los cambios en el proceso y los medios de control para la evaluación posterior de las alteraciones que se van a realizar.

1.2.4.6 Ejecución.

Las actividades planificadas son ejecutas según el plan de mejora realizado en el punto anterior, además que se debe llevar un registro de los resultados que se obtuvo de los cambios.

1.2.4.7 Verificación.

En base a los registros que se obtuvo se procede a la evaluación de proceso y se analiza si el proceso mejoro o empeoro.

1.2.4.8 Estandarización.

Una vez realizado la comprobación de los cambios si el resultado es positivo se realiza la actualización de proceso, para que no se pueda repetir los errores detectados.

1.2.4.9 Informe final y planes a futuro.

Se entrega un archivero de todas al activadas realizadas, de los resultados obtenidos y los documentos que se realizaron en este plan de mejoramiento, además de conclusiones y recomendaciones a futuros cambios.



Figura 6-1: Proceso de Mejoramiento Continuo

Fuente: (Prieto, 2011, p.27)

En conclusión, la esencia del “mejoramiento continuo” “Como estrategia empresarial radica en la conversión del recurso humano en talento humano, pasando de ser un activo valioso a un potencial de creatividad, imaginación y capacidad para la solución de problemas debidamente empoderados por la alta gerencia.”(Prieto, 2011, p.27)

1.2.5 Varios conceptos de Diagnóstico empresarial.

Los conceptos de varios autores permitirán plantear varios escenarios y puntos de vista que se tiene del tema, además los elementos que conforman cada interpretación que se logró obtener de diferentes personas que se manejaron en el campo del pensamiento estratégico.

“El Diagnóstico puede ser identificado como una actividad que reflexiona sobre el estado actual de una empresa en un espacio temporal designado por el evaluador, para definir o encontrar

problemas y factores que se pueden determinar cómo oportunidades, logrando elaborar soluciones y aprovechar las ventajas.”(Meza y Carballeda, 2008 p.2)

El diagnóstico es una parte de la mejora continua que tiene que ver con el cambio de metodología de una ciencia administrativa clásica a una administración moderna y estratégica, logrando la integración de todas las áreas de la empresa en un único objetivo general lograr la satisfacción del cliente.

“En términos muy sencillos definiremos el diagnóstico como un proceso de comparación entre dos situaciones: la presente, que hemos llegado a conocer mediante la indagación, y otra ya definida y supuestamente conocida que sirven de pauta o modelo. El “saldo” de esta comparación o contraste, es lo que llamamos diagnóstico.”(Arizabaleta, 2004, p.20)

Al realizar un diagnóstico debemos tener claro, que nos es un fin sino un medio para analizar a la organización y optimizar los recurso que posee; además el conocimiento que genera este proceso permite realizar una planificación que se adapte al entorno donde la empresa desarrolla su actividad económica, siempre teniendo en cuenta de que tenemos competencia y puede estar desarrollando las mismas actividades, logrando de esta manera analizar los factores internos y externos de la empresa. La implementación de esta herramienta estratégica es para la parte directiva y la encargada de la planificación en la empresa, involucrando conocimientos de crecimiento, competencia, productividad y supervivencia de esta.

Para empezar con el estudio organizacional se debe conocer una parte fundamental el Diagnóstico empresarial que permite una evaluación eficaz, se identificara diferentes técnicas de autores y libros empezando con la siguiente definición y pasos: *“Un proceso que permite establecer los puntos fuertes y débiles, las fuerzas restrictivas, la dinámica del cambio, el sistema operacional y la salud de una organización.”(Prieto, 2011, p.35)*

1.2.6 Principios para realizar un Diagnóstico Organizacional.

Se menciona como primer principio, “Toda practica sin teoría es una Barbarie” (Arizabaleta, 2004, p.20). Para realizar una buena planificación la persona que lo va a realizar debe poseer dos conocimientos; el primero de cómo debe realizar la planificación (conocimiento Teórico) y el otro de como analizar los datos obtenidos para implementar en la planificación (Conocimiento práctico).

Se menciona como segundo principio “Todo Exceso de Información es desinformación” (Arizabaleta, 2004, p.20). La empresa puede generar información de muchas partes de estas, pero si esta información no genera un valor que ayude a mejorar la empresa no debe ser considerada y como detectar esta información mediante la clasificación y organización.

Se menciona como tercer principio “Evaluar y monitoreo en contexto” (Arizabaleta, 2004, p.20). La empresa debe tener claro cómo funciona su entorno para tener el conocimiento para satisfacer las necesidades de su mercado potencial.

Se menciona como cuarto principio “Conocer es realizar diferenciaciones en el lenguaje” (Arizabaleta, 2004, p.20). Tener un lenguaje claro dentro de la organización es clave para poder realizar los procesos de acuerdo con lo planificado, que los que se relacione con el proceso puedan entender las actividades encomendadas.

Se menciona como quinto principio “Todo diagnóstico es situacional”. Que un diagnóstico puede dar varios resultados dependiendo la situación en la que el entorno de la empresa este, las variaciones se pueden dar de dos fenómenos distintos pero relacionados; el primero los factores externos de la empresa ya sea en el ámbito religioso, político, judicial, noticias de controversia nacional e internacional y el segundo hace énfasis a los factores internos de la empresa uno de ellos con el personal que está relacionado con el proceso.

1.2.7 Los puntos claves para realizar un Diagnóstico eficaz en la empresa son:

El diagnóstico se lo debe realizar periódicamente, fijar una fecha para realizar en un plazo dependiendo el tipo de empresa y la necesidad de esta.

Según (Marketing Publishing, 2007, p.32) “Un peligro muy cierto de que la empresa, o algunas de sus áreas, estén sufriendo un proceso progresivo e, incluso, creciente, de deterioro, sin que los responsables se percaten de ello”. Por este motivo que el diagnóstico debe ser a plazos para evitar este peligro evidente para la empresa, que se acumule o generen más desperdicios.

Según (Marketing Publishing, 2007, p.32) “Una de las principales amenazas a la eficiencia de una empresa proviene de una situación de prosperidad prolongada y de éxitos continuos”. La empresa que genera buenos resultados rara vez revisa los procesos ya que se ha generado resultados positivos, caso contrario de una empresa que se gestiona por Kaiser mejora continua que cada vez que se realiza un proceso es evaluado, se implementa, se revisa y evalúa, se vuelve a planificar, de esta manera se logra el mejoramiento continuo.

El Diagnóstico debe realizarse a todas las áreas de la empresa, con esto logran un análisis global del estado de la empresa, además que se identifican las relaciones fundamentales que tienen las áreas para formar los procesos y producir la cadena de valor. Pero esto en lo que se refiere a los procesos, además se debe realizar un análisis financiero de la empresa, esto permite tener un conocimiento total de la organización para analizar las correcciones detectadas en este análisis.

1.2.8 Perspectivas fundamentales de Diagnóstico Empresarial.

“Las perspectivas del diagnóstico empresarial se conciben como escenarios que delimitan los sectores de estudio dentro de la organización que permiten sistematizar la información de manera ordenada y secuencial dentro del diagnóstico este enfoque ha sido propuesto por Norton y Kaplan donde se visualiza la empresa desde cuatro perspectivas integradas.”(Portugal, 2017, p.57)

Cada empresa es un mundo diferente donde, se deben tomar técnicas e instrumentos de diagnósticos dependiendo las necesidades de esta. Por lo que hay que verificar las necesidades de la empresa, en ocasiones una de las áreas es la que sufre de problemas, en otros eventos puede ser toda la empresa por lo que hay que realizar la primera reunión para validar estas inquietudes o dificultades como primer diagnóstico.

1.2.8.1 Perspectiva de los procesos internos.

Para este escenario se evalúan los procesos de la empresa principalmente aquellos que están relacionados con la cadena de valor de la empresa, y dependiendo de las necesidades de la organización puede ser la primera revisión fundamenta de un diagnóstico organizacional.

1.2.8.2 Perspectiva de las capacidades del personal y la organización.

En este entorno se evalúa la eficacia del personal para realizar el proceso, no solo en el momento de ejecutarlo se adiciona un análisis de la selección de personal para el puesto, recibió un proceso de inducción y hasta el momento se ha efectuado una capacitación. Parámetros que permiten medir la eficacia del responsable de talento humano de la empresa.

1.2.8.3 Perspectiva del cliente.

Para el análisis de este escenario se debe tomar en consideración dos aspectos los clientes externos y los clientes internos, al saber reconocerlos permite a la organización un mejor manejo de las necesidades obteniendo grandes resultados, por parte del externo que se mantengan fieles consumidores de nuestros productos y los internos que realicen mejor su trabajo logrando una mayor optimización de recursos.

1.2.8.4 Perspectivas Financiera.

Uno de los escenarios más temidos de realizar, pero uno de los más fáciles ya que por medio de los números se puede medir los indicadores de la empresa y de esta manera saber si la organización es rentable o no.

1.2.9 Faces que se deben cumplir para la realización de un Diagnóstico Estratégico.

1.2.9.1 Primera fase. - Identificación y evaluación de los recursos de la empresa, en esta fase se puede realizar una evaluación financiera de los distintos bienes que posee la empresa.

1.2.9.2 Segunda fase. – Identificar y evaluación de las potencialidades estratégicas de la empresa, hace referencia a la composición de la empresa si dispone de misión visión y objetivos la empresa, de qué forma esta estructuradas, entre otras.

1.2.9.3 Tercera fase. – Comparación de los recursos y potenciales, se elabora una matriz para verificar si los objetivos de la empresa pueden ser alcanzados con los recursos que actualmente dispone, en esta etapa se puede llegar a las primeras conclusiones.

1.2.9.4 Cuarta fase. – Identificar los vacíos de planificación, con los resultados obtenidos se evalúan los distintos vacíos que tiene la organización los puntos débiles, para empezar con la planificación de las mejoras donde se pueden aumentar recursos y en casos extremos o que se necesiten de muchos más recursos de los que la empresa está dispuesta a entregar se realiza una reducción de los objetivos propuestos.

1.2.9.5 Quinta fase. – Determinar las estrategias que se van a realizar, una vez determinado las estrategias se realiza la implementación de esta, donde deben cumplir objetivos medibles para su posterior evaluación.

1.2.9.6 Sexta fase. – Actualización constata de la información, una vez lograda la implementación se debe realiza una evaluación cuando las mejoras se lleven a cabo o se den por terminada, esta información es proporcionada para repetir el ciclo y lograr la mejora continua en la empresa.

1.2.10 Condiciones para llevar a cabo el Diagnóstico Organizacional.

1.-Se debe contar con los miembros de la empresa, que estén dispuesto a realizar un cambio de las actividades, pero que no lo entiendan como una orden o de un solo beneficiario los dueños de la empresa, en cambio que se lo asimile como la cooperación entre todos los miembros de la organización para llegar a una mejor posición en el mercado. Para esto se debe realizar una reunión con los miembros de la empresa o utilizar una herramienta de comunicación eficaz que permita transmitir este mensaje.

2.-El cliente es una fuente importante de información por lo que tiene que ser un integrante clave en el análisis que realizaremos, se logran mediante la comunicación y otorgando el sentimiento que es parte de la organización, que valoramos sus sugerencias, de esta manera se obtiene resultados reales y no entorpecen la investigación.

3.-La información que se obtenga debe ser manejada con mucha discreción y seguridad, además en ocasiones se realizara un anonimato de las personas que entregaron la información, esto permite que la organización tenga una información más real y no exista un sesgo por el temor de enfadar o no estar de acuerdo con los altos mandos de la empresa.

4.-Los resultados del diagnóstico se pueden formar dos opciones que son las siguientes; se puede llegar a las recomendaciones y la implementación de estas, el segundo caso es la realización de

un plan de mejoras que es más técnico que la primera opción, pero con los mismos principios, todo depende del grado de profundidad y recursos que la empresa disponga para este proyecto.

5.-Para el cumplimiento de los objetivos debe existir una mutua ayuda entre los clientes (externos e internos) y el consultor, esto permite el éxito del diagnóstico, pero si se sigue las recomendaciones con la implementación se puede llegar a una gestión estratégica.

1.2.11 Elementos del Diagnóstico Organizacional.

El Diagnóstico se divide en tres etapas que son las siguientes:

a.- Recopilación de información.

1. Se escoge las herramientas y los procesos para recoger la información.
2. Se selecciona la metodología que puede ser la obtención de información a través del cliente por medio de entrevistas y cuestionarios o por el consultor utilizando la observación.
3. Se analiza los tiempos que va a durar cada recopilación de la información para establecer un cronograma.

b.- Organización de la información.

1. La información debe ser clasificada por medio de un proceso.
2. Se debe seleccionar un área para el almacenamiento de datos.
3. Se debe realizar una orden de acuerdo con las necesidades de la empresa que sea una fuente de consulta fácil de revisar.

c.- Análisis de la información.

1. Se elaboran los papales de trabajo.
2. Se revisa la información y se anotan los hallazgos.
3. Se clasifican los hallazgos en orden de prioridad.
4. Se Elaboran recomendaciones en base a los hallazgos.

1.2.12 Métodos y técnicas para el Diagnóstico.

“Existen un espectro amplio de métodos y técnicas para la construcción de un diagnóstico empresarial de los cuales se consideran los siguientes: el análisis documental, entrevistas individuales y grupales, cuestionarios, análisis de experiencias, análisis de redes de comunicación, análisis observacional, técnicas proyectivas y la encuesta.”(Portugal, 2017, p.58)

Se definen aquellos elementos que permiten lograr realizar el Diagnóstico dentro de la organización y son los siguientes;

- El análisis Documental.
- Entrevistas individuales y grupales.
- Cuestionarios.
- Análisis de experiencias.

- Análisis de redes de comunicación.
- Análisis de observación.
- Técnicas proyectivas.
- La encuesta.

1.2.12.1 Herramientas del Diagnóstico empresarial.

“Existen ampliamente diversas herramientas de diagnóstico empresarial para la solución de problemas, a continuación, se consideran algunos tipos de herramientas comúnmente utilizadas para efectuar un diagnóstico de Problemas a nivel empresarial.”(Portugal, 2017, p.59)

La herramienta propuesta en este libro son las siguientes:

- Árbol de problemas.
- Árbol de objetivos.
- Diagrama de espina de pescado.
- Matriz FODA.

1.2.13 Actividades que se deben realizar un Diagnóstico Empresarial.

Para empezar con el estudio organizacional se debe conocer una parte fundamental el Diagnóstico empresarial que permite una evaluación eficaz, se identificara diferentes técnicas de autores y libros empezando con la siguiente definición y pasos: *“Un proceso que permite establecer los puntos fuertes y débiles, las fuerzas restrictivas, la dinámica del cambio, el sistema operacional y la salud de una organización.”(Prieto, 2011, p.35)*

1.2.13.1 Preparación.

“Cuando vamos a elaborar un diagnóstico empresarial se hace necesaria la preparación previa tanto de las empresas como de los colaboradores de esta.”(Prieto, 2011, p.35)

La empresa para facilitar el trabajo de asesor o de los miembros internos, la empresa tiene que proveer la información preliminar clasificada como: balances, estado de resultados, informes en general, libro de actas, catálogo de productos, entre otros aspectos que considere de relevancia la empresa.

El asesor propone un plan de acción para debatir con la gerencia, donde describe las principales actividades a realizar, además de crear un cronograma de actividades para la realización de estas y las reuniones para identificar diferentes puntos a tratar.

Para la parte de los que conforma el grupo de trabaja hay que realizar una reunión para informar cuales son las activadas que se van a realizar, en que tiempo, de que recursos dispone, los permisos para realizar las actividades y los plazos para la entrega de información y elaboración del informe final.

1.2.13.2 *Análisis.*

Para realizar un diagnóstico total de la empresa se debe revisar todas las áreas de la empresa, pero depende también de la necesidad de la empresa donde necesita que se le realice el diagnóstico, como un punto de referencia son las siguientes áreas principales que casi toda empresa posee: Administración, Comercialización, Talento Humano, producción y finanzas. Por medio de este estudio se pueden detectar las fortalezas y debilidades de cada dependencia para poder enfrentar las amenazas y oportunidades, respaldando con datos, cifras y gráficos para la realización del informe final. Se debe tomar en cuenta los siguientes puntos para realizar un análisis lo más completo posible.

a. Evaluación del Entorno. - se analiza los factores externos de la empresa como; la competencia, referencia precios, reglamentos, leyes aprobadas, entre otras. Además de los factores internos como cadena de distribución, proveedores, manejo de inventarios, entre otras.

b. Direccionamiento estratégico. - se realiza la indagación de si la empresa dispone de; misión, visión, políticas, metas, objetivo, estrategias, reglamentos, incluso si posee un código de ética. A estos se les parámetros se someterán a una evaluación si realmente son de la identidad de la empresa, en caso de no poseer o estar incorrectos, se puede realizar cambios y plantear alternativas que vallan acorde con la identidad de la empresa.

c. Finanzas. – Se realiza una revisión a los balances generales de la empresa y de forma financiera ver el estado actual de la misma, en ocasiones se encuentran sistemas muy básicos, que ya en la actualidad no satisfacen las necesidades de la empresa por lo que se puede dar sugerencias de mejorarlo.

d. Procesos internos. – Se evalúan los procesos internos de la empresa revisado su manual de procesos, en caso de no poseerlos se lo puede realizar manualmente con la inspección a cada área de la empresa y en caso de que así lo requiera la misma realizar el manual de proceso para la empresa.

e. Cliente. – Se evalúa al cliente en los casos que la empresa requiera saber el grado de satisfacción de los clientes (En caso donde se tenga definida su clientela), o desee evaluar un nuevo mercado potencial se lo puede realizar en este apartado.

f. Formación y crecimiento. – Se refiere a la evaluación que se realiza al talento Humano de la empresa, si los procesos de selección del personal es el adecuado, realiza una inducción a los nuevos aspirantes, realiza capacitaciones o talleres, permiten el crecimiento personal en la empresa, tiene definidos indicadores de evaluación, mide la satisfacción de los clientes internos, entre otros. Permitiendo conocer el estado de la empresa en esta área y siempre y cuando la empresa requiera en qué nivel de evaluación desee.

“De suma importancia resulta entonces, concebir el proceso diagnóstico dentro de un modelo de indagación inductivo que facilita el análisis (el proceso diagnóstico en sí mismo) y la síntesis (que se expresa en la selección y formulación del macro- problema de la organización y en el consecuente diseño de la estrategia y los planes de acción).”(Arizabaleta, 2004, p.23)

1.2.13.3 Definición de la situación o necesidad.

Se identifica los diferentes problemas en base a los hallazgos en los puntos fuertes y débiles detectados con las diferentes técnicas empleados en el diagnóstico realizado. Una vez identificado los problemas se comienza a realizar las diferentes repuestas que se consideren más eficaz para satisfacer las necesidades de la empresa, esto se lo realiza en un documento donde se da las indicaciones del asesor o la personan que realizo el Diagnóstico.

1.2.13.4 Plan de acción.

Una vez detectado las soluciones con el grupo de trabajo se procede a elaborar el plan de acción que consiste en la formulación de las actividades para realizar en un periodo de tiempo en la gran mayoría puede ser a corto plazo, para su posterior evaluación y entrega en el informe, además debe contar con la autorización de la empresa para su realización y la obtención de recursos.

1.2.13.5 Redacción del Informe de diagnóstico.

Para la presentación del informe final se lo puede realizar de muchas formas pero la escritura más eficaz es realizar una reunión con los representantes de la empresa y por medio de un documento que abarque todo lo que realiza en el diagnóstico de la empresa y si la empresa lo permite el plan de acción, logrando aclarar cualquier duda en el trabajo realizado, además que dar una buena apreciación de todas las actividades realizadas, esto puede estar representado en una diapositivas que permiten una mayor visualización de lo que el asesor quiere transmitir a los representantes de la empresa en el desarrollo del trabajo entregado.

1.2.13.6 Los métodos para hacer un diagnóstico empresarial son:

- Investigación de diagnóstico por un consultor.
- Análisis de la filosofía del líder principal.
- Seminario interno sobre estrategia corporativa.
- Estudio del diseño de la organización.
- Aplicación de instrumentos de diagnóstico.
- Debate sobre la propuesta del consultor.
- Auto investigación del diagnóstico empresarial.



Figura 7-1: Los pasos del Diagnóstico Empresarial

Fuente: (Prieto, 2011, p.37)

1.2.14 Definición de Gestión de procesos

“Es necesario que la satisfacción del cliente sea la razón de ser y existir de la organización; se debe orientar la empresa hacia la creación de valor mediante el diseño de procesos operativos, eficaces y consecuentes con ese objetivo; procesos, donde las actividades de la empresa se agrupan no por su similitud sino por la relación que existe entre ellas (flujos de información, flujos de materiales, relaciones causa – efectos) y, donde la organización se diseña alrededor de flujos de trabajo rompiendo las barreras departamentales para satisfacer las demandas específicas de cada actividad según el concepto de proveedor cliente.” (Educaguia, 2015, p.2)

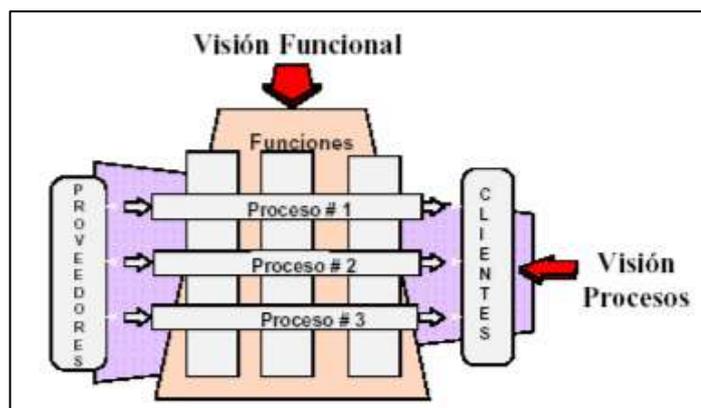


Figura 8-1: Visiones de una Organización

Fuente: (Educaguia, 2015, p.2)

La gestión por procesos permite cambiar la filosofía administrativa tradicional, que se enfocaba a la generación de grandes ganancias con la menor cantidad de recursos posible, esa mentalidad expiró y da paso a una filosofía como es la gestión de procesos que está enfocada a la satisfacción de los clientes y la retribución es la ganancia que se obtiene, esto cambia a través de que cada día la competencia va aumentando en todas áreas que generen un tipo de rentabilidad, por lo que el consumidor tiene una mayor amplitud de opciones al escoger un producto o servicio, esto ha

generado que las empresas tengan por objetivo satisfacer estas carencias con los artículos de la empresa.

Otra parte que cambia la mentalidad de las empresas es la agrupación de las actividades, que cambia de nombre a macroprocesos, donde cada proceso forma parte de un macroproceso a una escala mayor, esto se da para formar la cadena de valor de la empresa, donde cada proceso posee; recursos, objetivos, supervisores, operarios, entradas y salidas. La empresa con este nuevo enfoque se la diagrama por medio de un sistema de macroprocesos que están integradas por actividades para cumplir con las expectativas de nuestros clientes internos y externos.

“Un proceso se define como un conjunto de actividades mutuamente relacionadas que transforman insumos en resultados. Dentro del conjunto referido, tanto los elementos de entrada como los de salida pueden ser tangibles o intangibles, lo importante es saber identificarlos dentro de la organización.”(Aguilar Coto, 2013, p.1)

Se denomina procesos a las diferentes actividades que se realiza en una empresa y están organizadas no por la jerarquización de la empresa, en cambio se crea un sistema que las agrupa para cumplir objetivos que se planificaron, todas estas acciones tienen entradas y salidas, además de que una salida de un proceso se puede volver la entrega de un nuevo proceso.

1.2.15 Clasificación de los procesos.

Los procesos se clasifican en tres grandes grupos, cada proceso está enfocado a realizar actividades para el logro de los objetivos propuestos en cada uno, los integrantes de los diferentes procesos pueden estar en un solo grupo o en varios, pertenecer a un tipo de proceso no interviene con la cadena de mando que ha elaborado la empresa.

1.2.15.1 Los procesos gobernantes o estratégicos.

Las actividades que tienen por principal característica de estar enfocados a la planificación, a la evaluación y a la toma de decisiones de la empresa, principalmente está integrado por los altos mandos de la empresa, esto se debe por la responsabilidad que tiene este personal con los resultados que la empresa produzca.

Son aquellos que definen las metas de la organización, sus políticas y estrategias. Además, son los que planifican las actividades para los demás personajes y controla la ejecución de lo planificado.

1.2.15.2 Los procesos Claves u operativos.

Estos procesos están encargados en realizar la mayor parte de la cadena de valor de la empresa, son los que están en contacto directo con los productos que generaran la satisfacción de los clientes externos, el personal que mayor interacción tiene con estos procesos son los operarios,

que permiten lograr la transformación de los recursos de la empresa (entradas) en artículos para los consumidores (salidas).

Son el pilar del negocio, los encargados de realizar las actividades para elaborar los productos o servicios de la empresa que se entregan a los clientes son denominados procesos claves.

1.2.15.3 *Los procesos de apoyo o de soporte.*

Son los procesos como lo indica su nombre ayudan al cumplimiento de los objetivos de los demás procesos, es decir no intervienen directamente, pero son necesarios y sin el cumplimiento de estos la empresa no podría lograr la satisfacción de las necesidades de los clientes.

Aquellas actividades que no se engloban o no pertenecen a las otras definiciones se los agrupa en esta denominación. Se identifican también como los procesos de ayuda y apoyo, porque brindan soporte a los operarios.

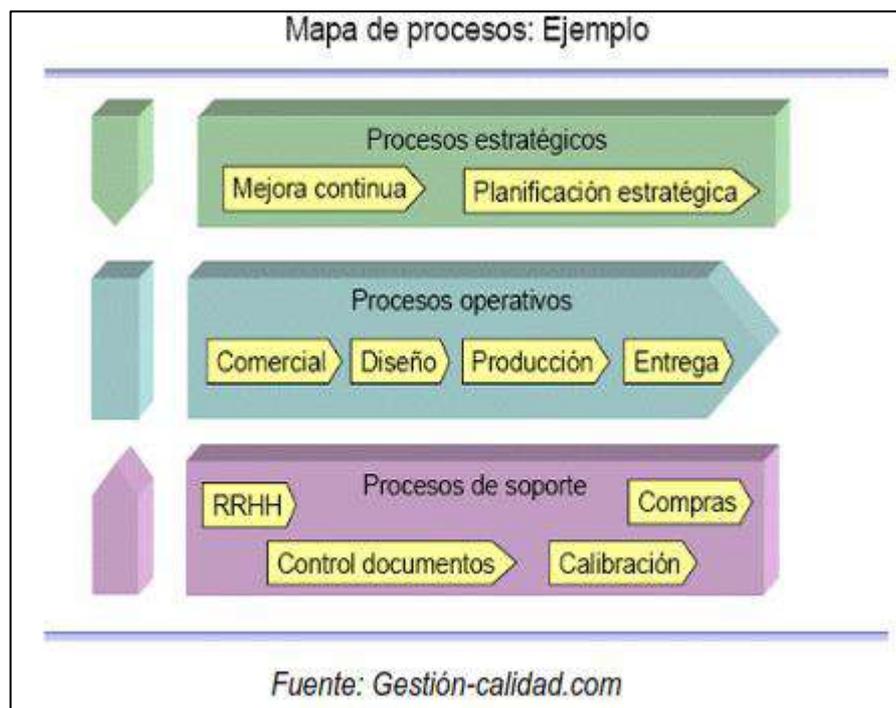


Figura 9-1: Mapa de procesos Ejemplo

Fuente: (Aguilar Coto, 2013, p.2)

1.2.16 *Ventajas de la gestión de riesgos.*

- 1.- Optimizar de forma continua su funcionamiento global.
- 2.- Mejorar la productividad.
- 3.- Satisfacer a los clientes.

- 4.- Identificar oportunidades de mejora.
- 5.- Producir eficacia y eficiencia.
- 7.- Identificar los destinatarios del proceso y sus expectativas.
- 8.- Mejorar resultados, más coherentes y predecibles.

1.2.17 El mapa de procesos.

“EL primer paso en las organizaciones a la hora de implementar un sistema de Gestión de la calidad, según ISO 9001:2000 es identificar los procesos que tiene lugar en la organización y representativos de manera que su secuencia e interacción estén claramente establecidos. Se trata, de alguna manera, de rescatar esos procesos naturales de trabajo, que hoy en día están fragmentados y sus actividades repartidas por los diferentes departamentos funcionales de las empresas.”(Educaguía, 2015, p.6)

En una empresa que desee obtener las certificaciones de calidad internacional una de ellas la ISO 9001:2015 el primer paso es estandarizar los procesos de toda la empresa, es decir que cada actividad de la empresa al momento de repetirse debe obtenerse el mismo resultado en todas las repeticiones, esto se logra a través de un manual de procesos, que sirve como un instructivo de como elaborar cada actividad o procesos de la empresa en las proporciones correctas.

1.2.18 La diagramación de procesos.

“Cuando un proceso es modelado con la ayuda de un diagrama de proceso puede apreciarse con facilidad las interrelaciones existentes entre las actividades, analizar cada actividad, definir los puntos de contacto con otros procesos, así como identificar los subprocesos definidos. Diagramar, es establecer una representación visual sobre la amplitud de estos, sus tiempos y los de sus actividades.”(Educaguía, 2015, p.9)

Para una mejor apreciación de cómo se elabora una tarea, la técnica de la narrativa, es una técnica que puede funcionar o en ocasiones puede ser confuso y difícil de entender, por lo que se optó en realizar diagramas que faciliten su interpretación, donde se describe cada tarea por medio de recuadros y las flechas que indican la dirección, además que posee Figuras que indica el comienzo y final. En la siguiente imagen se observa las distintas figuras que se utilizan en un diagrama.

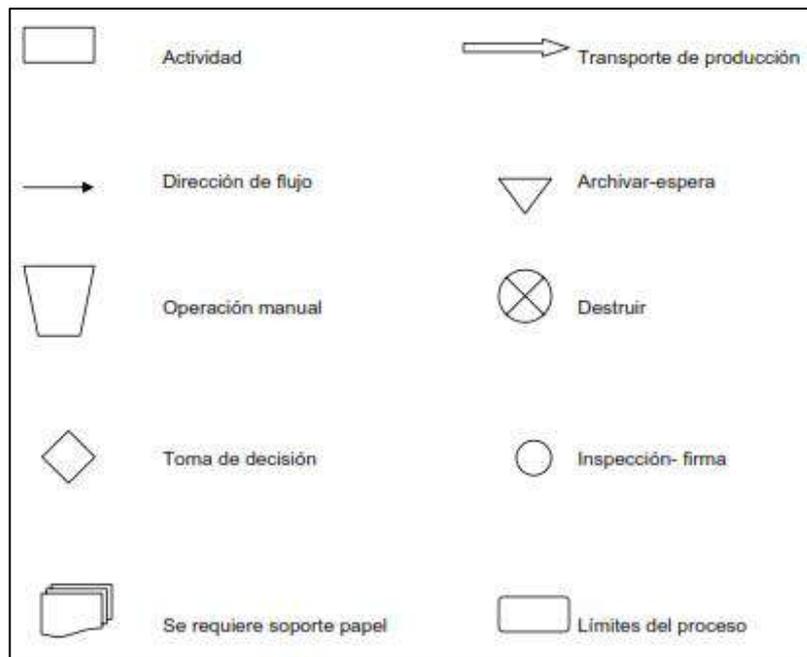


Figura 10-1: Símbolos para elaborar un diagrama

Fuente: (Educaguia, 2015, p.9)

CAPÍTULO II: MARCO METODOLÓGICO

2.1 Enfoque de investigación.

Se utilizarán los siguientes enfoques para realizar la investigación:

2.1.1 *Enfoque Cualitativo.*

“Enfoque cualitativo. - Las preguntas de investigación se elaboran en base a la recolección y análisis que el autor desea plantear el investigador logrando una interpretación clara del problema planteado”(Hernández, 2014, p. 7). Las preguntas constan de algunos cambios durante los procesos de investigación y los planteamientos iniciales tiende siempre al cambio al contrario de el enfoque cuantitativo, además de no tener un proceso definido para las diferentes etapas del análisis. El evaluador realiza preguntas que no se responde con un sí o no, utiliza técnicas que le permita recolectar información de las diferentes perspectivas de las personas que integran el estudio, de esta manera se utilizara en enfoque cualitativo en una gran parte del cuestionario que se va a revisar en la empresa.

“Las técnicas cualitativas de investigación recaban datos sin emplear necesariamente matrices estadísticas y, por lo tanto, sin la necesidad de números para sostener el desarrollo y las conclusiones respecto de lo investigado. El enfoque cualitativo se basa en descripciones y observaciones. Muchas veces se las emplea para elaborar nuevas preguntas de investigación o para refinar las existentes, por lo que no necesariamente apuntan a la comprobación de hipótesis.”(Ackerman y Com, 2013, p.42)

Se realiza una investigación con enfoque cualitativo cuantos los datos que se obtiene de la investigación no se pueden cuantificar, pero tiene cierta relevancia o importancia para el investigador del proyecto, por lo que se basa principalmente en las observaciones, teniendo como resultado las descripciones, para el uso del investigador para realizar las conclusiones de la investigación. Además, que la hipótesis se puede ir formando en el avance de la realización del trabajo, este método se lo puede implementar en áreas donde se requiera más la experiencia del investigador para la extracción del conocimiento.

Es por este motivo que el enfoque cuantitativo se utilizará para las áreas de Administración, Talento Humano y en el caso de la empresa no poseer un levantamiento de procedimiento se sumará esta área. Con este enfoque se logra corroborar la experiencia que ha generado el estudiante en su carrera estudiantil y pasantías. Logrando que el aprendiz adquiera experiencia en la realización de los procesos de investigación.

Esto genera una perspectiva mixta, una mezcla de los dos enfoques para implementarlos en una investigación.

2.2 Nivel de investigación.

2.2.1 Investigación Exploratoria.

“Es el tipo de investigación que pretende dar una visión general para aproximarnos a nuestro objeto. Estas investigaciones suelen plantearse cuando no hay trabajos que antecedan al nuestro, por lo que el tema o el objeto de investigación resulta una novedad, en sí mismo o por el abordaje al que se somete, y no hay mucha información disponible sobre la que apoyarse.”(Ackerman y Com, 2013, p.39)

Al no tener datos previos de la investigación, ya que la empresa es la primera vez que va a realizar un estudio organizaciones se utilizara el nivel exploratorio, por lo que deseamos explorar, examinar, analizar y evaluar las diferentes áreas de la empresa, logrando encontrar los inconvenientes o problemas que podamos dar solución con la propuesta.

“Los estudios exploratorios se pueden emplear en investigaciones que se van a aplicar por primera vez sobre una problemática, los primeros resultados que se pueden obtener de una investigación se puede designar resultado de un estudio exploratorio. Las ideas son vagas se parte desde las bases de la investigación es decir recopilar datos desde una fuente primaria, el problema de estudio para desde cero o se plante otras perspectivas o puntos de vistas.”(Hernández, 2014, p.91)

Cuando se da una investigación por primera vez o se tiene poca información se debe desarrollar un estudio exploratorio que permita, la recopilación de datos para probar la hipótesis que el tesista desarrollo con antelación.

2.3 Diseño de investigación.

2.3.1 Según la manipulación de la variable independiente: no experimental.

“Diseño no experimentales. – el análisis no está compuesto por manipulación de variables, grupos de comparación, ni determinación aleatoria. La intervención del investigador es nula, lo que permite a la investigación ser lo más natural posible. Las razones para emplear esta técnica son las siguientes; las variables no penden someterse a experimentos, la ética no permite la manipulación de estas o cuando las variables no se pueden establecer un control.”(Sousa et al., 2007, p.3)

Para realizar la presenten investigación se optó por el diseño de investigación no experimenta, por los siguientes motivos: no se va a realizar una manipulación a las variables que se identifique en la investigación, no se modificara ningún resultado que se obtengan de las técnicas implementadas en los estudios.

Logrando un resultado aceptable para las personas interesadas en la realización de este trabajo y los evaluadores de este. Generando resultados favorables ya que identificamos problemas en su estado natural y otorgar de soluciones o sugerencias para eliminar estas afecciones que sufre la empresa que se le realizó este proceso de análisis organizacional.

“Un estudio no experimental no se genera ninguna situación, sino que se observan situaciones ya existentes, no provocadas intencionalmente en la investigación por quien la realiza. En la investigación no experimental las variables independientes ocurren y no es posible manipularlas, no se tiene control directo sobre dichas variables ni se puede influir en ellas, porque ya sucedieron, al igual que sus efectos.”(Hernández, 2014 p.152)

Para la presente investigación se va a analizar las diferentes causas que afectan al desarrollo de la empresa, por lo que se describe como un evento de observación donde no se manipulara ninguna variable, con el concepto del autor podemos identificar que el diseño de la investigación es estudio no experimental.

2.3.2 Investigación transeccional o transversal.

“Analizar las variables para después describirlas en un espacio tiempo se lo puede interpretar como una investigación trasversal, se puede decir que es como tomar una foto para después interpretar sus elementos”(Hernández, 2014, p.154). Se puede interpretar que este diseño de investigación está enfocada a la recopilación de información en un cierto periodo de tiempo, es lo que se quiere realizar en esta investigación, recopilar los datos de la empresa (Como tomar una foto) y después deducir cuales son los factores que no permiten el crecimiento de la empresa (Analizar la foto).

Una mayor profundización de lo que se va a realizar en esta investigación es la asociación del diseño transeccionales exploratoria, que lo de fine el autor a continuación:

“El propósito de los diseños transeccionales exploratorios se pueden interpretar una o varias variables, una comunidad, un contexto, un evento, una situación. Se trata de una exploración inicial en un momento específico. Por lo general, se aplican a problemas de investigación nuevos o poco conocidos; además, constituyen el preámbulo de otros diseños (no experimentales y experimentales).”(Hernández, 2014, p.155)

Con el fin de realizar una investigación que esta enfoca en la obtención de información en un periodo de tiempo acordado con los dueños de la empresa, se va a analizar los diferentes factores del negocio para detectar los errores y al no obtener una información preliminar de primeros estudios realizados en la empresa se debe realizar en un nivel exploratorio para la recopilación de los datos que permita detectar los problemas de la organización.

2.3.3 Según las intervenciones en el trabajo de campo: investigación- Acción.

“La finalidad de la Investigación- acción es resolver problemas cotidianos e inmediatos, y mejorar prácticas concretas. Su propósito fundamental se centra en aportar información que guíe la toma de decisiones para programas, procesos y reformas estructurales. Los pilares sobre los cuales se fundamentan los diseños de investigación- acción son: Los participantes que están mejor capacitados para abordarlo en un entorno naturalista, La conducta de estas personas está influenciada de manera importante por el entorno natural en un entorno naturalista, la metodología cualitativa es el mejor para el estudio de los entornos naturalistas.”(Salgado, 2007, p.3)

Para la realización de la investigación se toma como referencia la investigación por acción que permite encontrar soluciones a los problemas que se generan en una empresa y resolverlos por medio de recomendaciones, se basan en que las variables no sufren ninguna modificación. El desarrollo de este diseño de investigación es el observar, analizar e implementar. Las tres fases se las realizar en este trabajo de investigación.

2.4 Tipo de estudio.

2.4.1 Investigación exploratoria.

“Se elabora este estudio cuando se da una investigación o análisis de un problema por primera vez, puede ser porque la información de la pesquisa es muy escasa o tiene muchas interrogantes. Esto se debe a varios factores: la inexistencia de parámetros para la investigación, las causas y efectos son confusos con respecto a la problemática del estudio, y por último se puede deber a que se está tomando otras perspectiva con el cambio de enfoque que se le dio en anteriores evaluaciones.”(Hernández, 2014, p.91)

Cuando se da una investigación por primera vez o se tiene poca información se debe desarrollar un estudio exploratorio que permita, la recopilación de datos para probar la hipótesis que el tesista desarrollo con antelación.

“Generalmente se abordan cuando el problema de investigación planteado o el tema que se elige no ha sido abordado con anterioridad, está poco estudiado (en general, o en forma local) o se tiene varias dudas, por lo cual es necesario examinarlo con más detalle. Otra posibilidad, es que deseemos ampliar las ideas o estudios registrados en la bibliografía o realizar un estudio temático desde nuevas perspectivas. Es posible que el conocimiento ya existente sobre el tema sugiera o inspire nuevas cuestiones a resolver o ayude en la creación de diseños específicos, particulares que puedan adecuarse al tratamiento de la situación problemática de interés actual.”(Ferreyra, 2014, p.94)

En el caso de esta investigación es la primera vez que la empresa va a realizar un estudio organizacional a gran escala por lo que no se encuentra la información clasificada, es por este

motivo que se debe iniciar con el primer nivel exploratorio que permite aclarar las dudas, de esta manera se puede llegar a conclusiones más precisas. Para identificar los distintos aspectos de la empresa clasificarlos ordenarlos y pasar al siguiente nivel de la descripción.

2.4.2 Investigación Descriptiva.

“Los diseños transeccionales descriptivos tienen como objetivo indagar la incidencia de las modalidades o niveles de una o más variables en una población. El procedimiento consiste en ubicar en una o diversas variables a un grupo de personas u otros seres vivos, objetos, situaciones, contextos, fenómenos, comunidades, etc., y proporcionar su descripción. Son, por tanto, estudios puramente descriptivos y cuando establecen hipótesis, éstas son también descriptivas (de pronóstico de una cifra o valores).”(Hernández, 2014 p.155)

Tal como lo menciona el autor los procedimientos que consiste en ubicar una o diversas variables en diferentes situaciones o aspectos en este caso administrativo y se elabora una descripción de los mismo en la búsqueda de anomalías o errores para en la propuesta poder reducir los problemas encontrados, esta investigación está relacionada con este con este enfoque y la utilizara al momento de elaborar el análisis de cuestionario.

“Como su nombre lo indica, su fin más frecuente es el de describir, identificar rasgos característicos, de una determinada situación, evento o hecho. Algunas preguntas asociadas pueden ser: ¿cómo es?, ¿cómo se manifiesta o muestra tal o cual fenómeno?, qué propiedades tiene?, ¿cómo podríamos caracterizar el perfil de esas comunidades, grupos, o fenómenos que se ha elegido analizar?”(Ferreyra, 2014, p.95)

Una vez la información se obtenga de las distintas técnicas de investigación empeladas, se continuará con la fase descriptiva donde se identificará los rasgos característicos, la situación actual de la empresa, eventos que han formado parte del crecimiento de la empresa, para realizar un análisis a mayor profundidad de la situación de la empresa, logrando identificar las deficiencias de la empresa que ni los mismos protagonistas pueden identificar. Logrando resultados que pueda comunicar a las personas interesadas en el proyecto de investigación y a los beneficiarios.

2.5 Población y planificación, selección y cálculo del tamaño de la muestra.

2.5.1 Población.

“Es el conjunto total de unidades de análisis al cual vamos a estudiar. Este conjunto se denomina población. Algunos autores le llaman universo”(Pérez et al., 2020, p.230). Este concepto permite definir que es población y se entiende como todas las personas que conforma la empresa Dismarlun ya que son todas las unidades del conjunto que vamos a analizar.

“La población es el conjunto de elementos que tienen una característica común que es observable y acerca del cual queremos realizar determinados estudios. Este paso es sumamente importante,

pues la generalización de los resultados de los estudios estadísticos quedará limitada a la población que se seleccionó inicialmente.”(García, 2016, p.130)

Para poder realizar las distintas técnicas desinadas para esta investigación primero debemos identificar la población que dispone la empresa Dismarlun, en este caso tuvimos una pequeña conversación con el Señor gerente donde manifestó que tiene 5 personas trabajando en la empresa incluido el dueño, otorgando un dato exacto de la población de la organización.

2.5.2 Muestra.

“Cuando hablamos de muestreo dijimos que consistía en seleccionar un subconjunto de unidades de análisis de la población mediante algún método. Sin embargo, no todos los métodos de selección tienen las mismas propiedades en cuanto a la información que proporcionan las unidades así obtenidas”(Pérez et al., 2020, p.233). Por este motivo que se demuestra a través de este concepto, la población de Dismarlun no se puede aplicar el método de la muestra porque su tamaño es muy reducido, en cambio se aplicaron técnicas que tuvieron un mejor resultado.

“Como generalmente es muy difícil poder tomar datos de toda la población, el segundo paso será la selección de la muestra. Una muestra es un subconjunto de la población sobre la cual se realizará alguna medición que permitirá conclusiones generalizables a toda la población.”(García, 2016, p.130)

En este caso la población de la empresa Dismarlun es pequeña y la realización de este trabajo se enfoca en los factores internos de la empresa, además el concepto de la muestra afirma que se toma una porción del total de la población para realizar una técnica que pueda ayudar a la comprobación de las hipótesis planteadas, para un mejor uso de esta metodología se debe realizar con una población que sea de un mayor tamaño por lo que no se aplicara la muestra en esta investigación.

2.6 Métodos y técnicas e instrumentos de investigación.

2.6.1 El método deductivo.

La deducción parte de principios, leyes y axiomas que reflejan las relaciones generales, estables, necesarias y fundamentales entre los objetos y fenómenos de la realidad. Justamente porque el razonamiento deductivo toma como premisa el conocimiento de lo general, es que puede llevar a comprender lo particular en el que existe lo general. De aquí la gran fuerza demostrativa de la deducción.(García, 2016, p.67)

Se escogió el método deductivo porque parte de lo genera a lo específico, es decir queremos partir de teorías generales de administración para llegar a formular un sistema que se adapte a las necesidades de la organización. Por medio de preguntas generales se logran avanzar a en la

investigación de las deficiencias que aqueja la organización para elaborar una propuesta que permita mejorar la parte administrativa de la empresa.

2.6.2 Los métodos de análisis y de síntesis.

“El análisis es una operación intelectual que posibilita descomponer mentalmente un todo complejo en sus partes y cualidades. El análisis permite la división mental del todo en sus múltiples relaciones y componentes. La síntesis es la operación inversa, que establece mentalmente la unión entre las partes, previamente analizadas, y posibilita descubrir relaciones y características generales entre los elementos de la realidad.”(García, 2016, p.66)

Para investigación que estamos realizando este método se va a emplear para analizar cada una de las partes de la organización de esta manera se puede realizar una investigación a mayor profundidad, para el siguiente paso donde se realiza la síntesis que formara parte de la propuesta para la empresa que se elabora una vez realizada el análisis y las técnicas de investigación.

2.6.3 Técnica de la observación.

“La recolección de los datos está orientada a proveer de un mayor entendimiento de los significados y experiencias de las personas. El investigador es el instrumento de recolección de los datos, se auxilia de diversas técnicas que se desarrollan durante el estudio. Es decir, no se inicia la recolección de los datos con instrumentos preestablecidos, sino que el investigador comienza a aprender por observación y descripciones de los participantes y concibe formas para registrar los datos que se van refinando conforme avanza la investigación.”(Hernández, 2014 p.12)

Tal como menciona el concepto se debe iniciar con una observación sobre la empresa como se relacionan las personas, Donde está localizada la empresa y demás datos que por medio de otras técnicas de investigación no se pueda detectar, además que esta herramienta permitió la elaboración de cómo se realiza cada actividad en la empresa, por medio de un registro que se encuentra custodiado por la empresa.

“En la ciencia, por regla general, las observaciones constituyen un conjunto de comprobaciones para una u otra hipótesis o teoría, y depende por ello, en gran medida, de ese fin. El científico no registra simplemente datos cualesquiera, sino que escoge de manera consciente aquellos que confirman o rechazan su idea. Por lo que la observación como método científico es una percepción atenta, racional, planificada y sistemática de los fenómenos relacionados con los objetivos de la investigación, en sus condiciones naturales y habituales, es decir, sin provocarlos y utilizando medios científicos, con vistas a ofrecer una explicación científica de la naturaleza interna de estos.”(García, 2016, p.76)

En la presente realización del trabajo se emplea esta técnica para identificar los procesos que se elaboran en la empresa, identificar los datos que se obtenga de las entrevistas u otras técnicas que

se empleen en la investigación, además de un seguimiento de la jornada de los trabajadores para ampliar el conocimiento de las actividades que realiza la empresa. Logrando al meta de esta técnica que es la comprobación de las hipótesis o teoría en la organización y en caso de no existir recabar la información para implementarla en la propuesta.

2.6.4 Técnica de la entrevista.

“Los cuestionarios se utilizan en encuestas de todo tipo (por ejemplo, para calificar el desempeño de un gobierno, conocer las necesidades de hábitat de futuros compradores de viviendas y evaluar la percepción ciudadana sobre ciertos problemas como la inseguridad). Pero también, se implementan en otros campos. Por ejemplo, un ingeniero en minas usó un cuestionario como herramienta para que expertos de diversas partes del mundo aportaran opiniones calificadas con el fin de resolver ciertas problemáticas de producción.”(Hernández, 2014)

Esta técnica de la entrevista se utiliza a través de cuestionarios que el autor describe en el concepto, con el fin de recopilar información para el análisis de la situación de la empresa, en los ejemplos que da a conocer se menciona diversos usos que ayuda al levantamiento de la información por lo que esta técnica se utilizara para elaborar los cuestionarios para la entrevista con el gerente de la empresa.

“Es una conversación de carácter planificado entre el entrevistador y el (o los) entrevistado(s), en la que se establece un proceso de comunicación en el que intervienen de manera fundamental los gestos, las posturas y todas las diferentes expresiones no verbales tanto del que entrevista como del que se encuentra en el plano de entrevistado.”(García, 2016, p.85)

Esta técnica se empleará con un cuestionario especializado para el estudio de la organización, logrando realizar una evaluación a mayor profundidad de la empresa, de esta forma se puede detectar sus deficiencias y realizar un bosquejo del estado actual de la misma por lo que esta técnica es la idónea, después nos reuniremos en distintos días para resolver los cuestionarios por medio de entrevistas con el gerente de la empresa.

Se realizar en múltiples sesiones por lo que la encuestas contiene 153 preguntas, que se dividieron en varios cuestionarios según la perspectiva que el encuestador desea analizar, además que no disponemos de todo el tiempo para poder dialogar con el gerente y no queremos provocar una fátiga mental al dueño de la empresa. Se puede mencionar que también se puede realizar la entrevistas todos los fines de semana por el simple hecho que se conoce la dirección donde vive, además de tener un grado de parentesco alto. Logrando la culminación de la entrevista en un mes es decir cuatro fines de semana. Se realizar el levantamiento de información con su debida evidencia que puede ser entrega el mismo día o en los días posteriores, en caso de que no se entregue la información se dará por nula o invalida la contestación de la pregunta.



Escuela Superior Politécnica de Chimborazo
Facultad de Administración de Empresas
Escuela de administración de Empresas



Entrevista dirigida al gerente de la empresa Dismarlun

- **Objetivo:** La presente Entrevista tiene por objeto “Realizar un estudio organizacional a la empresa Dismarlun, mediante los instrumentos de investigación, en la ciudad de Ambato-Ecuador”.

Nota: Los Datos que se obtengan de la presente entrevista serán utilizados para la verificación de las necesidades de la organización y conocer las deficiencias para mejorar los procesos internos y poder realizar un camino para el crecimiento de la empresa.

- **Datos de la Empresa**

- 1.-Razon Social
- 2.-Nombre Comercial
- 3.-Representante legal
- 4.- Fecha de Creación
- 5.-Sector o Actividad
- 6.-Registro único del contribuyente
- 7.-Telefono
- 8.-Celular
- 9.-Correo Electrónico
- 10.-Domicilio Comercial
- 11.-Número de trabajadores
- 12.-Medios de transporte
- 13.- Modo de trabajo (realiza el trabajo de local o a Ambulante)

- **Datos de Empresario**

- 14.-Nombre y Apellidos
- 15.-Número de cedula
- 16.-Dirección del domicilio
- 17.-Nivel de estudios
- 18.-Experiencia laboral fuera del sector
- 19.-Conocimiento sobre mundo empresarial



Escuela Superior Politécnica de Chimborazo
Facultad de Administración de Empresas
Escuela de administración de Empresas



Entrevista dirigida al gerente de la empresa Dismarlun

- **Objetivo:** La presente Entrevista tiene por objeto “Realizar un estudio organizacional a la empresa Dismarlun, mediante los instrumentos de investigación, en la ciudad de Ambato-Ecuador”.

Nota: Los Datos que se obtengan de la presente entrevista serán utilizados para la verificación de las necesidades de la organización y conocer las deficiencias para mejorar los procesos internos y poder realizar un camino para el crecimiento de la empresa.

- **Información sobre la idea empresarial**

- 1.- ¿La empresa dispone de Misión?
- 2.- ¿La empresa dispone de Visión?
- 3.- ¿Por qué se creó la empresa?
- 4.- ¿Cuáles son los Objetivos?
- 5.- ¿Existe una relación entre ellos?
- 6.- ¿Existe alguna revisión técnica de los Objetivos?

- **Información Sobre productos o servicios**

- 7.- ¿Cuáles son los productos que ofrece?
- 8.- ¿Dispone de catálogo de productos?
- 9.- ¿Conoce la ventaja que dispone sus productos?
- 10.- ¿Cuál es el nivel de competencia que tiene sus productos?
- 11.- ¿Dispone de alguna clasificación de los productos?

- **Información sobre el mercado**

- 12.- ¿Cuáles son sus principales competidores?
- 13.- ¿Cuántos años tiene la reacción con su cliente más antiguo?
- 14.- ¿Cuáles son los lugares donde llega su mercadería?
- 15.- ¿Cuál es el producto más antiguo que vende en la actualidad?
- 16.- ¿Cuál es la edad del producto más antiguo de su empresa?
- 17.- ¿Cuál es el producto más vendido de la empresa?
- 18.- ¿Cuál es el mejor producto que dispone?
- 19.- ¿Dispone de producto que no dispone sus competidores?



Escuela Superior Politécnica de Chimborazo
Facultad de Administración de Empresas
Escuela de administración de Empresas



Entrevista dirigida al gerente de la empresa Dismarlun

- **Objetivo:** La presente Entrevista tiene por objeto “Realizar un estudio organizacional a la empresa Dismarlun, mediante los instrumentos de investigación, en la ciudad de Ambato-Ecuador”.

Nota: Los Datos que se obtengan de la presente entrevista serán utilizados para la verificación de las necesidades de la organización y conocer las deficiencias para mejorar los procesos internos y poder realizar un camino para el crecimiento de la empresa.

- **Perspectiva Financiera**

- 1.- ¿De qué manera registra y analiza los datos financieros y económicos referentes a su negocio (gastos, ingresos, prestamos, entre otros)?
- 2.- ¿Cuáles Son sus cifras de ventas diariamente?
- 3.- ¿Cuáles son sus cifras de ventas mensuales?
- 4.- ¿Conoce el beneficio que obtiene?
- 5.- ¿Conoce su umbral de rentabilidad?
- 6.- ¿Conoce y negocia la financiación de las deudas?
- 7.- ¿Conoce el Plazo medio de cobro?
- 8.- ¿Conoce el plazo medio de pago?
- 9.- ¿Realiza el estado de resultado de pérdidas y ganancias?
- 10.- ¿Tiene algún crédito con organismos de financiamiento?
- 11.- ¿Cuáles son los organismos de financiamiento que dispone?
- 12.- ¿El stock que dispone está financiado?
- 13.- ¿Conoce la estructura de costes de su empresa?
- 14.- ¿Mezcla gastos del negocio con los particulares o familiares?
- 15.- ¿Tiene Establecido su sueldo?
- 16.- ¿Registra los datos antes entrevistados en un documento físico o electrónico?



Escuela Superior Politécnica de Chimborazo

Facultad de Administración de Empresas

Escuela de administración de Empresas



Entrevista dirigida al gerente de la empresa Dismarlun

- **Objetivo:** La presente Entrevista tiene por objeto “Realizar un estudio organizacional a la empresa Dismarlun, mediante los instrumentos de investigación, en la ciudad de Ambato-Ecuador”.

Nota: Los Datos que se obtengan de la presente entrevista serán utilizados para la verificación de las necesidades de la organización y conocer las deficiencias para mejorar los procesos internos y poder realizar un camino para el crecimiento de la empresa.

- **Perspectiva del mercado**

- 1.- ¿Conoce los motivos por los que acuden a su empresa?
- 2.- ¿Presta atención a las necesidades de la clientela, identifica sus necesidades y ofreciendo un producto que mejor se adapte a sus peticiones?
- 3.- ¿Presiona al cliente para realizar la compra?
- 4.- ¿Agradece la compra y ofrece servicios adicionales?
- 5.- ¿Existen diferentes formas de pago?
- 6.- ¿Entrega tique de compra y ofrece la posibilidad de realizar factura?
- 7.- ¿Posee un horario y lo cumple?
- 8.- ¿Existe la forma de realizar compras por otros medios mencione cuáles?
- 9.- ¿Conoce los reclamos y los gestiona?
- 10.- ¿Tiene Una clasificación de su clientela?
- 11.- ¿Cree que es conocido en el mercado?



Escuela Superior Politécnica de Chimborazo

Facultad de Administración de Empresas

Escuela de administración de Empresas



Entrevista dirigida al gerente de la empresa Dismarlun

- **Objetivo:** La presente Entrevista tiene por objeto “Realizar un estudio organizacional a la empresa Dismarlun, mediante los instrumentos de investigación, en la ciudad de Ambato-Ecuador”.

Nota: Los Datos que se obtengan de la presente entrevista serán utilizados para la verificación de las necesidades de la organización y conocer las deficiencias para mejorar los procesos internos y poder realizar un camino para el crecimiento de la empresa.

- **Competencia**

- 1.- ¿Conoce el número y tipo de competencia?
- 2.- ¿Conoce el posicionamiento de su producto con respecto a su competencia?
- 3.- ¿Conoce el posicionamiento de sus competidores en el mercado?
- 4.- ¿Conoce la evolución de sus competidores en los últimos años?
- 5.- ¿Realiza Innovaciones que le diferencien de la competencia?
- 6.- ¿Sus precios Son Inferiores a la media del mercado?
- 7.- ¿Sus precios son más altos que la competencia?



Escuela Superior Politécnica de Chimborazo

Facultad de Administración de Empresas

Escuela de administración de Empresas



Entrevista dirigida al gerente de la empresa Dismarlun

- **Objetivo:** La presente Entrevista tiene por objeto “Realizar un estudio organizacional a la empresa Dismarlun, mediante los instrumentos de investigación, en la ciudad de Ambato-Ecuador”.

Nota: Los Datos que se obtengan de la presente entrevista serán utilizados para la verificación de las necesidades de la organización y conocer las deficiencias para mejorar los procesos internos y poder realizar un camino para el crecimiento de la empresa.

- **Empresas Proveedores y grupos de interés**

- 1.- ¿Dispone de un procedimiento de selección de empresas proveedores?
- 2.- ¿Colabora con las empresas proveedores?
- 3.- ¿Mantiene relaciones con asociaciones de su población?
- 4.- ¿Tiene relaciones estables con las asociaciones sectoriales?
- 5.- ¿Cuál es el punto fuerte de su negocio respecto a la competencia?
- 6.- ¿Cuáles son sus proveedores y podría dar una breve explicación?



Escuela Superior Politécnica de Chimborazo

Facultad de Administración de Empresas

Escuela de administración de Empresas



Entrevista dirigida al gerente de la empresa Dismarlun

- **Objetivo:** La presente Entrevista tiene por objeto “Realizar un estudio organizacional a la empresa Dismarlun, mediante los instrumentos de investigación, en la ciudad de Ambato-Ecuador”.

Nota: Los Datos que se obtengan de la presente entrevista serán utilizados para la verificación de las necesidades de la organización y conocer las deficiencias para mejorar los procesos internos y poder realizar un camino para el crecimiento de la empresa.

- **Perspectiva de los procesos internos**

- 1.- ¿Los productos están diferenciados de la competencia?
- 2.- ¿Comprueba el funcionamiento de los productos?
- 3.- ¿Permite que la clientela examine el producto?
- 4.- ¿Conoce el mecanismo por el que fija el precio de sus productos?
- 5.- ¿Conoce exactamente el coste de los productos?
- 6.- ¿Conoce el precio de la competencia para sus mismos productos?
- 7.- ¿Los productos cumple los requisitos reglamentarios?
- 8.- ¿Tiene control de pedidos y existencias?
- 9.- ¿Ante la demanda de un producto no disponible, el personal realiza las gestiones oportunas para conseguirlo?
- 10.- ¿Se otorga de información adicional del funcionamiento del producto a los clientes?



Escuela Superior Politécnica de Chimborazo

Facultad de Administración de Empresas

Escuela de administración de Empresas



Entrevista dirigida al gerente de la empresa Dismarlun

- **Objetivo:** La presente Entrevista tiene por objeto “Realizar un estudio organizacional a la empresa Dismarlun, mediante los instrumentos de investigación, en la ciudad de Ambato-Ecuador”.

Nota: Los Datos que se obtengan de la presente entrevista serán utilizados para la verificación de las necesidades de la organización y conocer las deficiencias para mejorar los procesos internos y poder realizar un camino para el crecimiento de la empresa.

- **Gestión de la comercialización**

- 1.- ¿Existe un trato respetuoso hacia el cliente?
- 2.- ¿El personal realiza la verificación del dinero en cantidad y autenticidad?
- 3.- ¿Dispone de un presupuesto de ventas?
- 4.- ¿Dispone de material de apoyo para las ventas?
- 5.- ¿Se realiza una planificación para el inventario en bodega?
- 6.- ¿Completa la venta con servicios adicionales?
- 7.- ¿De qué manera promociona los productos que ofrece?
- 8.- ¿Dispone de red de ventas propias?



Escuela Superior Politécnica de Chimborazo

Facultad de Administración de Empresas

Escuela de administración de Empresas



Entrevista dirigida al gerente de la empresa Dismarlun

- **Objetivo:** La presente Entrevista tiene por objeto “Realizar un estudio organizacional a la empresa Dismarlun, mediante los instrumentos de investigación, en la ciudad de Ambato-Ecuador”.

Nota: Los Datos que se obtengan de la presente entrevista serán utilizados para la verificación de las necesidades de la organización y conocer las deficiencias para mejorar los procesos internos y poder realizar un camino para el crecimiento de la empresa.

- **Gestión de comunicación y promoción**

- 1.- ¿Realiza un plan de marketing anual?
- 2.- ¿Tiene definido un presupuesto para marketing?
- 3.- ¿Realiza campañas de publicidad y promoción?
- 4.- ¿Se garantiza que la publicidad es real y no engañosa?
- 5.- ¿Da a conocer a sus clientes el horario laboral?
- 6.- ¿Anuncia los días festivos en los que permanece abierto?
- 7.- ¿Tiene marca Propia?
- 8.- ¿Dispone de catálogo de productos o que otro medio dispone para promocionar sus productos?
- 9.- ¿Asiste a ferias como expositor?



Escuela Superior Politécnica de Chimborazo
Facultad de Administración de Empresas
Escuela de administración de Empresas



Entrevista dirigida al gerente de la empresa Dismarlun

- **Objetivo:** La presente Entrevista tiene por objeto “Realizar un estudio organizacional a la empresa Dismarlun, mediante los instrumentos de investigación, en la ciudad de Ambato-Ecuador”.

Nota: Los Datos que se obtengan de la presente entrevista serán utilizados para la verificación de las necesidades de la organización y conocer las deficiencias para mejorar los procesos internos y poder realizar un camino para el crecimiento de la empresa.

- **Perspectiva de la tecnología y sistemas de información**

Tecnología

- 1.- ¿Dispone de personal experto en informática en la empresa?
- 2.- ¿Utiliza internet en sus transacciones?
- 3.- ¿Utiliza programas informáticos de gestión?
- 4.- ¿Dispone de redes sociales o página web?
- 5.- ¿Dispone base de datos de los clientes y mercadería?
- 6.- ¿A trabajado con el paquete de office de Microsoft?

Información

- 7.- ¿Los objetivos tiene indicadores asociados para su control?
- 8.- ¿Existe un informe mensual sobre indicadores?
- 9.- ¿Se analiza los resultados con el equipo?
- 10.- ¿Se dispone de datos de la competencia?
- 11.- ¿Dispone de estudios comparativos con la competencia?
- 12.- ¿Se recibe y analiza información técnica?
- 13.- ¿Se recibe y analiza información comercial?
- 14.- ¿Se recibe y analiza información económica?
- 15.- ¿Se recibe y analiza información de la asociación sectorial?



Escuela Superior Politécnica de Chimborazo
Facultad de Administración de Empresas
Escuela de administración de Empresas



Entrevista dirigida al gerente de la empresa Dismarlun

- **Objetivo:** La presente Entrevista tiene por objeto “Realizar un estudio organizacional a la empresa Dismarlun, mediante los instrumentos de investigación, en la ciudad de Ambato-Ecuador”.

Nota: Los Datos que se obtengan de la presente entrevista serán utilizados para la verificación de las necesidades de la organización y conocer las deficiencias para mejorar los procesos internos y poder realizar un camino para el crecimiento de la empresa.

- **Perspectiva de las capacidades del personal y de la organización**

Cultura

- 1.- ¿Tiene definida su política y estrategia?
- 2.- ¿Tiene definido un organigrama?
- 3.- ¿Aplica algún modelo de calidad o excelencia?
- 4.- ¿Dispone de un comité de dirección o similar?
- 5.- ¿Dispone de procedimientos operacionales para sus trabajadores?

Control de gestión

- 6.- ¿Existen objetivos definidos en todas las áreas?
- 7.- ¿Dichos objetivos son conocidos por la organización?
- 8.- ¿Se realizan el seguimiento de los objetivos?
- 9.- ¿Existen un informe mensual sobre indicadores?
- 10.- ¿Existe un comité de seguimiento de resultados

Clima

- 11.- ¿La organización conoce la política y estrategias de la empresa?
- 12.- ¿La organización conoce los objetivos de la empresa?
- 13.- ¿Existe un departamento de RRHH?
- 14.- ¿Las personas participan en confección de objetivos?

- 15.- ¿Existen canales claros de participación para las personas?
- 16.- ¿Se fomenta la participación de las personas?
- 17.- ¿Las personas conoce sus responsabilidades?
- 18.- ¿Existe un organigrama conocido por las organizaciones?
- 19.- ¿Existe un sistema de reconocimiento a los logros personales?

Personal

- 20.- ¿Su personal está formado para las necesidades actuales?
- 21.- ¿Su personal conoce la estrategia de la empresa?
- 22.- ¿Conoce el nivel de rotación de su personal?
- 23.- ¿Conoce el valor que se paga a su trabajador?
- 24.- ¿Realiza encuestas al personal para conocer su parecer?

Organización

- 25.- ¿Tiene claramente definidas las taras para todo el organigrama?
- 26.- ¿Tiene definido un órgano de dirección tipo Comité o dirección?
- 27.- ¿Se emiten informes de seguimiento en todas las áreas?
- 28.- ¿La organización participa del seguimiento de objetivos?
- 29.- ¿La organización participa en la elaboración de los objetivos?
- 30.- ¿Existen mecanismos para valorar la consecución de objetivos?
- 31.- ¿Existen mecanismos de participación para la organización?
- 32.- ¿Se ha definido un canal de comunicación en la organización cuáles son?
- 33.- ¿Se ha evaluado la eficiencia del liderazgo?

2.7 Interrogantes del estudio.

Tabla 1-2: Interrogantes del estudio.

Variables	Definición	Dimensión	Sub dimensión	Indicadores	Tipo de variable
Planificación	“La planeación implica calcular las condiciones y las circunstancias futuras, y con base en esas estimaciones, tomar decisiones sobre qué trabajo debe realizar el administrador y todos aquellos que estén bajo su responsabilidad.”(Hitt et al., 2006, p.63)	“Planeación estratégica, la cual prevé las acciones estratégicas diseñadas para lograr metas a largo plazo la organización.”(Hitt et al., 2006, p.63)	Plan de estrategias que se realizar cada año	Numero de planes de estrategias / para el número de años de la empresa	Cuantitativa
		“Planificación táctica que traduce los planes estratégicos en acciones concretas diseñadas para alcanzar metas y objetivos específicos a más corto plazo.”(Hitt et al., 2006, p.63)	Plan de tácticas que se realizaron durante los últimos 10 años	Numero de planes tácticos / 10	Cuantitativa
		“Planeación operativa la cual identifica las acciones necesarias para que las unidades de la organización logren sus metas.”(Hitt et al., 2006, p.63)	Planes operativos que se realizaron en los últimos 5 años	Número de planes tácticos / 5	Cuantitativa

Organización	“Para realizar el trabajo administrativo, es necesario conjugar los recursos de manera sistemática; esta función se conoce como organización.”(Hitt et al., 2006, p.63).	Se identifica los recursos que maneja la empresa.	Dispone de recurso tecnológicos, capital, talento humano, conocimiento	((0.25*T) (0.25*K) (0.25*TH) (0.25*C)) /1	+	+	+	Cuantitativa Cualitativa
		Se identifica la relación que tiene los puestos y el orden jerárquico	Se tiene que verificar si existe una estructura organizacional en la empresa	Organización jerárquica				Cualitativo
Dirección	“Dirección es el proceso de intentar influir en otras personas para alcanzar los objetivos de la organización. Significa motivar a los subalternos, interactuando con ellos de manera eficaz en situaciones colectivas y comunicativas de forma estimulante sobre los esfuerzos para cumplir sus tareas y alcanzar las metas de la organización.” (Hitt et al., 2006, p.64).	De qué manera se da la comunicación interna en la empresa.	Cuáles son los medios de comunicación en la empresa	5= Excelente 3= Buena 1= Mala				Cuantitativo
		Se recibe alguna motivación y reconocimiento al superar las metas.	Se otorga alguna recompensa por el cumplimiento de metas	Numero de metas cumplidas / número de reconocimientos				Cuantitativo

		El líder proporciona información de las metas que sus subordinados debe alcanzar y tiene un seguimiento del cumplimiento.	Se proporciona Información de las metas que se deben alcanzar y se da un seguimiento.	Numero de metas informadas / número de metas planificadas	Cuantitativo
Control	“La esencia de esta función consiste en regular el trabajo de quienes un administrador es responsable. La regulación podría realizarse de diversas formas, incluyendo el establecimiento anticipado de estándares de desempeño, la supervisión continua (en tiempo real) del desempeño y, de manera significativa, la evaluación del desempeño general.” (Hitt et al., 2006, p.64).	Control previo es el que se planifica con anterioridad y se lo realiza antes que se ejecute el proceso también conocido como control previo.	Se da una planificación para realizar el control previo	Número de controles ejecutados/ número de controles planificados	Cuantitativo
		Control correctivo es el control que tiene una planificación previa pero su ejecución se lo realiza cuando el proceso está en marcha. Se lo conoce también como control correctivo.	Se da una planificación para realiza el control durante la ejecución	Número de controles ejecutados/ número de controles planificados	Cuantitativo
		Control posterior es el que se planifica antes y durante el proceso, pero su ejecución es una vez se dé por terminado el proceso. Se lo conoce como retroalimentación.	Se da la planificación del control después de la ejecución del proceso.	Número de controles ejecutados/ número de controles planificados	Cuantitativo

Fuente: Matriz elaborada en anteproyecto.

Elaborado Por: Martínez, F.2020

CAPÍTULO III: MARCO DE RESULTADOS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

3.1 Objetivos del trabajo de titulación.

3.1.1 *Objetivo general.*

- Realizar un estudio organizacional a la empresa Dismarlun, mediante los instrumentos de investigación, en la ciudad de Ambato – Ecuador.

3.1.2 *Objetivo específico.*

- Recopilar los datos históricos de la empresa.
- Realizar el diagnóstico situacional de la empresa.
- Formular el manual de procesos y de Identidad Corporativa.

3.2 Transcripción de la entrevista al gerente de la empresa.

Se elaboró la entrevista en base al siguiente listado de preguntas que encuentra en la unidad número dos, pero para una mejor apreciación de las preguntas respondidas se tomó la decisión de realizar las transcripciones. A partir de esta reproducción se elaboró el estudio organizacional de la empresa para determinar las desventajas que se puedan mejorar a través de una propuesta. A continuación, se encuentra la entrevista. Además, que se dio en varias reuniones las diferentes entrevistas para resolver los distintos cuestionarios, esto se planificó con la ayuda del gerente de la empresa y en su gran mayoría se dieron los lunes.



Escuela Superior Politécnica de Chimborazo
Facultad de Administración de Empresas
Escuela de administración de Empresas



Entrevista dirigida al gerente de la empresa Dismarlun

- **Objetivo:** La presente Entrevista tiene por objeto “Realizar un estudio organizacional a la empresa Dismarlun, mediante los instrumentos de investigación, en la ciudad de Ambato-Ecuador”.

Nota: Los Datos que se obtengan de la presente entrevista serán utilizados para la verificación de las necesidades de la organización y conocer las deficiencias para mejorar los procesos internos y poder realizar un camino para el crecimiento de la empresa.

- **Datos de la Empresa**

1.-Razon Social

Venta al por menor de herramientas eléctricas incluido repuestos, partes e implementos

2.-Nombre Comercial

Dismarlun

3.-Representante legal

Carlos Olmedo Martínez Yachaliquín

4.- Fecha de Creación

3 de Enero del 2000

5.-Sector o Actividad

Comercio de Herramientas

6.-Registro único del contribuyente

1801868116001

7.-Telefono

032526024

8.-Celular

0999777576

9.-Correo Electrónico

dismarlun@gmail.com

10.-Domicilio Comercial

Ambato Av. Julio Jaramillo calle. Gustodio Sánchez casa Nª 22

11.-Número de trabajadores

5 trabajadores Incluyéndome

12.-Medios de transporte

Camioneta doble cabina

13.- Modo de trabajo (realiza el trabajo en local o a Ambulante)

Es ambulante por lo que se dirige al domicilio del cliente o taller

• **Datos de Empresario**

14.-Nombre y Apellidos

Carlos Olmedo Martínez Yachaliquín

15.-Número de cedula

180186811-6

16.-Direccion del domicilio

Ambato Av. Julio Jaramillo calle. Gustodio Sánchez casa Nª 22

17.-Nivel de estudios

Bachillerato técnico

18.-Experiencia laboral fuera del sector

- Reparación y mantenimiento de automotores
- Venta y cuidado de vehículos

19.-Conocimiento sobre mundo empresarial

Mi padre estuvo en el comercio de ventas de pernos y rodela, conocimiento que adquirir de la venta compra de herramientas con una experiencia de más de 20 años.



Escuela Superior Politécnica de Chimborazo

Facultad de Administración de Empresas

Escuela de administración de Empresas



Entrevista dirigida al gerente de la empresa Dismarlun

- **Objetivo:** La presente Entrevista tiene por objeto “Realizar un estudio organizacional a la empresa Dismarlun, mediante los instrumentos de investigación, en la ciudad de Ambato-Ecuador”.

Nota: Los Datos que se obtengan de la presente entrevista serán utilizados para la verificación de las necesidades de la organización y conocer las deficiencias para mejorar los procesos internos y poder realizar un camino para el crecimiento de la empresa.

- **Información sobre la idea empresarial**

1.- ¿La empresa dispone de Misión?

No dispone, pero se puede elaborar una con nuestras indicaciones.

2.- ¿La empresa dispone de Visión?

No dispone, pero se puede elaborar una con nuestras indicaciones.

3.- ¿Por qué se creó la empresa?

La empresa se creó con el fin de sobrevivir y tener una entrada financiera para la familia, además de continuar con el legado de la familia del comercio.

4.- ¿Cuáles son los Objetivos?

No disponemos

5.- ¿Existe una relación entre ellos?

No aplica

6.- ¿Existe alguna revisión técnica de los Objetivos?

No aplica



Escuela Superior Politécnica de Chimborazo

Facultad de Administración de Empresas

Escuela de administración de Empresas



Entrevista dirigida al gerente de la empresa Dismarlun

- **Objetivo:** La presente Entrevista tiene por objeto “Realizar un estudio organizacional a la empresa Dismarlun, mediante los instrumentos de investigación, en la ciudad de Ambato-Ecuador”.

Nota: Los Datos que se obtengan de la presente entrevista serán utilizados para la verificación de las necesidades de la organización y conocer las deficiencias para mejorar los procesos internos y poder realizar un camino para el crecimiento de la empresa.

- **Información Sobre productos o servicios**

1.- ¿Cuáles son los productos que ofrece?

Son las herramientas eléctricas, hidráulicas y neumáticas, para la reparación de vehículos y mantenimientos. Además de la reparación de otro tipo de trabajos que se desarrollan en talleres.

2.- ¿Dispone de catálogo de productos?

Estamos esperando el tiempo adecuado para elaborar uno propio, solo los entregados por proveedores.

3.- ¿Conoce la ventaja que dispone sus productos?

Si los productos en su mayoría no se encuentran en las ferreterías de la zona céntrica del país.

4.- ¿Cuál es el nivel de competencia que tiene sus productos?

Al principio las ferreterías eran el principal competidor, pero en los últimos años se han sumado empresas con la misma temática.

5.- ¿Dispone de alguna clasificación de los productos?

Si se tiene una clasificación de las herramientas y es la siguiente;

C= Combos, D= Diagnóstico, E= Eléctrico, H= Hidráulico, M= Manual, N= neumático, R= Repuestos.



Escuela Superior Politécnica de Chimborazo
Facultad de Administración de Empresas
Escuela de administración de Empresas



Entrevista dirigida al gerente de la empresa Dismarlun

- **Objetivo:** La presente Entrevista tiene por objeto “Realizar un estudio organizacional a la empresa Dismarlun, mediante los instrumentos de investigación, en la ciudad de Ambato-Ecuador”.

Nota: Los Datos que se obtengan de la presente entrevista serán utilizados para la verificación de las necesidades de la organización y conocer las deficiencias para mejorar los procesos internos y poder realizar un camino para el crecimiento de la empresa.

- **Información sobre el mercado**

1.- ¿Cuáles son sus principales competidores?

Las ferreterías de cada ciudad que vistamos, pero en los últimos años se han sumado Inge auto y Conauto.

2.- ¿Cuántos años tiene la reacción con su cliente más antiguo?

El cliente más antiguo tenemos una relación de unos 20 años.

3.- ¿Cuáles son los lugares donde llega su mercadería?

Las provincias céntricas del Ecuador como son Tungurahua, Chimborazo, Bolívar, Los Ríos, Cotopaxi, Santo Domingo, Manabí.

4. - ¿Cuál es el producto más antiguo que vende en la actualidad?

Los juegos de llaves y Juego de dados

5.- ¿Cuál es la edad del producto más antiguo de su empresa?

15 años juego de dados y de llaves

6.- ¿Cuál es el producto más vendido de la empresa?

Pistola de Impacto de ½ y Compresor de 5 HP

7.- ¿Cuál es el mejor producto que dispone?

Pistola de impacto de ½ pequeña

8.- ¿Dispone de producto que no dispone sus competidores?

Herramientas especiales aproximadamente 300 artículos



Escuela Superior Politécnica de Chimborazo

Facultad de Administración de Empresas

Escuela de administración de Empresas



Entrevista dirigida al gerente de la empresa Dismarlun

- **Objetivo:** La presente Entrevista tiene por objeto “Realizar un estudio organizacional a la empresa Dismarlun, mediante los instrumentos de investigación, en la ciudad de Ambato-Ecuador”.

Nota: Los Datos que se obtengan de la presente entrevista serán utilizados para la verificación de las necesidades de la organización y conocer las deficiencias para mejorar los procesos internos y poder realizar un camino para el crecimiento de la empresa.

- **Perspectiva Financiera**

1.- ¿De qué manera registra y analiza los datos financieros y económicos referentes a su negocio (gastos, ingresos, prestamos, entre otros)?

Se realizan los registros de compras y ventas

2.- ¿Cuáles son sus cifras de ventas diariamente?

Un aproximado de 200 dólares en promedio puede aumentar como disminuir.

3.- ¿Cuáles son sus cifras de ventas mensuales?

Un aproximado de 1000 dólares en promedio puede aumentar como disminuir.

4.- ¿Conoce el beneficio que obtiene?

Si está estimado en un 25% a 40% por cada herramienta.

5.- ¿Conoce su umbral de rentabilidad?

Si se encuetra en el listado de productos y se sabe el rango de rentabilidad

6.- ¿Conoce y negocia la financiación de las deudas?

No. Se trabaja con créditos y al proveedor si se le negocia descuentos o promociones.

7.- ¿Conoce el Plazo medio de cobro?

Se recupera la inversión en el plazo de 6 meses

8.- ¿Conoce el plazo medio de pago?

Se paga en un promedio de 3 meses por lo que se realiza ventas de contado a disminuyen el tiempo.

9.- ¿Realiza el estado de resultado de pérdidas y ganancias?

Si, pero es muy básico en una hoja de Excel.

10.- ¿Tiene algún crédito con organismos de financiamiento?

En banco y cooperativas.

11.- ¿Cuáles son los organismos de financiamiento que dispone?

Banco Solidario

Cooperativa de Ahorro y Crédito.

12.- ¿El stock que dispone está financiado?

En una pequeña parte un 30% a lo mucho.

13.- ¿Conoce la estructura de costes de su empresa?

No solo las ventas.

14.- ¿Mezcla gastos del negocio con los particulares o familiares?

Si, pero en su gran mayoría se tiene una tabla de los gastos financieros de la casa.

15.- ¿Tiene Establecido su sueldo?

No, porque la empresa cubre la mayoría de los gastos.

16.- ¿Registra los datos antes entrevistados en un documento físico o electrónico?

Si, en físico y además si se tiene un pequeño sistema.



Escuela Superior Politécnica de Chimborazo

Facultad de Administración de Empresas

Escuela de administración de Empresas



Entrevista dirigida al gerente de la empresa Dismarlun

- **Objetivo:** La presente Entrevista tiene por objeto “Realizar un estudio organizacional a la empresa Dismarlun, mediante los instrumentos de investigación, en la ciudad de Ambato-Ecuador”.

Nota: Los Datos que se obtengan de la presente entrevista serán utilizados para la verificación de las necesidades de la organización y conocer las deficiencias para mejorar los procesos internos y poder realizar un camino para el crecimiento de la empresa.

- **Perspectiva del mercado**

1.- ¿Conoce los motivos por los que acuden a su empresa?

Por el trato especial

Buenos Precios

Se entrega el producto en el taller

Disponemos de productos que no hay en el mercado.

2.- ¿Presta a atención a las necesidades de la clientela, identifica sus necesidades y ofreciendo un producto que mejor se adapte a sus peticiones?

Si, primero se da un asesoramiento al cliente de los productos que se ofrecen y según su necesidad o tipo de trabajo se le ofrece la maquinaria.

3.- ¿Presiona al cliente para realizar la compra?

No mejor se le motiva para que busque otras opciones en el caso que no dispongamos del producto o no tenga la expectativa suficiente de nuestros productos.

4.- ¿Agradece la compra y ofrece servicios adicionales?

Más que agradecer se le da un trato cordial y se le ofrece otro producto en caso de buen cliente, pero para un cliente moroso se agradece y nos despedimos.

5.- ¿Existen diferentes formas de pago?

Solo existen dos formas de pago; de contado y a crédito.

6.- ¿Entrega tique de compra y ofrece la posibilidad de realizar factura?

Para los pagos a crédito se realizan una nota de venta y al final del pago se entrega la factura, en caso de compras de contado se entrega la factura una vez realizado el pago.

7.- ¿Posee un horario y lo cumple?

Si tenemos un horario de donde se realizan las ventas en las distintas provincias, además los clientes conocen los días que se les realiza la visita.

8.- ¿Existe la forma de realizar compras por otros medios mencione cuáles?

En estos momentos por la red social WhatsApp se realiza ventas y cobranzas.

9.- ¿Conoce los reclamos y los gestiona?

Se existen reclamos se revisan, se dialoga con el cliente y se procede a la realización de las mejoras.

10.- ¿Tiene una clasificación de su clientela?

Si tiene dos métodos la clasificación por provincias y por clientes.

11.- ¿Cree que es conocido en el mercado?

Por los talleres y logares que visitamos sí, pero por el Ecuador en general no.



Escuela Superior Politécnica de Chimborazo

Facultad de Administración de Empresas

Escuela de administración de Empresas

Entrevista dirigida al gerente de la empresa Dismarlun

- **Objetivo:** La presente Entrevista tiene por objeto “Realizar un estudio organizacional a la empresa Dismarlun, mediante los instrumentos de investigación, en la ciudad de Ambato-Ecuador”.

Nota: Los Datos que se obtengan de la presente entrevista serán utilizados para la verificación de las necesidades de la organización y conocer las deficiencias para mejorar los procesos internos y poder realizar un camino para el crecimiento de la empresa.

- **Competencia**

1.- ¿Conoce el número y tipo de competencia?

Si se dividen en dos tipos de competencias

Ferreterías, Muchas. Comercializadoras de Herramientas las más fuertes son tres; Conauto Inge auto, Don Rober Flores.

2.- ¿Conoce el posicionamiento de su producto con respecto a su competencia?

En el caso de las ferreterías es mayor la aceptación de nuestros productos, pero en el caso de las comercializadoras de herramientas cada vez se hacen más a rivalizar con nuevos productos.

3.- ¿Conoce el posicionamiento de sus competidores en el mercado?

Se por lo general ya tienes clientes fijos y en ocasiones hay ciertos encuentros.

4.- ¿Conoce la evolución de sus competidores en los últimos años?

Si en los últimos años han mejorado la forma y los productos de venta.

5.- ¿Realiza Innovaciones que le diferencien de la competencia?

Si el trato cordial y los nuevos productos que ofrecemos nos permite tener un buen movimiento en el mercado.

6.- ¿Sus precios Son Inferiores a la media del mercado?

No son inferiores en productos que no hay en el mercado, pero entre

7.- ¿Sus precios son más altos que la competencia?

Solo cuando el producto no lo dispone la competencia.

- **Empresas Proveedores y grupos de interés**

8.- ¿Dispone de un procedimiento de selección de empresas proveedores?

No porque las empresas que tiene este giro de negocio son muy pocas

9.- ¿Colabora con las empresas proveedores?

Si con el principal proveedor existe una gran ayuda mutua.

10.- ¿Mantiene relaciones con asociaciones de su población?

Si se tiene una buena empatía con los vecinos y talleres que visitamos.

11.- ¿Tiene relaciones estables con las asociaciones sectoriales?

No por lo que no pertenece a ninguna asociación

12.- ¿Cuál es el punto fuerte de su negocio respecto a la competencia?

Los productos que no dispone la competencia y el trato especial.

13.- ¿Cuáles son sus proveedores y podría dar una breve explicación?

Importadora Zunino. - el 90 % de la mercadería que se dispone actualmente y el porcentaje más alto en variedad de productos.



Escuela Superior Politécnica de Chimborazo
Facultad de Administración de Empresas
Escuela de administración de Empresas

Entrevista dirigida al gerente de la empresa Dismarlun

- **Objetivo:** La presente Entrevista tiene por objeto “Realizar un estudio organizacional a la empresa Dismarlun, mediante los instrumentos de investigación, en la ciudad de Ambato-Ecuador”.

Nota: Los Datos que se obtengan de la presente entrevista serán utilizados para la verificación de las necesidades de la organización y conocer las deficiencias para mejorar los procesos internos y poder realizar un camino para el crecimiento de la empresa.

- **Perspectiva de los procesos internos**

1.- ¿Los productos están diferenciados de la competencia?

Si en la gran mayoría, pero existen productos que tiene las ferreterías y comercializadoras.

2.- ¿Comprueba el funcionamiento de los productos?

Si en su gran mayoría hay cierta maquinaria que se requiere un nivel más alto de especialización

3.- ¿Permite que la clientela examine el producto?

Si en cada para que vean que el producto se le entrega en óptimas condiciones.

4.- ¿Conoce el mecanismo por el que fija el precio de sus productos?

Si se asigna el precio listo de productos que se compra y según la variedad del mercado se cube u disminuye el precio del producto.

5.- ¿Conoce exactamente el coste de los productos?

Si se tiene una base de datos y el respaldo en un cuaderno de apuntes.

6.- ¿Conoce el precio de la competencia para sus mismos productos?

Si se conoce más que todo las herramientas más comunes

7.- ¿Los productos cumple los requisitos reglamentarios?

Si incluso al ser productos que se comercializan en todo el mundo cumple regulaciones que son más estrictas como el caso de Europa.

8.- ¿Tiene control de pedidos y existencias?

Si en los últimos años se genera un control de pedidos y existencias de mercadería con el código

9.- ¿Ante la demanda de un producto no disponible, el personal realiza las gestiones oportunas para conseguirlo?

Si en ocasiones para completar los pedidos recurrimos a la competencia y como tenemos un trato cordial nos ayuda y cuando ellos necesitan de algún producto de igual manera cooperamos.

10.- ¿Se otorga de información adicional del funcionamiento del producto a los clientes?

Si y en ocasiones se le sugiere productos complementarios para completar su set de herramientas.



Escuela Superior Politécnica de Chimborazo

Facultad de Administración de Empresas

Escuela de administración de Empresas

Entrevista dirigida al gerente de la empresa Dismarlun

- **Objetivo:** La presente Entrevista tiene por objeto “Realizar un estudio organizacional a la empresa Dismarlun, mediante los instrumentos de investigación, en la ciudad de Ambato-Ecuador”.

Nota: Los Datos que se obtengan de la presente entrevista serán utilizados para la verificación de las necesidades de la organización y conocer las deficiencias para mejorar los procesos internos y poder realizar un camino para el crecimiento de la empresa.

- **Gestión de la comercialización**

1.- ¿Existe un trato respetuoso hacia el cliente?

En todo momento desde que adquiere el producto hasta el último pago.

2.- ¿El personal realiza la verificación del dinero en cantidad y autenticidad?

Si siempre que se realiza las cobranzas se verifica la cantidad y autenticidad, además se realiza el apunte en la nota de venta.

3.- ¿Dispone de un presupuesto de ventas?

No se dispone

4.- ¿Dispone de material de apoyo para las ventas?

Si catálogos Fotos y videos.

5.- ¿Se realiza una planificación para el inventario en bodega?

Si cada lunes se verifica pedidos y se consulta a bodega.

6.- ¿Completa la venta con servicios adicionales?

Si se otorga la instalación y mantenimiento, que es parte de garantía que otorga la empresa.

7.- ¿De qué manera promociona los productos que ofrece?

Mediante en boca a boca y se realiza publicidad por wasaps.

8.- ¿Dispone de red de ventas propias?

Si son los distintos lugares donde se visita a los clientes, se tiene una hoja de ruta estipulada.

- **Gestión de comunicación y promoción**

9.- ¿Realiza un plan de marketing anual?

No disponemos

10.- ¿Tiene definido un presupuesto para marketing?

No disponemos.

11.- ¿Realiza campañas de publicidad y promoción?

No disponemos.

12.- ¿Se garantiza que la publicidad es real y no engañosa?

En la promoción de los productos es lo más real posible para general confianza en los productos, por lo que se trabaja con diferentes tipos de calidad en las maquinarias.

13.- ¿Da a conocer a sus clientes el horario laboral?

Si y el día y la hora que realizamos la visita a la hora de entregar el producto.

14.- ¿Anuncia los días festivos en los que permanece abierto?

No por lo general solo se atiende en casos especiales.

15.- ¿Tiene marca Propia?

Si, pero no está desarrollado por completo.

16.- ¿Dispone de catálogo de productos o que otro medio dispone para promocionar sus productos?

Si se dispone un catálogo de herramientas, pero se quisiera un completo y propio.

17.- ¿Asiste a ferias como expositor?

No se asiste por el cumplimiento de horario que se tiene.



Escuela Superior Politécnica de Chimborazo

Facultad de Administración de Empresas

Escuela de administración de Empresas



Entrevista dirigida al gerente de la empresa Dismarlun

- **Objetivo:** La presente Entrevista tiene por objeto “Realizar un estudio organizacional a la empresa Dismarlun, mediante los instrumentos de investigación, en la ciudad de Ambato-Ecuador”.

Nota: Los Datos que se obtengan de la presente entrevista serán utilizados para la verificación de las necesidades de la organización y conocer las deficiencias para mejorar los procesos internos y poder realizar un camino para el crecimiento de la empresa.

- **Perspectiva de la tecnología y sistemas de información**

Tecnología

1.- ¿Dispone de personal experto en informática en la empresa?

No se dispone de experto.

2.- ¿Utiliza internet en sus transacciones?

Solo cuando se necesita realizar un pago o compra.

3.- ¿Utiliza programas informáticos de gestión?

No se dispone de programa.

4.- ¿Dispone de redes sociales o página web?

No se dispone de programa.

5.- ¿Dispone base de datos de los clientes y mercadería?

De los clientes solo físico y de la mercadería en digital, además de la decodificación.

6.- ¿A trabajado con el paquete de office de Microsoft?

Sí, pero a nivel intermedio.

Información

7.- ¿Los objetivos tiene indicadores asociados para su control?

No disponible

8.- ¿Existe un informe mensual sobre indicadores?

No disponible

9.- ¿Se analiza los resultados con el equipo?

No por lo que no se elabora.

10.- ¿Se dispone de datos de la competencia?

Si, pero es información básica.

11.- ¿Dispone de estudios comparativos con la competencia?

No se dispone.

12.- ¿Se recibe y analiza información técnica?

Si de las herramientas funcionamiento y mantenimiento.

13.- ¿Se recibe y analiza información comercial?

Si de los nuevos productos que se pueden vender.

14.- ¿Se recibe y analiza información económica?

Por lo general sólo las noticias que salen en la televisión.

15.- ¿Se recibe y analiza información de la asociación sectorial?

No por lo que no están suscripto, pero un análisis de los periodos en un periodo de tiempo.



Escuela Superior Politécnica de Chimborazo
Facultad de Administración de Empresas
Escuela de administración de Empresas



Entrevista dirigida al gerente de la empresa Dismarlun

- **Objetivo:** La presente Entrevista tiene por objeto “Realizar un estudio organizacional a la empresa Dismarlun, mediante los instrumentos de investigación, en la ciudad de Ambato-Ecuador”.

Nota: Los Datos que se obtengan de la presente entrevista serán utilizados para la verificación de las necesidades de la organización y conocer las deficiencias para mejorar los procesos internos y poder realizar un camino para el crecimiento de la empresa.

- **Perspectiva de las capacidades del personal y de la organización**

Cultura

1.- ¿Tiene definida su política y estrategia?

No disponible.

2.- ¿Tiene definido un organigrama?

No disponible.

3.- ¿Aplica algún modelo de calidad o excelencia?

Si las normas que deben cumplir los productos para comercializar.

4.- ¿Dispone de un comité de dirección o similar?

No disponible.

5.- ¿Dispone de procedimientos operacionales para sus trabajadores?

No disponible.

Control de gestión

6.- ¿Existen objetivos definidos en todas las áreas?

No disponible.

7.- ¿Dichos objetivos son conocidos por la organización?

Desconocemos.

8.- ¿Se realizan el seguimiento de los objetivos?

Desconocemos/ no aplica.

9.- ¿Existen un informe mensual sobre indicadores?

No aplica.

10.- ¿Existe un comité de seguimiento de resultados

No Aplica.

Clima

11.- ¿La organización conoce la política y estrategias de la empresa?

No Aplica.

12.- ¿La organización conoce los objetivos de la empresa?

No aplica.

13.- ¿Existe un departamento de RRHH?

No Aplica.

14.- ¿Las personas participan en confección de objetivos?

No aplica.

15.- ¿Existen canales claros de participación para las personas?

No aplica.

16.- ¿Se fomenta la participación de las personas?

Si dentro del círculo familiar.

17.- ¿Las personas conoce sus responsabilidades?

Si cada integrante sabe las funciones que realizan.

18.- ¿Existe un organigrama conocido por las organizaciones?

No Disponible.

19.- ¿Existe un sistema de reconocimiento a los logros personales?

No disponible.

Personal

20.- ¿Su personal está formado para las necesidades actuales?

Si se capacitan, pero la forma avanzada no está disponible.

21.- ¿Su personal conoce la estrategia de la empresa?

No conoce.

22.- ¿Conoce el nivel de rotación de su personal?

Es nulo desde hace años.

23.- ¿Conoce el valor que se paga a su trabajador?

EL pago de comisión por herramientas de ahí sueldos básicos.

24.- ¿Realiza encuestas al personal para conocer su parecer?

No se realiza.

Organización

25.- ¿Tiene claramente definidas las taras para todo el organigrama?

En su gran mayoría falta un control más exhaustivo.

26.- ¿Tiene definido un órgano de dirección tipo Comité o dirección?

No disponible.

27.- ¿Se emiten informes de seguimiento en todas las áreas?

No disponible.

28.- ¿La organización participa del seguimiento de objetivos?

No aplica.

29.- ¿La organización participa en la elaboración de los objetivos?

No aplica.

30.- ¿Existen mecanismos para valorar la consecución de objetivos?

No Aplica.

31.- ¿Existen mecanismos de participación para la organización?

No Aplica.

32.- ¿Se ha definido un canal de comunicación en la organización cuáles son?

No aplica

33.- ¿Se ha evaluado la eficiencia del liderazgo?

No, por lo que la empresa sólo ha tenido un gerente.

3.3 Análisis de cada área de la entrevista.

3.3.1 Datos de la Empresa.

Según las repuestas contestadas se obtiene que la empresa dispone de una inscripción en el servicio de rentas internas, el representante legal de la empresa es la misma persona que la administra, dispone de celular, teléfono, correo electrónico.

El domicilio de la empresa es en la ciudad de Ambato Av. Julio Jaramillo calle Custodio Sánchez. El negocio está conformado de cinco trabajadores, el medio de transporte de la empresa es una camioneta de doble cabina, el modo de trabajo es ambulante, es decir se desplazan a varias provincias céntricas del Ecuador para la entrega del producto a cada uno de sus clientes.

La empresa se define de la siguiente manera es un negocio pequeño que se dedica a la venta con servicio a domicilio en las provincias céntricas del país y su medio de transporte es una camioneta y cumple con los requisitos mínimos para realizar una actividad económica.

3.3.2 Datos del empresario.

El nombre del fundador de la empresa es el señor Carlos Martínez, el registro de la cedula es de Tungurahua, el domicilio como el lugar de trabajo se encuentra en la misma ubicación que se dio en preguntas anteriores.

El nivel de estudios es de bachillerato técnico en el colegio Guayaquil en el área automotriz, logrando en su juventud la experiencia en la reparación y mantenimiento de automotores para posteriormente, trabajar en el cuidado de los vehículos en una comercializadora de automóviles, además de poseer la licencia tipo E para manejar los diferentes Automotores de la empresa.

La experiencia que el gerente dispone es la siguiente, los padres lo educaron en el campo del comercio, los gerentes y vendedores que le indicaron la comercialización de los productos que vendían y conjuntamente de una experiencia de más de 20 años en el mundo del comercio de las herramientas para la reparación de los automóviles.

3.3.3 Información sobre la idea empresarial.

La empresa no dispone de visión misión y objetivos, el negocio se creó con el fin de sobrevivir y que el hogar pueda generar una ganancia a través de la venta de las herramientas. Al no poseer ninguna de las partes fundamentales de la empresa no se puede realizar una revisión de su relación y la elaboración de planes o pasos para su control. Por lo que se debe incluir en la propuesta la elaboración de la misión, visión y objetivos de la empresa, adjuntando un plan de seguimiento de estas.

3.3.4 Información sobre productos o servicios.

Los productos que dispone la empresa están enfocados en el mantenimiento y reparación de los automóviles, pero también vende a los pequeños artesanos en diferentes disciplinas, como son los talleres de carpintería, mecánica industrial, entre otras. La segmentación de mercado del negocio son los talleres y artesanos, es decir al consumidor final, por lo que la propuesta debe estar enfocada a este tipo de mercado logrando la satisfacción de sus clientes.

Dispone de catálogos entregados por los proveedores de las herramientas, pero aspiran a elaborar su propio catálogo que englobe todas las herramientas que disponen. Mantiene un alto nivel de diferenciación de sus productos, porque su principal competencia las ferreterías no dispones de estos productos. La entrega de la mercadería es en taller, al mismo tiempo que se otorga un trato cordial y personalizado para cada cliente.

Entre sus principales competidores están las ferreterías que se dedican a otros tipos de productos, como la venta de material para realizar reparaciones y la venta de herramientas de poca calidad a un precio menor, pero en los últimos años se han sumado empresas que desarrollan la misma temática. La empresa dispone de una categorización de los productos lo que permite realizar una planificación y control del área de ventas y bodega logrando más información para tomar mejores decisiones en la misma.

3.3.5 Información sobre el mercado.

El principal competidor de la empresa son las ferreterías que al tener una segmentación más amplia que engloba otros tipos de productos es un competidor que no afecta en gran medida las ventas.

Pero caso contrario son las empresas enfocadas a la misma actividad, por ejemplo: Inge auto que se especializa en el diagnóstico del vehículo o Conauto que es una empresa que se dedica en la venta de repuestos y accesorios para el mantenimiento del vehículo, pero empezaron la línea de venta de herramientas al ser una empresa grande tiene mayor cobertura a nivel nacional.

Peligrosos competidores que la empresa debe empezar a tomar medidas para no perder presencia en el mercado que está enfocado, pero la empresa tiene una presencia en el mercado de más de 20 años, por lo que se tiene que adaptar a las nuevas tendencias del mercado y realizar estrategias para que los clientes se mantengan fieles a la marca.

En si los procesos que la empresa ha realizado con la venta de sus productos tienen resultados alentadores, conservan cliente de 20 años de antigüedad, este resultado se da por el cuidado que la empresa tiene con el trato a sus clientes. La venta a domicilio que realiza la empresa es a nivel céntrico del país, además de tener un nivel limitado de trabajadores, no les permite la expansión a otras provincias.

Los productos más antiguos que la empresa ofrece hasta el día de hoy son los juegos de dados y llaves, estos productos son esenciales en cualquier taller o artesano que realice algún tipo reparación o construcción, estos productos poseen una longevidad de unos 15 años que se vende en la empresa. Estos productos deben ser seleccionados como alternativa para la elaboración de la marca de la empresa.

Otros productos que tienen que ser seleccionados, para la elaboración o actualización de la marca son los artículos más vendidos y los que enorgullecen a la empresa por su calidad. En este caso es un solo artículo el que cumple las dos características la pistola pequeña de ½ FB. Pero un factor a destacar de la empresa es que posee un número aproximado de 300 artículos que son diferentes a su competencia.

3.3.6 Perspectiva financiera.

La empresa dispone de un registro de compras y ventas, pero solo en físico por lo que se recomienda la digitalización de este proceso, además que permite un análisis más rápido y por medio de gráficos que facilita su entendimiento.

Tiene un aproximado de las ventas diarias y al no poseer la digitalización entran en un problema al momento de solicitar esta información, esto también se repite al pedir la información para el mes solo se maneja con aproximados, caso contrario con el porcentaje de ganancia de la empresa, que según el proveedor está en un porcentaje del 25% al 40%, además que posee una clasificación de los proveedores que les permite saber el porcentaje de ganancia que obtiene de los productos.

Además, tiene un listado que les permite estar al tanto de cuál es el margen de utilidad que tiene en cada herramienta. La negociación que se realiza es con el proveedor más no con las entidades financieras. El promedio de la recuperación del capital es aceptable ya que recuperan en un periodo de 6 meses, esto se debe a clientes morosos que se demoran en su pago y este es el promedio del pago total.

Logrando el periodo de pago sea menor llegando casi a los 3 meses, esto se origina por las compras de contado y el financiamiento externo que tiene la empresa con los proveedores. Para lo que es información financiera de empresa se realiza un estado de resultado en una hoja de Excel muy básica. Por lo que se recomienda mejorar los procesos para la obtención de información financiera.

La empresa dispone de créditos en bancos y cooperativas, pero se relaciona con una sola entidad de cada tipo, en el caso de cooperativas con Chibuleo y en el caso de banco el Solidario. Otro resultado óptimo es que el 30% de su total de bodega cubre la deuda con sus proveedores. La empresa no dispone de un sistema para saber los costos extras de la venta de herramientas solo lo que debe pagar a proveedor.

La organización si mezcla sus gastos personales con el negocio, pero la respuesta es que tiene un presupuesto semanal de los gastos familiares y solo en emergencia lo sobrepasan, además no se pagan sueldos porque se gana según las comisiones que vendan. La compañía posee un sistema en físico de las compras y ventas que realizan, pero se recomienda la digitalización de los mismo para elaborar un análisis a mayor profundidad de la empresa.

3.3.7 Perspectiva del mercado.

La empresa dispone de las siguientes características de diferenciación: Tiene un trato cordial con sus clientes y a cada consumidor se le indica que herramienta es la más indicada para su tipo de trabajo, el servicio a domicilio que facilita la entrega de la herramienta dispone de productos que no se encuentran en el mercado, los precios de los productos que se encuentra en el mercado son iguales o menores en ocasiones.

La principal técnica de la empresa es dar un asesoramiento personalizado a cada cliente, indicando la herramienta que necesita para realizar su trabajo en un menor tiempo o de la forma más cómoda, no solo a esto se refiere con personalizado sino también a la variación de precio y calidad de cada producto, es decir el cliente decide si quiere una herramienta de calidad a un mayor precio o una herramienta que cumple con las mínimas características de satisfacción, pero a un menor costos.

La empresa no posee un ambiente hostil con sus clientes mejor se sugiere diferentes tipos de soluciones una de ellas que puede averiguar otros tipos de herramientas y se mantiene la relación más no por extorción sino por empatía.

El negocio por el momento mantiene dos formas de pago: a crédito y de contado, de esta manera se logra fijar los pagos en caso de acredito en una nota de venta, para al culminar el pago realizar la entrega de la factura con en el caso de contado. Se realizan ventas de a través de la aplicación de WhatsApp, lo que le permite realizar la nota de venta de producto que desea y en ocasiones la entrega de depósitos por este medio.

Los horarios que la empresa dispone no son los habituales de horas de atención, sino de días de visita a los clientes ya que disponen de un recorrido que dura 15 días las visitas, esto quiere decir dos cosas los clientes realizan el pago cada quincena y saben el día que les van a venir a cobrar. Se recibe los reclamas de los clientes y en lo posible se trata de solucionarlos. La clasificación de los clientes los realiza por domicilio, otra clasificación es por: cliente Bueno y moroso. En los diferentes talleres de la zona céntrica del país tiene gran acogida y por lo general se recomienda a la empresa a otros clientes potenciales.

3.3.8 Competencia.

La empresa dispone de uno conocimiento alto de sus competidores, por lo que posee la siguiente clasificación; las ferreterías que son un rival que se encuentra en todas las ciudades que visitan,

pero sus productos están enfocados a otro tipo de mercado, para los competidores que tienen la misma temática por lo general las ventas son solo en locales y si desplazan solo a las capitales provinciales.

En general la competencia que se observa en la empresa tiene defectos que no le permite tener el grado de amplitud de la empresa, pero esta condición funciona en contra para la empresa porque las empresas competidoras tienen una cobertura a nivel nacional y en las principales ciudades como; Quito, Guayaquil y Cuenca.

Pero el nivel de competencia que se tiene no es tan disputado, porque la empresa ha creado un grupo de clientes que prefiera los productos de esta y de igual forma la competencia, aunque en ocasiones se da estos intercambios cuando alguno de los dos no tiene los productos para los clientes.

Los competidores han realizado un avance significativo con la venta de productos en diferentes ámbitos solo la mecánica automotriz hay tantas divisiones o subáreas como el caso de la medicina. Por lo que la empresa tiene que prestar atención a los competidores, para seguir siendo un referente en la zona céntrica del país.

La empresa realiza innovaciones en el trato con el cliente y los productos para satisfacer sus necesidades. Los productos que ofrecen sólo aquellos que se encuentran en el mercado tienen casi igual precio con los competidores. Pero los precios son más elevados cuando los productos no se encuentran en el mercado.

3.3.9 Empresas proveedoras y grupos de interés.

La competencia no se designa por un procedimiento de selección, porque son muy pocas empresas que se dedican a esta actividad, pero en el medio que se trabaja se conoce a todos los que se involucran en este tipo de trabajo. Los vecinos de la bodega y de los talleres que visitan se mantienen una buena relación.

El negocio no pertenece a ninguna agrupación de las asociaciones sectoriales, las dos principales diferencias son los productos que no disponen los demás y el buen trato a los clientes. La empresa mantiene una buena empatía con su proveedor principal, porque cuando necesitan un favor se comunican y se ayudan.

El principal proveedor del negocio es la Importadora Zunino que les otorga el 90% de sus productos, el segundo puesto es la empresa Banco del Perno con un 2% de ahí se tienen otros proveedores que ocupan el 8% en general, se aconseja que se realice una revisión de los proveedores y ver cuáles son los beneficios que se obtiene de cada uno de ellos, igualmente un

análisis para que ingrese a una agrupación del sector para que puede encontrar nuevos contactos para posteriores negocios.

3.3.10 Perspectiva de los procesos internos.

Los productos que ofrece la empresa se diferencian en su gran mayoría de sus competidores, consiguiendo una ventaja en el mercado. En el caso de la revisión de los productos se realizan en la mayoría de los artículos, pero en los productos que tiene un alto nivel de conocimiento para su funcionamiento solo se realiza la verificación de piezas.

Parte del trato cordial que la organización ofrece es que permite al cliente examinar el producto y verificar que se entrega en óptimas condiciones. Los precios que la empresa otorga son según los listados que le otorga el proveedor con la diferencia que mientras más común sea el producto menor es el precio de este. El negocio dispone de una base de datos para conocer los costos y precios de los productos que distribuye. Los precios de los productos de los competidores de igual manera los más comunes son de conocimiento del emprendimiento.

Los productos cumplen normas internacionales por el hecho que se comercializan a nivel de todo el mundo y lugares como Estados Unidos y Europa exigen altos estándares consecutivamente la normativa ecuatoriana de calidad. El negocio tiene un control de los pedidos y existencia de la mercadería de la bodega.

En el caso de que se realice una venta de contado de un listado de herramientas la empresa adquiere productos de la competencia para completar la proforma. La empresa una vez realizada la venta proporciona la información del mantenimiento de las máquinas de mayor complejidad o que requieren un cuidado mínimo, además le sugiere al cliente que tipo de herramientas puede adquirir para completar el taller que armar.

3.3.11 Gestión de la comercialización.

Una de las principales características de la empresa es el trato cordial a sus clientes en toda la relación que tiene con el cliente y posteriormente. Dispone de un proceso para la verificación de los billetes y de la cantidad entregada, adicionalmente también realizan el abono en la nota de pedido y el cliente puede verificar.

No dispone de un presupuesto de ventas, al no tener presupuesto se manejan con catálogos fotos y videos entregados por los proveedores o seleccionados por cada vendedor. Los pedidos que la empresa realiza en una vez a la semana donde realizan la obtención de productos para la semana.

Los servicios adicionales que ofrecen la empresa es el mantenimiento, instalación, reparación y venta de repuestos de las herramientas que distribuye la empresa. La forma de propaganda es el

boca a boca y por medios electrónicos. Además, posee una red de ciudades que se visitan y rutas que deben seguir para llegar a los clientes.

3.3.12 Gestión de comunicación y promoción.

La empresa no dispone de un plan de Marketing, no tiene un presupuesto para publicidad y promociones. Las ofertas que realizan la empresa por las redes sociales son lo más reales posibles.

La empresa tiene un horario quincenal donde el cliente sabe el día que le van a realizar la visita, pero no la hora de la visita. La empresa no abre los días festivos solo en caso especiales donde la venta es de contado.

La empresa dispone de marca, pero no está desarrollada el logo y el eslogan por lo que se debe realizar una propuesta. La empresa dispone de catálogos, pero no propios sino los que son entregados por los proveedores. La empresa no asiste a ferias por las visitas que deben realizar a sus clientes.

3.3.13 Perspectiva de la tecnología y sistema de información.

3.3.13.1 Tecnología

El negocio no dispone de experto en informática, la utilización del internet solo se utiliza para compras, pagos y proporcionar productos. En la actualidad no dispone de programas informáticos, igualmente de redes sociales y página web. Los datos que se obtiene de la empresa es decir el listado de clientes y mercadería en su gran mayoría son de carácter físico, pero los dueños de la empresa tienen un conocimiento medio de los programas de Microsoft, esto permitirá mejorar el sistema de análisis de información de la empresa.

3.3.13.1 Información.

La empresa no dispone de indicadores de control, por lo que no realiza informes mensuales de estos, otro resultado que da negativo es que no se puede analizar los datos en equipo, los datos que se obtiene de la competencia son básico expresamente, la fuente de comunicación son los clientes, la empresa no realizan estudios de la competencia, muy distinto con el análisis de los productos que se puede ingresar al mercado porque la empresa otorga una mayor atención a sus productos que a sus competidores. Para el análisis de entorno se realiza a través de noticias locales, nacionales e internacionales para la toma de decisiones. Al no pertenecer a ningún grupo sectorial no se dispone de esta información que proporciona este medio.

3.3.14 Perspectiva de las capacidades del personal y de la organización.

3.3.14.1 Cultura.

La empresa no dispone de políticas, estrategias y organigrama, por lo que debe incluir su realización en la propuesta. Los productos cumplen normas internacionales, además de la

normativa interna del país para importa productos al Ecuador. No dispone de directivo de planificación estratégica. La empresa no contiene un manual de procedimientos y procesos para sus trabajadores.

3.3.14.2 Control de gestión.

No dispone de objetivos generales ni para las áreas de la organización, dando como resultado que la organización no conozcan de estos. Además de no tener un control de los objetivos como un informe mensual por medio de indicadores, igualmente no dispones de un comité para el control de resultados. Al no existir los términos antes mencionados se debe realizar en la propuesta según el grado de complejidad que desea la empresa.

3.3.14.3 Clima.

La organización no posee políticas ni estrategias, el departamento de talento Humano no opera en la empresa porque la organización no ha contratado nuevo personal durante muchos años. La empresa es pequeña, por este motivo la comunicación es muy directa y no existe dificultad. Al momento de realizar la propuesta de los objetivos debe realizarse con la mayoría de los miembros de la organización. Las personas conocen sus responsabilidades, pero no se indica mediante un formato o por escrito. El organigrama que se realice debe ser presentado en la organización, y elaborar un sistema de reconocimiento de logros en la organización.

3.3.14.4 Personal.

La empresa capacita a sus trabajadores para que realice una venta de acuerdo con las necesidades de los clientes, el personal no conoce las estrategias porque no existen, No se han contratado nuevo personal en años y de igual manera no se ha despedido ninguno.

3.3.14.5 Organización.

En la empresa se debe implementar un sistema de control que permita la evaluación de las tareas que se realizan y las que no se realizan, para identificar los diferentes problemas para resolverlos. No tiene definido la parte directiva de la empresa, ni se elaboran informes de seguimientos a las áreas, igualmente el de los objetivos. La organización debe participar de la elaboración de los objetivos. No existen mecanismos de evaluación estratégica de la organización. Se debe incluir en la propuesta los sistemas de control y de comunicación cuando la empresa tenga un mayor tamaño.

3.4 Análisis final para realizar la propuesta.

La empresa cumple los parámetros mínimos de funcionamiento, por lo que ante la ley es considerada como un emprendimiento o empresa pequeña, una de sus principales características es que realiza la venta a domicilio en las provincias céntricas del Ecuador.

El dueño de la empresa está muy estrechamente relacionado con el mundo de la comercialización y reparación de vehículos desde su corta edad. Pero en la parte de la administración su conocimiento es básico porque se enfocó más en la parte técnica del negocio, esto es confirmado totalmente cuando se le pregunta porque fue creado el negocio y él dice que es para mantener a su familia. La empresa carece de partes principales de una gestión administrativa.

Los productos que la empresa vende están en un constante cambio, enfocados siempre en satisfacer una necesidad o varias del cliente, pero con el tiempo este trabajo se está volviendo más técnico y con un mayor nivel de dificultad, para ello el primer paso es el diseño de la marca que les otorgue una identidad corporativa.

La parte financiera de la empresa se puede realizar la digitalización de los datos que obtiene el negocio que permita un análisis más detallado de esta. En lo que es el ambiente externo de la empresa tiene buenas relaciones con sus clientes y la mayoría de sus competidores, además ha comenzado con la implementación de las redes sociales para la promoción y cobranza de la de los diferentes artículos.

La competencia según la empresa está muy dispersa, pero comienza a tomar fuerza, este resultado debe tomarse en cuenta al momento de realizar la planificación anual de la empresa. Al tener un proveedor con alto porcentaje de entrega de productos, se debe considerar la posibilidad de analizar otras alternativas de proveedores.

En lo que son procesos internos al tener poco personal los realizan sin dificultad cada persona sabe lo que tiene que realizar, se debe realizar el levantamiento de actividades que desarrolla cada persona para la propuesta.

Nuevamente en la parte de comercialización hay que realizar el levantamiento de los procedimientos y realizar la digitalización de los datos que se obtiene de la empresa. No posee un presupuesto para realizar publicidad y ninguna planificación de marketing, por lo que primero es el diseño de la marca y después la promoción de esta por redes sociales. El medio de promoción de la empresa es la reputación que se ganan en cada ciudad y el boca a boca que provoca la venta de las herramientas.

La empresa no dispone de sistemas informáticos tampoco de un técnico informático, por lo que la implementación de varios sistemas al futuro se debe realizar en programas que ha utilizado a la empresa en este caso el paquete de office.

En la propuesta se debe implementar varios sistemas de control para que se pueda identificar los errores y entrar en un proceso de planificación estratégica. Se debe incluir políticas, estrategias y un organigrama para la empresa ya que disponen de uno.

Los productos que comercializan cumplen la normativa del país, pero la empresa no dispone de un manual de procedimientos y procesos para sus trabajadores, es evidente que el control se lo realiza de manera empírica y no existe una verificación de los problemas, esta deficiencia detectada se debe apuntar o formar parte de la propuesta para la empresa.

La gestión del talento humano en la empresa es casi nula porque en muchos años no ejecutaron contratados nuevos ni han despedido a nadie, por lo que se debe incorporar procesos de contratación, inducción y capacitación para sus trabajadores, como incluir nuevas actividades a cada puesto de la empresa, por el motivo que una persona desarrolla varios puestos en la empresa, de esta manera puede crecer e incluir nuevo personal en la organización.

3.5 Resultados obtenidos de acuerdo con las variables.

Los resultados obtenidos se realizan en base a las preguntas realizadas al gerente de la empresa por lo que al comenzar el proyecto.

Tabla 1-3: Resultados obtenidos de acuerdo con las variables.

Sub dimensión	Indicadores	Resultados
Plan de estrategias que se realizar cada año	Numero de planes de estrategias / para el número de años de la empresa	La empresa no realiza ningún tipo de planificación estratégica por lo que el resultado es cero.
Plan de tácticas que se realizaron durante los últimos 10 años	Numero de planes tácticos / 10	La empresa no realiza una planificación táctica en los últimos años por lo que la respuesta es cero.
Planes operativos que se realizaron en los últimos 5 años	Número de planes tácticos / 5	La empresa tiene planes operativos, pero no tiene una planificación por lo que no son tomados en cuenta lo que da otro cero.
Dispone de recurso tecnológicos, capital, talento humano, conocimiento	$[(0.25*T) + (0.25*K) + (0.25*TH) + (0.25*C)]/1$	Según los datos obtenidos se destaca la siguiente: $[(0.25*0.5) + (0.25*0.5) + (0.25*0.25) + (0.25*0.75)]/1 =$ $0.5/1 =$ La empresa en recursos pose un 50%

Se tiene que verificar si existe una estructura organizacional en la empresa	Organización jerárquica	La empresa no dispone de un organigrama, pero todos conocen las actividades que debe realizar y seguir las ordenes de gerente de la empresa.
Cuáles son los medios de comunicación en la empresa	5= Excelente 3= Buena 1= Mala	La empresa al tener una composición pequeña su comunicación es buena, porque las ordenes pasan con facilidad por sus subordinados.
Se otorga alguna recompensa por el cumplimiento de metas	Numero de metas cumplidas / número de reconocimientos	La empresa no tiene metas establecidas de forma clara y precisas por lo que se obtiene otro cero.
Se proporciona Información de las metas que se deben alcanzar y se da un seguimiento.	Numero de metas informadas / número de metas planificadas	Las metas no son planificadas por lo que esta litera también tiene cero.
Se da una planificación para realizar el control previo	Número de controles ejecutados/ número de controles planificados	No se da ningún control previo por lo que este literal también tiene cero.
Se da una planificación para realiza el control durante la ejecución	Número de controles ejecutados/ número de controles planificados	No se da ningún control ejecución por lo que este literal también tiene cero.
Se da la planificación del control después de la ejecución del proceso.	Número de controles ejecutados/ número de controles planificados	No se da ningún control des pues del proceso, pero si existe algún problema la empresa lo resuelve por lo que se da un 0.25 del puntaje.

Fuente: Matriz elaborada en anteproyecto.

Elaborado Por: Martínez, F.2020

3.5.1 Resultados respecto a indicadores.

La empresa dispone de un bajo nivel de implementación de las principales funciones de la administración, la pregunta aquí es porque el negocio se ha mantenido en el mercado por más de 20 años. La respuesta es sencilla en una empresa pequeña familiar que se ha formado con valores y principios que han permitido desarrollarse hasta el día de hoy.

Otra de las causas es el bajo nivel de competidores y el trato personalizado que se da a cada cliente. Una de sus grandes ventajas, pero a la vez su principal problema es que es el negocio se maneja con un reducido personal, al no existir un alto número de personas es más fácil realizar un control básico, la empresa no ha contratado nuevo personal en años, lo que ocasiona la desventaja de no poder incrementar su área de Talento Humano.

Por este motivo la propuesta está encaminada a la creación de herramientas que permitan al negocio por medio de la planificación resolver problemas y mejorar su cadena de valor para ser un referente en el área que se desarrollan.

3.6 Propuesta para la empresa DISMARLUN.

Se realizar una serie de pasos para mejorar las deficiencias de la empresa que son los siguientes:

a.- Se realizar un manual de identidad corporativa que construirá con el objetivo de transmitir la confianza que tiene los clientes con el dueño de la empresa a una marca que respalde los productos el trato los valores, entre otros, esto permite que nuevas personas incorporen el equipo de trabajo garantizando el mismo trabajo del señor que respalda la empresa. Otro objetivo claro es la publicidad de la empresa por medio de este manual los clientes se van a sentirse identificados y van a depositar su confianza en esta marca que va a representar todos los valores de la familia Martínez luna.

“La marca es un elemento intangible que ayuda a la empresa a diferenciarse de la competencia. Coca Cola, Google, McDonald’s o General Motors son un ejemplo de cómo la marca protege a un producto y garantiza su calidad. Pero esta, además de ser un intangible, también se plasma en realidades tangibles como el nombre, el logo o los colores corporativos”.(Medina Aguerrebere, 2014, p.15.)

La mejor forma de ganar territorio en un mercado donde el nivel competitivo cada vez es más elevado es la creación de una marca fuerte que se fácil de recordar y propague los valores de la empresa, igualmente garantiza la fidelidad de los consumidores, reconociendo la eficaz gestión que realiza la empresa a través del diseño de los procesos que se enfocan en los clientes.

“Los elementos tangibles e intangibles de una marca ayudan a la organización a crear en la mente del consumidor una percepción positiva sobre los productos que comercializa”. (Medina Aguerrebere,

2014, p.16.) Esto permite entender la importancia que tiene el diseño de una marca para la empresa la ventaja competitiva que se gana, además de que la reputación que la empresa Dismarlun elabora se puede transmitir a esta marca ganando un valor significativo en el mercado. Se inicio con la parte de la marca porque este sentido de identidad queremos incorporar en toda la realización de la propuesta.

b.- Se elaboro un manual de procesos donde incorporará todas las deficiencias encontradas en la empresa desde la visión, misión y objetivos de la empresa, incluyendo procesos que promuevan la digitalización de los documentos, igualmente la integración de controles que garanticen.

“Las empresas u organizaciones dependen de sus procesos para ser eficientes, por tanto, deben estar debidamente identificados y gestionados en busca de una mejora continua. Un proceso se define como un conjunto de actividades mutuamente relacionadas que transforman insumos en resultados. Dentro del conjunto referido, tanto los elementos de entrada como los de salida pueden ser tangibles o intangibles, lo importante es saber identificarlos dentro de la organización.”(Aguilar Coto, 2013, P.1)

En base a los argumentos de como elaborar los procesos se realizar este manual que contemplara las áreas principales de la empresa, realizando macroprocesos que permita la identificación de cada actividad que se desarrolla en el negocio, cuáles son los responsables de su ejecución y supervisión, cuáles son los objetivos que deben cumplir, que recursos se van a utilizar en cada actividad y por último cuales son las entradas y salidas de cada proceso. Además de temas de talento humano como contratación de nuevo personal, inducción, capacitación del personal y una tabla de pagos de los trabajadores.

Estos son los pilares que se desean emplear en esta empresa para en futuros años ir aumentando el nivel de complejidad de la organización y se corregirán los errores con la implementación de estos sistemas, para llegar al objetivo generar de la administración de procesos que es la mejora continua, siempre encaminada a la satisfacción de las necesidades de los clientes internos y externos de la empresa, dando prioridad al principal activo del negocio que es el conocimiento porque “Si el conocimiento es claro, entendible y coherente se pueden tomar decisiones de igual calidad”.

3.7 Planificación de la propuesta de DISMARLUN.

La propuesta está dividida en dos partes: el manual de identidad corporativa y el manual de procesos de la empresa Dismarlun. Para lograr la realización de este apartado se realizaron una serie de pasos desde la obtención de los datos, hasta la presentación de los manuales al negocio.

3.7.1 Planificación del manual de identidad corporativa.

Primera fase recopilación de información.

1. Realizar una reunión con los dueños de la empresa y anotar las sugerencias que tiene para el manual.
2. Revisar cuales son los productos que ofrece la empresa.
3. Analizar la historia de la empresa.
4. Realizar bocetos de los colores que se pueden emplear en la empresa.
5. Realizar prototipos de logotipos que pueden ser del agrado de los dueños.
6. Realizar una reunión con los dueños y presentar las propuestas.
7. Realizar el logotipo final para la empresa y los colores que se van a utilizar.

Segunda fase realización del manual.

1. Adjuntar toda la información obtenida de la empresa y manuales de guía o ejemplos.
2. Elaborar un documento de boceto del manual.
3. Realizar la portada de la manual y índice del manual.
4. Elaborar los apartados de la marca: filosofía, presentación, construcción, área de protección, paleta de colores, colores de fondo principal, positivo y negativo, tamaño de reproducción, tipografía.
5. Elaborar los apartados de variantes y otros usos.
6. Elaborar los apartados usos incorrectos: Imagotipo.
7. Elaborar el apartado de Aplicaciones.

Tercera fase culminación y presentación.

1. Elaboración del prototipo final del manual.
2. Pasar por la revisión final por los docentes que ayudaron a la realización del manual.
3. Realizar las correcciones.
4. Mandar a la imprenta para la realización de la impresión del manual.
5. Elaborar la presentación del manual de identidad de la empresa.
6. Solicitar una reunión con los representantes de la empresa.
7. Realizar a presentación del manual.
8. Entregar el manual de identidad corporativa.

3.7.2 Planificación del manual de procesos de la empresa.

Primera fase recopilación de información.

1. Realizar una reunión con los dueños de la empresa y corroborar la información más relevante del estudio organizacional que se elaboró en la empresa.
2. Llegar a un acuerdo de un cronograma para la visita a cada área de trabajo de la empresa.
3. Realizar la visita a cada área de la empresa y tomar apunte de las actividades que realizan los empleados de la empresa.

4. Buscar documentos de la historia de la empresa.
5. Analizar la información encontrada y documentar la información más destacada.
6. Elaborar un documento con toda la información encontrada.

Segunda fase realización del manual de procesos:

1. Revisar los documentos con toda la información recopilada.
2. Revisar un manual de procesos de guía o ejemplo.
3. Preparar un documento de recopilación de cada parte del manual.
4. Elaborar la lista de distribución.
5. Elaborar el registro de ediciones y dejar una hoja para el índice del documento.
6. Elaborar presentación del manual.
7. Elaborar el compromiso de la empresa.
8. Elaborar la introducción de la empresa.
9. Elaborar los objetivos del manual y de los procesos.
10. Elaborar la metodología utilizada en este manual y el alcance del manual.
11. Elaborar los antecedentes de la constitución.
12. Elaborar misión y visión de la empresa.
13. Elaborar los objetivos de calidad, política de calidad y valores corporativos.
14. Elaborar la simbología utilizada en los flujogramas.
15. Elaborar organigrama de la empresa.
16. Elaborar la descripción de cada puesto de la empresa.
17. Diseñar y agregar los procesos gobernantes, claves y de apoyo en los macroprocesos de la empresa Dismarlun.
18. Elaborar el mapa de macroprocesos de nivel uno de cada proceso de la empresa.
19. Elaborar la ficha del proceso y el flujograma de cada proceso que se identificó de las actividades que se realizan en cada puesto.
20. Revisar la compilación de la información y el orden de las actividades planificada en el documento.
21. Entregar el manual al diseñador del manual de la empresa.
22. Recibir el manual de la empresa.

Tercera fase presentación del manual de la empresa

1. Revisar el manual de la empresa final.
2. Corregir fallos si existe.
3. Pasar por la revisión final por los docentes que ayudaron a la realización del manual.
4. Corregir o realizar sugerencias de los docentes.
5. Imprimir el manual de la empresa.

6. Elaborar presentación del manual.
7. Reunir a las partes interesadas.
8. Ejecutar presentación del manual y entregar manual de procesos de la empresa Dismarlun.

3.8 Ejecución de la planificación de las propuestas.

Una vez realizada la planificación de las dos partes de la propuesta que se realizó a la empresa Dismarlun, se ejecutó cada parte y se detallara a continuación:

Manual de imagen corporativa.

3.8.1 Primera fase recopilación de información del Manual de Identidad corporativa.

3.8.1.1 Realizar una reunión con los dueños de la empresa y anotar las sugerencias que tiene para el manual.

Para la realización de esta actividad se deben seguir varios pasos que permitan recopilar información de la empresa.

Primero se realizó una reunión con el dueño de la empresa, para explicarle cómo se va a realizar el manual de identidad de la organización. Donde se indicó fecha y hora, los materiales que deben llevar cada integrante como; libros, revistas computadores y demás artículos que le permita la recopilación necesaria del manual.

Segundo se realizó la reunión con los miembros de mayor relevancia de la empresa, se procedió a revisar el resumen del estudio organización, donde se detalla las deficiencias de la organización y en base a esto se elaboró la propuesta del manual de identidad corporativa para que la empresa comience con una base sólida en la estructuración organizacional de esta.

Tercero se pidió toda la información relevante de la empresa como, la historia de la empresa, que tipo de actividad comercial ejerce, cuáles son los productos que ofrecen, cuáles son los productos de mayor demanda, que es lo que quiere transmitir a través del manual, cuáles son las palabras que definen a la empresa, los colores que desean que coloquen en manual, y los prototipos de logotipos que la empresa realizo previamente.

3.8.1.2 Revisar cuales son los productos que ofrece la empresa.

Una vez obtenida la información por parte de los dueños de la empresa y personal relevantes de la compañía se dispone a clasificar y buscar el artículo que cumpla las siguientes: El producto con mayor longevidad de venta, el artículo de mayor venta, el que representa más a la empresa, el producto que ha tenido menores inconvenientes.

El producto que adquiere la mayoría de los atributos antes descritos es la pistola Fire Bird, herramienta que se caracteriza por sus acabados de primera calidad, potencia y velocidad al momento de ser empleada por los clientes de la empresa.

Además, se consultó con los dueños de la empresa cual es el producto que desean que elaboremos el logotipo y se llegó a la misma conclusión que la pistola transmite la calidad y satisfacción al cliente en los productos que entregan. En el siguiente grafico se encuentra el producto seleccionado.



Figura 11-3: Producto estrella de la empresa

Elaborado por: Martínez, F. 2020

3.8.1.3 Analizar la historia de la empresa.

Los manuales de una empresa deben transmitir la esencia del negocio por lo que se analizó toda la información con respecto a la historia de la empresa logrando extraer el conocimiento más relevante para realizar los apartados del manual. Además, se elaboró una conversación con el fundador de la empresa para una mejor apreciación de la historia de la empresa.

3.8.1.4 Realizar boceto de los colores que se pueden emplear en la empresa.

El dueño de la empresa indicó que desea una variación de colores que no se salga del contraste de las herramientas de trabajo por lo que realizaron propuestas de colores como rojo, naranja, café, plomo y negro. Se seleccionaron todos los colores menos el rojo ya que sale del contraste del logotipo que se elaboró. Logrando la siguiente paleta de colores que se describen en el gráfico.



Figura 12-3: Paleta de colores de la empresa

Elaborado por: Martínez, F. 2020

3.8.1.5 Realizar prototipos de logotipos que pueden ser del agrado de los dueños.

Para el logotipo de la empresa se trabajó por más de 4 semanas con reuniones los Lunes para la presentación de la propuesta, en la primera semana se seleccionó el boceto final del isotipo, en la segunda semana se optó por agregar el logotipo de la empresa en el isotipo en nomenclatura, en la tercera semana se realizaron pruebas de cómo queda las diferentes superficies el logo, en la cuarta semana se elaboró un redibujo de todo el imagotipo logrando la finalización del logo.

En las siguientes imágenes se presentan la evolución del imagotipo de la empresa logrando la culminación de este.



Figura 14-3: Primer modelo

Elaborado por: Martínez, F. 2020

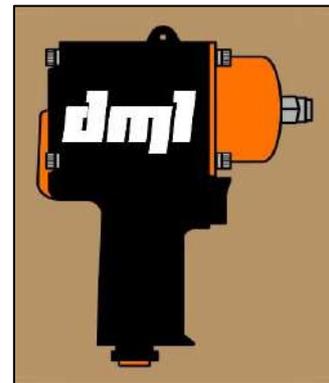


Figura 13-3: Modelo final

Elaborado por: Martínez, F. 2020

3.8.1.6 Realizar una reunión con los dueños y presentar las propuestas.

Para la culminación del trabajo se elabora un documento con todos los resultados obtenidos al momento de realizar el proyecto, la explicación de todas las decisiones que se tomaron. Además de realizar una presentación del imagotipo realizado con los colores que se van a utilizar. Esto es

la parte más primordial porque si se aprueba se puede continuar con el manual y si no toca elaborar los cambios sugeridos o en el caso más extremo elaborar nuevamente todo el logotipo.

3.8.1.7 Realizar el logotipo final para la empresa y los colores que se van a utilizar.

Se programo una reunión con los dueños de la empresa y personal relevante, en esta reunión se presentó el logotipo y los colores que se emplearan en el manual. Después de la presentación se dio el veredicto por parte de la empresa que fue positivo logrando la aprobación del Isologo y dando paso a la realización del manual.

Además, en la reunión se elaboró una lluvia de ideas donde se seleccionó el eslogan de la empresa que es el siguiente: “Tu Herramienta Indicada” que significa que por medio de un dialogo técnico con el cliente se identifica la herramienta que más satisfaga sus necesidades en todos los ámbitos analizado por el vendedor.

Gracias a la oportuna ayuda del diseñador durante la reunión al finalizar se pudo integrar el eslogan de la empresa y presentar el logo horizontal de la empresa logrando su aprobación global de la misma. A continuación, presentamos el Imagotipo de la empresa.



Figura 15-3: Imagotipo de la empresa

Elaborado por: Martínez, F. 2020

Esto se evidencia en el **anexo A** donde se pueden observar varios bocetos impresos para examinar a mayor profundidad.

3.8.2 Segunda fase realización del manual de identidad Corporativa

3.8.2.1 Adjuntar toda la información obtenida de la empresa y manuales de guía o ejemplos.

Una vez aprobado el logotipo de la empresa se procedió a realizar el análisis de toda la información que se recopiló en la primera fase de la propuesta, en esta información se procedió a

clasificar en el grado de importancia del manual, esto permite saber dónde se encuentra cada parte del conocimiento recopilado, además se realizó una investigación extra de un manual de identidad corporativa para tener en cuenta ciertos parámetros y estructura, se tomó el manual de identidad de la empresa IMART de varios manuales de se investigaron, se selección por su sencillez e innovación en la realización del manual en la siguiente imagen se presenta la portada del manual.



Figura 16-3: Porta de Guía de manual

Fuente: Imart

3.8.2.2 *Elaborar un documento de boceto del manual.*

Una vez seleccionada el manual de referencia, se procede a elaborar un documento con todas las páginas de el documento fuente y se realiza una pequeña descripción de que elaborar en cada parte, en un inicio se mantuvo el mismo número de hojas de la referencia, se incluyeron más páginas de acuerdo con el criterio del diseñador que se adaptó a las necesidades de la empresa. Se decido guardar el documento en el almacenamiento virtual de la empresa y otorgar una copia para el diseñador con todas las indicaciones que se realizaron en este manual.

3.8.2.3 *Realizar la portada de la manual y índice del manual.*

Una vez aprobado el logotipo de la empresa se procedió a realizar la portada del manual en el documento que fue entregado, varios bocetos se plantearon entre el equipo de trabajo integrado por el tesista y el diseñador, al final se identificó el diseño de la portada. En la siguiente imagen se muestra la portada del manual.



Figura 17-3: Porta del manual de identidad corporativa

Elaborado por: Martínez, F. 2020

El diseño del índice se elaboró en base al índice del manual de identidad corporativa que se tomó como sugerencia agregando los diseños personalizados de la empresa, la parte escrita del índice se transcribió al final del manual una vez realizadas todas las partes.

1. INTRODUCCIÓN.....	3
2. LA MARCA	4
2.1 Filosofía.....	5
2.2 Presentación.....	6
2.3 Construcción	11
2.4 Área de Protección.....	12
2.5 Paleta de Color	16
2.6 Colores de Fondo Principal	17
2.7 Positivo y Negativo	18
2.7 Tamaño de reproducción.....	19
2.8 Tipografía.....	23
3. VARIANTES Y OTROS USOS.....	24
4. USOS NO CORRECTOS	29
4.1 Imagotipos.....	30
5. Aplicaciones (Ejemplos).....	30

ÍNDICE | 2

Figura 18-3: Índice del manual

Elaborado por: Martínez, F. 2020

3.8.2.4 Elaborar los apartados de la marca:

Introducción, separador, filosofía, presentación, construcción, área de protección, paleta de colores, colores de fondo principal, positivo y negativo, tamaño de reproducción, tipografía.

La siguiente hoja del manual se elabora la introducción del manual donde se conserva un diseño suave para dar mayor atención al texto donde se describe el propósito del manual, de qué manera se va a utilizar el manual y finalmente una explicación del manual acompañado de una frase le celebre del dueño de la empresa.



Figura 19-3: Introducción del manual

Elaborado por: Martínez, F. 2020

La siguiente página es un separador de sesión, además que ayuda a incorporar el título del siguiente capítulo, se elaboró un diseño sencillo que concentre solo los elementos claves que desea transmitir el diseñador.



Figura 20-3: Separador del manual

Elaborado por: Martínez, F. 2020

Las siguientes páginas del manual se mantiene un diseño del fondo blanco en la parte superior el título al que hace referencia, en la parte inferior el logotipo de la empresa y al otro costado el capítulo y el número de hoja.

Para el apartado de filosofía se desarrolló en base a las seis palabras que se identifique y se identificó un concepto de cada palabra que se adecue a la esencia del negocio.



Figura 21-3: Palabras que identifican la empresa

Elaborado por: Martínez, F. 2020

Se continua con el mismo diseño de la presentación del Imagotipo de la empresa, esto se lo realizo en dos formatos; horizontal como se lo presenta en la siguiente página del manual y el modelo vertical en la que le sigue. Se aprobó por medio de una reunión el logotipo de la empresa junto al eslogan de la empresa, por lo que se procedió al redibujo del logo con los estándares de diseño gráfico mínimo.



Figura 22-3: Imagotipo Horizontal

Elaborado por: Martínez, F. 2020



Figura 23-3: Imagotipo vertical

Elaborado por: Martínez, F. 2020

En las siguientes páginas se elaboró la estructura del imagotipo de la empresa en sus múltiples disposiciones en los recuadros de cada área y la proporción de cada parte, en sus diferentes modificaciones. A continuación, un ejemplo del trabajo realizado.

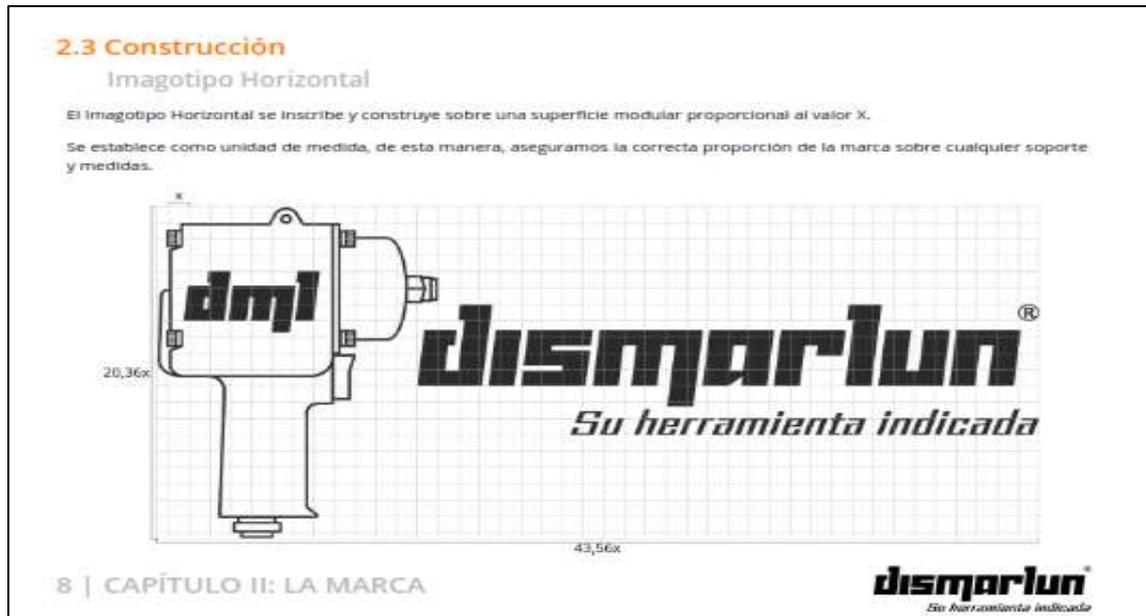


Figura 24-3: Construcción de imagotipo

Elaborado por: Martínez, F. 2020

En el apartado de área de protección se seleccionó el área que no debe ser alterada en el logo dependiendo las dimensiones la escala es de 1X con referencia al tamaño del logotipo. Esto permite que el logo no sufra de ninguna modificación a utilizarlo. A continuación, se presenta un ejemplo de la protección del logo.



Figura 25-3: Zona de protección del imagotipo

Elaborado por: Martínez, F. 2020

Otro apartado del manual es la paleta de colores donde se describen los colores que fueron aprobados durante la reunión de la empresa junto al logo del negocio de donde se extrajo la mayor cantidad de colores.



Figura 26-3: Paleta de Colores

Elaborado por: Martínez, F. 2020

En otra página del manual se detallan los fondos que se utilizaran con el Imagotipo vertical de la empresa, en dos versiones; color blanco y el color marrón, para las diferentes impresiones o utilizaciones de publicidad.



Figura 27-3: Colores de Fondo principal

Elaborado por: Martínez, F. 2020

En la página siguiente tenemos el diseño del logo en negativo y positivo, con el propósito de utilizar el logo en impresiones que se requiera un solo color para diferentes papeles de trabajo de la empresa, además de panfletos de un solo color, esto permite a la empresa estandarizar sus documentos internos y externos por entregar. En la siguiente imagen se detalla la elaboración de la página.



Figura 28-3: Positivo y Negativo

Elaborado por: Martínez, F. 2020

En el siguiente apartado se refiere al tamaño de producción del logo de la empresa y la decida por pixeles mínimo, esto evita la distorsión del logotipo y que el cliente al identificar el logo lo observe e identifique con facilidad. El siguiente grafico hace referencia a los tamaños mínimos del logotipo horizontal.



Figura 29-3: Tamaño de reproducción

Elaborado por: Martínez, F. 2020

La siguiente página de manual menciona la tipografía que se utilizara en la empresa, en todos los documentos empleados por el negocio, se seleccionó el tipo de letra en la reunión con los miembros de la compañía de mayor relevancia, la selección se inclinó por la tipografía Open Sans, que tiene un diseño sencillo y de fácil entendimiento, en la siguiente imagen se da a conocer el tipo de letra que se seleccionó.



Figura 30-3: Tipografía

Elaborado por: Martínez, F. 2020

3.8.2.5 *Elaborar los apartados de variantes y otros usos.*

La siguiente hoja inicia con un separador que señala el comienzo de una nueva unidad, este capítulo corresponde a variantes y usos que se le da el diseño de la marca Dismarlun en múltiples plataformas, en la imagen a continuación se observa el separador que mantiene la consistencia del manual de identidad corporativa.



Figura 31-3: Variables y otros usos

Elaborado por: Martínez, F. 2020

En la siguiente página se aprecia como el logo se puede incluir de diferentes fondos e imágenes de promoción de la empresa, esto permite una amplia variedad de aplicaciones para la publicidad de la empresa, además se trata de mantener una estandarización en el uso de logos, en fondos oscuros tipografía blanca y en fondos claros tipografía de color negro.



Figura 32-3: Fondos combinados

Elaborado por: Martínez, F. 2020

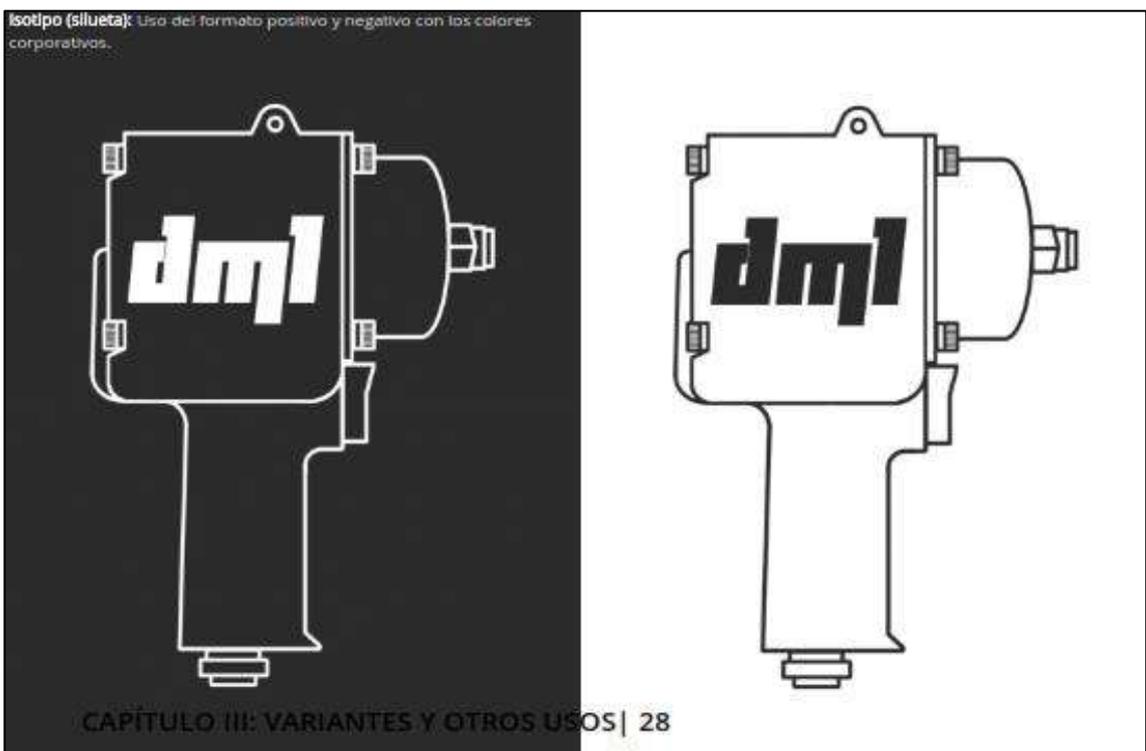


Figura 33-3: Fondos con el imagotipo

Elaborado por: Martínez, F. 2020

3.8.2.6 Elaborar los apartados usos incorrectos: Imagotipo.

Para el apartado de usos incorrectos nuevamente se utiliza la plantilla de capítulo con el cambio de título.

La empresa para que los clientes internos y externos de la misma realizasen un buen uso del logotipo, se desarrolló el apartado de no está permitido las siguientes modificaciones que se observa en la imagen, además las restricciones de los colores que no se pueden utilizar en los formatos de la empresa.



Figura 34-3: Imagotipo usos incorrectos

Elaborado por: Martínez, F. 2020

Este son los colores que no se pueden utilizar.



Figura 35-3: Usos incorrectos con colores

Elaborado por: Martínez, F. 2020

3.8.2.7 Elaborar el apartado de Aplicaciones.

La empresa en su último capítulo del manual se mantiene el formato de los separadores con el cambio del título, y se observarán los diferentes usos que se darán al imago tipo de la empresa.

En las redes sociales se utilizar el Isologo de la empresa como imagen de perfil y el logotipo con el eslogan de fondo de la aplicación si lo permiten, en el caso Facebook lo admite por lo que se desarrolló como la imagen a continuación.

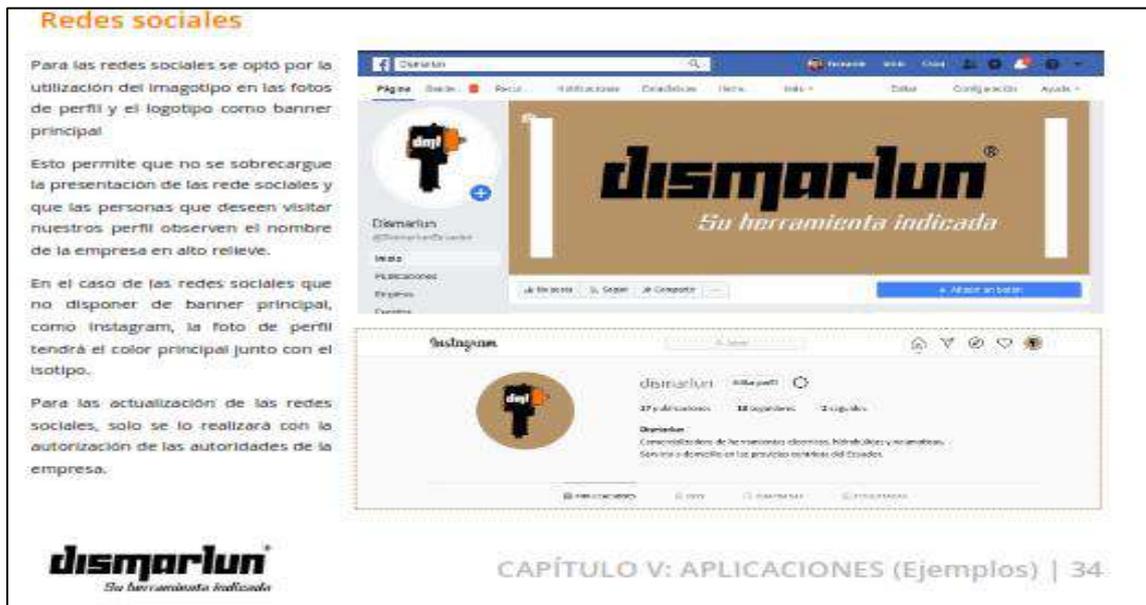


Figura 36-3: Redes Sociales

Elaborado por: Martínez, F. 2020

La adaptabilidad que debe tener una marca es que se pueda acoplar a múltiples plataformas en el caso de las publicaciones de las diferentes redes sociales se diseñó un formato para todas estas, como se observan en la imagen a continuación.



Figura 37-3: Publicaciones

Elaborado por: Martínez, F. 2020

Para las historias de la aplicación Wasaps se utilizará en siguiente formato que se explica con mayor atención en el manual.



Figura 38-3: Historias

Elaborado por: Martínez, F. 2020

En las publicaciones de los productos se diseñó un formato que destaque las herramientas y un apartado para la descripción de los productos. En el manual se explica con mayor exactitud el desarrollo del de este apartado.



Figura 39-3: Publicación de productos

Elaborado por: Martínez, F. 2020

Los documentos de la empresa deben ser manejados con orden y claridad, es por este motivo que se diseñaron los membretes de las carpetas en dos formatos que se observó que se utilizaban en las oficinas de Dismarlun.

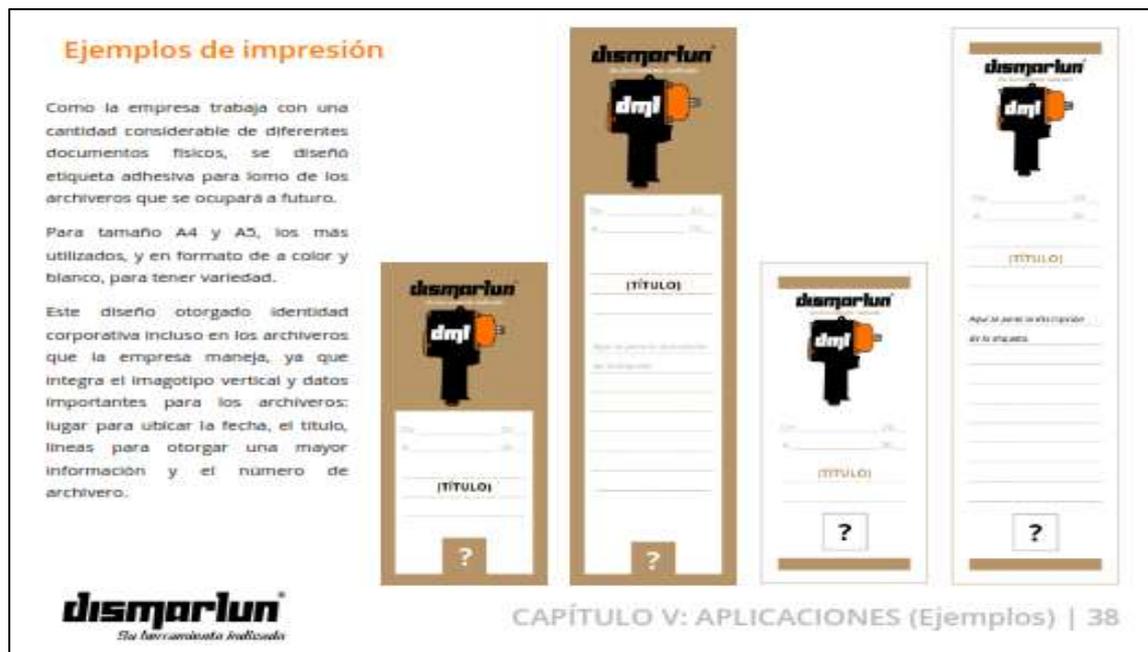


Figura 40-3: Ejemplos de impresión

Elaborado por: Martínez, F. 2020

Para la utilización de los separadores de carpetas se utilizará el formato de imagen de la empresa con un diseño innovador y sencillo para organizar los documentos de cada carpeta.



Figura 41-3: Ejemplos de separadores

Elaborado por: Martínez, F. 2020

Para lo que es diseño de publicidad se da mayor atención a los productos que se puede regalar a los clientes en eventos o fechas especiales, por lo que para futuras actualizaciones se realizara un estudio que permita ver el impacto de cada producto de publicidad y poner mayor inversión a la realización de estos artículos.



Figura 42-3: Mercandasing de difusión

Elaborado por: Martínez, F. 2020

3.8.3 *Tercera fase culminación y presentación del manual de identidad Corporativa.*

3.8.3.1 *Elaboración del prototipo final del manual.*

Una vez se culminó con el manual de identidad corporativa de la empresa, se realizó la última revisión del documento, donde se buscó errores que se pudieron pasar por alto, una vez se terminó la revisión se elaboró un archivo PDF que se envió a los docentes que supervisan el trabajo de titulación.

Se tomó la decisión de enviar en este formato por algunas razones; para que el documento sea fácil de navegar y revisar, los documentos en PDF mantienen un tamaño reducido que el archivo de edición, no se puede realizar modificaciones adicionales, se pueden ubicar los comentarios con mayor facilidad.

3.8.3.2 *Pasar por la revisión final por los docentes que ayudaron a la realización del manual.*

Se elaboró un texto donde se describen la culminación del manual de identidad, agradeciendo al docente por el respaldo al momento de realizar el documento, se adjuntó el archivo y en un plazo de una semana los docentes enviaron las sugerencias y recomendaciones.

3.8.3.3 Realizar las correcciones.

Una vez enviado el documento corregido el tesista, desarrolló las correcciones que se encontraron en el manual, logrando la culminación en el 100%, para realizar la impresión de este.

3.8.3.4 Mandar a la imprenta para la realización de la impresión del manual.

Con el documento finalizado, el tesista procedió a buscar una imprenta para la impresión del documento se seleccionó la versión horizontal ya que da una mayor apertura y visualización de la galería de colores que se introdujo en este trabajo, el documento fue entregado en dos semanas después de la fecha de petición.

3.8.3.5 Elaborar la presentación del manual de identidad de la empresa.

Para la entrega del manual se elaboró una presentación en diapositivas de las partes más importantes del manual, con el fin de dar a conocer el trabajo que se realizó para la creación de la identidad corporativa de la empresa.

3.8.3.6 Solicitar una reunión con los representantes de la empresa.

El tesista organizó una reunión con los miembros de la empresa para la presentación del manual, donde se dio a conocer las partes que se contemplan en el manual, los documentos digitales para la utilización de la publicidad y el manual impreso.

3.8.3.7 Realizar a presentación del manual.

Una vez reunida a todas las personas de interés se procede a indicar los pasos que se dieron para la elaboración del manual, al final de la presentación se respondieron preguntas y finalmente se entregaron todos los documentos que se elaboraron.

3.8.3.8 Entregar el manual de identidad corporativa.

Se procedió a llamar al gerente de la empresa Carlos Martínez a quién se le entregó el manual impreso de la identidad corporativa de la empresa.

Se seleccionaron las siguientes actividades para el manual de procesos de la corporativa:

3.8.4 Primera fase recopilación de información del Manual de procesos.

3.8.4.1 Realizar una reunión con los dueños de la empresa y corroborar la información más relevante del estudio organizacional que se elaboró en la empresa.

Primero se elabora una invitación a los miembros de la empresa, solicitando su presencia y los documentos de toda la información con referencia a la empresa. Durante la reunión se dirigió la conversación sobre la propuesta que se pretende realizar en la empresa y que información es la que se necesita para elaborar el manual.

Además, se realizó un análisis del documento que se entregó a la empresa del estudio organizacional elaborado de antemano, destacando los puntos fuertes y los débiles de la empresa, que se incorporó para la ejecución de esta propuesta.

3.8.4.2 Llegar a un acuerdo de un cronograma para la visita a cada área de trabajo de la empresa.

Una vez entregada la propuesta y analizar el estudio organizacional que se realizó a la empresa, se procede a planificar un cronograma de visitas para recaudar la información de cada uno de los puestos de la empresa, además de revisar la información dentro de las oficinas de esta, para mantener un perfil bajo y cautela los documentos de alto riesgo de la empresa.

3.8.4.3 Realizar la visita a cada área de la empresa y tomar apunte de las actividades que realizan los empleados de la empresa.

Según el cronograma que se realizó en la reunión que se mantuvo con la empresa, se ejecutó a cabalidad con cada uno de los integrantes se pasó un tiempo propicio para enlistar todas sus actividades que realiza en la compañía, además de verificar las tareas que se pueden complementar a cada puesto.

3.8.4.4 Buscar documentos de la historia de la empresa.

Una vez obtenida la información de los puestos, se procede a revisar los documentos proporcionados por la empresa, en este caso los recopilados en el estudio organización, además se realiza una entrevista con el dueño del negocio para que mediante la técnica de la narración cuente la historia de la compañía.

3.8.4.5 Analizar la información encontrada y documentar la información más destacada.

Una vez obtenida la información se procede a clasificar, en los diferentes ordenes, historia de la empresa, información de los puestos e informe del análisis organizacional. Esto permitió la realización del manual, logrado ser un medio de consulta para llenar cada parámetro del manual y descubrir la esencia de la empresa que se quiere dejar impregnada en este documento.

3.8.4.6 Elaborar un documento con toda la información encontrada.

Una vez seleccionada y clasificada la información, se elabora un documento detallando, donde se explica cada parte que se va a utilizar en el manual de procesos de la empresa.

3.8.5 Segunda fase realización del Manual de Procesos.

3.8.5.5 Revisar los documentos con toda la información recopilada.

Una vez se elaboró el documento con toda la información y revisar el manual de identidad corporativa se decide elaborar un documento en blanco para que posteriormente se puede dar un

formato deseado. Además de revisar nuevamente toda la información recopilada y verificar los puntos clave para la elaboración del manual.

3.8.5.6 Revisar un manual de procesos de guía o ejemplo.

Para poder elaborar un manual con las características deseadas y los estándares mínimos, se selecciona un manual guía, se procedió a realizar una investigación de los diferentes tipos de manuales que existen y cuales se adaptan más a las expectativas de la empresa. Se seleccionaron dos manuales de referencia que en sus índices se asemejan a lo que se quiere conseguir con la realización del manual, pero se elaboran varios cambios de acuerdo con la información proporcionada por la empresa.

3.8.5.7 Prepara un documento de recopilación de cada parte del manual.

Con el documento previamente elaborado se procede a elaborar el índice de acuerdo con los manuales guías, además de anotar cada parte del manual con un título de referencia para ir desarrollando cada parte en orden.

3.8.5.8 Elaborar la lista de distribución.

Se fabrica la lista de distribución donde se construye una tabla que está compuesta de los siguientes títulos; personas autorizadas, cargo, copia, emitido, N^a de ejemplar, tipo. Se elaboraron algunas copias que permitan el análisis de los grupos interesados.

3.8.5.9 Elaborar el registro de ediciones y dejar una hoja para el índice del documento.

Se elaboró el registro de ediciones según los datos de la empresa además se dejó una hoja para incorporar el índice al final.

Tabla 2-3: Registro de Ediciones

	
<h2>Registro de Ediciones</h2>	
➤ Versión de Edición	
	Primera Edición
➤ Motivo de edición	
	Creación de manual de procesos de la empresa Dismarlun, que le permita tener un crecimiento optimo y gane posicionamiento a nivel del país.
➤ Responsable	
	Fernando Martínez
➤ Aprobado por	
	Carlos Martínez y Giovanni Alarcón
➤ Fecha de elaboración	
	Octubre del 2020
➤ Modificaciones	
	No se realizará modificación hasta un periodo de tiempo donde se puede comprobar que los procesos son válidos.
➤ Observaciones	
	Versión para aprobación e impresión

Fuente: Manual de procesos de la empresa Dismarlun

Elaborado por: Martínez, F. 2020

3.8.5.10 *Elaborar presentación del manual.*

En búsqueda de un texto que se adapte a la presentación del manual de la empresa Dismarlun, por lo que se escribió el siguiente texto.



Figura 43-3: Presentación del manual

Elaborado por: Martínez, F. 2020

3.8.5.11 *Elaborar el compromiso de la empresa.*

En base a los documentos guías se elaboró en compromiso de la empresa sobre la utilización del manual, en la siguiente imagen se observa el compromiso que realizo la empresa.



Figura 44-3: Compromiso de la empresa

Elaborado por: Martínez, F. 2020

3.8.5.12 *Elaborar la introducción de la empresa.*

En base a las guías de los manuales se elaboró la introducción de la empresa, de igual manera se modificó las partes de acuerdo con la información proporcionada por la empresa. Esta información se detalla en la siguiente imagen;



Figura 45-3: Introducción del manual

Elaborado por: Martínez, F. 2020

3.8.5.13 *Elaborar los objetivos del manual y de los procesos.*

Siguiendo los parámetros de las guías se elaboraron los objetivos de manual y de los procesos. Esto se observa en la siguiente imagen.

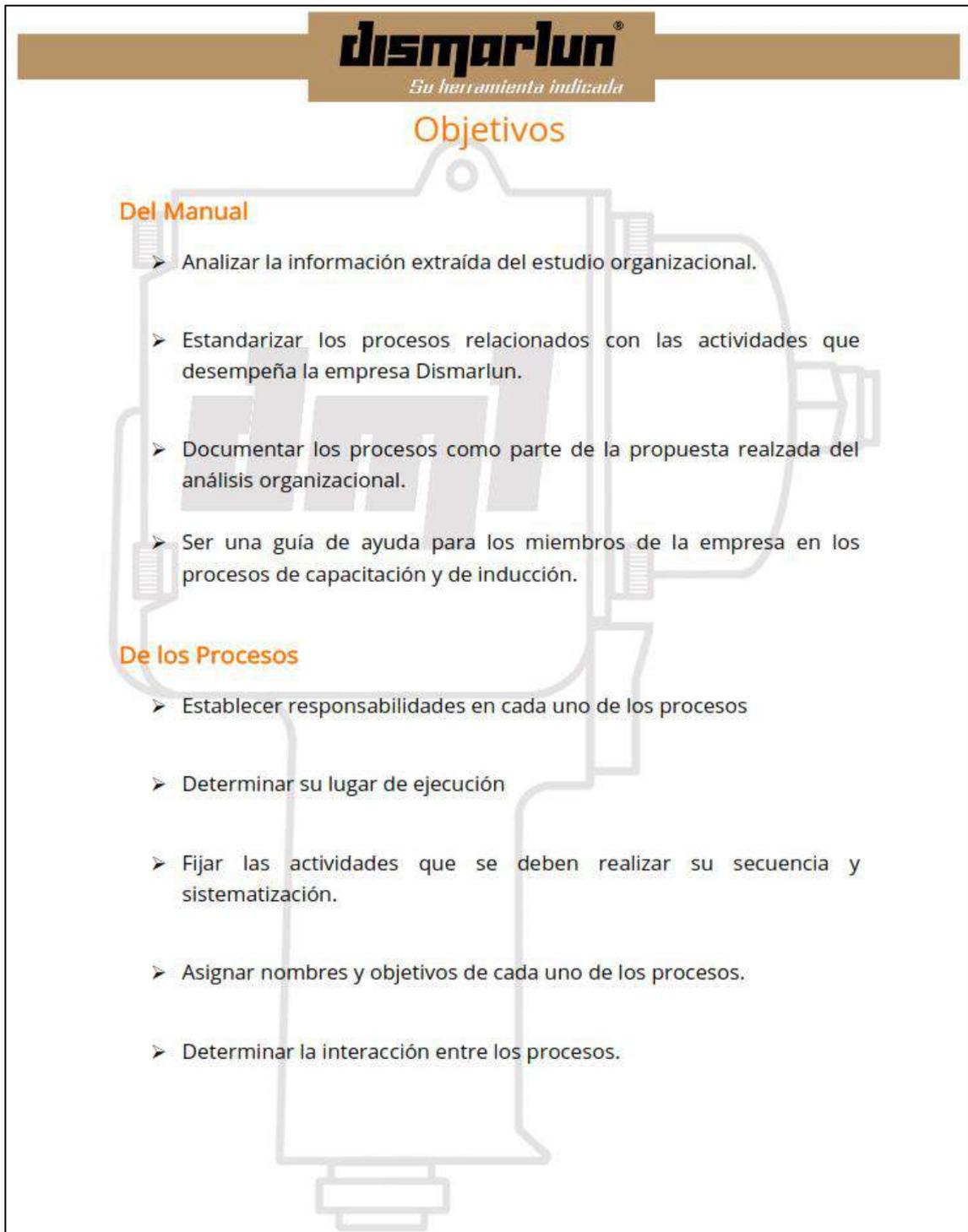


Figura 46-3: Objetivos del manual

Elaborado por: Martínez, F. 2020

3.8.5.14 Elaborar la metodología utilizada en este manual y el alcance del manual.

En base la investigación realizada en la gestión de procesos y las guías de los manuales de procesos, se elaboró una metodología que ayudara a respaldar los distintos pasos que se realizaron para el cumplimiento del manual, en la siguiente imagen se observa la metodología empleada.

Relación de procesos y procedimientos

Los procesos son la unidad de gestión básica de una organización, y lo definimos como el conjunto de actividades ordenadas, secuenciales y sistemáticas que transforman entradas en salidas agregando valor, cada proceso tiene un nombre responsable y objetivo; el cual, tiene asociado de manera implícita una meta, todo proceso consume recursos en insumos, tiene una capacidad de ejecución, un lugar de consecución y se le asigna un indicador para su posterior gestión.

Los procesos son clasificaciones en funciones de su naturaleza; así tenemos procesos gobernantes (llamados también estratégicos) son los encargados de analizar y tomar decisiones para el desarrollo de los procesos claves, los procesos claves son los que están directamente relacionados con el producto de la empresa y generan la cadena de valor, por último los procesos de apoyo de ayuda a todos los demás para el cumplimiento de las metas, todos trabajando en conjunto para el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Los procesos pueden tener varias entradas o varios recursos para por medio de una transformación obtener un resultado que se denomina salida, esta salida a la vez puede ser la entrada de otro proceso es decir el resultado se puede volver un proveedor, este sistema se puede repetir una y otra vez hasta llegar al cliente externo, pero no termina ahí las sugerencias, las quejas, las inquietudes incluso las noticias se transforman en una entrada para la empresa lo que cierra el círculo de información de la empresa.

La secuencia ordenada, secuencial y sistemática de las actividades las hemos estandarizado y denominado "Procedimiento".

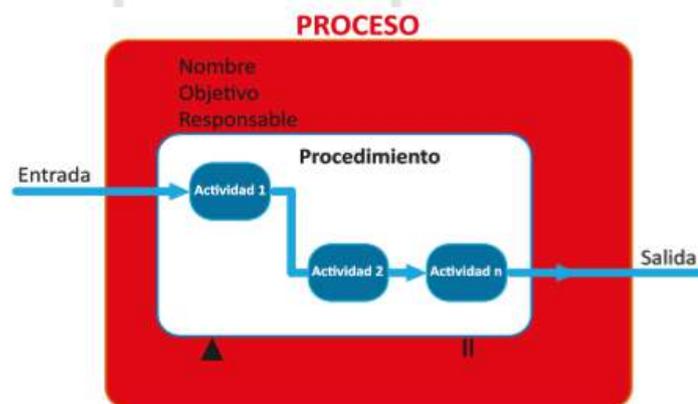


Figura 47-3: Relación de procesos y procedimientos

Elaborado por: Martínez, F. 2020

3.8.5.15 Elaborar los antecedentes de la Empresa.

En base a la información proporcionada por la empresa se realizó una introducción de la historia de la empresa hasta la actualidad y se mantuvo en el mismo formato que se elaboran en las guías de los manuales de referencia, en la imagen a continuación se observa un extracto de las páginas.

Antecedentes de la Empresa

La empresa Dismarlun se formó oficialmente el 3 de Enero del 2020, con la figura de "Venta al por menor de herramientas eléctricas incluidos repuestos, partes y piezas", este es el inicio formal de la empresa, pero su historia se remonta unos años atrás donde un joven visionario que sale del bachillerato técnico tiene la necesidad de trabajar ese es el inicio de la empresa Dismarlun, Carlos Martínez actual gerente de la empresa y dueño, tomo la decisión de trabajar en un patio de carros, para adquirir experiencia en la ventas y comercialización de automotores, además de poner en práctica lo aprendido en su bachillerato.

Después de unos años de duro trabajo logró la experiencia que tanto anhelaba, un día voy triste a su papá y le comento que la venta de balones disminuyo radicalmente y que estaba malo el trabajo.

El joven preocupado por la conversación decide investigar sobre posibles ofertas de trabajo para su papá, pero el señor toda su vida la dedicó al comercio y no quería realizar otra actividad, por lo que el convence para trasladarse a la ciudad de Santo Domingo a la venta de balones, en un comienzo las ventas nuevamente era altas, pero otra vez decayeron por lo que el grupo de trabajo empezó un nuevo análisis de la situación y encontraron una nueva necesidad de los ciudadanos en Santo Domingo y ciudades aledañas era la escases de pernos, rodela y turcas, estos productos se encontraban en una gran cantidad en la ciudad de Ambato por lo que desde ese momento de volvieron comerciantes de estos productos.

Durante muchos años continuaron con este sistema de negocio de comprar los productos y entregarlos en el domicilio del cliente, esto permitiría a la familia estabilidad economía durante esos años, pero un repentino cambio de la vida lo marcaría para siempre. En un viaje normal el Padre del señor

Figura 48-3: Antecedentes de la empresa

Elaborado por: Martínez, F. 2020

3.8.5.16 Elaborar misión y visión de la empresa.

Se elaboraron la propuesta de la misión y visión de la empresa, y en una reunión con el gerente de la empresa se aprobaron las dos propuestas, que se observan en la imagen a continuación.

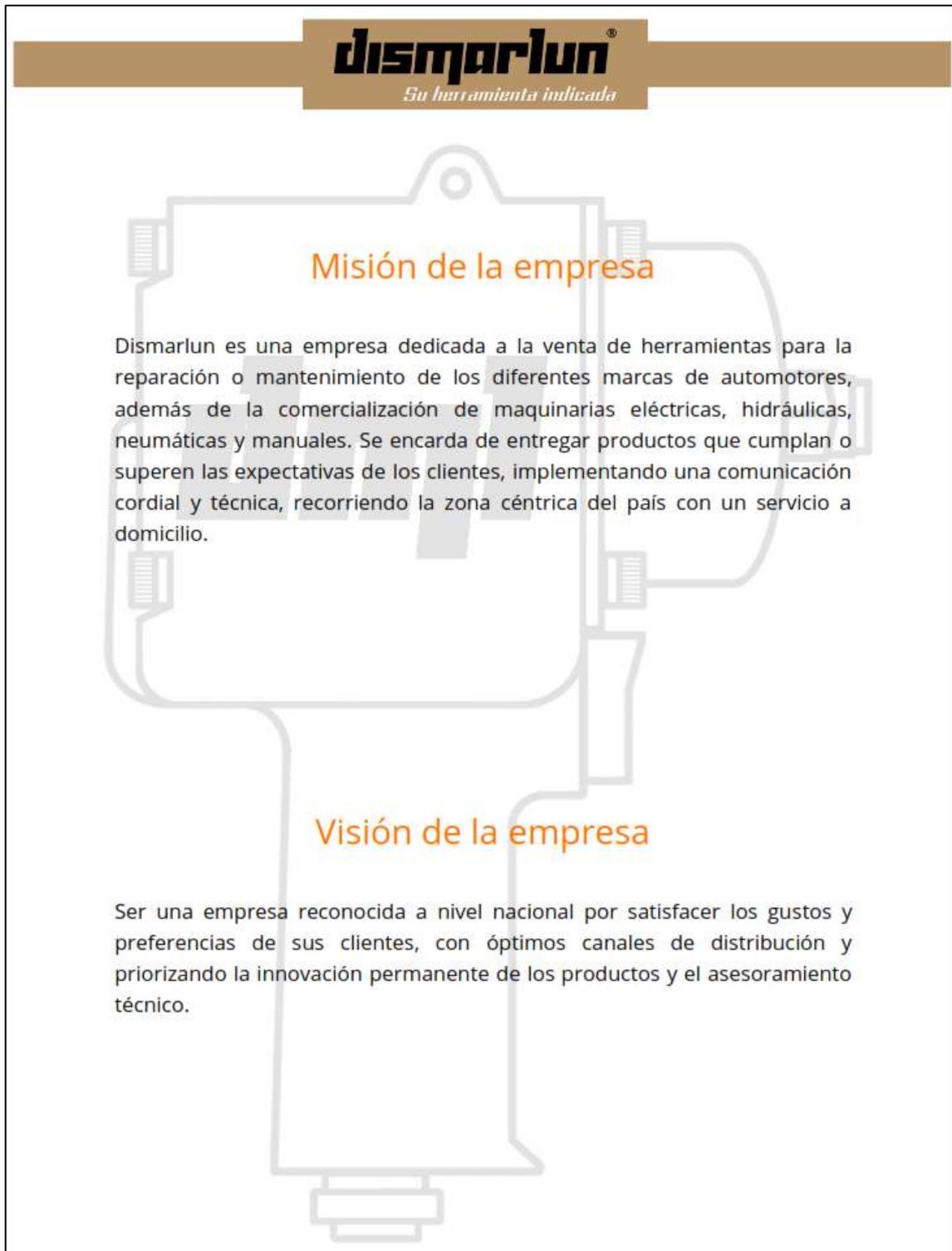


Figura 49-3: Misión y Visión de la empresa

Elaborado por: Martínez, F. 2020

3.8.5.17 *Elaborar los objetivos de calidad, política de calidad y valores corporativos.*

Los siguientes puntos se elaboraron en base a las guías de los manuales, desde los objetivos hasta los valores corporativos que se adaptaron a las necesidades de la empresa en la imagen a continuación se indica la realización de los tres ítems.

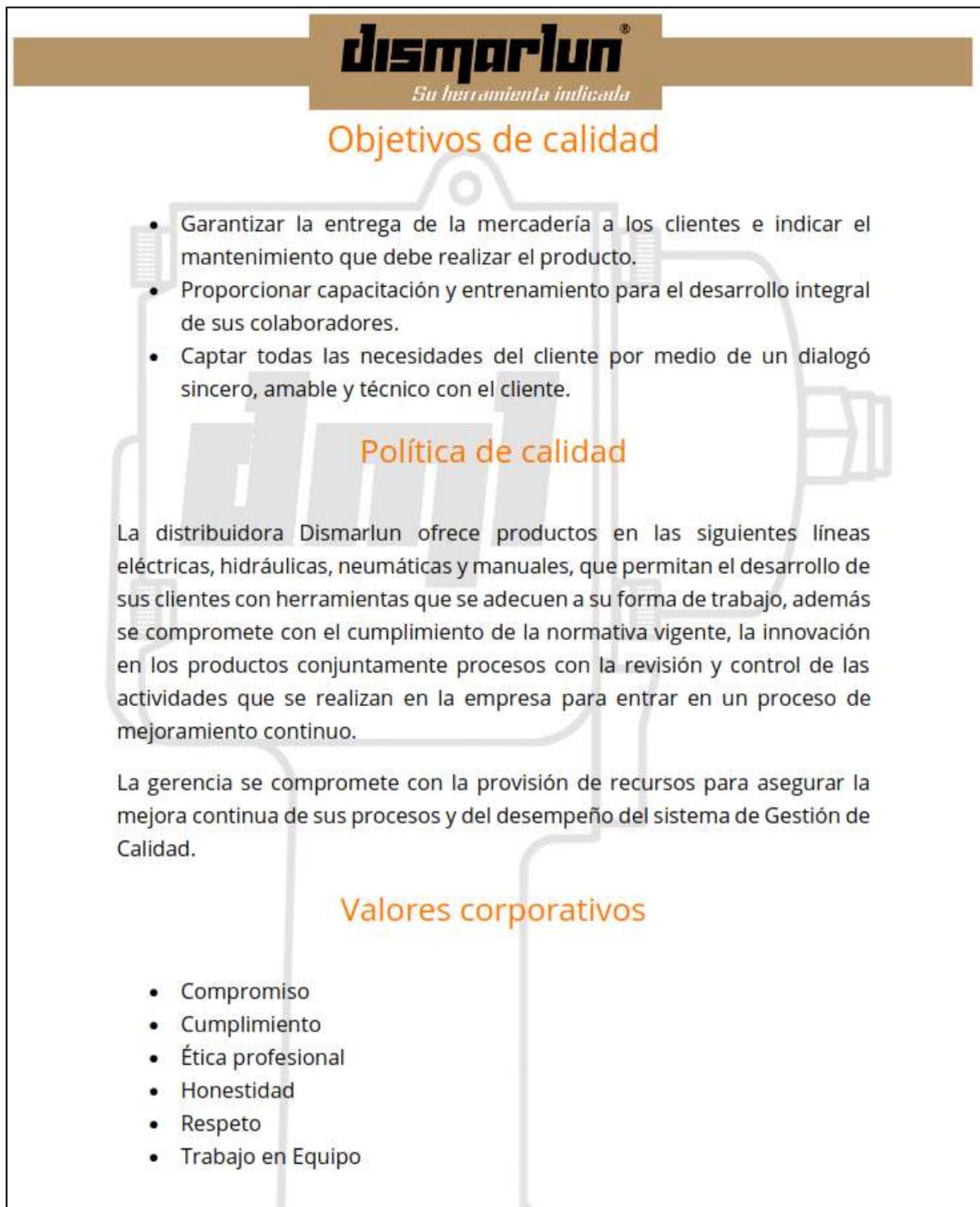


Figura 50-3: Objetivos de calidad, política y valores

Elaborado por: Martínez, F. 2020

3.8.5.18 *Elaborar la simbología utilizada en los flujogramas.*

Se elaboró una guía para que las personas entiendan los símbolos empleados en los flujogramas de los procedimientos de la empresa y facilitar su comprensión, en la imagen a continuación se observa la simbología empleada.

Tabla 3-3: Simbología utilizada en los flujogramas

 <i>Su herramienta indicada</i>		
Simbología Utilizada en los flujogramas		
Símbolo	Nombre	Descripción
	Inicio / Final	Indica fin o inicio de un procedimiento
	Acción	Representa la ejecución de una o más tareas dentro de un procedimiento
	Decisión	Representa una actividad de decisión o conmutación
	Conector	Representa el enlace en hojas diferentes de un procedimiento.
	Documento	Simboliza cualquier documento que intervenga en el proceso y que aporte información para que este se puede desarrollar
	Dirección del flujo	Conecta los símbolos señalados el orden en que deben ejecutarse las tareas en el proceso o procedimientos.

Fuente: Manual de consulta

Elaborado por: Martínez, F. 2020

3.8.5.19 *Elaborar organigrama de la empresa.*

En el estudio que se realizó a la empresa se detectó que el negocio no disponía de un organigrama por lo que se procedió a elaborar una propuesta, que fue aprobada por los dueños de la compañía, en la siguiente imagen se observa el organigrama de la empresa.

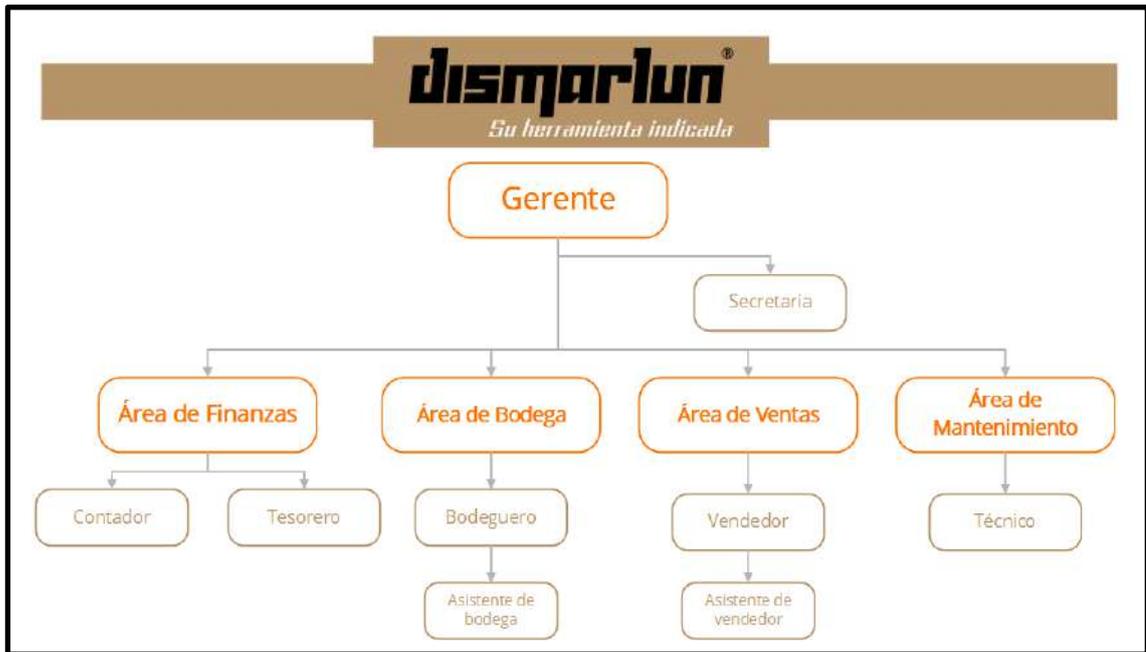


Gráfico 1-3: Organigrama de la empresa

Elaborado por: Martínez, F. 2020

3.8.5.20 Elaborar la descripción de cada puesto de la empresa.

Con la información recopilada se procede a clasificar las actividades de acuerdo con cada puesto, después se procede a elaborar una plantilla con los datos que se necesitan de tabla de descripción de puestos como el que se observa en la imagen a continuación.

Tabla 4-3: Formato de descripción de puestos

		Manual de Procesos Descripción del puesto Secretaria	
Código	Fecha de elaboración	Número de página	
DPA-001	23 de Septiembre del 2020	1 de 1	
Descripción del puesto			
➤ Nombre del puesto			
Secretaria (Apoyo para la gestión del gerente)			
➤ Línea de reporte			
Gerente			
➤ Línea de orden			
No aplica			
➤ Objetivo			
Ser un apoyo para las actividades que realiza en gerente para el cumplimiento de objetivos de la empresa.			
➤ Procesos que debe realizar			
Gestionar la agenda del gerente. Atender al público. Gestionar documentos. Manejar la información sensible. Organizar la oficina. Atender las llamadas de la oficina. Vigilancia administrativa. Organización de desplazamientos. Comunicación con otros departamentos Realizar los contratos de los nuevos empleados			
Perfil de cargo			
➤ Educación Formativa			
Cursar los últimos niveles de formación universitaria en carreras de administración de empresas o afines, bachiller o tecnológico en carreras afines a la administración.			
➤ Área de conocimiento			
Administración, contabilidad, Economía o afines			
➤ Experiencia			
1 Año en empresas que su principal actividad sea la comercialización de artículos no perecibles.			
➤ Capacidad y conocimiento requeridos			

Fuente: Manual de guías

Elaborado por: Martínez, F. 2020

Se analizan cada puesto de la empresa y se realizan las dos clasificaciones de las tablas que son las siguientes;

Descripción del puesto que se compone de los siguientes ítems para llenar; Nombre del puesto, línea de reporte, línea de orden, objetivos, procesos que debe realizar.

Perfil de cargo; Educación formativa, área de conocimiento, experiencia, capacidad y conocimientos requeridos.

Estos parámetros permiten que las persona que ingrese al puesto sepa cuál es la cadena de mando de la empresa, cual es el personal que debe dirigir para cumplir los objetivos y a que persona debe entregar el informe de objetivos cumplidos. Además, que contribuye al encargado la realización de la contratación, inducción y capacitación del nuevo personal de la empresa.

Esto le permite a Dismarlun conocer que actividades desempeña cada miembro de la empresa, y evitar el mal uso del Talento Humano de la empresa.

Se elaboró una decodificación del nivel de actividades que en su mayoría realiza el personal de Dismarlun por lo que se da una división como en los macroprocesos de la empresa, esto se observa en la siguiente tabla.

Tabla 5-3: Descripción de los puestos

Descripción del puestos	
Significado de siglas de los códigos	
DPD	Dismarlun Personal Directivo
DPO	Dismarlun Personal de Operaciones
DPA	Dismarlun Personal de Apoyo

Fuente: Manual de guías

Elaborado por: Martínez, F. 2020

3.8.5.21 *Diseñar y agregar los procesos gobernantes, claves y de apoyo en los macroprocesos de la empresa Dismarlun.*

Para realizar los macroprocesos se debe saber cuáles son las áreas que están integradas en la empresa y el tamaño de esta, en muchas organizaciones que apenas se están creando piensan que deben estar integrados por grandes procesos elaborados y gigantescas cadenas de datos y procesos con un lenguaje técnico que solo puede ser entendido por profesionales.

Esto es el gran error que cometen muchas empresa o emprendimiento por creer que las empresas deben iniciar con grandes procesos que a lo largo del tiempo se mantienen, esta es una visión de la empresa tradicional, en cambio el nuevo pensamiento es realizar lo necesario en el tiempo indicado, por lo que se inicia con las actividades más esenciales de la empresas y de acuerdo a su

crecimiento se van acoplando más macroprocesos o procedimientos que permita a la empresa cumplir con sus objetivos para satisfacer a sus clientes.

Es por este motivo que se decidió realizar los macroprocesos de la empresa en la siguiente división;

En los procesos gobernantes; Gestión Estratégica y Gestión Financiera.

En los procesos claves; Compras y Bodega, Ventas y Servicio Técnico.

En los procesos de apoyo; Apoyo a Gestión.

En los manuales de consultas se tiene claros ejemplos de cómo elaborar los mapas de macroprocesos como se observa en la siguiente imagen.

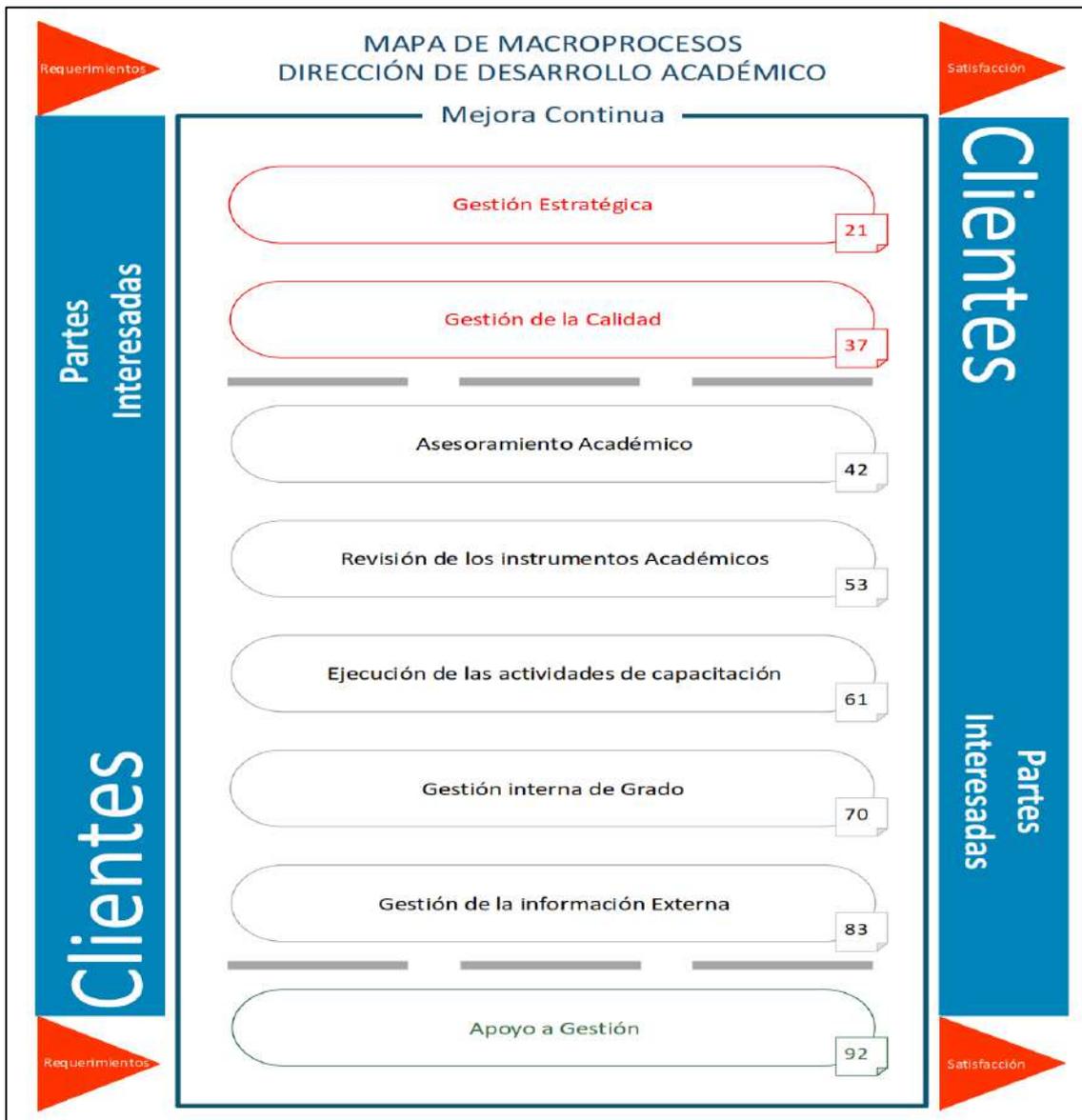


Gráfico 2-3: Mapa de macroprocesos guía

Fuente: CIMOGSYS 2020

En base a este modelo se desarrolló el mapa de la empresa, pero se realizó algunos ajustes que permita a las personas interesadas analizar el manual de una forma clara y precisa, además que se realizó con un formato lo más simple posible.

En la siguiente imagen se observa el mapa de macroprocesos de la empresa Dismarlun que integra todos los componentes antes descritos.

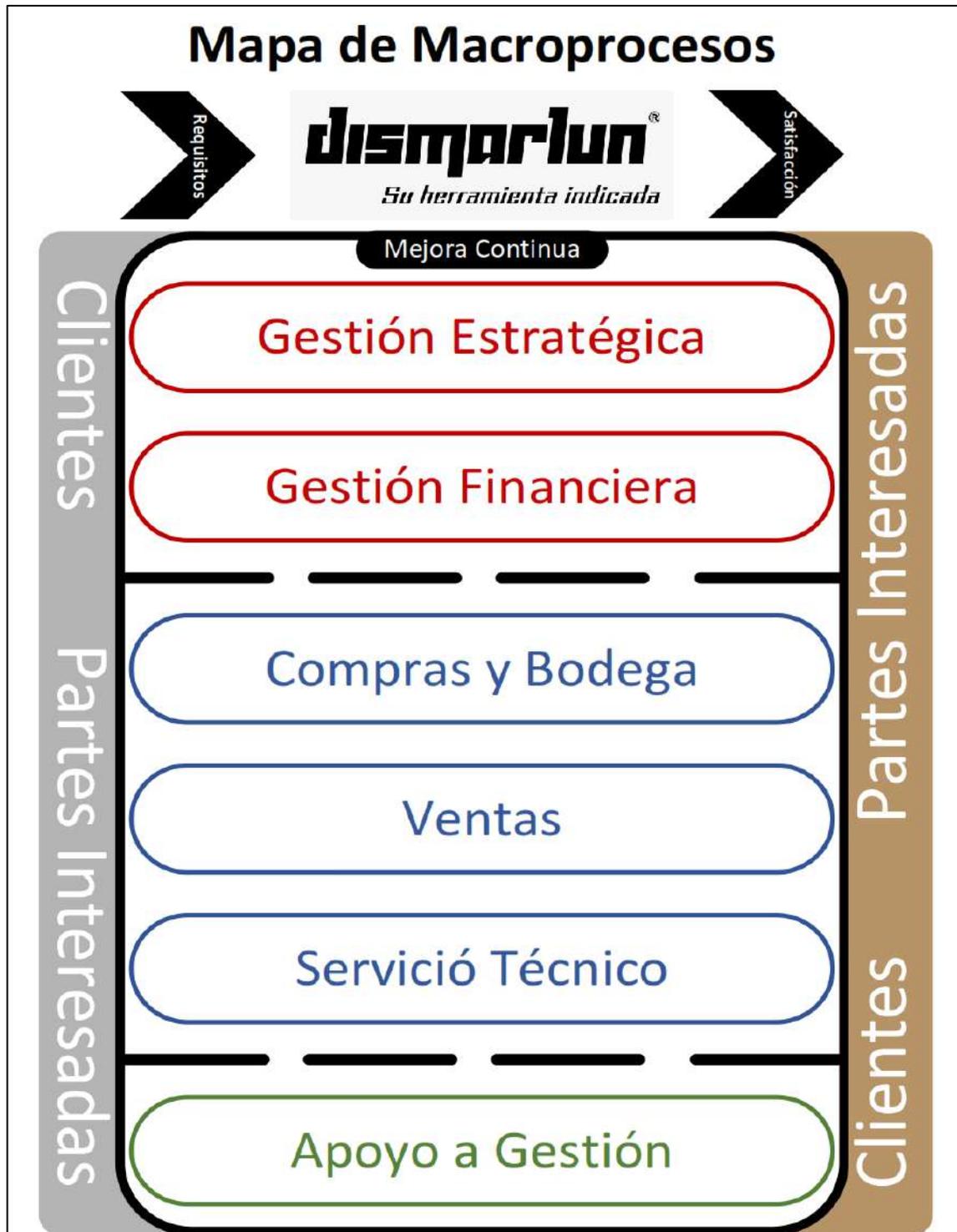


Gráfico 3-3: Mapa de macroprocesos

Elaborado por: Martínez, F. 2020

3.8.5.22 *Elaborar el mapa de macroprocesos de nivel uno de cada proceso de la empresa.*

Para realizar en macroproceso de nivel uno, se elaboró en base a las divisiones de mapa de nivel cero, donde se toma cada proceso y se adjunta cada actividad que se realiza en este subgrupo, logrando encajar todas las actividades de la empresa en el mapa de la empresa, además se una subclasificación en base a las personas que realizan esta actividad, esto se observa en la siguiente imagen donde se observa un macroproceso de nivel uno de la Gestión Estratégica de la empresa Dismarlun.



Gráfico 4-3: Mapa de macroproceso de nivel uno

Elaborado por: Martínez, F. 2020

El manual está compuesto por seis macroprocesos de nivel uno, estos se colocan al iniciar las descripciones de cada subárea del mapa general de la empresa. Logrando un índice de cada división para que el personal que desea saber sus actividades solo verifique si se encuentra en la gráfica y proceda a analizar cómo debe desarrollar esa tarea.

3.8.5.23 Elaborar la ficha del proceso y el flujograma de cada proceso que se identificó de las actividades que se realizan encada puesto.

Una vez terminado los dos mapas de macroprocesos de la empresa, se procede a realizar las fichas de proceso y flujograma de cada actividad esto permite llegar a la última etapa de profundización que se dará en la primera versión del manual de procesos de la empresa.

Todas las actividades del personal de la empresa que se describe en el mapa de nivel uno dispondrá de una ficha de procesos y un flujograma, donde se redactará varios datos de vital importancia para la ejecución de cada actividad e indicaciones que permitan al usuario entender como elaborar la actividad, cuáles son los productos de entrada, cuáles son los productos de salida y otros parámetros que despejen cualquier duda sobre la actividad.

Para elaborar las fichas de procesos se tomó en consideración los formatos establecidos por los manuales que se están utilizando como guía que se observan en la imagen a continuación.

Tabla 6-3: Ficha de procesos

PROCESO: ADMINISTRACIÓN DEL DESARROLLO ACADÉMICO INSTITUCIONAL EN LAS DIFERENTES MODALIDADES EDUCATIVAS	
FICHA DE PROCESO	
NOMBRE DEL PROCESO:	ADMINISTRACIÓN DEL DESARROLLO ACADÉMICO INSTITUCIONAL EN LAS DIFERENTES MODALIDADES EDUCATIVAS
OBJETIVO DEL PROCESO:	ADMINISTRAR EL DESARROLLO ACADÉMICO INSTITUCIONAL EN LAS DIFERENTES MODALIDADES EDUCATIVAS
RESPONSABLE DEL PROCESO:	DIRECTOR DEL CENTRO DE DESARROLLO ACADÉMICO
LUGAR DE EJECUCIÓN:	ÁREA DIRECCIÓN DESARROLLO ACADÉMICO
ENTRADA:	INFORMACIÓN RELEVANTE DE LAS MODALIDADES EDUCATIVAS REALIZADAS CON ANTERIORIDAD, SUGERENCIAS Y/O RECOMENDACIONES SOBRE EL DESARROLLO ACADÉMICO.
SALIDA:	UNA PLANIFICACIÓN SOBRE EL DESARROLLO ACADÉMICO INSTITUCIONAL EN LAS DIFERENTES MODALIDADES EDUCATIVAS.
RECURSOS:	PROFESOR TITULADO, POST TÍTULO O MAGÍSTER EN PLANIFICACIÓN, DESARROLLO ACADÉMICO, GESTIÓN DE PROYECTOS, EXPERIENCIA DE 2 A 3 AÑOS EN PLANIFICACIÓN, DESARROLLO Y EVALUACIÓN CURRICULAR DE PROCESO EDUCATIVOS. PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO CURRICULAR, PEDAGOGÍA, DIDÁCTICA, INVESTIGACIÓN EDUCATIVA. FORMULACIÓN DE PROYECTOS EDUCATIVOS. PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO CURRICULAR, PEDAGOGÍA, DIDÁCTICA, INVESTIGACIÓN EDUCATIVA, LEGISLACIÓN EDUCATIVA. DIDÁCTICA, TEORÍAS Y METODOLOGÍAS DEL APRENDIZAJE. PEDAGOGÍA Y DIDÁCTICA. PLANIFICACIÓN CURRICULAR, MODELOS EDUCATIVO INSTITUCIONAL.
INSUMOS:	ESFERO, PAPEL BOOM, INTERNET, NOTAS ADHESIVOS
INDICADOR:	CUALITATIVO

Fuente: Manual de procesos del DDA

Fuente: CIMOGSYS. 2019

Por lo que se integró todos los parámetros de las fichas de procedimientos que se describe a continuación;

Nombre del proceso, Objetivo del proceso, responsable del proceso, Lugar de ejecución, Entrada, Salida, Recursos, Insumos e Indicadores.

Donde se realizó un pequeño cambio es en el formato que se realizó, pasando de un formato horizontal a un formato vertical, este cambio se realizado para que exista una mejor diferencia con los niveles de la ficha, logrando que las personas interesadas pueden tener una mejor apreciación del contenido, a comunicación se presenta la ficha de procedimiento de la empresa Dismarlun.

Tabla 7-3: Ficha de procedimiento

		Manual de Procesos Ficha de Proceso Gestión Estratégica	
Código	Fecha de elaboración	Número de página	
DGE-001	23 de Septiembre del 2020	1 de 3	
Ficha de Procedimiento			
➤ Nombre del Proceso.			
Planificación de las actividades estratégicas de la empresa			
➤ Responsable de la ejecución.			
Gerente			
➤ Objetivo del proceso			
Planificar las actividades estratégicas de la empresa con duración de un año.			
➤ Lugar de Ejecución			
Oficina del gerente			
➤ Entrada			
Errores encontrados en los procesos, peticiones de los clientes, informes de las diferentes áreas e información externa validada.			
➤ Salida			
Una Planificación de las actividades estratégicas que la empresa debe cumplir.			
➤ Recursos			
Título de tercer nivel en carreras como: Ingeniería Comercial, Ingeniería de Empresas, Gestión empresarial, gestión de proyectos y carreras afines. Contar con estudios de maestría en administración de empresas, gestión de planificación, gestión en proyectos o de materias afines. Experiencia de 3 Años en actividades similares en empresas comerciales. Además, cursos o maestría en planificación estratégica.			
➤ Insumos			
Esfero, computadora, papel boom, internet, notas adhesivas, impresora.			
➤ Indicador			
Cuantitativo.			

Fuente: Manual de guía

Elaborado por: Martínez, F. 2020

Una vez culminada las fichas de procedimientos, se procede a elaborar los flujogramas de cada actividad que se desarrolla en la empresa, esta información es recopilada, en los días que se pasó con el personal observando como realiza las actividades.

El formato de presentación de las actividades se debe realizar en la empresa es la integración de un proceso que costa de entradas y salidas, de igual manera de un principio y un final. Por lo que

se tomó la decisión de mantener el formato minimalista que se desarrolló en los manuales, pero añadiendo el valor agregado del tesista. A continuación, se presenta el formato utilizado por los manuales de ejemplo.

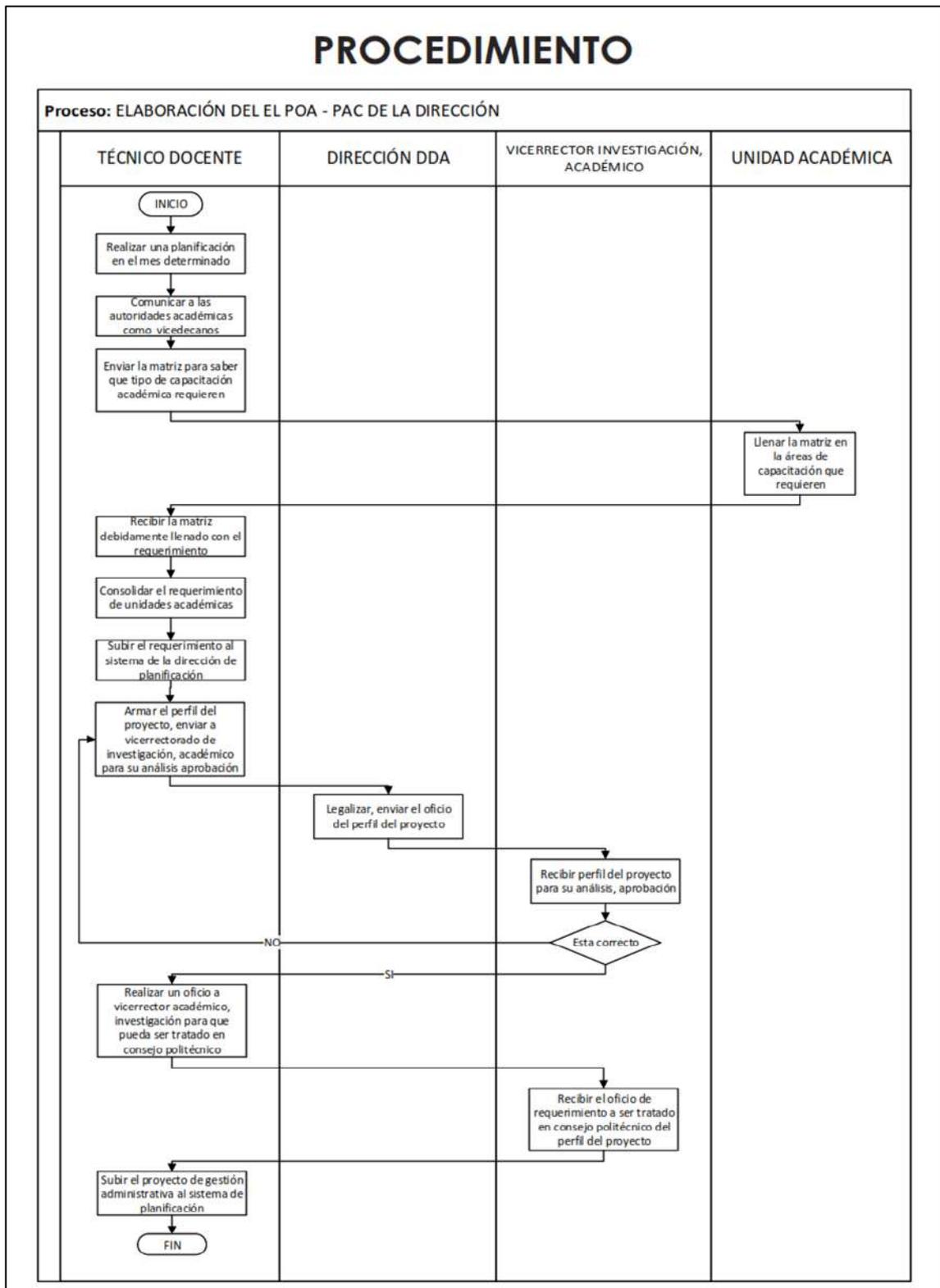


Gráfico 5-3: Flujoograma de referencia

Fuente: CIMOGSYS 2019

Los flujogramas de la empresa Dismarlun se diseñaron en base a los manuales, pero se agregó un membrete en la parte de arriba y unos pequeños ajustes en la elaboración del flujograma logrando la imagen a continuación.

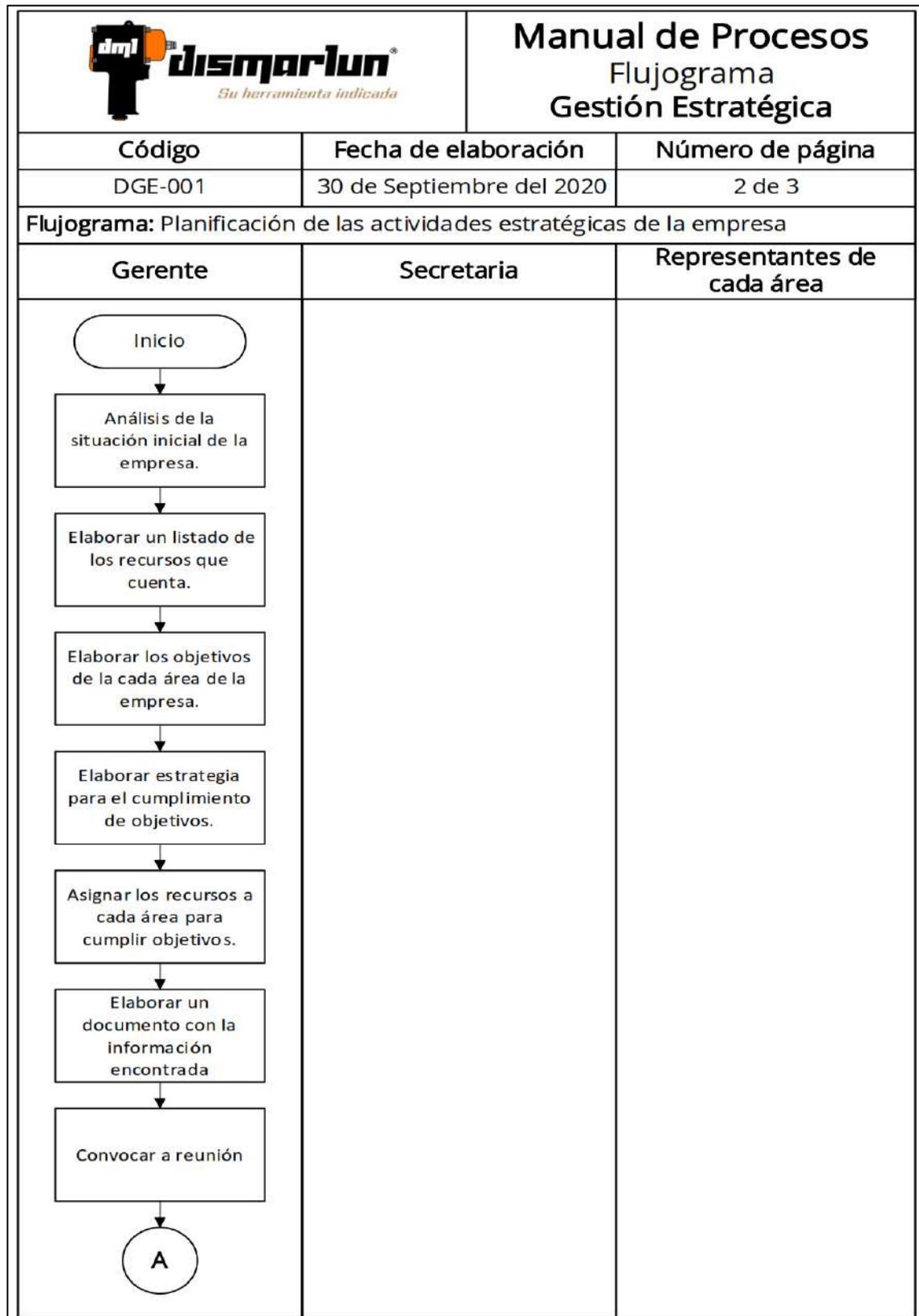


Gráfico 6-3: Flujograma del manual

Elaborado por: Martínez, F. 2020

Este proceso de realizar la ficha y el flujograma tiene una numeración de las dos partes que la integran por lo que se encuentra el mismo código en varias hojas, pero el número va cambiando, tal como los procesos de auditoría de una empresa.

Estos pasos se repiten en todas las actividades que se describe en el macroproceso de nivel uno, lo que varía es el código que se emplea en cada macroproceso, por lo general se utiliza las iniciales de los títulos de los macroprocesos y la inicial de Dismarlun.

El membrete utilizado es un estándar que se decidió establecer en la manual, tanto como en la descripción de puestos, fichas de procedimientos y flujograma de procesos, con el fin de integrar cada boceto elaborado en el manual.

Varios son los beneficios de que cada gráfico del manual utilice membretes y son los siguientes;

-Cada página tiene su propia identificación, permitiendo un fácil manejo de las hojas al momento de buscar por su código.

-Se puede extraer una parte del manual y entregar al personal, para análisis de los procesos de inducción y capacitación, para posteriormente el cliente interno sepa en qué parte del manual se encuentra la parte seleccionada o extraída.

-Se conoce en qué fecha se realizó la última actualización, dejando sin efecto versiones anteriores del manual, evitando confusiones entre los trabajadores de la empresa.

De esta manera se da por terminado la parte técnica del manual de proceso, posteriormente se realiza la integración de los elementos y revisión de errores.

3.8.5.24 Revisar la compilación de la información y el orden de las actividades planificada en el documento.

Para la elaboración del manual de procesos se utilizaron dos programas principales que son los siguientes; Word y Visio, programas de la plataforma de Microsoft, el uno para integrar los diferentes textos y gráficos finales, en cambio Visio se utilizó para todos los flujogramas y gráficos del manual.

Con estas dos herramientas se procedió a elaborar los bocetos de las fichas de procesos, fichas de descripción de puestos y flujogramas de la empresa.

Una vez se obtuvieron los diseños finales se procedió a elaborar un documento base donde se enlistó todas las partes del manual y se procedió a realizar un documento con cada parte diferente, como se observa en la imagen a continuación.

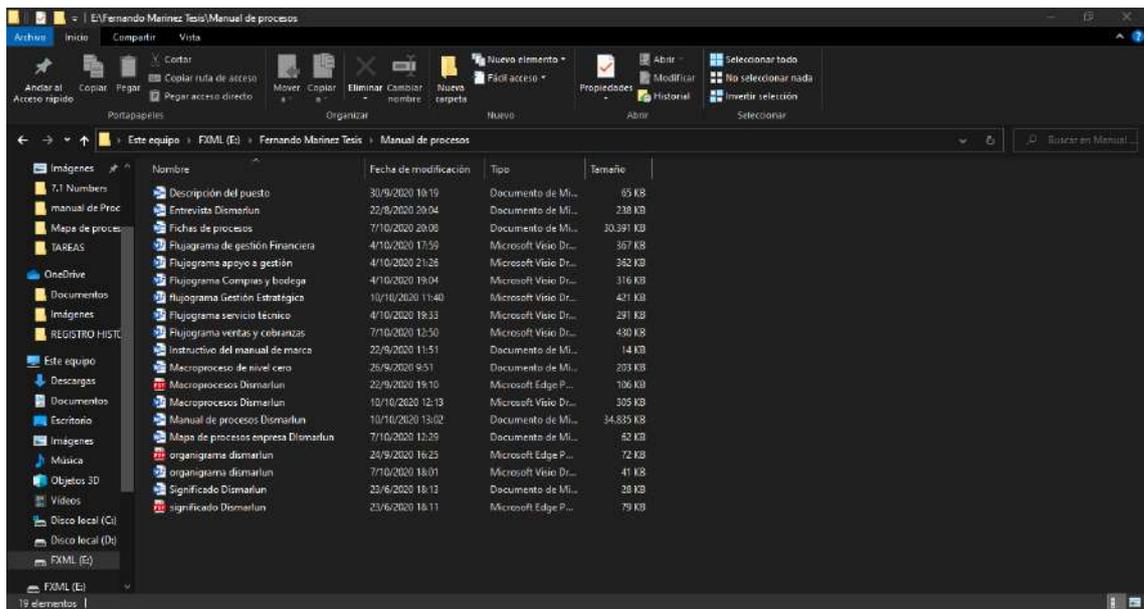


Figura 51-3: Carpeta con los archivos de manual

Elaborado por: Martínez, F. 2020

De esta manera se elaboró de una forma más fácil y práctica el manual, porque al momento de integrar todo el manual se comenzó a retrasar un poco el programa de Word. Una vez terminada cada parte del manual se procedió a realizar la integración final del manual.

Con el documento base se transcribía cada parte de los documentos elaborados aparte, hasta obtener un documento de un alrededor de 250 hojas, no se obtiene el número exacto porque lo que falta integrar la parte del diseño la manual.

3.8.5.25 Entregar el manual al diseñador del manual de la empresa.

Una vez se realizó la integración final del manual en un documento de Word, se entregó en un flas al diseñador de la empresa el encargado de elaborar el manual de identidad corporativa de la empresa, por lo que se integró en mimo diseño en el manual además de la utilización del nuevo Imagotipo de la empresa, logrando presentar los dos manuales a la vez.

Esto se hizo posible a la integración de las redes de comunicación que se creó con la empresa y varios meses de duro trabajo, donde se manejó varias versiones del Imagotipo de la empresa, hasta el momento de integrar el producto final de la empresa.

3.8.5.26 Recibir el manual de la empresa.

El diseñador de la empresa entregó su trabajo al tesista y procedió a la revisión de las peticiones que se le dio para el diseño del manual.

Una portada sencilla pero que trasmite la esencia de la empresa, se obtuvo el resultado esperado y se observa en la imagen.

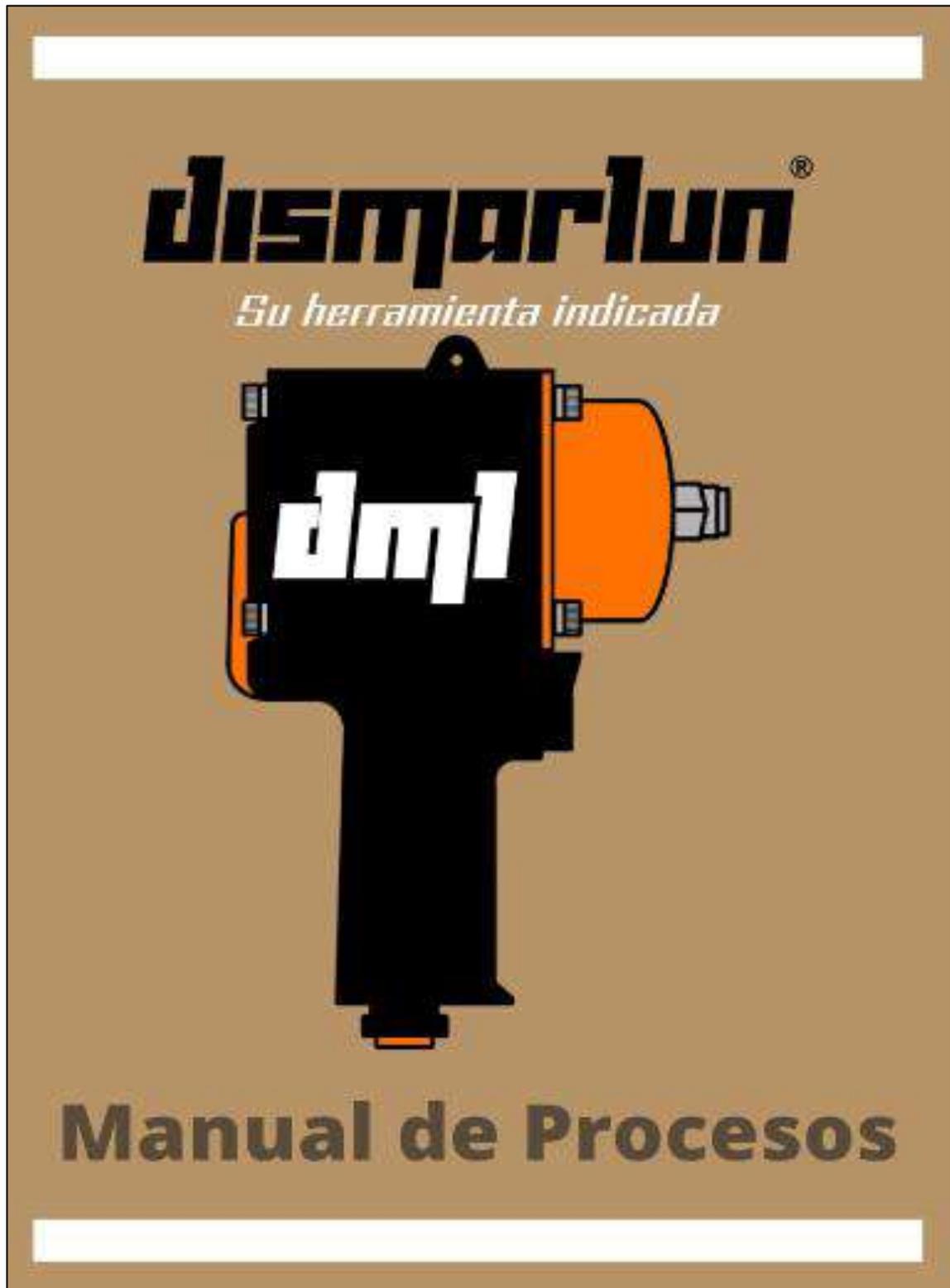


Figura 52-3: Portada del manual

Elaborado por: Martínez, F. 2020

Al diseñador se le indicó que elabore una galería de imágenes que representen la empresa y se obtuvo el resultado deseado que se puede apreciar en la imagen a continuación.

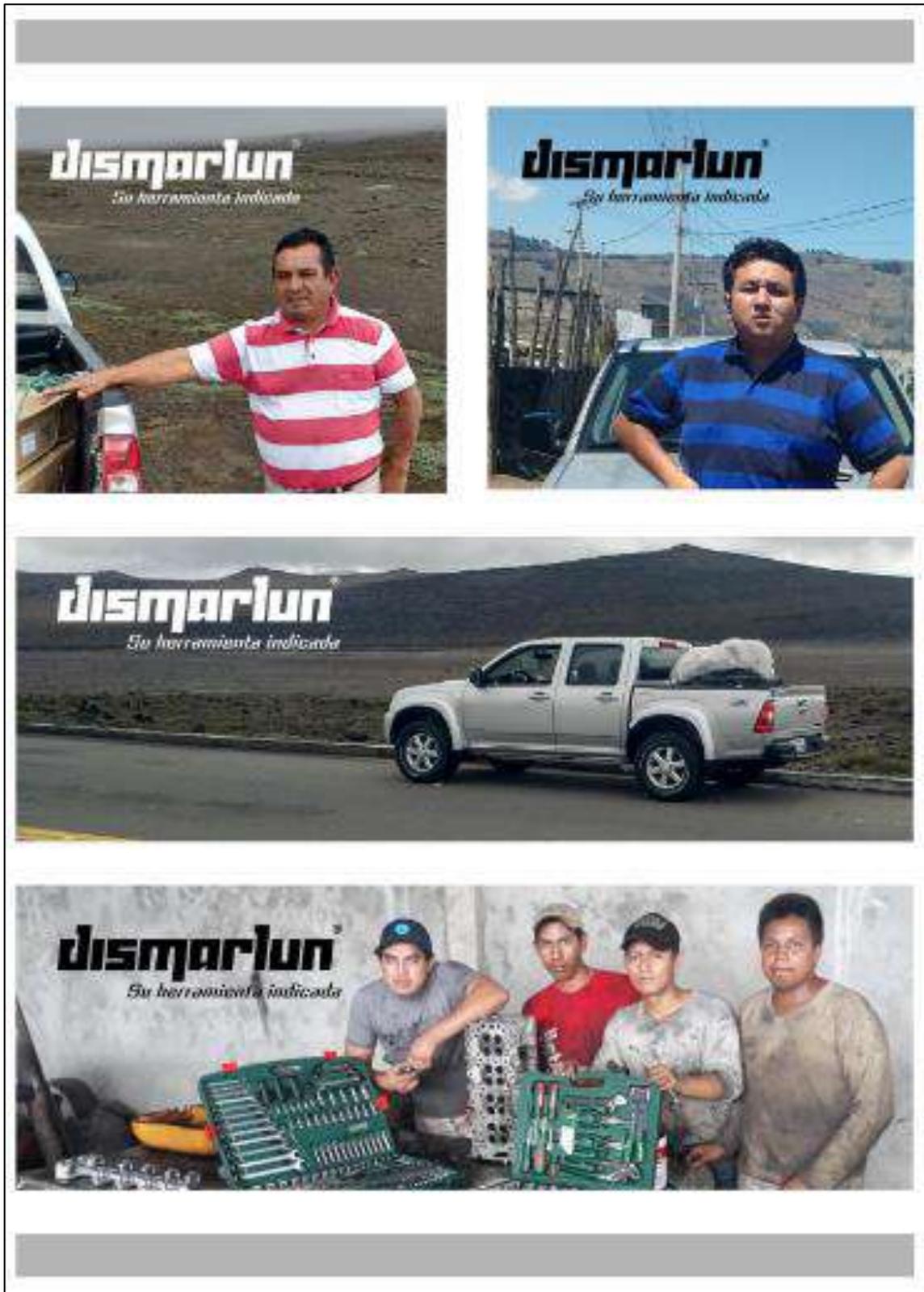


Figura 53-3: Galería de la empresa

Elaborado por: Martínez, F. 2020

Para la presentación de la versión del manual se indicó que se quería algo sencillo, pero que se integre con el formato de todo el manual, esto se consiguió y se demuestra en la imagen a continuación.



Figura 54-3: Portada del manual edición

Elaborado por: Martínez, F. 2020

Otra petición es la integración de los productos de la empresa en el manual de procesos, que permita a las personas interesadas realizar un rápido vistazo de los diferentes ítems que ofrece la empresa.



Figura 55-3: Galería de productos

Elaborado por: Martínez, F. 2020

Continuando con las peticiones es un formato sencillo para la presentación de todo el manual de la empresa pero que integre de manera armónica todos sus elementos por lo que se optó por el siguiente formato que se observa en la imagen.

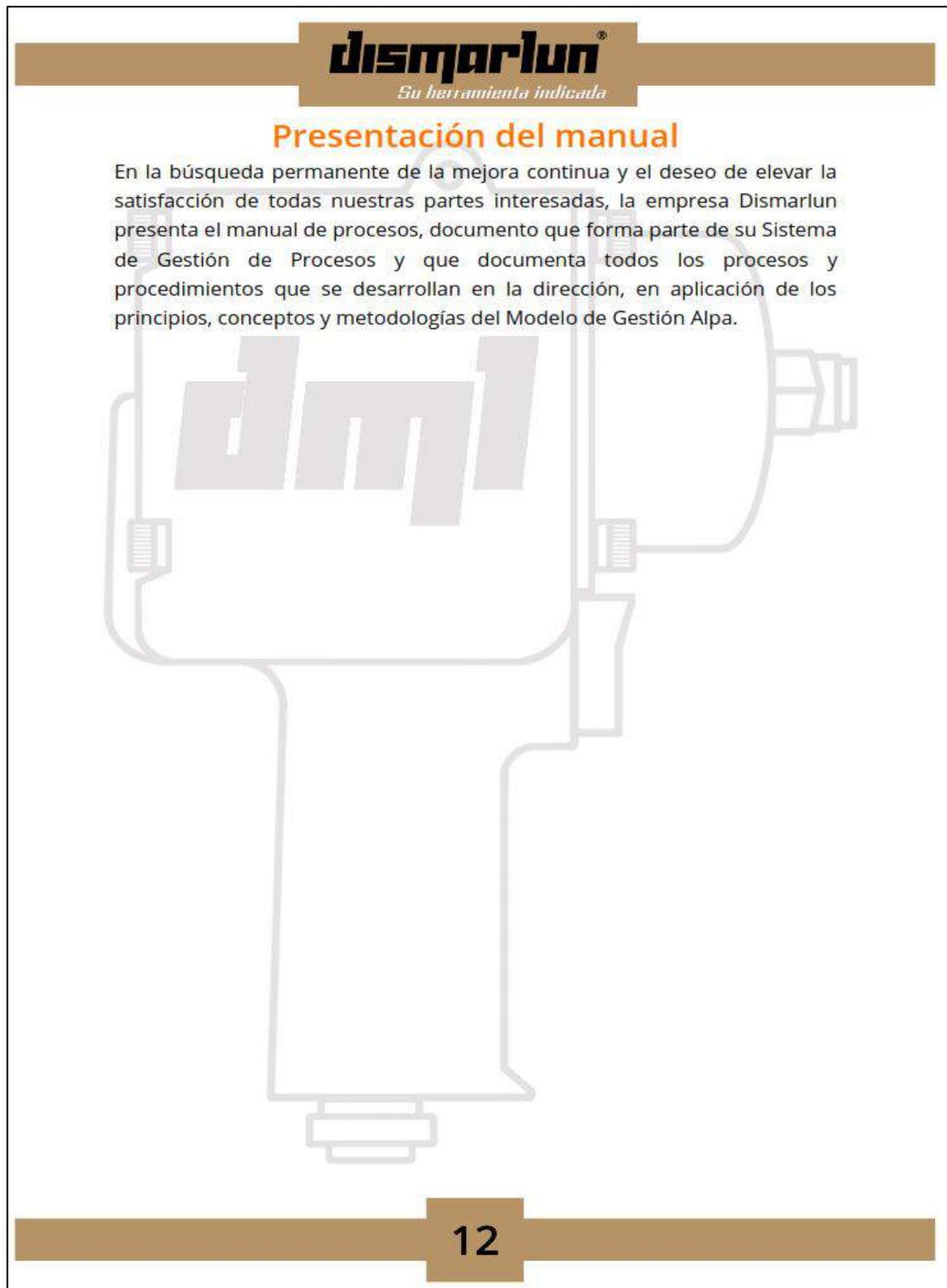


Figura 56-3: Formato de diseño del manual

Elaborado por: Martínez, F. 2020

Una vez terminado el diseño se coloca la contraportada del manual de procesos, culminando este proyecto que ha integrado horas de esfuerzo de múltiples personas para cumplir este objetivo, en la imagen a continuación se observa la contraportada y última página del manual.

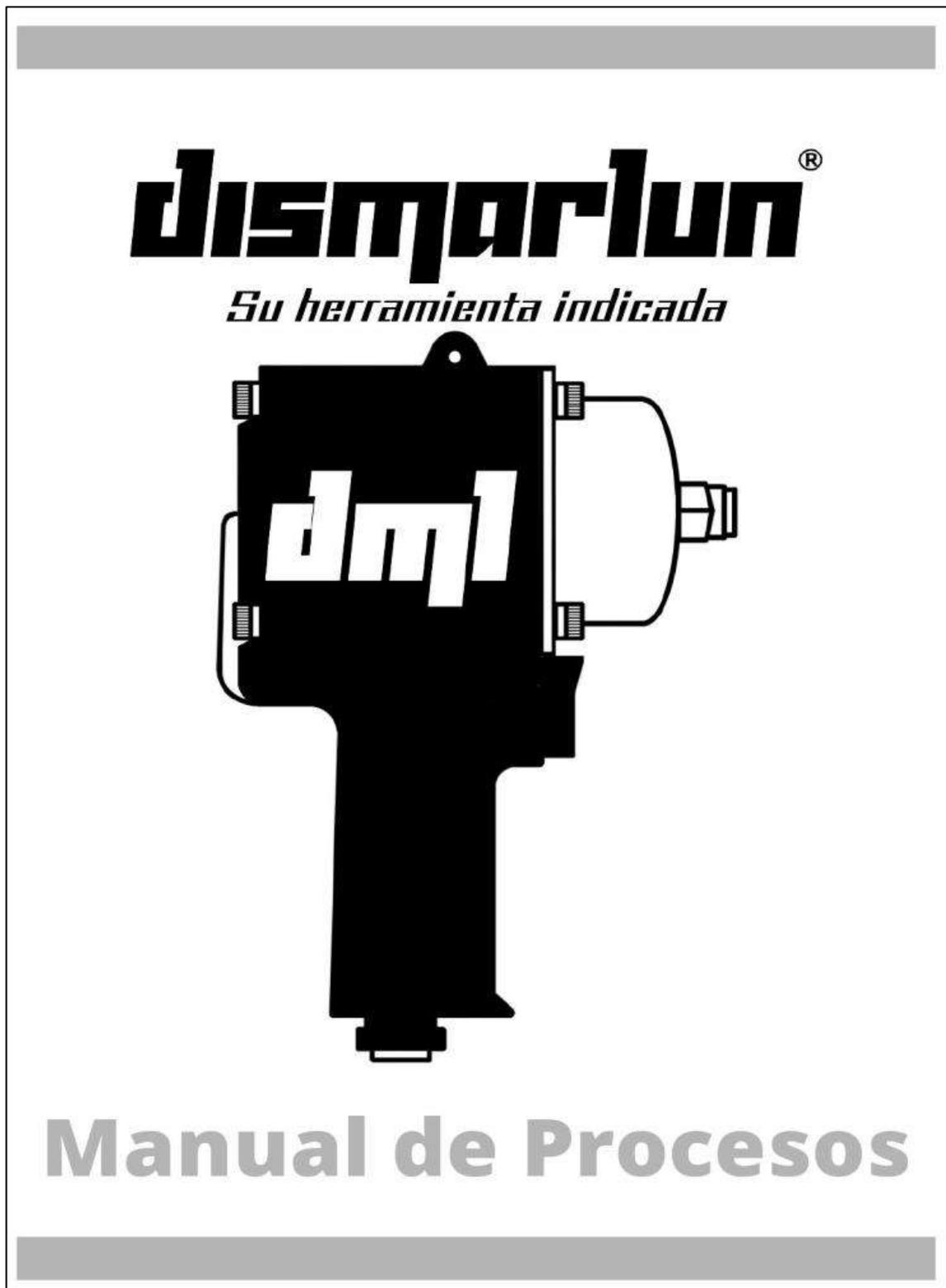


Figura 57-3: Contraportada del manual

Elaborado por: Martínez, F. 2020

3.8.6 Tercera fase presentación del Manual de procesos de la empresa.

3.8.6.5 Revisar el manual de la empresa final.

Una vez se entregó el manual por parte del diseñador de la empresa, se procede a realizar la revisión final del manual se puede detectar los siguientes errores; detectar faltas ortográficas, incongruencias en los formatos, paginas repetidas, entre otras. Además, que se revisó el documento en su totalidad verificando que todos los documentos que se realizaron aparte se hayan integrado de forma correcta al documento principal.

3.8.6.6 Corregir fallos si existe.

Se detectaron algunas faltas ortográficas en el manual lo que se dio solución de inmediato, en la parte de la integración de los documentos al principal no se encontró ningún problema, en los formatos integrados por el diseñador de la empresa se ajustaron correctamente a los diferentes gráficos que se compone el manual, logrando una armonía entre el diseño y las construcción de conocimiento que se pretende alcanzar con este instrumento de la empresa, para forma a su personal y entrar en el reconocimiento de una empresa que se maneja con la filosófica de mejora continua.

3.8.6.7 Pasar por la revisión final por los docentes que ayudaron a la realización del manual.

Una vez corregido los errores detectados por el tesista y el diseñador se elabora un documento final en el formato PDF y se les envió a los docentes para su respectiva revisión, se escogió este formato por su fácil acceso y al trabajar en este formato disminuye su tamaño aumentando la fluidez del documento, por lo tanto, el docente puede revisar el documento con mayor comodidad. Además, que en este formato al tener un menor tamaño se puede enviar a través de distintos medios digitales, un claro ejemplo a través del correo institucional.

3.8.6.8 Corregir o realizar sugerencias de los docentes.

En el caso del manual se dieron varios cambios que salen de los estándares que se maneja un manual de procesos, pero con la guía de los ingenieros y el análisis profundo de los temas y los cambios representan el valor agregado que realiza en señor tesis, se aprobaron estos cambios. Solo se dio pequeños cambios que se debe realizar al momento de elaborar el manual de ahí se obtuvo los resultados deseados.

3.8.6.9 Imprimir el manual de la empresa.

Una vez los ingenieros aprobaron el manual y realizaron unas pequeñas recomendaciones se procedió a elaborar las sugerencias que se dieron del documento. Se obtuvo el documento final para después, escoger la imprenta para realizar la impresión del archivo, una vez se escogió la imprenta se procede a dejar el documento para su respectiva elaboración y se designa la fecha de entrega.

3.8.6.10 Elaborar presentación del manual.

Para culminar con la entrega del manual de procesos de la empresa Dismarlun, se debe elaborar una presentación que permita exponer como se elaboró el manual, de qué forma se puede implementar y los beneficios que va a traer a la empresa el desarrollo de este. El documento se elaboró en base a los parámetros antes descritos y con un formato que se complementa con el diseño del manual, logrando una presentación clara y precisa.

3.8.6.11 Reunir a las partes interesadas.

Una vez reunida a todas las personas de interés se procede a indicar los pasos que se dieron para la elaboración del manual, al final de la presentación se respondieron preguntas y finalmente se entregaron todos los documentos que se elaboraron.

3.8.6.12 Presentar el manual de procesos.

Se procedió a llamar al gerente de la empresa Carlos Martínez a quién se le entregó el manual impreso de procesos de la empresa Dismarlun.

CONCLUSIONES

Se detecto un bajo nivel de implementación de las principales funciones de la administración, pero por el desarrollo de sus otros factores la empresa continua sus actividades hasta el día de hoy. La empresa no posee procesos para la contratación y capacitación del personal, además que en los últimos años no ha realizado la contratación de nuevo personal.

Los datos históricos de la empresa se obtuvieron a través de las reuniones que se planificaron los días Lunes, por medio de relatos del gerente de la empresa o por medio de documentos, fotos y videos, esta información fue implementada en los dos manuales que se elaboraron, donde se puede observar datos de vital importancia de la empresa.

Se elaboro un cuestionario para la entrevista con el gerente de la empresa, donde se obtuvo un total de 153 preguntas que se distribuyeron en 11 cuestionarios, se realizó un cronograma con el representante de la empresa, se llegó a un acuerdo que todos los Lunes después de las reuniones con los proveedores se designar un máximo de dos horas para las distintas actividades planificadas.

Los documentos que se elaboraron para la empresa son los siguientes: Manual de identidad corporativa y Manual de procesos, estos archivos fortalecerán las deficiencias detectadas en el estudio organizacional. El primer manual está dirigido al empoderamiento de los grupos de interés del negocio con la marca. El otro manual está dirigido al personal interno de la empresa.

RECOMENDACIONES

Se recomienda a la empresa integrar procesos de planificación y jerarquización en la organización, que permita la contratación, capacitación e inducción del nuevo personal, además de integrar técnicas de desarrollo estratégico que mejoren el desarrollo de los otros factores de la empresa, esto se lo puede lograr por medio de la elaboración de dos manuales uno orientado a los procesos de la empresa y otro que pone énfasis en el desarrollo de la identidad corporativa.

La empresa debería mantener todos los documentos que se utilizaron para la realización de los manuales archivados y resguardados por el representante de la organización, porque en un momento se pueden retomar la utilización de esta información que se encuentra clasificada y ordenada. Además, que se tiene como referente para futuros trabajos de planificación estratégica para el negocio.

La empresa es custodio de todos los papeles de trabajo que se utilizaron en esta investigación, en el caso de la entrevista se realizó un documento digital por medio del escáner, los documentos se mantienen en un archivero de la empresa resguardados, el motivo es cuidar la información más sensible del negocio, además de ser un punto de partida para futuros proyectos.

La empresa dispone de dos manuales que pueden utilizar de diferentes formas, pero las más relevantes son las siguientes: El manual de identidad corporativa se lo puede emplear para transmitir la confianza que tiene los clientes en los productos hacia la marca. El manual de procesos es una fuente de consulta para los miembros de la empresa para saber cómo se desarrolla cada actividad.

GLOSARIO

A

Actividad económica. Acciones que tienen por objeto la producción, distribución y consumo de bienes y servicios creados para satisfacer necesidades.(Cárdenas y Cutiño, 2004). Páginas viii,3,5,12,69

C

Control. es un mecanismo preventivo y correctivo adoptado por la administración de una dependencia o entidad que permite la oportuna detección y corrección de desviaciones, ineficiencias e incongruencias en el curso de la formulación, instrumentación, ejecución y evaluación de las acciones, con el propósito de procurar el cumplimiento de la normatividad que rige y las estrategias, políticas, objetivos, metas y asignaciones de recursos.(Indetec, 2005). Páginas 1,6,7,10,21,26,27,40,40,43,44,48,61,65,66,68,69,70,74,75,76,77,78,79,80,81.

D

Desarrollo. no existe un concepto generalmente aceptado de desarrollo. Las diversas teorías lo definen como un proceso de crecimiento y cambio de las sociedades, que puede ser resultado de: 1) una evolución, 2) la interacción de un grupo de sociedades, y 3) la acción conscientemente planeada y regulada.(Indetec, 2005). Páginas 6,7,8,10,19,25,26,27,28,101,136.

Diagnóstico. Descripción, evaluación y análisis de la situación actual y la trayectoria histórica de la realidad económica, política y social de algún fenómeno o variable que se desee estudiar.(Indetec, 2005). Páginas 18,19,27,28.

E

Eficacia. Capacidad de lograr los objetivos y metas programados con los recursos asignados en el tiempo preestablecido.(Indetec, 2005). Páginas 14,23.

Entorno. Parte de un sistema operativo que controla la interfaz del usuario.(Cárdenas y Cutiño, 2004). Páginas 8,12,13,14,18,28,75.

Estrategia. Determinación de las directrices y orientaciones para alcanzar los objetivos. Incluye prioridades, metas, criterios operativos y responsabilidades.(Cárdenas y Cutiño, 2004).Páginas 1,11,15,18,19,21,44,45,46,66,67,70,75,76,77,78.

M

Manual. documento administrativo de fácil manejo que se utiliza para brindar, en forma ordenada y sistemática, información de diversa índole para la operación de una organización: atribuciones, estructura orgánica, objetivos, políticas, normas, puestos, sistemas, procedimientos, actividades y tareas, así como instrucciones o acuerdos que se consideren necesarios para el mejor desempeño de las labores.(Indetec, 2005). Páginas xiv, xv,1,5,18,23,49,53,49,53,76,78,80,81,82,83,84,85,87,88,89,90,91,92,94,96,97,100,101,103,104, 105,106,107,108,109,110,111,113,115,117,118,119,120,122,123,124,125,126,127,128,129,131, 132,133,134,135,136,138,152.

O

Objetivo. Propósito o finalidad que se pretende cumplir con la realización de un proyecto; proporciona la orientación general de las actividades a desarrollar. Descripción cualitativa de lo que se pretende a través de la ejecución del proyecto. Por ejemplo: en la formación de personal docente, un objetivo podría ser que los profesores participantes sean capaces de seleccionar y emplear adecuadamente apoyos didácticos y desarrollar diferentes formas de evaluación del aprendizaje estudiantil.(Cárdenas y Cutiño, 2004). Páginas xiv, 1,2,10,12,15,16,17,18,20,21,22, 29,31,34,35,36,37,38,39,40,41,42,43,44,45,46,47,49,50,52,53,54,55,57,59,61,62,64,65,66,67,68 ,69,76,80,81,83,109,110,113,114,118,119,133,134.

P

Procedimiento. Sucesión cronológica o secuencial de operaciones concatenadas y su método de ejecución, que, realizadas por una o varias personas, constituyen una unidad y son necesarias para realizar una función o un aspecto de ella. Un procedimiento es, pues, una rutina de trabajo.(Cárdenas, 2004). Página iii,25,29,39,44,60,66,73,76,77,78,111,114,119,123,124,

127.

BIBLIOGRAFÍA

- Ackerman, S., y Com, L. (2013). *Metodología de la investigación* Buenos Aires : Ediciones del Aula Taller, 978-987-1086-73-3.
- Aguilar, M. F. (2013). *Identificación y gestión por procesos*. *Éxito Empresarial*, 235, 3. Recuperado de: http://www.cegesti.org/exitoempresarial/publicaciones/publicacion_235_100613_es.pdf
- Arizabaleta, E. V. (2004). Diagnóstico organizacional: evaluación sistémica del desempeño empresarial en la era digital: Ecoe Ediciones. Recuperado de: <https://elibro.net/es/lc/epoch/titulos/69005>
- Bernal, D., & al et. (2014). La alternativa del diagnóstico empresarial para la gestión directiva en las pequeñas empresas comerciales en Sinaloa. *Telos: Revista de Estudios Interdisciplinarios En Ciencias Sociales*, 16(2), 278–299. Recuperado de :<https://www.redalyc.org/pdf/993/99331125005.pdf>
- Cardenas, G. A. (2004). *Diccionario de Ciencias Económico-Administrativas* (4ª Ed). Recuperado de :http://www.cucea.udg.mx/include/publicaciones_drupal/pdfs/dic_ecoadm.pdf
- Educagua. (2015). *Gestión De Calidad*. Recuperado de: <http://www.educagua.com/apuntesde/calidad/gestion-por-procesos.pdf>
- Ferreya, A. (2014). *Metodología de la investigación I*. Editorial Brujas. Recuperado de :<https://elibro.net/es/lc/epoch/titulos/77034>
- García Dihigo, J. (2016). *Metodología de la investigación para administradores*. Ediciones de la U. Recuperado de: <https://elibro.net/es/lc/epoch/titulos/70269>
- Gonzales, D. R. (2014). Los Estudios Organizacionales. Un campo de conocimiento comprensivo para el estudio de las organizaciones. *Revista Innovar*, 24(54), 43–58. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/818/81832222004.pdf>
- Hernández, R. (2014). *Metodología de la Investigación* (6ª Ed.). Recuperado de: <http://observatorio.epacartagena.gov.co/wp-content/uploads/2017/08/metodologia-de-la-investigacion-sexta-edicion.compressed.pdf>
- Porter, L. W. A. Hitt, M. y W. Porter, L. (2006). *Administración*. Pearson Educación. Recuperado de: <https://elibro.net/es/lc/epoch/titulos/74114>
- Indetec. (2005). *Glosario de Términos para el Proceso de Planeación, Programación, Presupuesto y Evaluación en la Administración Pública* (2ª Ed). Recuperado

de:[http://www.infodf.org.mx/escuela/curso_capacitadores/administracion/Glosario de Terminos administrativos.pdf](http://www.infodf.org.mx/escuela/curso_capacitadores/administracion/Glosario%20de%20Terminos%20administrativos.pdf)

- Mancera, J., & Hernández, C. (2013). Modelo Integral 5D'S, Diagnóstico Empresarial y Tecnológico para evaluar la pertinencia y selección de un sistema ERP. *FCE Econografos*, 53(9), 1–53. Recuperado de:<https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Publishing, M. (2007). El diagnóstico de la empresa. Ediciones Díaz de Santos. Recuperado de:<https://elibro.net/es/lc/epoch/titulos/52901>
- Medina-Aguerreberre, P. (2014). Marca y comunicación empresarial. Editorial UOC. Recuperado de:<https://elibro.net/es/lc/epoch/titulos/33477>
- Meza, A., & Carballeda, P. (2008). El Diagnóstico Organizacional: Elementos, métodos y técnicas. *Mestría de Desarrollo Pedagógico*, 1–7. Recuperado de:https://www.infosol.com.mx/espacio/Articulos/Desde_la_Investigacion/El-Diagnostico-Organizacional-elementos.html#.YHYhbz-23Dc
- Perez, L. Perez, R. y Seca, M. V. (2020). Metodología de la investigación científica. Editorial Maipue. Recuperado de:<https://elibro.net/es/lc/epoch/titulos/138497>
- Portugal, V. (2017). Diagnóstico Empresarial. In *Fundación Universitaria de Área Andina*, Fondo Edit. Recuperado de:<https://doi.org/10.33132/9789585460034>
- Prieto Herrera, J. E. (2011). Gestión estratégica organizacional: guía práctica para el diagnóstico empresarial (3ª. ed.). Ecoe Ediciones. Recuperado de:<https://elibro.net/es/lc/epoch/titulos/69160>
- Salgado, A. (2007). Investigación cualitativa: diseños, evaluación del rigor metodológico Y retos. *Liberabit*, 13(2006), 71–78.
- Sousa, V., Driessnack, M., & Costa, I. (2007). Revisión de diseños de investigación resaltantes para enfermería. Parte1: Diseño de investigación cuantitativa. *Rev Latino-Am Enfermagem*, 15(3), 6. http://www.scielo.br/pdf/rlae/v15n3/es_v15n3a22.pdf

ANEXOS

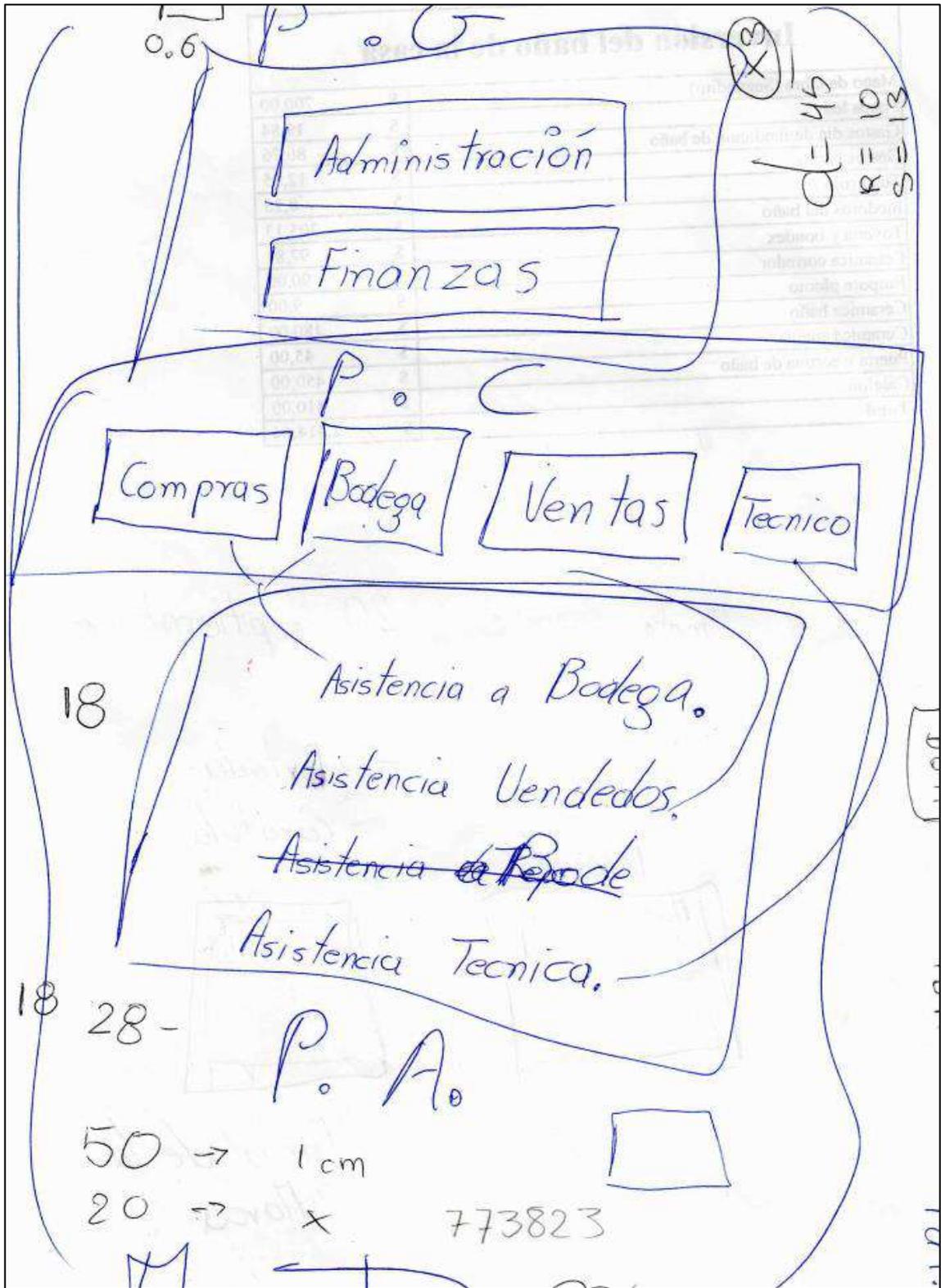
Anexo A: Bocetos del Imagotipo de la empresa.

Elaborado por: Martínez, F. 2020



Anexo B: Boceto del Mapa de procesos.

Elaborado por: Martínez, F. 2020



Anexo C: Mapa de procesos final con actividades.

Elaborado por: Martínez, F. 2020



Anexo D: Listado de Procesos.

Elaborado por: Martínez, F. 2020

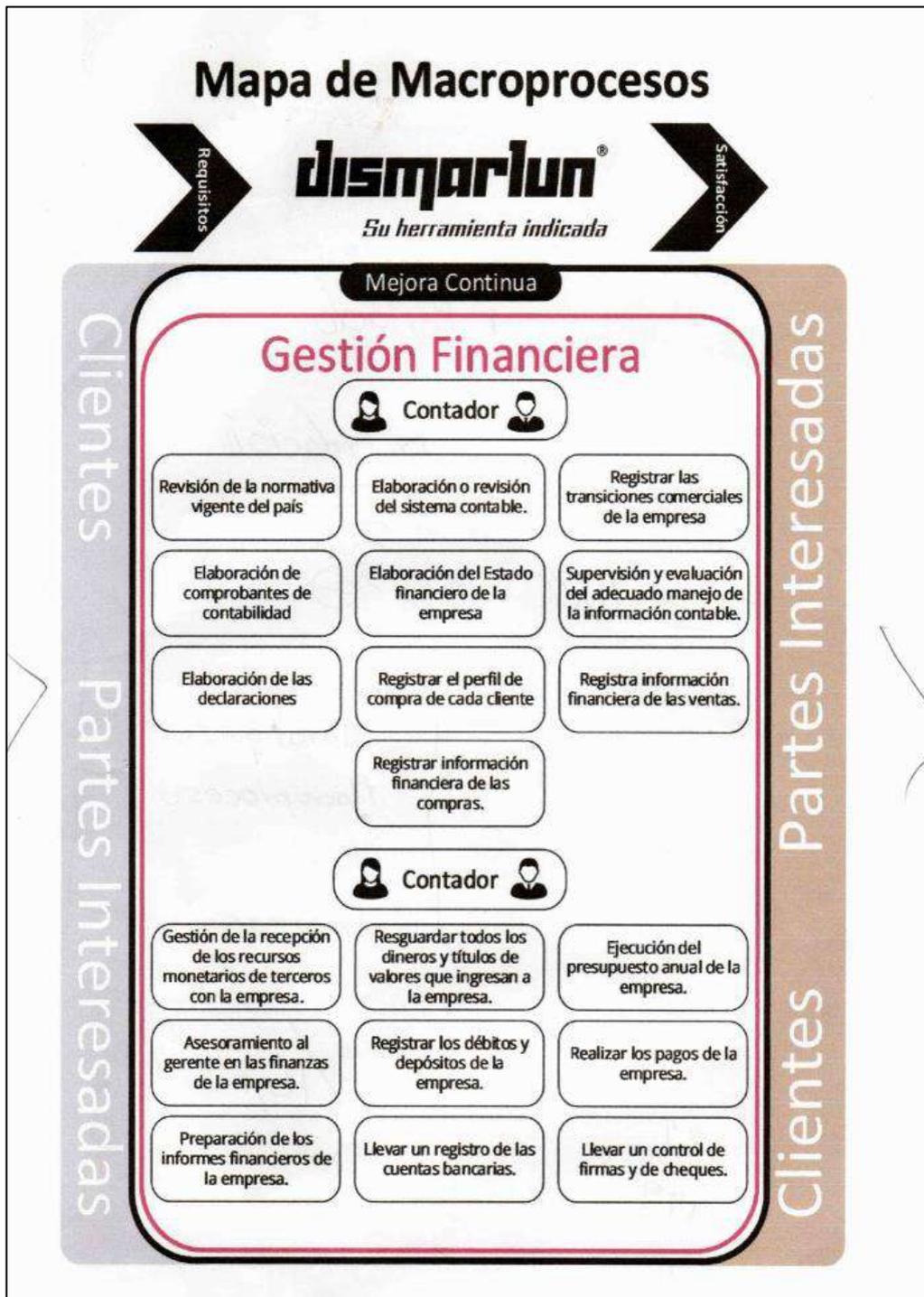
- Listado de procesos
1. Planificar las actividades estratégicas de la empresa .
 2. Planificar los objetivos e indicadores de cada área de la empresa..
 3. Planificar los procesos de inducción del nuevo personal
 4. Planificar los procesos de selección del nuevo personal
 5. Planificar las capacitaciones anuales.
 6. Comunicar los objetivos a los miembros de la empresa,
 7. Organizar los recursos de la empresa con visión al futuro.
 8. Analizar los competidores de la empresa.
 9. Evaluar el área Financiera y bodega.
 10. Evaluar el área de ventas y mantenimiento.
 11. Evaluar el cumplimiento de las actividades y objetivos
 12. Planificar las capacitaciones anuales.
 13. Realizar el presupuesto anual de la empresa.
 14. Revisar los estrados financieros de la empresa.
 15. Convocar a reuniones para entregar las planificaciones a cada área.
 16. Revisar y aprobar los contratos de nómina.
 17. Gestionar los proveedores de la empresa.
 18. Gestionar la agenda del gerente.
 19. Atender al público.
 20. Gestionar documentos.
 21. Manejar la información sensible.
 22. Organizar la oficina.
 23. ~~Elaborar las presentaciones.~~ *Atender la llamadas de la empresa*
 24. Vigilancia administrativa. ?
 25. Organización de desplazamientos.
 26. Comunicación con otros departamentos
 27. Realizar los contratos de los nuevos empleados
 28. Revisar la normativa vigente del país.
 29. Elaborar o revisar sistema contable.
 30. Registrar las transacciones comerciales de la empresa.
 31. Elaborar comprobantes de contabilidad.
 32. Elaborar el estado Financiero de la empresa.
 33. Emitir información contable para organismos internos y externos. ?
 34. Supervisar y controlar el adecuado manejo de la información contable.
 35. Elaborar las declaraciones.
 36. Registrar el perfil de compra de cada cliente ?
 37. Registrar información financiera de las ventas
 38. Registrar información financiera de las comprar
 39. Gestionar la recepción de los recursos monetarios de terceros con la empresa.
 40. Resguardar todos los dineros y títulos de valores que ingresen a la empresa.
 41. ~~Desarrollar un presupuesto anual~~ *Cambio*
 42. ~~Asesorar al gerente en finanzas.~~ *Asesora mientro*
 43. Preparar los informes financieros. ?
 44. Registrar los débitos y depósitos de la empresa.
 45. ~~Suministrar la información necesaria.~~
 46. ~~Realizar el pago de nómina.~~ *Pagos de la empresa*
 47. Llevar un registro de las cuentas bancarias.
 48. ~~Llevar un control de firmas y de chequeras.~~
 49. Mantener la custodia del inventario y de oficina que se utilizan en las diferentes áreas departamentales.
 50. Controlar el ingresos y egreso de los productos de la empresa.

- 51. Realizar la decodificación de la mercadería de la empresa. *Incluy*
- 52. Registrar en el sistema la mercadería ✓
- 53. Subir la información al servidor de la empresa.
- 54. Elaborar un listado de los proveedores
- 55. Enviar solicitud de mercadería.
- 56. Revisar información de nueva mercadería.
- 57. Asistir a reuniones o exposiciones de nueva mercadería.
- 58. Controlar el inventario de la mercadería.
- 59. Participar en las reuniones operativas con el gerentes y vendedores.
- 60. Efectuar devoluciones
- 61. Aceptar devoluciones → *Una sola Gestión de Devoluciones de la empresa*
- 62. Atender a los proveedores en formas.
- 63. Monitorear e informar sobre el logro de objetivos de compras.
- 64. Acomodar mercadería y bienes de la empresa
- 65. Etiquetar mercadería de la empresa.
- 66. Archivar documentación de la bodega. *Gestión*
- 67. Recibir documentación.
- 68. Realizar el aseo y organización de la bodega. *Gestión*
- 69. Cargar y descarga de la mercadería.
- 70. Reportar y separar las mercaderías averiadas para devolución.
- 71. Analizar el catálogo de productos.
- 72. Revisar el medio de transporte de desplazamiento
- 73. Revisar el área asignada para ventas.
- 74. Realizar visita a los talleres.
- 75. Solicitud de pedidos a almacén
- 76. Entrega de productos.
- 77. Realizar cobranza de los productos.
- 78. Elaborar cronograma de visitas.
- 79. Elaborar cartera de clientes.
- 80. Registrar las ventas y cobranzas.
- 81. Brindar asesoramiento técnico.
- 82. Realizar ventas virtuales.
- 83. Actualizar catálogo de productos.
- 84. Asistir a reuniones para solicitar productos que demanda la clientela.
- 85. Elaborar un historial de compras de cada cliente.
- 86. Elaborar proyecciones de ventas trimestrales.
- 87. Realizar un informe de viáticos.
- 88. Revisar la maleta de trabajo.
- 89. Estudiar el catálogo de herramientas.
- 90. Limpiar y dar mantenimiento del medio de transporte.
- 91. Cargar el medio de transporte.
- 92. Realizar apuntes de pedidos.
- 93. Registro y pago de viáticos. ✓
- 94. Realizar las notas de pedido.
- 95. Indicar el producto. *V y C*
- 96. Revisar dinero entregado.
- 97. Reportar cobranzas diarias.
- 98. Guiar la ruta de clientes.
- 99. Reparar herramientas averiadas *x*
- 100. Realizar mantenimiento de maquinarias.
- 101. Asistir a la instalación de herramientas
- 102. Asistir a las capacitaciones de herramientas.

- MICO
- 103. Brindar información de herramientas.
 - 104. Realizar capacitaciones a los clientes.
 - 105. Reparar herramientas en los talleres de clientes.
 - 106. Realizar informe de área en general

Anexo E: Mapa de procesos de nivel uno.

Elaborado por: Martínez, F. 2020



Anexo F: Boceto de ficha de proceso.

Elaborado por: Martínez, F. 2020

		Manual de Procesos Ficha de Proceso Gestión Estratégica
Código	Fecha de elaboración	Número de página
DGE-001	23 de Septiembre del 2020	1 de 2
Ficha de Procedimiento		
➤ Nombre del Proceso.		
Planificación de las actividades estratégicas de la empresa		
➤ Responsable de la ejecución.		
Gerente		
➤ Objetivo del proceso		
Planificar las actividades estratégicas de la empresa con duración de un año.		
➤ Lugar de Ejecución		
Oficina del gerente		
➤ Entrada		
Errores encontrados en los procesos, peticiones de los clientes, informes de las diferentes áreas e información externa validada.		
➤ Salida		
Una Planificación de las actividades estratégicas que la empresa debe cumplir.		
➤ Recursos		
Título de tercer nivel en carreras como: Ingeniería Comercial, Ingeniería de Empresas, Gestión empresarial, gestión de proyectos y carreras afines. Contar con estudios de maestría en administración de empresas, gestión de planificación, gestión en proyectos o de materias afines. Experiencia de 3 Años en actividades similares en empresas comerciales. Además, cursos o maestría en planificación estratégica.		
➤ Insumos		
Esfero, computadora, papel boom, internet, notas adhesivas, impresora.		
➤ Indicador		
Cuantitativo.		

Anexo G: Diseñador de la empresa Realizando los manuales.

Elaborado por: Martínez, F. 2020



Anexo H: Las oficinas de la empresa.

Elaborado por: Martínez, F. 2020



Anexo I: Una de las entrevistas realizada en la empresa.

Elaborado por: Martínez, F. 2020



Anexo J: Oficinas de la empresa Dismarlun.

Elaborado por: Martínez, F. 2020





ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE
CHIMBORAZO

DIRECCIÓN DE BIBLIOTECAS Y RECURSOS DEL
APRENDIZAJE



UNIDAD DE PROCESOS TÉCNICOS
REVISIÓN DE NORMAS TÉCNICAS, RESUMEN Y BIBLIOGRAFÍA

Fecha de entrega: 09 / 06 / 2021

INFORMACIÓN DEL AUTOR/A (S)
Nombres – Apellidos: FERNANDO XAVIER MARTÍNEZ LUNA
INFORMACIÓN INSTITUCIONAL
Facultad: ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
Carrera: ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
Título a optar: INGENIERO DE EMPRESAS
f. Analista de Biblioteca responsable: Lcdo. Holger Ramos, MSc.



Planteado y autorizado por:
**HOLGER GERMAN
RAMOS UVIDIA**

1186-DBRA-UPT-2021