



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

**DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA EL ALMACÉN “CRÉDITOS
M&C” DEL CANTÓN BALSAS, PROVINCIA DE EL ORO**

Trabajo de Titulación

Tipo: Proyecto de Investigación

Presentado para optar al grado académico de:

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

AUTOR:

KLEBER ANDREY MACANCHI CAMPOVERDE

Riobamba – Ecuador

2024



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

**DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA EL ALMACÉN “CRÉDITOS
M&C” DEL CANTÓN BALSAS, PROVINCIA DE EL ORO**

Trabajo de Titulación

Tipo: Proyecto de Investigación

Presentado para optar al grado académico de:

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

AUTOR: KLEBER ANDREY MACANCHI CAMPOVERDE

DIRECTOR: ING. JOSÉ FERNANDO LÓPEZ AGUIRRE

Riobamba – Ecuador

2024

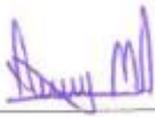
©2024, Kleber Andrey Macanchi Campoverde

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

Yo Kleber Andrey Macanchi Campoverde, declaro que el presente Trabajo de Titulación es de mi autoría y los resultados del mismo son auténticos. Los textos en el documento que provienen de otras fuentes están debidamente citados y referenciados.

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

Riobamba, 23 de enero de 2024



Kleber Andrey Macanchi Campoverde

C.I: 070576359-7

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

El Tribunal del Trabajo de Titulación certifica que: El Trabajo de Titulación; Tipo: Proyecto de Investigación, **DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA EL ALMACÉN “CRÉDITOS M&C” DEL CANTÓN BALSAS, PROVINCIA DE EL ORO** realizado por el señor: **KLEBER ANDREY MACANCHI CAMPOVERDE**, ha sido minuciosamente revisado por los Miembros del Tribunal del Trabajo de Titulación, el mismo que cumple con los requisitos científicos, técnicos, legales, en tal virtud el Tribunal Autoriza su presentación.

	FIRMA	FECHA
Ing. Franqui Fernando Esparza Paz PRESIDENTE DEL TRIBUNAL		2024-01-23
Ing. José Fernando López Aguirre DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN		2024-01-23
Ing. Fernando Ricardo Márquez Sañay ASESOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN		2024-01-23

DEDICATORIA

Dedico este trabajo de investigación a Dios, fuente de fortaleza y guía en cada paso de mi viaje académico. A mis padres, cuyo amor y sacrificio han sido guías de mi camino; a mi hermano y hermana, por su constante apoyo. A mi amada esposa, cuyo aliento, paciencia y apoyo fueron mi mayor estímulo, y a mi hijo, mi razón de ser. Cada uno de ustedes ha sido mi soporte en los desafíos y en los momentos de éxito. Que este trabajo sea un modesto tributo a su inquebrantable apoyo, con gratitud infinita.

Andrey

AGRADECIMIENTO

En la culminación de este trabajo de investigación, mi gratitud desborda hacia aquellos que han sido pilares fundamentales en mi camino. A Dios, cuya guía ha sido mi luz constante. A mis padres, fuente inquebrantable de amor y sacrificio. A mi hermano y hermana, cuyos ánimos han sido mi aliento. A mi esposa e hijo, por su apoyo incondicional. Un agradecimiento especial al Ing. José Fernando López y al Ing. Fernando Márquez, cuya orientación experta ha sido invaluable. Este logro es el resultado de la contribución generosa de cada uno de ustedes, estoy muy agradecido todos quienes han formado parte de este proceso. También agradezco a mis compañeros de clase, especialmente a Elian con quien forme una gran amistad, agradezco su apoyo y amistad que hemos compartido en los años de carrera universitaria.

Andrey

TABLA DE CONTENIDO

ÍNDICE DE TABLAS	x
ÍNDICE DE ILUSTRACIONES.....	xii
ÍNDICE DE ANEXOS	xiii
RESUMEN.....	xiv
ABSTRACT	xv
INTRODUCCIÓN	1

CAPÍTULO I

1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	2
1.1. Planteamiento del problema.....	2
1.2. Problema general de investigación	3
1.3. Problemas específicos de investigación	3
1.4. Objetivos	3
1.4.1. <i>Objetivo general</i>	3
1.4.2. <i>Objetivos específicos</i>.....	3
1.5. Justificación	4
1.5.1. <i>Justificación teórica</i>	4
1.5.2. <i>Justificación metodológica</i>	4
1.5.3. <i>Justificación práctica</i>	4
1.6. Idea a defender	5

CAPÍTULO II

2. MARCO DE REFERENCIA	6
2.1. Antecedentes de investigación.....	6
2.2. Antecedentes de la organización	7
2.3. Referencias teóricas	7
2.3.1. <i>La empresa</i>	7
2.3.2. <i>Proceso comercial</i>	9
2.3.3. <i>Administración</i>	10
2.3.4. <i>Proceso administrativo</i>	10
2.3.5. <i>Análisis FODA</i>	12
2.3.6. <i>Organigramas</i>.....	13

2.3.6.1.	<i>Tipos de Organigramas</i>	14
2.3.7.	<i>Manual de Funciones</i>	15
2.3.8.	<i>Manual de Procedimientos</i>	16
2.3.9.	<i>Identidad Corporativa</i>	17
2.3.10.	<i>Capacitación Laboral</i>	18
2.3.11.	<i>Branding interno o endobranding</i>	18
2.3.12.	<i>Diseño Organizacional</i>	19
2.3.13.	<i>Modelos de Diseño Organizacional</i>	20
2.3.13.1.	<i>Modelo de estructura Funcional</i>	20
2.3.13.2.	<i>Modelo de estructura Lineal</i>	20
2.3.13.3.	<i>Modelo de estructura Staff</i>	21
2.3.13.4.	<i>Modelo de estructura Matricial</i>	21
2.3.13.5.	<i>Organización por producto en el mercado</i>	21
2.3.13.6.	<i>Modelo de estructura organizacional de trébol</i>	22
2.4.	Marco Conceptual	22
2.4.1.	<i>Gestión Administrativa</i>	22
2.4.2.	<i>Organización</i>	22
2.4.3.	<i>Importancia de la organización</i>	22
2.4.4.	<i>Cultura Organizacional</i>	23
2.4.5.	<i>Toma de decisiones</i>	23
2.4.6.	<i>Eficiencia</i>	23
2.4.7.	<i>Desarrollo empresarial</i>	23

CAPÍTULO III

3.	MARCO METODOLÓGICO	24
3.1.	Enfoque de la investigación	24
3.2.	Nivel de la investigación	24
3.3.	Diseño de la investigación	25
3.4.	Tipo de estudio	25
3.5.	Población y planificación, selección y cálculo del tamaño de la muestra	25
3.6.	Métodos, técnicas e instrumentos de investigación	26
3.7.	Técnicas e instrumentos	26

CAPÍTULO IV

4.	MARCO DE ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS	27
----	---------------------------------------------------------------	----

4.1.	Entrevista	27
4.2.	Análisis FODA.....	37
4.2.1.	<i>Matriz de estrategias</i>	40

CAPÍTULO IV

5.	MARCO PROPOSITIVO	42
5.1.	Introducción	42
5.2.	Objetivos	42
5.3.	Contenido de la propuesta	43
5.3.1.	<i>Creación de la filosofía corporativa</i>	43
5.3.1.1.	<i>Isologo</i>	43
5.3.1.2.	<i>Misión</i>	44
5.3.1.3.	<i>Visión</i>	45
5.3.1.4.	<i>Valores</i>	45
5.3.1.5.	<i>Objetivos institucionales</i>	45
5.3.1.6.	<i>Organigrama estructural actual</i>	46
5.3.1.7.	<i>Estructura organizacional propuesto</i>	47
5.3.2.	<i>Manual de Funciones</i>	48
5.3.3.	<i>Manual de Políticas</i>	58
5.3.4.	<i>Manual de procesos y procedimientos</i>	65
5.3.5.	<i>Indicadores de gestión</i>	83
5.3.6.	<i>Estrategia de Capacitación</i>	93
5.3.6.1.	<i>Cronograma de capacitaciones</i>	95
5.3.7.	<i>Aplicación de estrategias de endobranding</i>	96
5.3.8.	<i>Estrategia desde la perspectiva financiera</i>	96
5.3.9.	<i>Propuesta de acciones para dar cumplimiento al endobranding</i>	100

CONCLUSIONES.....	103
-------------------	-----

RECOMENDACIONES.....	105
----------------------	-----

BIBLIOGRAFÍA

ANEXOS

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 4-1:	Entrevista a la gerenta propietaria	27
Tabla 4-2:	Entrevista al personal de ventas 1	29
Tabla 4-3:	Entrevista al personal de ventas 2	31
Tabla 4-4:	Personal de almacenamiento 1	32
Tabla 4-5:	Personal de almacenamiento 2	33
Tabla 4-6:	Personal de almacenamiento 3	35
Tabla 4-7:	Análisis FODA Créditos M&C	37
Tabla 4-8:	Matriz de evaluación de factores internos	38
Tabla 4-9:	Matriz de evaluación de factores externos	39
Tabla 4-10:	Matriz de estrategias.....	40
Tabla 5-1:	Preguntas directrices para la misión.....	44
Tabla 5-2:	Preguntas directrices para la visión.....	45
Tabla 5-3:	Manual de funciones del gerente.....	50
Tabla 5-4:	Manual de funciones del contador.....	51
Tabla 5-5:	Manual de funciones del jefe comercial.....	52
Tabla 5-6:	Manual de funciones del jefe de logística	53
Tabla 5-7:	Manual de funciones de caja	54
Tabla 5-8:	Manual de funciones del vendedor.....	55
Tabla 5-9:	Manual de funciones del bodeguero.....	56
Tabla 5-10:	Manual de funciones de chofer	57
Tabla 5-11:	Políticas administrativas.....	60
Tabla 5-12:	Políticas para el personal.....	61
Tabla 5-13:	Políticas de ventas	62
Tabla 5-14:	Políticas para el cliente.....	63
Tabla 5-15:	Políticas de proveedores.....	64
Tabla 5-16:	Procedimiento para compra de mercadería	67
Tabla 5-17:	Procedimiento para ventas.....	69
Tabla 5-18:	Procedimiento de cobranza	71
Tabla 5-19:	Proceso de atención al cliente.....	73
Tabla 5-20:	Proceso de convenio con cooperativa de transporte de camionetas	75
Tabla 5-21:	Proceso de devolución de mercadería	77
Tabla 5-22:	Proceso de mantenimiento de electrodomésticos	79
Tabla 5-23:	Proceso de capacitación del personal	81
Tabla 5-24:	Matriz de Indicadores Comercial - Ventas.....	83

Tabla 5-25:	Matriz de Indicadores Compras e Importaciones	84
Tabla 5-26:	Matriz de Indicadores Crédito y Cobranzas	85
Tabla 5-27:	Matriz de Indicadores Bodega y Logística	86
Tabla 5-28:	Matriz de Indicadores Marketing - Web	87
Tabla 5-29:	Matriz de Indicadores Administración y Caja General	88
Tabla 5-30:	Matriz de Indicadores Financiero	89
Tabla 5-31:	Matriz de Indicadores Recursos Humanos	90
Tabla 5-32:	Matriz de Indicadores Contabilidad	91
Tabla 5-33:	Matriz de Indicadores Control Interno	92
Tabla 5-34:	Capacitación al personal.....	93
Tabla 5-35:	Cronograma de Capacitación	95
Tabla 5-36:	Estrategia desde la perspectiva financiera.....	96
Tabla 5-37:	Estrategia desde la perspectiva de los clientes	97
Tabla 5-38:	Estrategia desde la perspectiva de los procesos internos.....	98
Tabla 5-39:	Estrategia desde la perspectiva de aprendizaje y desarrollo.....	99
Tabla 5-40:	Control mediante acciones de perspectivas	100

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 2-1:	Proceso Administrativo	11
Ilustración 2-2:	Ejemplo matriz FODA o DAFO	12
Ilustración 2-3:	Fases análisis FODA o DAFO	13
Ilustración 2-4:	Organigrama vertical.....	14
Ilustración 2-5:	Organigrama horizontal.....	14
Ilustración 5-1:	Isologo.....	43
Ilustración 5-2:	Valores organizacionales.....	45
Ilustración 5-3:	Organigrama estructural.....	46
Ilustración 5-4:	Organigrama estructural.....	47
Ilustración 5-5:	Proceso compra de mercadería.....	68
Ilustración 5-6:	Proceso de ventas	70
Ilustración 5-7:	Proceso compra de cobranza	72
Ilustración 5-8:	Proceso compra de cobranza	74
Ilustración 5-9:	Proceso compra de cobranza	76
Ilustración 5-10:	Proceso devolución de mercadería	78
Ilustración 5-11:	Proceso mantenimiento de electrodomésticos.....	80
Ilustración 5-12:	Proceso capacitación del personal.....	82

ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO A: ENTREVISTA A GERENTE

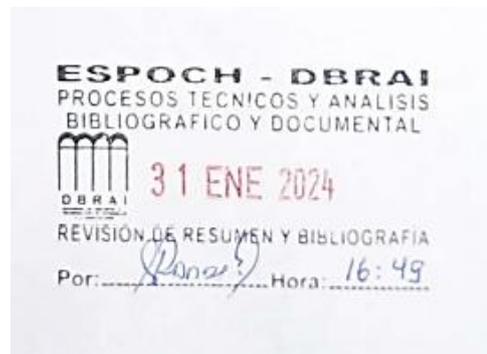
ANEXO B: ENTREVISTA AL PERSONAL

RESUMEN

El presente trabajo se enfocó en el diseño organizacional para el almacén “Créditos M&C” del cantón Balsas, provincia del Oro con el objetivo de desarrollar una gestión administrativa adecuada a través del uso de herramientas que permita determinar la situación actual del almacén. Para el desarrollo de la investigación se analizó los diferentes métodos, técnicas instrumentos como la entrevista a los colaboradores y un análisis situacional mediante la matriz FODA donde se apreció que dentro de la empresa existe una variedad de problemas los cuales asecha a que se incumpla un adecuado funcionamiento institucional como es la gestión administrativa de forma empírica, falta de capacitación al personal, duplicidad de funciones, inexistencia de una estructura jerárquica, falta de estrategias de marketing, carece de filosofía corporativa. Para dar solución a estos problemas se desarrolló la creación de la filosofía corporativa con una misión que canalice las actividades diarias a realizar y la visión que sea participe a donde queremos llegar, para ello se aplicó políticas, proceso y procedimientos que son evaluados con indicadores de gestión para dar cumplimiento a las estrategias de capacitación como eje fundamental para el diseño organización. La investigación se fundamentó en crear estrategias que ayuden a mejorar la comercialización y posicionamiento de los productos que ofrece el almacén mediante la aplicación de políticas y estrategia de endobranding, propuesta de capacitación al personal y evitar inconvenientes en las actividades diarias mediante la aplicación del manual de funciones para cada área y erradicar la duplicidad de funciones que fortalezcan el giro de negocio.

Palabras clave: <DISEÑO ORGANIZACIONAL> <GESTIÓN ADMINISTRATIVA>
<FILOSOFÍA CORPORATIVA> <ESTRATEGIAS DE COMERCIALIZACIÓN>
<POLÍTICAS EMPRESARIALES>.

0216-DBRA-UPT2024



ABSTRACT

The present study focused on the organizational design for the “Créditos M&C” warehouse in the Balsas canton, province of El Oro with the objective of developing adequate administrative management through the use of tools that allow determining the current situation of the warehouse. For the development of the research, the different methods, instrument techniques such as interviewing collaborators and a situational analysis using the SWOT matrix were analyzed where it was appreciated that within the company there is a variety of problems which threaten to fail to comply with an adequate institutional functioning such as administrative management empirically, lack of training for personnel, duplication of functions, lack of a hierarchical structure, lack of marketing strategies, lack of corporate philosophy. To solve these problems, the creation of a corporate philosophy was developed with a mission that channels the daily activities to be carried out and the vision that participates in where we want to go. For this, policies, processes and procedures were applied that are evaluated with performance indicators. management to comply with training strategies as a fundamental axis for organizational design. The research was based on creating strategies that help improve the marketing and positioning of the products offered by the warehouse through the application of endbranding policies and strategies, training proposals for staff and avoiding inconveniences in daily activities through the application of the functions for each area and eradicate the duplication of functions that strengthen the business line.

Keywords: <ORGANIZATIONAL DESIGN> <ADMINISTRATIVE MANAGEMENT>
<CORPORATE PHILOSOPHY> <MARKETING STRATEGIES> <BUSINESS POLICIES>.



Lic. Luis Fernando Barriga Fray
0603010612

INTRODUCCIÓN

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

La presente investigación tiene como objetivo principal elaborar un diseño organizacional que contribuya a mejorar el desempeño de las actividades del almacén Créditos M&C, con una mejor coordinación por medio de la especialización de trabajo basado en una división de tareas de acuerdo a funciones y perfiles que cada colaborador debe realizar para ello se aplica cinco capítulos que se detallan a continuación:

Capítulo I.- El planteamiento del problema donde se hace énfasis en el detalle directo de la problemática del porque no se aplica la estructura organiza dentro almacén Créditos M&C para ello se plantea objetivos que ayuden a canalizar de forma directa el cumplimiento de la investigación.

Capítulo II.- El Marco Teórico el mismo que incluye las bases conceptuales que orientan la investigación, en este también encontramos los componentes en el que se fundamenta el estudio para el diseño organizacional.

Capítulo III.- El marco metodológico de la investigación que se utilizó son la modalidad, tipos de investigación, población a considerar para el desarrollo del estudio, técnicas e instrumentos de recolección como la entrevista.

Capítulo IV.- Este capítulo establece el análisis de los resultados de las entrevistas realizadas al personal administrativo del almacén Créditos M&C, llegando a conclusiones de que la estructura organizacional dentro de la institución tiene muchas carencias debido a los proceso ineficientes y es manejada de manera empírica.

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

CAPÍTULO I

1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. Planteamiento del problema

El establecimiento, estabilidad y progreso de las pequeñas y medianas empresas (pymes) en Ecuador juegan un papel esencial en contrarrestar el cierre de otras compañías y la competencia de economías extranjeras. De acuerdo con Tinajero (2015), desde 2014, un 9% de los emprendedores informaron el cierre de sus negocios en el último año, cifra que supera las tasas observadas entre los fundadores de negocios ya establecidos (7%) y entre aquellos que no emprenden (4%), la mayoría de las nuevas pymes enfrentan dificultades en sus primeros años debido a la gestión empresarial deficiente, lo que resulta en pérdidas financieras, económicas y sociales. En consecuencia, resulta de gran valor implementar modelos que brinden apoyo a las nuevas empresas ecuatorianas, ofreciendo estructuras administrativas que regulen la dirección empresarial.

En años anteriores, el crecimiento económico en nuestro país propició la llegada de nuevas empresas multinacionales como Sonic, LG, Whirlpool y Panasonic. Esta tendencia indicó que Ecuador era un terreno rentable, llevándolas a establecer sus fábricas en el país. Con el paso de los años, la demanda de electrodomésticos ha aumentado debido a los avances tecnológicos y diseños innovadores, estos factores han permitido que estos productos sean más accesibles al público en general en la actualidad.

El Almacén “Créditos M&C” opera actualmente bajo la dirección de su propietaria, quien ha basado su gestión en conocimientos empíricos y experiencia adquirida a lo largo del tiempo, sin embargo, la organización en sí carece de una estructura formal y definida, las áreas fundamentales como ventas, marketing, administración y funciones de apoyo como contabilidad o finanzas no se han establecido claramente, esta falta de delineación en las áreas de responsabilidad ha llevado a la realización inadecuada de algunas actividades, así como a situaciones de duplicación de funciones. Ante esta situación, la necesidad de crear manuales de funciones se vuelve evidente, ya que proporcionarían una guía clara y consistente para cada tarea, al igual que la implementación de mapas de procesos que asegurarían el funcionamiento fluido y eficiente del almacén.

Actualmente, la operación del almacén se desarrolla de manera informal, con la propietaria asumiendo la responsabilidad de la mayoría de las actividades diarias, desde la gestión de pedidos

de mercadería a proveedores hasta las cobranzas mensuales a los clientes, la propietaria se encarga de múltiples aspectos del negocio. Esta concentración de responsabilidades, sin embargo, da lugar a la ausencia de un flujo de trabajo estructurado, la falta de un organigrama claro y de roles definidos afecta la distribución de tareas entre los empleados, lo que puede repercutir en la eficiencia operativa.

Además, el enfoque exclusivo en la experiencia y conocimiento de la propietaria puede llevar a que el almacén no aproveche plenamente sus ventajas competitivas, como su ubicación estratégica, para asegurar su sustentabilidad y su capacidad de crecimiento, resulta esencial que el almacén realice una transición de su enfoque operativo empírico hacia una administración empresarial estructurada y estratégica, de esta manera, estará mejor posicionado para capitalizar sus activos y expandir sus operaciones en el futuro.

1.2. Problema general de investigación

¿En que favorece implementar un diseño organizacional en el almacén “CREDITOS M&C”?

1.3. Problemas específicos de Investigación

- ¿El almacén posee una estructura organizacional para su adecuado funcionamiento?
- ¿Se ha identificado los puestos de trabajo y funciones de cada cargo?
- ¿En qué beneficiaría implementar un diseño organizacional relacionado a la eficiencia operativa y productiva?

1.4. Objetivos

1.4.1. *Objetivo general*

Diseñar la estructura organizacional basado en fundamentos teóricos administrativo, que mejor se adecue almacén “Créditos M&C” del cantón Balsas, provincia de El Oro.

1.4.2. *Objetivos específicos*

- Diagnosticar la gestión administrativa del almacén Créditos M&C, a través del uso de herramientas administrativas, mismo que permitirá que se determine la situación actual del almacén.

- Seleccionar un modelo organizacional, mediante la investigación y estudio, que se adapte acorde a el almacén.
- Realizar la propuesta de un diseño organizacional por medio del uso de técnicas de investigación, para el aumento de la eficiencia operativa y productiva.

1.5. Justificación

1.5.1. *Justificación teórica*

En esta investigación, se busca un modelo organizacional que permita resolver los problemas directos e indirectos que surgen a partir de la administración empírica del almacén: la falta de una estructura organizacional, manual de funciones, para lograr esto se utiliza el conocimiento científico y teórico disponible en libros, artículos de revistas y trabajos de investigación académica, que sirvan como base teórica para identificar en todas las fases y estructura de un modelo de diseño organizacional, además identificar qué modelo es el más acorde para implementar en el almacén.

1.5.2. *Justificación metodológica*

La presente investigación adopta un enfoque bibliográfico y cualitativo, la elección de una metodología cualitativa se basa en la intención de obtener una perspectiva rica y detallada sobre la gestión del almacén, con el objetivo de identificar y analizar los elementos fundamentales a considerar en la creación de un diseño organizacional eficiente, en términos del nivel de investigación, se sitúa en el ámbito descriptivo, ya que se pretende proporcionar un minucioso relato de todos los aspectos recopilados a lo largo del proceso de investigación. Asimismo, es importante señalar que esta investigación se clasifica como no experimental, puesto que no involucra la manipulación de variables en un entorno controlado. Es importante resaltar que, a pesar de no ser experimental en su naturaleza, esta investigación tiene el propósito de aportar valiosos conocimientos que puedan influir en la toma de decisiones y el diseño futuro de la organización del almacén.

1.5.3. *Justificación práctica*

Los beneficios que se van a lograr al realizar la presente investigación van dirigidos a el almacén Créditos M&C, obteniendo mejoras operativas, cumplimiento de objetivos y procurar la mejora continua del almacén en su parte operativa y manejo de toma de decisiones. Aplicar un modelo de diseño organizacional permitirá que el almacén estructure un organigrama, manual de

funciones, misión, visión, valores corporativos, se conozcan los procesos, así se podrá conocer el nivel jerárquico, las tareas que debe realizar el personal, responsabilidades y además de delimitar el almacén a la eficiencia operativa y productiva. Además, el almacén se encuentra en una ubicación estratégica que le otorga una ventaja sobre la competencia, aplicando el modelo organizacional podrá satisfacer de las necesidades de sus clientes y manejarse con eficiencia en sus operaciones.

1.6. Idea a defender

El modelo de diseño organizacional mejorará la eficiencia operativa y productividad en el almacén Créditos M&C.

Variable independiente: El modelo de diseño organizacional para el almacén Créditos M&C.

Variable dependiente: Eficiencia operativa y productividad.

CAPÍTULO II

2. MARCO DE REFERENCIA

2.1. Antecedentes de investigación

Después de realizar un estudio detallado de la literatura existente acerca del diseño organizacional, se han utilizado algunas tesis de diferentes universidades como fuente de referencia para apoyar la investigación, estos trabajos se encuentran en los repositorios de varias universidades a nivel nacional e internacional, además de tomar referencia de diferentes artículos científicos.

En su trabajo de investigación “Diseño de un manual de organización para el supermercado mayorista “Mega su casa” en la ciudad de Riobamba” (Yungán, 2022) nos indica en su propuesta que aplico la matriz FODA para identificar los aspectos de la organización que requerían cambios y aprovechar las fortalezas existentes y como resultado desarrolló un Manual Organizacional en el que creaba la Reseña Histórica, Organización, Funciones, Procesos y Procedimientos.

En el artículo científico “Diseño organizacional: La búsqueda del éxito” (Alba, 2021) opina que el diseño organizacional es crucial para que una pequeña empresa establezca una cultura desde el principio, lo que es esencial para su supervivencia a largo plazo. Las organizaciones de hoy en día deben estar bien preparadas en diversos aspectos, como los impactos económicos, la globalización, la competencia feroz, la modernidad, las telecomunicaciones y la respuesta rápida a las preguntas de los clientes potenciales. Para lograr esto, los objetivos corporativos deben ser claros y transmitidos a los empleados y colaboradores, lo que permitirá su empoderamiento y un sentido de pertenencia para asumir su papel y sentir que la organización es suya, logrando así el cumplimiento de las metas corporativas.

En la tesis “Diseño de la Estructura Organizacional, Manual de Procedimientos y Funciones en el área de Educación Continua de la Universidad Central Politécnica, UCP.” (Izquierdo & López, 2018) argumenta que, durante la investigación, se llevó a cabo un análisis exhaustivo de la estructura organizativa existente, lo que permitió identificar áreas que requerían mejoras. Con base en los resultados obtenidos, se sugirió una nueva estructura organizativa más adecuada a las necesidades y características del área en cuestión. Además, se facilitó la creación de manuales de procedimientos y funciones con el objetivo de optimizar la gestión de recursos humanos y evitar problemas como la desmotivación, la duplicidad de funciones o la falta de responsabilidad.

En el artículo “Plan de diseño organizacional para la empresa de servicio técnico de artículos de línea blanca SERVTEX” (Bobadilla, 2019) menciona que la empresa enfrenta dificultades al asignar tareas a los empleados ya que no tienen evidencia sobre sus roles y no hay una estructura jerárquica clara. Para abordar este problema, el autor sugirió desarrollar un plan de diseño organizacional personalizado para la empresa. Este plan incluiría la creación de una estructura organizativa clara, la elaboración de un manual de procesos para las áreas de logística y administración, que serviría como una herramienta para mejorar la organización de la empresa y la calidad del servicio al cliente, además el autor propone establecer objetivos, alcances y políticas para la organización.

2.2. Antecedentes de la organización

El almacén Créditos M&C, empieza sus actividades el 8 de julio del año 2019, en la apertura de su primer local comercial en la localidad del cantón Balsas provincia de El Oro, en las calles Sucre y Juan Montalvo, nace por la iniciativa de la propietaria ya que contaba con un local en la zona central del cantón, aprovechando esa ventaja competitiva se propuso a inicios del 2019 la creación del almacén, en primera instancia realizo una capacitación en la cual la propietaria aprendió sobre el giro del negocio, luego contacto proveedores para la obtención de la mercadería, el local en tuvo gran acogida por la población en general. En febrero del año 2022 expandió sus instalaciones a un segundo local ubicado a 10 metros del local central, con nueva mercadería según las sugerencias de los clientes.

El giro del negocio principal es la venta de electrodomésticos, muebles, camas y diversidad de artículos para el hogar. Brindando al cliente atención, explicando los planes de financiamiento, garantías y ofertas disponibles, además de aceptar pedidos de productos a través de catálogos.

2.3. Referencias teóricas

2.3.1. La empresa

Según los autore (Martínez & Eusebio, 2018) desde una perspectiva exclusivamente económica, se puede describir a una empresa como una entidad económica que combina diversos elementos de producción, como recursos naturales, capital humano, tecnología y financiamiento, con el fin de generar bienes y/o servicios que son comercializados a otras empresas, familias o entidades gubernamentales.

Clasificación

De acuerdo con (Chavez, 2022) la clasificación de las empresas es según su tamaño: Se puede categorizar una compañía según su tamaño (basado en el número de empleados, la expansión y el poder económico). Sin embargo, algunas organizaciones pueden experimentar cambios en su tamaño y estatus a medida que adquieren mayores beneficios o pierden clientes y ganancias en un determinado período de tiempo. “

- Empresas grandes.
- Empresas medianas.
- Empresas pequeñas.
- Microempresas.

Según su actividad: Esta categorización señala actividades económicas que una compañía lleva a cabo, y se divide en tres categorías.

- Empresas del sector primario.
- Empresas del sector secundario.
- Empresas del sector terciario.

Según su Capital: La afiliación de una entidad comercial se puede clasificar en tres categorías, dependiendo de si es propiedad de individuos, del gobierno o es una empresa que divide ambos sectores.

- Empresas privadas.
- Empresas públicas.
- Empresas mixtas.

Según su beneficio: La empresa tiene la opción de decidir a quién destinar el dinero que obtiene, ya sea a los dueños e inversionistas de la empresa o a la misma empresa o sectores que no sean lucrativos para los propietarios.

- Empresas con ánimo de lucro.
- Empresas sin ánimo de lucro.

El almacén Créditos M&C de acuerdo a su clasificación es una microempresa con un personal de 7 personas, pertenece al sector terciario ya que se dedica a la venta de electrodomésticos, muebles, camas, etc. Además, es una empresa privada con ánimo de lucro.

2.3.2. *Proceso comercial*

En el libro Fundamentos de marketing decimoprimer edición los autores (Armstrong & Kotler, 2013) nos manifiestan que el proceso comercial, conocido también como proceso de ventas, consiste en una serie de etapas secuenciales que las empresas siguen con el objetivo de concretar una venta o completar una transacción comercial. Este procedimiento abarca desde el primer contacto con un posible cliente hasta la finalización de la venta y el seguimiento posterior.

El proceso comercial comprende normalmente las siguientes etapas:

- **Prospección:** Identificación y búsqueda de clientes potenciales.
- **Calificación:** Evaluación de la idoneidad de los clientes potenciales y su interés en el producto o servicio ofrecido.
- **Acercamiento:** Establecimiento del primer contacto con el cliente potencial para presentar y dar a conocer el producto o servicio.
- **Presentación:** Explicación detallada de los beneficios y características específicas del producto o servicio.
- **Manejo de objeciones:** Responder de manera efectiva y superar cualquier objeción o preocupación planteada por el cliente potencial.
- **Negociación:** Discusión sobre aspectos como precios, términos y condiciones, buscando lograr un acuerdo satisfactorio.
- **Cierre:** Obtención del compromiso por parte del cliente para realizar la compra.
- **Seguimiento:** Desarrollo de actividades posteriores al cierre de la venta, tales como el envío de documentación, brindar apoyo al cliente y gestionar la relación a largo plazo.

El proceso comercial que maneja el almacén créditos M&C incluye varias etapas, como la adquisición de productos, la gestión de inventarios y stocks, la promoción y venta de productos, y la atención al cliente.

1. **Adquisición de productos:** El almacén de adquiere los productos que desea vender, a través de los proveedores.

2. Gestión de inventarios y stocks: Una vez que se adquieren los productos, se adjuntas las facturas y se almacena adecuadamente la mercadería.
3. Promoción y venta de productos: El almacén promociona sus productos a través de las redes sociales como son Facebook, WhatsApp e Instagram. Mientras que, en lo relacionado a las ventas, se realiza mediante pagos en efectivo o transferencias bancarias.
4. Atención al cliente: Proporcionar un servicio al cliente con el objetivo de satisfacerlo y crear lealtad, a través de un trato amable, así como la oferta de promociones y opciones de financiamiento adecuadas.

2.3.3. Administración

Según los autores (Armijos, Bermúdez, & Mora, 2019) La administración implica diversas actividades, entre ellas la planificación, organización, coordinación, desarrollo y control de las tareas del personal de una empresa con el objetivo de asegurar un desempeño eficiente. Para lograrlo, se utilizan técnicas que fomentan la colaboración y la interacción entre los empleados, con el fin de alcanzar tanto objetivos individuales como aquellos relacionados con el trabajo de manera directa o indirecta.

El empleo de la autoridad para organizar, dirigir y controlar a subordinados responsables y consiguientemente, a los grupos que ellos comandan, con el fin de que todos los servicios que se presentan sean debidamente coordinados en el logro del fin de la empresa. Tannenbaum, citado por (Arguello, Lluminguano, Gaviláñez, & Torres, 2020).

Es un conjunto sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia en las formas de estructurar y manejar un organismo social. Ponce, citado por (Arguello, Lluminguano, Gaviláñez, & Torres, 2020).

La administración del almacén Créditos M&C se caracteriza por ser empírica, debido a que se fundamenta en la experiencia de la gerente propietaria como principal guía y referencia en la toma de decisiones y la gestión del negocio.

2.3.4. Proceso administrativo

Según los autores (Vasquez, Parrales, & Morales, 2021) argumentan que el proceso administrativo es esencial para lograr los objetivos y satisfacer las necesidades lucrativas en las organizaciones, y que, al igual que en otras actividades, debe ser aplicado para realizar las tareas ayudadas de manera eficiente y cumplir su propósito. Debido a los constantes cambios e innovaciones en la gerencia administrativa, es necesario aplicar y desarrollar herramientas capaces de sistematizar e

integrar los procesos administrativos para obtener una visualización eficiente de lo que hacen las empresas en realidad.



Ilustración 2-1: Proceso Administrativo

Fuente: Libro Fundamentos de Administración

Realizado por: Idalberto Chiavenato

Planeación

La función primordial en la administración es la planificación, la cual sirve de fundamento para las demás actividades. Al realizar la planificación, se fortalecen los objetivos a alcanzar y se determina el mejor curso de acción para lograrlos. Planificar implica definir hacia dónde se desea llegar, qué acciones deben llevarse a cabo, cuándo y cómo hacerlo, así como establecer el orden en el que deben realizar las tareas (Trueba, 2004, págs. 57-58).

Organización

La organización engloba todas las acciones necesarias para establecer un orden, estructurar y distribuir las actividades de una institución con el fin de lograr los objetivos de manera eficiente. Esto implica agrupar funciones y tareas, así como establecer dependencias de manera lógica y coherente (Trueba, 2004, págs. 57-58)

Dirección

La dirección es el tercer componente del proceso administrativo y es el que impulsa la acción dentro de la organización. Su función es orientar a los miembros de la organización para que trabajen hacia el logro de los objetivos establecidos y poner en marcha los planes previamente establecidos. En la dirección, los aspectos clave incluyen los vínculos entre los miembros, el

liderazgo, la comunicación efectiva, la claridad en las instrucciones de trabajo y el sistema de evaluación del desempeño establecido por los superiores con sus subordinados (Trueba, 2004, págs. 57-58)

Control

La finalidad del control consiste en asegurarse de que se está progresando hacia el logro de los objetivos establecidos. En el pasado, este tipo de supervisión se enfocaba principalmente en verificar la conformidad de los productos acabados. Se establecían estándares y se comprobaba si el trabajo realizado cumplía con dichos estándares o no (Trueba, 2004, págs. 57-58).

2.3.5. Análisis FODA

El análisis FODA, también conocido como DAFO o DOFA, es una herramienta esencial para realizar una evaluación detallada de la situación actual de una organización o individuo, tomando en cuenta sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas del entorno. Además, esta metodología de trabajo facilita la toma de decisiones. Cada una de las siglas en el análisis FODA o DAFO representa uno de los cuatro elementos o variables que se estudian: F para fortalezas, D para debilidades, O para oportunidades y A para amenazas (Sánchez, 2020, pág. 16).



Ilustración 2-2: Ejemplo matriz FODA o DAFO

Fuente: Libro Análisis FODA o DAFO: el mejor y más completo estudio con 9 ejemplos prácticos REFERENCIA DE DONDE OBTENUDO. (Sánchez David)

¿Cómo se hace un análisis FODA o DAFO?

Aunque puede ser realizado de manera simple, abogamos por seguir siempre un proceso estructurado y detallado, especialmente cuando se trata de una empresa. El proceso que sugerimos no se limita a la elaboración de la matriz FODA-DAFO, sino que va más allá al definir los pasos posteriores para la selección, planificación e implementación de las acciones más adecuadas en función del análisis realizado y la estrategia elegida para la empresa (Sánchez, 2020, pág. 18).



Ilustración 2-3: Fases análisis FODA o DAFO

Fuente: Libro Análisis FODA o DAFO: el mejor y más completo estudio con 9 ejemplos prácticos

Realizado por: Sánchez, D. 2023.

2.3.6. Organigramas

Los organigramas se categorizan según varios criterios con el propósito de lograr una mejor disposición de la estructura de la compañía, estas categorías pueden abordar aspectos como su naturaleza, alcance, contenido y forma de presentación. En esencia, un organigrama se representa gráficamente y describe la estructura formal de una organización, destacando las líneas de autoridad y responsabilidad, los diversos puestos, las unidades departamentales y las interconexiones tanto horizontales como verticales de comunicación. Además, estos diagramas pueden indicar si la estructura es plana o sigue una jerarquía, la utilidad de los organigramas radica en su capacidad para representar visualmente la configuración organizativa de una empresa, lo que facilita la apreciación de las múltiples tareas, roles, obligaciones y grupos de individuos, así como los distintos departamentos que operan en la organización (Larrosa, Cruz, & Guerrero, 2020).

Las formas de organizar un organigrama son:

- Se visualiza de forma vertical con los cargos organizados de forma jerárquica.



Ilustración 2-4: Organigrama vertical

Fuente: Las tendencias de la organización empresaria

- Posición horizontal: se realiza de izquierda a derecha en el cual en ese mismo orden se presenta la organización jerárquica.

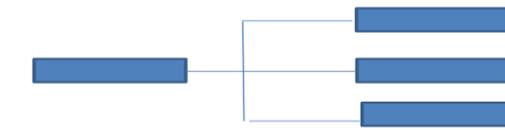


Ilustración 2-5: Organigrama horizontal

Fuente: Las tendencias de la organización empresaria

Es importante resaltar que no existe un organigrama estándar que sea adecuado para todas las empresas, cada organización debe elegir el tipo de organigrama que mejor se ajuste a sus características y necesidades específicas, para que un organigrama sea apropiado, es necesario adaptar su estructura de manera que cumpla con las necesidades solicitadas en su totalidad.

2.3.6.1. Tipos de Organigramas

La siguiente información se basa en la teoría clásica planteada por Enrique B. Franklin, misma que se halla en su libro “Organización de Empresas” y Elio Rafael de Zuani en su libro denominado “Introducción a la Administración de Organizaciones”, de este modo se plantea que los modelos de organigrama más usuales se clasifican de la siguiente manera:

Por su naturaleza

- Administrativos a nivel micro: Estos se relacionan con una sola entidad organizativa y pueden abarcar una visión global de la misma o hacer mención a segmentos específicos que la componen.
- Administrativos a nivel macro: Incluyen información de múltiples organizaciones.
- Administrativos a nivel meso: Consideran una o varias entidades organizativas dentro de un mismo sector de actividad o campo particular, vale la pena destacar que el término "meso

administrativo" es comúnmente empleado en el ámbito público, si bien también puede tener aplicación en el sector privado. (Thompson, citado por Tabango, 2020).

Por su finalidad

- De Información: Estos presentan datos comprensibles incluso para personas sin conocimientos especializados. Por lo tanto, solo necesitan mostrar las partes o secciones del modelo y las relaciones entre las unidades, plasmadas en líneas y unidades asesoras. Estos diagramas deben tener un enfoque general.
- De Análisis: Brindan una ventaja al permitir una vista panorámica o global del modelo. Ejemplos de ello son los análisis presupuestarios, la distribución de la plantilla de personal, ciertos elementos de gastos, salarios y relaciones informales, entre otros.
- Formal: Representa el esquema planificado o formal de funcionamiento de una organización, respaldado por un documento que certifica su aprobación.
- No Formal: Se considera de esta categoría cuando, aunque represente el modelo planificado, aún carece de un documento oficial que certifique su aprobación (Zuani, citado por Tabango, 2020).

Por su contenido

- Integrales: Son representaciones gráficas que abarcan todas las unidades administrativas de una organización junto con sus jerarquías y conexiones de dependencia. Importa señalar que los términos "organigramas generales" e "organigramas integrales" se utilizan de manera equivalente.
- Funcionales: Contienen las funciones principales que están asignadas, además de incluir las unidades y sus interconexiones. Este tipo de organigramas resulta de "gran utilidad para la formación del personal y para ofrecer una visión general de la organización".
- Por Puestos, Plazas y Unidades: Señalan las necesidades en términos de puestos y el número de plazas presentes o requeridas para cada unidad especificada. También se incluyen los nombres de las personas que ocupan las plazas (Thompson, citado por Tabango, 2020).

2.3.7. Manual de Funciones

Según los autores (Izquierdo & López, 2018) el manual de puestos o funciones es un documento de gestión que actúa como una guía de trabajo detallando la identificación, las relaciones, las funciones y las responsabilidades de cada posición dentro de la estructura organizativa.

De acuerdo con (Fincowsky & Benjamín, 2014) ofrecen una lista exhaustiva de elementos que conforman la estructura de un manual de organización en general, así como los elementos y conceptos que integran la estructura de un manual de puestos o funciones, los elementos son los siguientes:

- **Prólogo:** Es presentación que hace del manual alguna autoridad de la organización.
- **Introducción:** Describe la estructura y contenido del documento.
- **Antecedentes Históricos:** Es una descripción de la historia, origen y evolución del área, organización o ámbito de aplicación del manual.
- **Legislación o base Legal:** Es una lista de las principales normas jurídicas de la organización, a partir de las cuales derivan las atribuciones de la misma.
- **Estructura orgánica:** Descripción ordenada de las unidades administrativas de una organización en función de sus relaciones de jerarquía.
- **Organigrama:** Es la representación gráfica de la estructura orgánica de una organización.
- **Misión:** La misión es de suma importancia ya que sirve de guía para orientar las acciones a seguir para el cumplimiento de lo deseado en la organización.
- **Funciones:** Es la especificación de las tareas y responsabilidades de cada cargo en la estructura organizacional.
- **Descripción de puestos:** Es la reseña del contenido básico de los puestos que componen cada unidad administrativa, como: la identificación del puesto, relaciones de autoridad, las Funciones generales y específicas y responsabilidades o deberes.
- **Directorio:** En este documento se registran los nombres del personal incluido en el manual, su puesto, número telefónico, correo electrónico, etc.

2.3.8. Manual de Procedimientos

El manual de procedimientos es un recurso utilizado para guiar y orientar las diversas actividades llevadas a cabo dentro de una organización. Se trata de un documento que desempeña un papel importante en la capacitación y familiarización del personal nuevo al ingresar a un área específica de trabajo dentro de la organización. En este manual, se deben incluir detalladamente los procedimientos que están relacionados con cada una de las actividades realizadas. Es una herramienta que proporciona instrucciones y directrices claras sobre cómo llevar a cabo cada tarea de manera eficiente y efectiva (Ramón, 2021).

En esencia, el objetivo del manual de procedimientos es proporcionar una guía clara y secuencial de las tareas que deben llevarse a cabo en la organización, asegurando que se disponga de la documentación y la información necesaria para cada una de ellas.

Contenido del manual de procedimientos

Según el trabajo de investigación realizada por (Sánchez L. , 2016), determina que el contenido del manual de procedimientos está compuesto por:

- Descripción de las revisiones, donde se detalla las observaciones presentadas en el manual, tales como su fecha de emisión, aprobación inicial, etc.
- Mapa de procesos, se clasifican los procesos estratégicos y claves que sirven de apoyo en los subprocesos.
- Interpretación de los procesos, descripción detallada de cada uno de los procesos, mostrando su alcance, los proveedores interno y externo, insumos, entradas, salidas, productos y clientes interno y externo.
- Descripción de los procesos, muestra la conexión que existe entre las distintas actividades de los procesos, recursos, proveedores, entradas, clientes, salidas, el objetivo, indicadores, controles, registros.
- Moldeamiento de los procesos, se identifica de manera gráfica cada proceso y la relación que existe con otros, mostrando sus entradas y salidas, controles y recursos utilizados.
- Indicadores, sirven para la observación y medición de las variables de estudio.

2.3.9. *Identidad Corporativa*

Según (Dueñas, 2019) en su trabajo de investigación, la Identidad Corporativa abarca todos los elementos que destacan a una organización como única y diferente de las demás. Estos elementos son cruciales para la organización, ya que su ausencia tendría un impacto significativo en su funcionamiento. La Identidad Corporativa es una herramienta esencial para gestionar la confianza y la reputación de las empresas, al convertir en tangibles los atributos y valores que las caracterizan. Este proceso ayuda a establecer una personalidad distintiva e incomparable ante las diversas audiencias que rodean a la empresa. Por lo tanto, se considera un activo valioso que está estrechamente vinculado al plan de negocios y al mercado al que la empresa busca dirigirse.

Según (Chico, 2019) en el libro Comunicación e imagen corporativa, nos indica que el punto de partida de la identidad corporativa radica en el nombre de la compañía en sí. Debe ser atractivo,

con la capacidad de llamar la atención del consumidor y permanecer en su memoria. La identidad corporativa abarca dos aspectos esenciales: primero, el diseño de la marca, que engloba su imagen visual, logotipo, tipografía y colores que representan a la entidad. Segundo, a través de la identidad corporativa se materializa el aspecto organizacional de la empresa, es decir, su naturaleza y personalidad, definiendo cómo la empresa se presenta ante el público. Esto incluye sus valores, creencias y atributos."

2.3.10. Capacitación Laboral

La capacitación en el entorno empresarial aporta un valor adicional tanto a los colaboradores como a la organización en sí. Este valor se traduce en una mayor competitividad y una diferenciación notoria frente a otras empresas. Por lo tanto, se vuelve esencial ofrecer capacitación en diferentes situaciones para impartir a los empleados los conocimientos y la utilidad práctica necesarios en todas las áreas de la compañía (Medina, 2021).

La capacitación personal se presenta como una necesidad imperante para las compañías, buscando dirigir el proceso de aprendizaje de manera colaborativa y utilizarlo como un recurso estratégico para alcanzar resultados superiores. En esencia, implica contar con empleados debidamente instruidos para poder satisfacer tanto las necesidades internas de la empresa como las exigencias del mercado. En cualquier actividad que involucre inversión económica o de recursos, las organizaciones no pueden permitirse dejar ningún aspecto librado al azar. En el contexto actual, la realización de programas de formación adquiere una importancia crucial, ya que desencadena una mejora constante en la competencia de los trabajadores dentro de la empresa (Vargas, Honores, & Tapia, 2020).

2.3.11. Branding interno o endobranding

Según la doctora (Rivero, 2021) El branding es un enfoque holístico y multifacético que implica la cuidadosa gestión de todos los elementos que definen la identidad de una marca, independientemente de si son tangibles o intangibles. Este proceso estratégico involucra tanto aspectos visibles como aspectos emocionales, y su objetivo principal radica en la creación de una propuesta de valor única y la construcción de una experiencia de marca inconfundible y significativa.

Esta disciplina abarca desde el diseño visual del logotipo y los colores hasta aspectos más profundos como los valores y la cultura corporativa. Cada elemento contribuye a la formulación de una promesa auténtica y coherente que la marca ofrece a sus clientes y a la sociedad en general.

Además, el branding busca establecer una conexión duradera y perdurable con el público al crear una experiencia que va más allá de los productos o servicios que se ofrecen. Mediante un enfoque estratégico y creativo, el branding persigue la creación de una imagen de marca distintiva y relevante que perdure en el tiempo, fortaleciendo la posición de la marca en el mercado y generando un impacto duradero en la mente y el corazón de los consumidores.

El branding interno o endobranding alinea a los empleados con valores esenciales, promesa y metas de la marca, fomenta una comprensión profunda y compromiso auténtico entre el personal. Esto se logra mediante estrategias que cultivan una cultura organizacional donde los empleados internalizan los principios y valores de la marca. Estos valores se comparten con clientes y otros públicos externos, cuando los empleados se sienten conectados con la organización, aumenta su involucramiento y dedicación hacia objetivos corporativos. Un empleado motivado y con oportunidades de crecimiento personal y profesional se convierte en un activo leal que comparte experiencias positivas sobre la empresa, en línea y en persona. Esto no solo retiene talento, sino que también atrae a nuevos talentos (Carnelli, 2019).

2.3.12. Diseño Organizacional

El Diseño Organizacional es principalmente un procedimiento en el que las empresas persiguen alcanzar resultados óptimos mediante la implementación de estrategias adecuadas a su actividad, teniendo en cuenta los factores internos y externos que las rodean, de esta manera, las decisiones tomadas por los directivos están relacionadas con las metas y objetivos establecidos por la empresa, lo que permite que se ejecuten de manera eficaz en beneficio de la organización (Alba, 2021).

Según los autores (Pulgar & Rios, 2015, pág. 34) los administradores siguen una secuencia lógica en su trabajo, que implica la planificación y toma de decisiones mediante estrategias. Luego, organicen al determinar las actividades y su secuencia, lo que se refleja en la estructura de la organización. En este proceso de gestión fundamental, la fase de organización se centra en el diseño organizacional, donde la estructura es un elemento clave para implementar la estrategia. En la actualidad, el diseño organizacional se considera un elemento esencial para lograr la eficacia, eficiencia e innovación en las empresas mediante la implementación oportuna de acciones que impulsen su desarrollo y competitividad. Esto se logra a través del establecimiento de jerarquías, la división del trabajo y el logro de objetivos en diversas dimensiones de las estructuras organizativas.

Fases del diseño organizacional

El diseño organizacional es una herramienta útil que permite la implementación del enfoque estratégico en la estructura y procesos de una empresa, a través de la coordinación ordenada y sinérgica de las diversas unidades orgánicas, se busca obtener un análisis y una orientación orientada a las necesidades del cliente, utilizando procesos clave relacionados con las TIC, la comunicación y la gestión. Según (Izquierdo, Baque, & Álvarez, 2021) El modelo de diseño organizacional está constituido por tres fases que se detallan continuación:

- I. El análisis organizacional es una actividad inicial que incluye la creación de los grupos de trabajo, la definición de la identidad empresarial, la revisión de los antecedentes y la historia de la empresa, y el establecimiento de los marcos jurídicos y normativos necesarios.
- II. Una vez realizado el diagnóstico, se establece el rumbo y la dirección estratégica para alcanzar los objetivos mediante la definición de planes de acción y competencias empresariales.
- III. Se diseña la estructura organizacional, el manual de funciones, el reglamento interno, los puestos por competencias y el código de ética, y se implementan procesos claves y estrategias de gestión y control en cada uno de los procesos empresariales.

2.3.13. Modelos de Diseño Organizacional

2.3.13.1. Modelo de estructura Funcional

La estructura funcional, la cual se basa en la agrupación del personal según sus características y habilidades. En esta estructura, hay varios supervisores especializados en cada una de las áreas, por lo que la organización no sigue un proceso de función de mando vertical tradicional. En cambio, las personas deben seguir varias directrices de varios jefes para llevar a cabo una actividad. La autoridad en este tipo de estructura es descentralizada y se ejerce por conocimientos específicos, lo que permite una mayor especialización en cada puesto de trabajo y una mejor comunicación en la organización (García , 2021).

2.3.13.2. Modelo de estructura Lineal

Este tipo de organización se basa en una estructura jerárquica de línea, donde se establecen relaciones directas entre superiores y subordinados, siguiendo el principio de escalonamiento, también se conoce como organización vertical, ya que las responsabilidades se fundamentan de forma directa, en este tipo de organización, no se emplea la asesoría y la coordinación se lleva a

cabo únicamente por las unidades administrativas que se encuentran en el mismo nivel de autoridad (Ayala, 2005).

2.3.13.3. *Modelo de estructura Staff*

Esta estructura organizacional sugiere la contratación de expertos externos a la organización para que puedan llevar a cabo ciertos procesos que ayuden a cumplir las actividades de la empresa. Es decir, en el caso de una empresa pequeña o mediana con necesidades específicas, puede ser beneficioso considerar el asesoramiento externo para optimizar los recursos y tener especialistas enfocados en un área particular. Sin embargo, este modelo también puede generar confusión en cuanto a las responsabilidades, y puede llevar a resultados ineficaces debido a la falta de una autoridad directa con los miembros de la empresa (Ayala, 2005).

2.3.13.4. *Modelo de estructura Matricial*

En esta estructura organizacional, se organizan los miembros de la empresa por su funcionalidad o por los proyectos y productos que ofrecen. A diferencia de una jerarquía rígida, esta estructura fomenta el trabajo en equipo y la contribución de ideas, y el líder de proyecto se enfoca en ayudar a cada miembro del equipo a construir sus proyectos individuales. El personal se selecciona en función de las necesidades específicas del proyecto y se les da un plazo para completarlo. Aunque esto puede dar a los empleados una mayor participación, también puede resultar en deslealtades entre los diferentes niveles jerárquicos. Sin embargo, esta estructura a menudo carece de un control adecuado en los proyectos y no se realiza una gestión óptima de los recursos disponibles (García , 2021).

2.3.13.5. *Organización por producto en el mercado*

Este tipo de organizaciones también se les conoce con el nombre de división, la cual se enfoca en clasificar al personal que trabaja en los procesos de producción o comercialización de productos según su tipo o ubicación geográfica. El objetivo de esta estructura es cumplir con los objetivos establecidos en cada área específica. El director de proyecto es el responsable de liderar el proyecto y garantizar su éxito en el mercado. En resumen, la estructura de división se enfoca en la especialización de las tareas y en la delegación de responsabilidades específicas en cada área de la empresa (García , 2021).

2.3.13.6. *Modelo de estructura organizacional de trébol*

El núcleo de directivos y empleados esenciales es respaldado por grupos de colaboradores o subcontratistas externos, y también cuenta con el apoyo de personal a tiempo parcial, la distribución de responsabilidades se basa en que el núcleo de la empresa se encarga únicamente de las tareas indispensables, mientras que se contratan proveedores externos especializados para labores menos relevantes o que se benefician al ser delegadas a manos especializadas. Además, se cuenta con refuerzo personal para cubrir las necesidades puntuales de la empresa, de esta manera, se establecen tres categorías de empleados en una única empresa, con el objetivo de lograr una mayor eficiencia organizativa (Moncada & López, 2019).

2.4. Marco Conceptual

2.4.1. *Gestión Administrativa*

La gestión administrativa es un pilar central en la administración, y es esencial para el avance económico, social y tecnológico del mundo en los últimos siglos, especialmente en las últimas décadas. La gestión administrativa se compone de cuatro funciones primarias: planificación, organización, dirección y control, y su enfoque sistémico y unificador la han convertido en una herramienta crucial para el desarrollo empresarial (González, Viteri, Izquierdo, & Verdezoto, 2020).

2.4.2. *Organización*

Se define una organización como un sistema sociotécnico que se compone de personas, recursos y tecnología que se organizan de manera que pueden cumplir con un propósito específico. La razón por la cual se le llama sistema sociotécnico es que involucra la participación de personas en su funcionamiento (Ávila & Lacouture, 2021).

2.4.3. *Importancia de la organización*

La organización se originó en esencia debido a la necesidad de las personas de colaborar en la consecución de objetivos personales, debido a las limitaciones humanas. La cooperación se vuelve más efectiva y menos costosa si se dispone de una estructura organizativa (Ávila & Lacouture, 2021).

2.4.4. *Cultura Organizacional*

Cuando se aborda el tema de la cultura organizacional, es fundamental considerar tanto las dinámicas funcionales que se relacionan con los aspectos administrativos como aquellos que se vinculan con las relaciones interpersonales en el equipo de trabajo. En este sentido, no se puede definir la cultura de una industria solo desde la perspectiva de los empleados, así como tampoco se puede hacer desde la perspectiva de una empresa en particular. Por el contrario, es necesario tomar en cuenta tanto la relación jerárquica como la subordinación para comprender la cultura organizacional (Quijano, 2021).

2.4.5. *Toma de decisiones*

Según González, Viteri, Izquierdo y Verdezoto (2020), la toma de decisiones es un aspecto fundamental en la gestión empresarial. Las decisiones empresariales implican considerar no solo las condiciones internas y externas del entorno organizacional, sino también el mercado, los proveedores, la cultura organizacional, el liderazgo, el estilo de dirección, la inteligencia empresarial, y otros factores relevantes.

2.4.6. *Eficiencia*

Esta herramienta es empleada para conocer el aprovechamiento de los recursos y el desarrollo de las actividades, en relación con la cantidad de recursos programados, estimados o empleados para la producción de bienes y servicios, así como también para determinar el grado de utilización de los mismos (Quijano, 2021).

2.4.7. *Desarrollo empresarial*

Se entiende por desarrollo empresarial el avance que experimenta una organización en el transcurso del tiempo, lo cual conlleva a la consecución de una imagen positiva, la consolidación de una posición competitiva, la creación de un ambiente laboral favorable y el cumplimiento satisfactorio de los indicadores económicos y financieros (González, Viteri, Izquierdo, & Verdezoto, 2020).

CAPÍTULO III

3. MARCO METODOLÓGICO

3.1. Enfoque de la investigación

El enfoque de investigación es cualitativo, en su artículo “Fundamentos epistémicos de la investigación cualitativa y cuantitativa: Consensos y disensos” el autor (Sánchez F., 2019) manifiesta que la investigación cualitativa emplea un procedimiento metodológico que involucra el análisis de palabras, textos, discursos, dibujos, gráficos e imágenes con el fin de comprender la vida social de los sujetos a través de los significados que ellos mismos han desarrollado, en esta investigación se utilizara el enfoque cualitativo al llevar a cabo las entrevistas al personal del almacén.

La investigación que se llevará a cabo tiene un enfoque cualitativo, ya que tiene como objetivo identificar los factores clave que influyen en la estructura organizativa de la empresa "Créditos M&C". Además, busca interpretar la información recopilada, la cual será utilizada como orientación para comprender la raíz de los desafíos existentes y proporcionar una solución óptima. El propósito es lograr una gestión empresarial más eficaz para la empresa.

3.2. Nivel de la investigación

El nivel descriptivo de la investigación implica que se conocen las características del fenómeno estudiado y se busca exponer su presencia en un grupo humano específico. En este nivel, es posible plantear una hipótesis para caracterizar el fenómeno, aunque no es obligatorio. En el caso de una investigación cualitativa con alcance descriptivo, se utilizan enfoques fenomenológicos o narrativos constructivistas para describir las representaciones subjetivas que emergen en un grupo humano sobre el fenómeno en cuestión (Galarza, 2020).

En esta investigación de naturaleza descriptiva, nuestro enfoque se dirige hacia la definición, observación y correlación de las circunstancias que se vinculan con las distintas características y escenarios en los que centraremos nuestra indagación, el objetivo es comprender las particularidades que contribuyen a la aparición de problemas en la gestión empresarial."

La investigación de campo implica recopilar información directamente de los sujetos o del entorno investigado en primera instancia, sin influir o modificar la información proporcionada por la variable en cuestión. Esto posibilita que el investigador obtenga información que contribuya a abordar la problemática sin intervenir en ella (Guerrero, Montaya, & Hueso, 2015).

Al emplear la metodología de investigación de campo, nuestro enfoque se dirigirá hacia un acercamiento directo a la empresa "Créditos M&C" con el propósito de verificar la información que se nos proporciona para nuestro estudio. Esta acción tiene como objetivo garantizar la obtención de los datos necesarios para abordar y resolver los problemas planteados.

3.3. Diseño de la investigación

Es una investigación no experimental, según (Arias & Covinos, 2021) en un diseño de investigación no experimental, no hay estímulos o condiciones experimentales que manipulen las variables de estudio. Los sujetos son evaluados en su contexto natural sin alterar ninguna situación, y las variables independientes ocurren sin la posibilidad de ser manipuladas. En este tipo de diseño, no se tiene control directo sobre las variables y no se puede influir en ellas ya que han sucedido junto con sus efectos.

3.4. Tipo de estudio

Según el autor (Reyes, 2020) la investigación documental es una técnica empleada en la investigación cualitativa que se dedica a recopilar, seleccionar y analizar información procedente de diversas fuentes, como documentos, revistas, libros, grabaciones, filmaciones, periódicos, artículos y resultados de investigaciones anteriores. Durante este proceso, la observación desempeña un papel importante en el análisis de datos, su identificación, selección y su relación con el objeto de estudio. Este enfoque de investigación también se conoce como investigación bibliográfica, ya que se basa en el uso de datos secundarios como fuente de información. Su objetivo principal es combinar datos existentes provenientes de diversas fuentes y ofrecer una visión panorámica y sistemática sobre un tema específico que se encuentra disperso en múltiples fuentes.

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

En el almacén Créditos M&C, la población de interés abarca un total de 6 personas, quienes comprenden tanto a los empleados como a la gerente propietaria, esto implica que todos ellos serían contemplados para la implementación de las técnicas de investigación pertinentes, con el objetivo de obtener conclusiones y resultados que reflejen de manera representativa la dinámica y características del almacén.

3.6. Métodos, técnicas e instrumentos de investigación

Según lo señalado por (Urzola, 2020), existen dos enfoques generales para el razonamiento que puede conducir a la adquisición de nuevos conocimientos. El primero es el razonamiento inductivo, que parte de la observación de casos específicos y tiene como objetivo establecer generalizaciones y comprobar si estas son aplicables a otros casos específicos. El segundo enfoque es el razonamiento deductivo, que permite la generalización a partir de casos particulares.

El método deductivo difiere del inductivo en que el primero parte de una idea abstracta y se dirige hacia la experiencia, mientras que el segundo parte de la experiencia y se dirige hacia la idea abstracta. La idea abstracta se refiere a la teoría o a los conceptos, mientras que la experiencia se compone de pensamientos, vivencias, percepciones y opiniones del sujeto, que han sido adquiridos en su quehacer cotidiano laboral, profesional u otro campo.

El método deductivo se aplica al desarrollar el marco teórico, partiendo del tema general que es la administración y la empresa, para luego desglosar en diferentes conceptos que abarcan las fases del diseño organizacional y los modelos. En cambio, el método inductivo se utiliza para estudiar la relación entre las variables de la investigación.

3.7. Técnicas e instrumentos

En esta investigación, se emplearán una técnica para recopilar la información necesaria que es la entrevista. La entrevista se define como un método empírico que se basa en la comunicación interpersonal entre el investigador y los sujetos de estudio para obtener respuestas verbales a las preguntas formuladas sobre el problema (Feria, Matilla, & Mantecón, 2020). La encuesta no se aplicará en esta investigación porque el diseño organizacional se basa procesos internos como la cultura organizacional, jerarquía, procesos, objetivos empresariales, etc. Por ello solo se realizará técnica de la entrevista a la población total del almacén para con ello determinar cómo se encuentra la gestión administrativa dentro del almacén, además de plantear un FODA con la información recopilada.

CAPÍTULO IV

4. MARCO DE ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1. Entrevista

Tabla 4-1: Entrevista a la gerenta propietaria

Datos Personales	
Nombre	Nancy Campoverde
Cargo	Gerenta propietaria
Preguntas	Respuestas
Guía de entrevistas	
1. ¿El almacén Créditos M&C actualmente que modelo organizacional tiene? Si-No ¿Cuáles son las características?	El almacén actualmente no cuenta con un modelo organizacional, en si la administración que tiene es a través de mis conocimientos que he podido organizarlo según como he visto y así va creciendo el almacén.
2. ¿Cuál es la misión, visión y valores corporativos del almacén?	El almacén no cuenta con valores corporativos, ni visión, ni misión.
3. ¿Cuáles son las áreas de trabajo que existen dentro del almacén?	En si las áreas que eh establecido es el de ventas, almacenamiento de mercadería que también se encarga de limpieza, despacho y mi puesto como gerenta.
4. ¿El almacén cuenta con un instructivo que le permita al personal tener conocimiento de las funciones que debe cumplir? Si-No ¿Cómo se definen las funciones?	No cuenta con un instructivo, las funciones se definen de manera verbal y según mi conocimiento y como se vaya dando las actividades en el día a día.
5. ¿Cree que existe duplicidad de funciones en el personal? ¿Por qué?	Creo que en cierta parte si existe duplicidad de funciones porque algunas veces las actividades de ventas lo realizan los de almacenamiento y también viceversa, o realizan las mismas actividades, por eso algunas veces surgen confusiones.
6. ¿Qué inconvenientes ha detectado en los empelados al	Surgen confusiones al momento buscar cierta mercadería porque no se tiene establecido un lugar exacto para cada

realizar las actividades?	mercancía y además que como son distintos empleados que realizan el almacenamiento de mercadería suele haber confusión al ubicar el producto, también al momento que realizan las actividades sabe existir confusiones en los procesos en que se realiza.
7. ¿Cuál cree que son los procesos que causan dificultad en el almacén?	Creo que organizar las actividades del personal, establecer la funciones, además de implementar promociones o tratar de atraer al cliente, causa dificultad en el almacén.
8. ¿Considera que aplicar un modelo de diseño organizacional le dará un mejor direccionamiento empresarial al almacén?	Si le dará un mejor direccionamiento por que se podrán establecer los roles y responsabilidades y creo que aumentaría la eficiencia y gestión del almacén.
9. ¿Cuál cree que es el posicionamiento del almacén frente a la competencia?	Creo que el almacén se encuentra en una buena posición por que contamos con una ubicación estratégica que es en todo el centro del cantón y en la vía principal, además de tener precios igual al de la competencia.
10. ¿Cuáles son los medios publicitarios que actualmente emplea en el almacén?	Se realiza publicidad a través de Facebook, WhatsApp, Instagram.

Fuente: Entrevista realizada a la gerente propietaria del almacén Créditos M&C. (2023).

Realizado por: Macanchi, K. 2023.

Interpretación: En base a la entrevista realizada a la gerenta, en general las respuestas proporcionadas revelan que el almacén Créditos M&C, no tiene de un modelo organizacional, la administración actual se basa en el conocimiento y la experiencia de la gerenta para organizar y gestionar las actividades diarias. En cuanto a la misión, visión y valores corporativos, se indica que el almacén no cuenta con ellos, esto sugiere una falta de claridad en cuanto a la dirección y principios fundamentales que guían las acciones de la empresa.

En referencia a las áreas de trabajo, se mencionan las áreas de ventas, almacenamiento que se encarga de la limpieza y despacho, así como el rol de la gerenta, sin embargo, no se proporciona una descripción detallada de las responsabilidades y funciones específicas de cada área. Además, se destaca la ausencia de un instructivo para el personal, lo cual implica que las funciones se definen verbalmente y de manera informal, esto puede generar falta de claridad en las responsabilidades de los empleados.

Existe una percepción de duplicidad de funciones entre el personal, ya que se menciona que a veces los empleados realizan las mismas actividades esto puede generar confusiones y afectar la eficiencia en las operaciones, en cuanto a los inconvenientes detectados en los empleados, se mencionan la falta de organización en la ubicación de la mercadería y las confusiones en los procesos de trabajo, esto puede llevar a retrasos y dificultades en la realización de las actividades diarias. Además la organización de las actividades del personal, la definición de funciones y la implementación de promociones como procesos que causan dificultad en el almacén, esto sugiere una necesidad de mejorar la gestión y la planificación de las actividades internas.

La aplicación de un modelo de diseño organizacional se considera beneficiosa, ya que se espera que establecer roles y responsabilidades claras, lo que aumentaría la eficiencia y la gestión del almacén, mientras que posicionamiento del almacén frente a la competencia, hay una ubicación estratégica y precios similares a los de la competencia como puntos favorables, sin embargo, no se proporciona una evaluación detallada de la posición competitiva del almacén.

En cuanto a los medios publicitarios utilizados, se menciona la utilización de plataformas como Facebook, WhatsApp e Instagram para promocionar el almacén. En general, se identifican áreas de mejora en la estructura organizativa, establecer funciones con instructivos y la gestionar de las actividades internas, la implementación de un modelo de diseño organizacional y una estrategia de marketing más sólida podría contribuir a mejorar la eficiencia, competitividad y dirección empresarial del almacén.

Tabla 4-2: Entrevista al personal de ventas 1

Datos Personales	
Nombre	María Belén Aguilar
Cargo	Ventas
Preguntas	Respuestas
Guía de entrevistas	
1. ¿Conoce si el almacén tiene organizado al personal sus actividades y funciones?	Dentro del local si tenemos designado funciones y actividades como nos ordena la gerenta, pero en si no existe un instructivo para realizar las funciones.
2. ¿Conoce a detalle cuales son las funciones que debe desempeñar en el almacén? Si las conoce detállelas	En si me encargo de la atención al cliente, mostrar la mercadería y también indicar las promociones, también voy anotando las ventas diarias.

3. ¿Las funciones y actividades que desempeña en el almacén como son asignadas? Verbalmente, instructivos o hoja detallada	Las funciones nos indica la gerenta de manera verbal.
4. ¿Ha presentado dificultades al momento de desarrollar sus actividades y funciones? Si las presentó cuales han sido	Si eh tenido dificultades, por ejemplo, al explicar los planes de financiamiento y otras veces en atender a clientes que son complicados de tratar.
5. ¿Cuál es la estructura jerárquica actual en el almacén?	No conozco que él almacén tenga una estructura jerárquica.
6. ¿Cree que existe duplicidad de funciones en el almacén? ¿Cuándo ocurre?	Si suele haber duplicidad de funciones muchas veces realizamos actividades que no nos corresponden o los compañeros que no son de nuestra área realizan también nuestras actividades.
7. ¿Ha recibido algún tipo de capacitación relacionado a sus funciones?	No he recibido ningún tipo de capacitación

Fuente: Entrevista realizada al personal de ventas 1 (2023).

Realizado por: Macanchi, K. 2023.

Interpretación: El análisis general de las respuestas revela que existe una falta de organización y estructura en el almacén Créditos M&C, no existe un instructivo o documento que organice las actividades y funciones del personal, en si las funciones son explicadas de manera verbal por la gerenta.

Se mencionan algunas funciones específicas, como la atención al cliente, mostrar la mercadería, indicar promociones y registrar ventas diarias, pero no hay una descripción detallada de todas las funcione, también han enfrentado dificultades en el desarrollo de sus actividades, como explicar planes de financiamiento o tratar con clientes difíciles.

No se menciona una estructura jerárquica clara en el almacén, lo que indica una falta de definición de roles y responsabilidades, además existe duplicidad de funciones, donde los empleados realizan actividades que no les corresponden y no se ha recibido capacitación relacionada con las funciones específicas de cada empleado. En resumen, el almacén carece de una estructura

organizativa clara, una definición detallada de funciones y capacitación adecuada para el personal, esto puede generar confusiones, dificultades y falta de eficiencia en las operaciones del almacén.

Tabla 4-3: Entrevista al personal de ventas 2

Datos Personales	
Nombre	Yamilka Aguilar
Cargo	Ventas
Preguntas	Respuestas
Guía de entrevistas	
1. ¿Conoce si el almacén tiene organizado al personal sus actividades y funciones?	En si la gerenta nos orienta en lo que son las funciones y actividades que debemos realizar día a día.
2. ¿Conoce a detalle cuales son las funciones que debe desempeñar en el almacén? Si las conoce detállelas	Estoy encargada de la atención al cliente, anotar las ventas diarias, también indicar los planes de financiamiento, promociones e ir agendando facturas y las cobranzas a los clientes.
3. ¿Las funciones y actividades que desempeña en el almacén como son asignadas? Verbalmente, instructivos o hoja detallada	Verbalmente.
4. ¿Ha presentado dificultades al momento de desarrollar sus actividades y funciones? Si las presentó cuales han sido	No he tenido inconvenientes, he podido realizar bien mis actividades.
5. ¿Cuál es la estructura jerárquica actual en el almacén?	El almacén no cuenta con una estructura organizacional.
6. ¿Cree que existe duplicidad de funciones en el almacén? ¿Cuándo ocurre?	Si, a veces realizamos las mismas actividades con los compañeros de almacenamiento y suelen surgir confusiones.
7. ¿Ha recibido algún tipo de capacitación relacionado a sus funciones?	No.

Fuente: Entrevista realizada al personal de ventas 2 (2023).

Realizado por: Macanchi, K. 2023.

Interpretación: A través de la entrevista se pudo evidenciar que existe una falta de organización formal en la estimación de actividades y funciones del personal, aunque la gerenta orienta al personal sobre las funciones y actividades a realizar, no hay una estructura jerárquica definida ni documentos detallados que especifiquen las responsabilidades de cada empleado.

En cuanto a las dificultades en el desarrollo de las actividades, la persona entrevistada indica que no ha tenido inconvenientes y ha podido realizar sus funciones correctamente. Sin embargo, se menciona que existe duplicidad de funciones, especialmente con los compañeros del área de almacenamiento, lo que puede ocasionar confusiones y posibles conflictos en la asignación de tareas.

La comunicación verbal de las funciones y la presencia de duplicidad de tareas pueden afectar la eficiencia y coordinación dentro del almacén, además la falta de capacitación limita el crecimiento y desarrollo de los empleados en sus respectivas funciones.

Tabla 4-4: Personal de almacenamiento 1

Datos Personales	
Nombre	Kleyton Gallardo
Cargo	Almacenamiento
Preguntas	Respuestas
Guía de entrevistas	
1. ¿Conoce si el almacén tiene organizado al personal sus actividades y funciones?	Las funciones que debo realizar las conozco, pero no sé si el almacén tiene organizado al personal.
2. ¿Conoce a detalle cuales son las funciones que debe desempeñar en el almacén? Si las conoce detállelas	Yo me encargo de lo que es la recepción de mercadería, ubicarla en el local y la bodega, además de también realizar labores de limpieza y despacho de mercadería.
3. ¿Las funciones y actividades que desempeña en el almacén como son asignadas? Verbalmente, instructivos o hoja detallada	Son asignadas verbalmente.
4. ¿Ha presentado dificultades al momento de desarrollar sus actividades y funciones? Si las	Por el momento a veces tengo confusión en colocar la mercadería en el lugar debido a que constantemente se

presentó cuales han sido	remueven y son puestas en otros lugares, así como también en algunas otras funciones a veces me causan confusión.
5. ¿Cuál es la estructura jerárquica actual en el almacén?	De momento no existe una estructura jerárquica.
6. ¿Cree que existe duplicidad de funciones en el almacén? ¿Cuándo ocurre?	A veces suele pasar por que, en sí entre todos nos ayudamos en distintas funciones o las realizamos al mismo tiempo, a veces también hago las funciones de ventas y así a medida que se ocupa el personal.
7. ¿Ha recibido algún tipo de capacitación relacionado a sus funciones?	No, todo lo que realizo es debido a la experiencia que he tenido en trabajos anteriores.

Fuente: Entrevista realizada al personal de almacenamiento 1 (2023).

Realizado por: Macanchi, K. 2023.

Interpretación: En primer lugar, se destaca la falta de información sobre si el almacén tiene una organización clara para las actividades y funciones del personal, esto puede sugerir una falta de comunicación y coordinación en la distribución de responsabilidades.

La reparación de funciones se realiza verbalmente, lo que puede causar confusiones en los procedimientos, además las dificultades en la colocación de la mercadería debido a los cambios constantes en su ubicación, lo que sugiere una falta de organización en el almacén. Mientras que la duplicidad de funciones, se reconoce que los empleados se ayudan y realizan distintas tareas al mismo tiempo, esto puede generar confusión y falta de especialización, lo que potencialmente afecta la eficiencia y la calidad del trabajo.

Mediante el análisis se puede determinar que el almacén necesita mejorar la organización y la estructura del almacén, así como establecer claramente en la proyección de funciones y procedimientos, establecer una estructura jerárquica y brindar capacitaciones adecuada para mejorar las habilidades y conocimientos del personal.

Tabla 4-5: Personal de almacenamiento 2

Datos Personales	
Nombre	Ariel Loayza
Cargo	Almacenamiento
Preguntas	Respuestas

Guía de entrevistas	
1. ¿Conoce si el almacén tiene organizado al personal sus actividades y funciones?	Las funciones que debo realizar si las conozco, pero en si el almacén está organizado por como lo indica la gerenta que es el personal de ventas y almacenamiento.
2. ¿Conoce a detalle cuales son las funciones que debe desempeñar en el almacén? Si las conoce detállelas	Si, me encargo recibir la mercadería, realizar labores de limpieza, también de ubicar la mercadería en el local, mantenimiento y armado de algunos productos.
3. ¿Las funciones y actividades que desempeña en el almacén como son asignadas? Verbalmente, instructivos o hoja detallada	Verbalmente por parte de la gerenta.
4. ¿Ha presentado dificultades al momento de desarrollar sus actividades y funciones? Si las presentó cuales han sido	Bueno al momento de armar distintos tipos de mercaderías se tener problemas porque no vienen todos los instructivos, también al colocar la mercadería en bodega o almacén no hay una ubicación exacta por lo que luego no se suele encontrar la mercadería al momento de despachar.
5. ¿Cuál es la estructura jerárquica actual en el almacén?	No existe una estructura jerárquica en el almacén.
6. ¿Cree que existe duplicidad de funciones en el almacén? ¿Cuándo ocurre?	No lo se, creo que en cierta parte puede existir porque muchas veces realizamos las mismas actividades algunos compañeros.
7. ¿Ha recibido algún tipo de capacitación relacionado a sus funciones?	No he recibido, ya tenía experiencia en este tipo de trabajos.

Fuente: Entrevista realizada al personal de almacenamiento 2 (2023).

Realizado por: Macanchi, K. 2023.

Interpretación: Según la entrevista realizada nos indica que las funciones y actividades están organizadas según las indicaciones de la gerenta, quien se encarga de supervisar tanto al personal de ventas como al de almacenamiento, además las funciones y actividades se asignan verbalmente por parte de la gerenta esto puede causar dificultades en la ejecución de las tareas, especialmente cuando se trata de actividades que requieren instrucciones detalladas, en cuanto a la estructura jerárquica, se menciona que no existe una definida en el almacén, lo que puede implicar un poco precisión en la toma de decisiones y la comunicación.

Las respuestas indican la importancia de mejorar la comunicación y organización en el almacén, la falta de una estructura jerárquica clara, la eliminación verbal de funciones y las dificultades en la ubicación de la mercadería y el armado de productos son aspectos que requieren atención.

Tabla 4-6: Personal de almacenamiento 3

Datos Personales	
Nombre	Elian Apolo
Cargo	Almacenamiento
Preguntas	Respuestas
Guía de entrevistas	
1. ¿Conoce si el almacén tiene organizado al personal sus actividades y funciones?	Si, el personal se encuentra dividido por el de ventas y almacenamiento que es mi área de trabajo.
2. ¿Conoce a detalle cuales son las funciones que debe desempeñar en el almacén? Si las conoce detállelas	Si yo me encargo de recibir la mercadería, almacenarla en la bodega o ubicarla en cualquiera de los dos almacenes, también entrego la mercadería a los clientes y ayudo en la limpieza.
3. ¿Las funciones y actividades que desempeña en el almacén como son asignadas? Verbalmente, instructivos o hoja detallada	Verbalmente.
4. ¿Ha presentado dificultades al momento de desarrollar sus actividades y funciones? Si las presentó cuales han sido	Si, como no se suele tener un orden específico de donde se ubica la mercadería, se tienen dificultades en ubicarla y creo que eso sería lo que me causa dificultad.
5. ¿Cuál es la estructura jerárquica actual en el almacén?	No existe una estructura jerárquica.
6. ¿Cree que existe duplicidad de funciones en el almacén? ¿Cuándo ocurre?	No entiendo muy bien lo que implica la duplicidad de funciones, pero en ocasiones se desempeñan tareas relacionadas con la venta o llevamos a cabo labores al mismo tiempo.
7. ¿Ha recibido algún tipo de capacitación relacionado a sus funciones?	No he recibido ningún tipo de capacitación.

Fuente: Entrevista realizada al personal de almacenamiento 3 (2023).

Realizado por: Macanchi, K. 2023.

Interpretación: En la entrevista el trabajador del almacén indica que el personal está organizado en las áreas de ventas y almacenamiento, en cuanto a las funciones específicas del entrevistado, se mencionan tareas como recibir y ubicar la mercadería, entregarla a los clientes y ayudar en labores de limpieza, estas funciones son expuestas verbalmente, lo que no es lo correcto por que puede haber posibles malentendidos.

También nos menciona haber enfrentado dificultades en la ubicación de la mercadería debido a la falta de un orden específico, esto puede afectar el desenvolvimiento del almacén y la calidad del servicio al cliente, además nos señala que a veces se desempeñan tareas relacionadas con la venta o se llevan a cabo labores simultáneamente, esto podría indicar una falta de conocer sus responsabilidades y una distribución de tareas menos estructurada. Además, el trabajador no ha recibido capacitación específica para sus funciones, lo que podría afectar su desempeño y desarrollo profesional en el almacén.

Análisis General: En base a las respuestas proporcionadas en las entrevistas, se puede concluir que el almacén Créditos M&C no posee una estructura organizativa clara y definida, la administración actual se basa en el conocimiento y experiencia de la gerenta para gestionar las actividades diarias, lo que sugiere una falta de un modelo organizacional establecido, además no se tiene establecido la misión, visión y valores corporativos, lo que indica una falta de claridad en cuanto a la dirección y principios fundamentales que guían las acciones de una empresa.

En cuanto a las áreas de trabajo, se mencionan las áreas de ventas y almacenamiento, pero no se proporciona una descripción detallada de las responsabilidades y funciones específicas de cada área, la falta de un instructivo o documento que organice las actividades y funciones del personal puede generar que en las responsabilidades de los empleados no se entiendan correctamente. También se menciona la duplicidad de funciones entre el personal, lo que puede generar confusiones y afectar la eficiencia en las operaciones.

Además, se identifican dificultades en el desarrollo de las actividades, como la falta de organización en la ubicación de la mercadería y las confusiones en los procesos de trabajo, esto indica la necesidad de mejorar la gestión y planificación de las actividades internas.

Análisis General de información obtenida en las entrevistas realizadas:

- Falta de un modelo organizacional.
- Ausencia de misión, visión y valores corporativos.
- Duplicidad de funciones y falta de claridad en las responsabilidades.

- Problemas en la organización de actividades internas.
- Falta de estructura jerárquica.
- Funciones y actividades expuestas verbalmente.
- Poca comunicación y organización.
- Carece de estrategias comerciales.
- Falta de Capacitación al personal.

Estas causas contribuyen a generar confusiones, dificultades y falta de eficiencia en las operaciones del almacén, para mejorar la situación, se sugiere establecer un modelo de diseño organizacional, definir funciones con instructivos, establecer roles y responsabilidades para el personal, mejorar la gestión de actividades internas y desarrollar una estrategia de marketing más sólida.

4.2. Análisis FODA

Tabla 4-7: Análisis FODA Créditos M&C

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Amplia variedad de productos • Ubicación estratégica • Relación con proveedores directos • Local Propio • Precios competitivos de los productos en relación al mercado existente 	<ul style="list-style-type: none"> • Gestión administrativa de forma empírica • Falta de capacitación al personal • Duplicidad de funciones • Inexistencia de una estructura jerárquica • Falta de estrategias comerciales • Carece de filosofía corporativa • Falta de promociones y ofertas
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Crecimiento poblacional en el Cantón Balsas • Inversión a través de créditos bancarios • Alianzas estratégicas • Vender productos en línea • Incremento de proveedores 	<ul style="list-style-type: none"> • Mayor competencia en el mercado • Crisis económica • Creación de nuevas leyes o impuestos • Precios bajos por parte de la competencia • Incremento del desempleo

Realizado por: Macanchi, K. 2023.

Interpretación: El almacén Créditos M&C tiene varias fortalezas significativas que pueden ser aprovechadas para su beneficio, la amplia variedad de productos que ofrece le permite satisfacer las diversas necesidades de los clientes y atraer a un público más amplio, además su ubicación estratégica le brinda una ventaja competitiva al estar situado en un lugar conveniente y accesible para los clientes. La relación con proveedores directos es una fortaleza adicional, ya que permite obtener productos de calidad y establecer acuerdos comerciales favorables, también es una ventaja contar con un local propio, lo que brinda estabilidad y control sobre las operaciones del almacén y además de ofrecer precios accesibles puede ser atractivo para los clientes y aumentar la demanda de los productos.

Las oportunidades para el almacén, primero es el crecimiento poblacional en el Cantón Balsas indica un mercado en expansión, lo que puede generar un aumento en la demanda, además la posibilidad de invertir a través de créditos bancarios permite financiar el crecimiento y la expansión del negocio, las alianzas estratégicas pueden abrir puertas a colaboraciones con otros actores del mercado para aprovechar sinergias y alcanzar un mayor alcance. Además, la venta de productos en línea brinda la oportunidad de llegar a clientes más allá de la ubicación física del almacén y ampliar su alcance geográfico. Por último, el incremento de proveedores puede diversificar la oferta de productos y fortalecer las relaciones comerciales.

Sin embargo, el análisis también revela debilidades que deben ser abordadas, la gestión administrativa basada en la experiencia empírica puede limitar la eficiencia y la toma de decisiones, la falta de capacitación al personal puede afectar la calidad del servicio y la satisfacción del cliente. La duplicidad de funciones indica una falta de claridad en las responsabilidades y puede generar confusión, la inexistencia de una estructura jerárquica puede dificultar la toma de decisiones y la comunicación efectiva dentro del almacén, además la falta de estrategias comerciales puede limitar el crecimiento y la competitividad del negocio.

En cuanto a las amenazas, el almacén debe enfrentar una mayor competencia en el mercado, lo que puede afectar su participación y rentabilidad, la posibilidad de una crisis económica puede disminuir el poder adquisitivo de los clientes y reducir la demanda por parte de los clientes. La creación de nuevas leyes o puede afectar los costos operativos y la rentabilidad del negocio, los precios bajos ofrecidos por la competencia pueden dificultar la diferenciación y afectar los márgenes de ganancia y por último, el incremento del desempleo puede afectar la capacidad de los clientes para realizar compras de electrodomésticos.

Tabla 4-8: Matriz de evaluación de factores internos

	Factor	Peso	Calificación	Peso Ponderado
FORTALEZAS				
1	Amplia variedad de productos	0,05	3	0,15
2	Ubicación estratégica	0,10	4	0,40
3	Relación con proveedores directos	0,07	3	0,21
4	Local Propio	0,10	4	0,40
5	Precios competitivos de los productos en relación al mercado existente	0,08	3	0,24
DEBILIDADES				
1	Gestión administrativa de forma empírica	0,10	1	0,10
2	Falta de capacitación al personal	0,09	1	0,09
3	Duplicidad de funciones	0,10	1	0,10
4	Inexistencia de una estructura jerárquica	0,07	2	0,14
5	Falta de estrategias comerciales	0,07	2	0,14
6	Carece de filosofía corporativa	0,07	2	0,14
7	Falta de promociones y ofertas	0,10	1	0,10
Total		1		2,21

Realizado por: Macanchi, K. 2023.

Interpretación: En el análisis de los factores internos del almacén Créditos M&C podemos destacar que en las fortalezas la de mayor ponderación son la ubicación estratégica y local propio, mientras que en las debilidades la gestión administrativa de forma empírica, la existencia de duplicidad de funciones y las actividades, funciones expuestas verbalmente son de mayor ponderación, teniendo un resultado de 2,21 esto nos indica que el almacén se encuentra internamente débil, por lo cual debe buscar estrategias para contrarrestar las debilidades.

Tabla 4-9: Matriz de evaluación de factores externos

	Factor	Peso	Calificación	Peso Ponderado
OPORTUNIDADES				
1	Crecimiento poblacional en el Cantón Balsas	0,08	3	0,24
2	Inversión a través de créditos bancarios	0,12	4	0,48
3	Alianzas estratégicas	0,10	3	0,30
4	Vender productos en línea	0,08	3	0,24
5	Incremento de proveedores	0,12	4	0,48
AMENAZAS				
1	Mayor competencia en el mercado	0,15	1	0,15
2	Crisis económica	0,08	2	0,16
3	Creación de nuevas leyes o impuestos	0,05	2	0,10
4	Precios bajos por parte de la competencia	0,15	1	0,15
5	Incremento del desempleo	0,07	2	0,14
Total		1		2,44

Realizado por: Macanchi, K. 2023.

Interpretación: En el análisis de los factores externos podemos destacar que la inversión a través de créditos e incrementar los proveedores serian oportunidades de crecimiento para el local, mientras que el aumento de la competencia y precios bajos, que podrían afectar al almacén, el total de la ponderación es de 2,44 lo que indica que el entorno no es favorable para el almacén, pero puede buscar estrategias para aprovechar las oportunidades.

4.2.1. Matriz de estrategias

Tabla 4-10: Matriz de estrategias

Factores Internos Factores Externos	Fortalezas	Debilidades
		F1: Amplia variedad de productos F2: Ubicación estratégica F3: Relación con proveedores directos F4: Local propio F5: Precios competitivos de los productos en relación al mercado existente
Oportunidades	Estrategias FO	Estrategias DO
O1: Crecimiento poblacional en el Cantón Balsas O2: Inversión a través de créditos bancarios O3: Alianzas estratégicas O4: Vender productos en línea O5: Incremento de proveedores	Adquirir créditos bancarios para incrementar la cartera de productos y comercializarlos a precios accesibles (F2, F5, O2). Adecuar las instalaciones para incrementar el número de productos en exhibición (F4, O2). Mantener buenas relaciones laborales y personales con los proveedores mediante pagos puntuales (F3, O3). Ofrecer catálogo de productos en línea a precios accesibles (F5, O4). Buscar nuevos proveedores que ofrezcan variedad de productos e innovadores a precios accesibles (F1, O5).	Implementación de capacitaciones para mejorar la gestión administrativa y el desempeño laboral (D1, D2, O3). Diseñar una estructura organizacional y asignar funciones a fin de incrementar las ventas (D3, D4, O1). Aprovechar créditos implementando estrategias de marketing que permita el posicionamiento en el mercado (D5, O2). Crear y socializar filosofía corporativa para ser reconocidos en el mercado (D6, O1). Implementar estrategias de promociones y ofertas por temporadas (D7, O1, O3).
Amenazas	Estrategias FA	Estrategias DA
A1: Mayor competencia en el mercado A2: Crisis económica A3: Creación de nuevas leyes o impuestos	Incrementar la cartera de productos siendo competitivos en el mercado (F1, A1). Ofrecer nuevos productos a precios accesibles al encontrarse cerca para los clientes (F2, A4). Capacitación de los empleados acerca de las nuevas leyes (F3, A3)	Creación de la estructura organizacional para mejorar la gestión administrativa y tener un impacto positivo en los clientes (D1, A1). Actualización con respecto a las nuevas leyes establecidas en el país a través de socializaciones (D2, A3).

A4: Precios bajos por parte de la competencia A5: Incremento del desempleo	Promocionar productos innovadores a precios accesibles (F5, A1).	
-------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------	--

Fuente: Investigación de campo, (2023).

Realizado por: Macanchi, K. 2023.

CAPÍTULO IV

5. MARCO PROPOSITIVO

5.1. Introducción

La presente investigación del Diseño organizacional para el almacén “Créditos M&C” del cantón Balsas, provincia de El Oro, tiene como propósito determinar las funciones que cada empleado debe cumplir con claridad y pleno conocimiento de su competencia funcional y responsabilidad a nivel de cada puesto de trabajo de forma eficiente dando cumplimiento a la filosofía corporativa. El documento regie políticas general, como instrumento de cumplimiento de actividades, en todas las áreas que el cual se convierte en un medio para familiarizarse con la estructura orgánica y con los diferentes niveles jerárquicos que conforman la institución el cual permite identificar con claridad las funciones y responsabilidades de cada una de las áreas que la integran y evitar la duplicidad de funciones; conocer las líneas de comunicación y de mando; y proporcionar los elementos para alcanzar la excelencia en el desarrollo de sus funciones; elementos indispensables que le permitirán a la empresa seguir creciendo.

5.2. Objetivos

Proporcionar la información necesaria a las áreas que conforman la actividad del almacén “Créditos M&C” del cantón Balsas, provincia de El Oro, con el fin de dar a conocer la forma de organización, los objetivos, funciones y niveles de responsabilidad de la unidad administrativa.

5.3. Contenido de la propuesta

5.3.1. Creación de la filosofía corporativa

5.3.1.1. Isologo



Ilustración 5-1: Isologo

Fuente: Investigación de campo, (2023).

Realizado por: Macanchi, K. 2023.

Significado del Isologo

- **Circulo:** Demuestra la integración solidad del almacén con personal capacitado que embarca a todo tipo de cliente para brindar un servicio personalizado y único.
- **Tipografía:** La palabra “Créditos” esta realizado con letras mayúsculas con el estilo de fuente Impact, la razón es que la palabra sea una fuente agradable para todo público y legible, mientras que las letras “M&C” es en un estilo de fuente Boromir Caps Line, está en letra cursiva que expresar la unión de marca y calidad que representa el almacén, por último, el slogan “Todo para tu hogar” con un estilo de fuente Brush Script en letra cursiva para dar sentido de exclusividad y expresar la variedad de productos con los que cuenta el almacén.
- **Significado del Techo de casa:** Representa el almacén y la confianza que registra a la clientela con un ambiente agradable y acogedor para que el cliente pueda adquirir todos los electrodomésticos de acorde a sus necesidades.
- **Créditos M&C:** El significado del nombre de la empresa es Créditos por que ofrecer créditos directos al cliente en la variedad de artículos para el hogar que en caso de no poder pagar al contado se le facilita mediante cuotas cómodas de pago de acorde al bien adquirido.
- **M&C:** Significa M (Marca) que maneja la institución y C (Calidad) en los productos ofertados debido que estos son analizados de forma detallada.

- **Color de las letras anaranjado:** Representa un ambiente acogedor y confortable en el almacén, además del trato que se brinda al cliente para que se sienta como en casa y estas letras son llamativas.
- **Borde Color gris:** Transmite a los clientes confianza y seguridad al adquirir los productos de calidad del almacén generando fidelidad con la línea de producto gris que oferta el almacén.
- **Significado de slogan “todo para su hogar”:** Estas palabras representa que existe la variedad de productos electrónico que se puede ofertar al cliente de acorde a los gustos y preferencia y a la economía que este maneje.

5.3.1.2. Misión

Tabla 5-1: Preguntas directrices para la misión

Preguntas	Resultados
¿En qué negocio-servicio estamos?	Somos una empresa de venta de diversidad de artículos para el hogar.
¿Cuáles son nuestros productos – servicio?	Dedicada a la comercialización de electrodomésticos y una gran variedad de muebles.
¿Para qué existe nuestra organización?	Para satisfacer las necesidades de los compradores del Cantón Balsas y sus alrededores.
¿Cuáles son los compromisos que tenemos con nuestros clientes?	Al ofrecer mercadería de calidad con garantía en marcas reconocidas cumpliendo las exigencias de los demandantes.

Fuente: Investigación de campo, (2023).

Realizado por: Macanchi, K. 2023.

Propuesta de la misión

“Somos una empresa dedicada a la comercialización de diversidad de artículos para el hogar, como electrodomésticos y una gran variedad de muebles para el hogar, comprometidos en satisfacer las necesidades de nuestros clientes al ofrecer mercadería de calidad con garantía en marcas reconocidas, cumpliendo con las exigencias de los clientes”.

5.3.1.3. Visión

Tabla 5-2: Preguntas directrices para la visión

Preguntas	Resultados
1) ¿Cuáles son nuestras aspiraciones?	Ser una empresa competitiva en el cantón Balsas y sus alrededores.
2) ¿Cuál es el gran desafío que nuestra organización persigue?	Ofrecer una amplia cartera de artículos para el hogar de la mejor calidad y tecnología avanzada.
3) ¿Cuál es el propósito de mayor alcance que se materializa en los productos o servicios de nuestra institución?	Brindar facilidades de pago con precios accesibles que se encuentren al alcance de los clientes para satisfacer sus necesidades.

Fuente: Investigación de campo, (2023).

Realizado por: Macanchi, K. 2023.

Propuesta de la Visión

“Para el año 2028, nuestra visión es ser una empresa competitiva a nivel del cantón Balsas y sus alrededores que ofrece una amplia cartera de artículos para el hogar de calidad y avanzada tecnología a precios que se encuentren al alcance de los clientes, con facilidades de pago que permita la adquisición de la mercadería satisfaciendo las necesidades del cliente”.

5.3.1.4. Valores

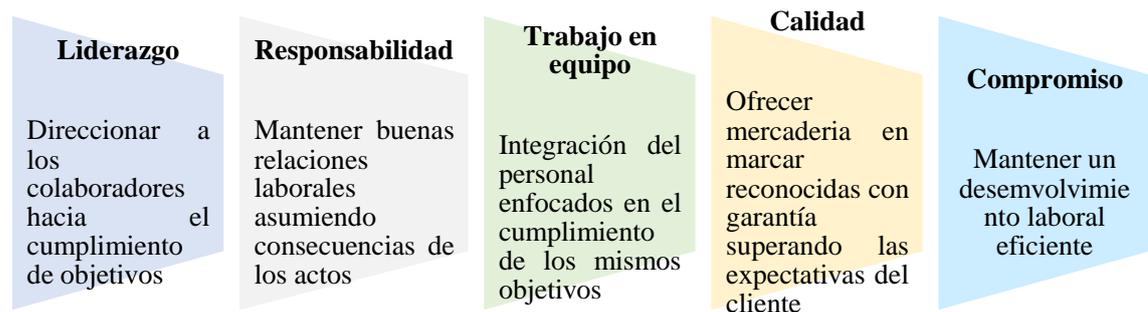


Ilustración 5-2: Valores organizacionales

Fuente: Investigación de campo, (2023).

Realizado por: Macanchi, K. 2023.

5.3.1.5. Objetivos institucionales

- Realizar los procesos administrativos de manera organizada y eficiente.

- Ser reconocido en el mercado local y nacional por la comercialización de electrodomésticos de calidad.
- Orientar a los clientes para que puedan seleccionar la mercadería más adecuada, considerando las características, ventajas y beneficios.
- Coordinar las funciones del personal conforme a su nivel jerárquico a fin de logara la ejecución eficiente de los procesos.

5.3.1.6. Organigrama estructural actual

El éxito de toda empresa empieza desde su misma estructura organizacional con sus respectivos niveles jerárquicos para que puedan interactuar entre todos los miembros, formando verdaderos equipos de trabajo, aportando ideas para el desarrollo mutuo entre los empleados y el cliente para ello se evidencia el siguiente organigrama que actualmente la empresa mantiene para el desarrollo de las actividades de acorde a las actividades que realizan.

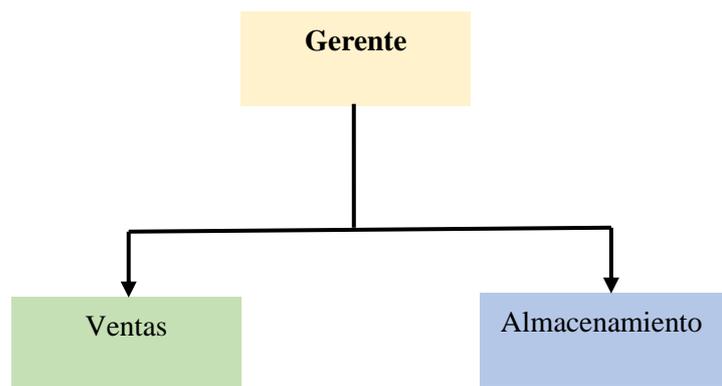


Ilustración 5-3: Organigrama estructural

Fuente: Investigación de campo, (2023).

Realizado por: Macanchi, K. 2023.

5.3.1.7. Estructura organizacional propuesto

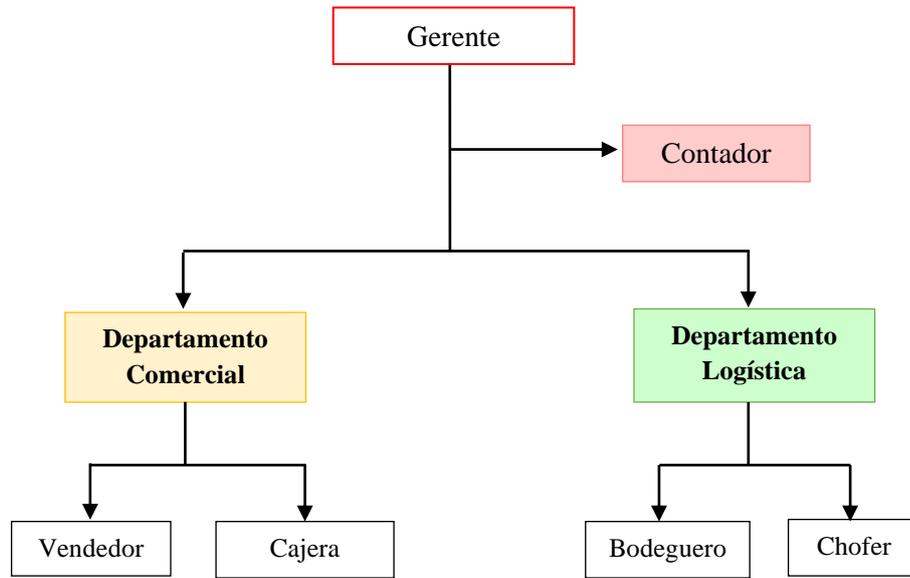


Ilustración 5-4: Organigrama estructural
Fuente: Investigación de campo, (2023).
Realizado por: Macanchi, K. 2023.

El organigrama estructural propuesto para el almacén “Créditos M&C” del cantón Balsas, provincia de El Oro, se encabeza por el gerente del mismo, ya que será el que tome las decisiones administrativas y de funcionamiento dentro de la empresa, además se propone que exista una propuesta clara de distribución por áreas con la finalidad de coordinar todo lo establecido en estos puestos.

ALMACÉN “CREDITOS M&C”
“Todo para tu Hogar”



MANUAL DE FUNCIONES

12/07/2023

Elaborado por: Kleber Macanchi

Contenido del Manual de Funciones

El objetivo principal del manual de funciones es detallar la información necesaria con respecto al nivel jerárquico, responsabilidades, funciones, dependencia y autoridad de puestos que se desempeña a fin de mejorar la gestión administrativa del almacén “Créditos M&C”.

A continuación, se presenta la estructura del contenido del manual:

- Nombre del puesto
- Área
- Dependencia
- Supervisión
- Naturaleza del puesto
- Funciones Principales
- Requisitos

Tabla 5-3: Manual de funciones del gerente

	ALMACÉN “CREDITOS M&C” <i>“Todo para tu Hogar”</i> Manual de Funciones	Código: GE-001
		Pág.: 1 de 8

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN	
Cargo:	Gerente
Nivel Jerárquico:	Ejecutivo
Depende:	N/A
Supervisa:	Todo el Personal
2. NATURALEZA DEL PUESTO	
Direccionar, controlar y coordinar las actividades de la empresa a fin de cumplir los objetivos propuestos mediante la optimización de recursos.	
3. FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none"> • Representa legalmente a la organización • Planificar objetivos y metas en plazos establecidos • Supervisa y controla el cumplimiento de actividades encomendadas • Organizar y distribuir los cargos y funciones del personal del almacén • Solicitar mercadería a proveedores y realizar el pago correspondiente • Responsable de la selección y contratación de personal • Autorizar pagos salariales • Resolver posibles problemas laborales • Analizar Estados Financieros • Evaluar el desempeño del personal • Calendario de planificación actividades • Creación de presupuestos de gastos. 	
4. REQUISITOS	
EDUCACIÓN	Ing. Comercial, Administración de Empresas
EXPERIENCIA	2 años
CONOCIMIENTO	<ul style="list-style-type: none"> • Administración • Finanzas • Comercialización y ventas • Manejo de Microsoft Office • Manejo de plataformas digitales
HABILIDADES	<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo • Capacidad de análisis • Pensamiento crítico • Comunicación efectiva

Fuente: Investigación de campo, (2023).

Realizado por: Macanchi, K. 2023.

Tabla 5-4: Manual de funciones del contador

	ALMACÉN “CREDITOS M&C” <i>“Todo para tu Hogar”</i> Manual de Funciones	Código: CT-002 Pág.: 2 de 8
-----------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN	
Cargo:	Contador
Nivel Jerárquico:	Administrativo
Depende:	Gerente
Supervisa:	Departamento comercial
2. NATURALEZA DEL PUESTO	
Contribuir en el manejo oportuno de la información financiera y administrativa de la organización de acuerdo a las actividades ejecutadas.	
3. FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none"> • Preparación y control de registros contables. • Declaración de impuestos en el SRI. • Elaboración y presentación de Estados Financieros. • Realizar pagos por compra de mercadería y pagos de salarios. • Informar movimientos económicos a Gerencia. • Notificar al gerente con respecto a temas tributarios. • Informar irregularidades. • Implementar medios de inversión para el almacén. • Presentar informes financieros periódicos. 	
4. REQUISITOS	
EDUCACIÓN	Lic. Contabilidad y Auditoría
EXPERIENCIA	1 año en cargos similares
CONOCIMIENTO	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimientos contables • Manejo de paquetes contables • Gestión de nómina
HABILIDADES	<ul style="list-style-type: none"> • Proactivo • Trabajo en equipo • Pensamiento crítico • Responsable • Habilidades numéricas

Fuente: Investigación de campo, (2023).

Realizado por: Macanchi, K. 2023.

Tabla 5-5: Manual de funciones del jefe comercial

	ALMACÉN “CREDITOS M&C” <i>“Todo para tu Hogar”</i> Manual de Funciones	Código: JC-003 Pág.: 3 de 8
-----------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN			
Cargo:	Jefe comercial	Depende:	Gerente
Nivel Jerárquico:	Administrativo	Supervisa:	Departamento comercial
2. NATURALEZA DEL PUESTO			
Planificar y dirigir los planes de ventas de la mercadería, establecer objetivos de ventas e innovar en las actividades comerciales para lograr el crecimiento y la eficiencia.			
3. FUNCIONES			
<ul style="list-style-type: none"> • Investigar y conocer el mercado. • Definir objetivos y establecer metas para el equipo de ventas. • Motivar al equipo de trabajo. • Crear promociones de mercadería. • Manejo de página web. • Buscar nuevos clientes • Estudiar a la competencia para saber sus estrategias y qué nuevos servicios valor añadido ofrecen. • Liderar y administrar a un equipo de vendedores con el objetivo de maximizar las ventas y los ingresos de la empresa • Desarrollar estrategias de comercialización. • Implementar promociones y ofertas 			
4. REQUISITOS			
EDUCACIÓN	Lic. Marketing		
EXPERIENCIA	1 año en cargos similares		
CONOCIMIENTO	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimientos de ventas • Manejo de paquetes contables 		
HABILIDADES	<ul style="list-style-type: none"> • Proactivo • Trabajo en equipo • Pensamiento crítico • Habilidades estratégicas 		

Fuente: Investigación de campo, (2023).

Realizado por: Macanchi, K. 2023.

Tabla 5-6: Manual de funciones del jefe de logística

	ALMACÉN “CREDITOS M&C” <i>“Todo para tu Hogar”</i> Manual de Funciones	Código: JL-004 Pág.: 4 de 8
-----------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN	
Cargo:	Jefe de logística
Nivel Jerárquico:	Administrativo
Depende:	Gerente
Supervisa:	Departamento logístico
2. NATURALEZA DEL PUESTO	
<p>Gestionar todo el ciclo de pedidos para mejorar el desarrollo empresarial y garantizar la sostenibilidad y la satisfacción del cliente.</p>	
3. FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none"> • Definición e implementación de los planes de acción relacionados con la logística. • Supervisar diariamente la evolución del equipo de trabajo. • Informes sobre la entrega y devolución de mercaderías. • Gestión del lanzamiento de nuevos servicios o productos. • Definición e implementación de procesos logísticos. • Creación de objetivos a cumplir con respecto a la eficiencia y logística. • Selección de proveedores. • Registro de inventarios • Codificar la mercadería para la venta. • Control de stock. 	
4. REQUISITOS	
EDUCACIÓN	Lic. Marketing
EXPERIENCIA	1 año en cargos similares
CONOCIMIENTO	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimientos ventas • Investigación de mercado • Gestión estratégica
HABILIDADES	<ul style="list-style-type: none"> • Proactivo • Trabajo en equipo • Pensamiento crítico • Responsable • Habilidades numéricas

Fuente: Investigación de campo, (2023).

Realizado por: Macanchi, K. 2023.

Tabla 5-7: Manual de funciones de caja

	ALMACÉN “CREDITOS M&C” <i>“Todo para tu Hogar”</i> Manual de Funciones	Código: CA-005
		Pág. 5 de 8

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN	
Cargo:	Cajera
Depende:	Jefe comercial
Nivel Jerárquico:	Operativo
Supervisa:	N/A
2. NATURALEZA DEL PUESTO	
<p>Recibir, controlar, entregar y custodiar documentos contables a fin de garantizar las operaciones de caja y lograr la recaudación de ingresos a la empresa.</p>	
3. FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none"> • Receptar pagos de clientes por créditos emitidos • Cerrar caja al final del día en colaboración del contador • Entrega el dinero de caja al contador • Cancelar facturas a proveedores bajo autorización • Cuidar el dinero disponible en caja • Asesorar a los clientes con respecto al producto de su interés • Informar sobre las promociones que ofrece el almacén • Manejo de tarjetas de crédito/ debito para cobro • Controlar operaciones de caja • Preparación de informes 	
4. REQUISITOS	
EDUCACIÓN	Bachiller, Lic. Contabilidad y auditoría/ afines
EXPERIENCIA	1 año en cargos similares
CONOCIMIENTO	<ul style="list-style-type: none"> • Manejo de Microsoft office • Procedimientos de caja • Técnicas para manejo de máquina registradora
HABILIDADES	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicación efectiva • Cordialidad • Orientación • Habilidad numérica

Fuente: Investigación de campo, (2023).

Realizado por: Macanchi, K. 2023.

Tabla 5-8: Manual de funciones del vendedor

	ALMACÉN “CREDITOS M&C” <i>“Todo para tu Hogar”</i> Manual de Funciones	Código: VE-006
		Pág. 6 de 8

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN	
Cargo:	Vendedor Depende: Jefe comercial
Nivel Jerárquico:	Operativo Supervisa: N/A
2. NATURALEZA DEL PUESTO	
Brindar asesoramiento y atención al cliente sobre los productos que ofrece el almacén asegurando la adquisición.	
3. FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none"> • Atención al cliente • Captar nuevos clientes • Asesorar al cliente con respecto a la mercadería que ofrece la organización • Vigilar la mercadería de la organización • Velar por el estado de la mercadería • Informar al cliente sobre descuentos y promociones • Verificar en la central de riesgo el estado crediticio del cliente • Analizar la capacidad de pago del cliente para otorgar crédito • Realizar todas las actividades encomendadas 	
4. REQUISITOS	
EDUCACIÓN	Bachiller o Lic. Administración de empresas / afines
EXPERIENCIA	1 año en cargos similares
CONOCIMIENTO	<ul style="list-style-type: none"> • Atención al cliente • Captación de clientes • Manejo de tecnologías
HABILIDADES	<ul style="list-style-type: none"> • Rápida solución de problemas • Comunicación efectiva • Liderazgo

Fuente: Investigación de campo, (2023).

Realizado por: Macanchi, K. 2023.

Tabla 5-9: Manual de funciones del bodeguero

	ALMACÉN “CREDITOS M&C” <i>“Todo para tu Hogar”</i> Manual de Funciones	Código: BO-007 Pág. 7 de 8
-----------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN	
Cargo:	Bodeguero
Depende:	Jefe de logística
Nivel Jerárquico:	Operativo
Supervisa:	N/A
2. NATURALEZA DEL PUESTO	
Llevar un adecuado almacenamiento y conservación de la mercadería a través del registro de ingreso y salida que permita conocer la disponibilidad de los electrodomésticos.	
3. FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none"> • Recibe la mercadería y verificar su estado físico • Informar al gerente sobre el movimiento en bodega para que tome decisiones • Despachar mercadería bajo previa autorización • Control de la mercadería a través de las tarjetas Kardex • Mantener limpia y ordenada la bodega • Revisar la disponibilidad de mercadería • Custodia y administración de mercadería 	
4. REQUISITOS	
EDUCACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> • Bachiller o Técnico en manejo de Bodegas
EXPERIENCIA	1 año
CONOCIMIENTO	<ul style="list-style-type: none"> • Manejo de inventarios • Manejo de Microsoft Office • Gestión de bodega
HABILIDADES	<ul style="list-style-type: none"> • Responsable • Rápida resolución de problemas • Proactivo • Ordenado

Fuente: Investigación de campo, (2023).

Realizado por: Macanchi, K. 2023.

Tabla 5-10: Manual de funciones de chofer

	ALMACÉN “CREDITOS M&C” <i>“Todo para tu Hogar”</i> Manual de Funciones	Código:	CH-008
		Pág.	8 de 8

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN	
Cargo:	Chofer
Depende:	Gerente
Nivel Jerárquico:	Operativo
Supervisa:	N/A
2. NATURALEZA DEL PUESTO	
Asegurar el traslado eficiente de mercadería a lugar autorizado a fin de preservar en buenas condiciones la mercadería.	
3. FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none"> • Verificar el domicilio del cliente • Entrega a domicilio de la mercadería adquirida por el cliente en el menor tiempo posible • Cuidar del vehículo asignado • Retirar la mercadería de clientes que se encuentran en mora • Mantener limpio el vehículo • Supervisar las condiciones técnicas del vehículo • Embarcar y desembarcar mercadería • Informar novedades ocurridas durante la jornada laboral 	
4. REQUISITOS	
EDUCACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> • Licencia de conducir tipo E
EXPERIENCIA	2 años en cargos similares
CONOCIMIENTO	<ul style="list-style-type: none"> • Prevención de riesgos • Mecánica básica
HABILIDADES	<ul style="list-style-type: none"> • Metódico • Proactivo • Trabajar bajo presión

Fuente: Investigación de campo, (2023).

Realizado por: Macanchi, K. 2023.

ALMACÉN “CREDITOS M&C”
“Todo para tu Hogar”



MANUAL DE POLÍTICAS

12/07/2023

Elaborado por: Kleber Macanchi

Contenido del Manual de Políticas

Tiene como propósito generar una orientación general del pensamiento administrativo a fin de brindar soluciones rápidas contribuyendo en el cumplimiento de objetivos organizacionales. Además, las políticas especificadas a través de una documentación generan seguridad en la comunicación interna de todos los niveles jerárquicos.

La estructura del Manual de políticas se presenta a continuación:

- Nombre de la política
- Objetivo
- Código de política
- Versión de manual
- Responsable
- Políticas

Tabla 5-11: Políticas administrativas

	<p>ALMACÉN “CREDITOS M&C” <i>“Todo para tu Hogar”</i> Manual de Políticas Administrativas</p>	Código:	MPA-001
		Versión:	Primera
		Responsable:	Gerente
		Pág.	1 de 5
Objetivo	Dar a conocer las políticas a fin de lograr un adecuado direccionamiento del personal hacia el cumplimiento de objetivos con eficiencia.		
Políticas			
<ul style="list-style-type: none"> • Capacitar al personal que se integre. • Notificar al gerente los inconvenientes que se presenten en el almacén. • Generar un ambiente laboral agradable. • Respetar los horarios laborales. • Evaluación del desempeño del personal en un periodo determinado. • Publicar puesto vacante bajo previa autorización. • Contratación del personal a través de un respectivo proceso. • Administrar los recursos de manera adecuada. • Garantizar la calidad de la mercadería ofrecidos. • Implementar programas de capacitación. • Llevar el adecuado manejo de la documentación relacionada con la administración del almacén. • La contratación del personal será mediante un contrato de trabajo. • La selección de personal se realizará mediante una convocatoria. 			

Fuente: Investigación de campo, (2023).

Realizado por: Macanchi, K. 2023.

Tabla 5-12: Políticas para el personal

	<p>ALMACÉN “CREDITOS M&C” <i>“Todo para tu Hogar”</i> Manual de Políticas del Personal</p>	Código:	MPP-002
		Versión:	Primera
		Responsable:	Gerente
		Pág.	2 de 5
Objetivo	Estipular normas de comportamiento para que el personal desarrolle sus actividades optimizando los recursos del almacén sin que exista inconvenientes.		
Políticas			
<ul style="list-style-type: none"> • Remuneración conforme al puesto de trabajo que desempeñe. • Guardar confidencialidad con respecto a la información del negocio. • Utilizar uniforme en las horas laborales, mismo que deberá llevar limpio. • Respetar y acatar disposiciones del inmediato superior. • Evaluación periódica del rendimiento del personal. • Solicitar permisos con anticipación, siendo la excepción la falta por alguna emergencia. • La falta consecutiva sin justificación será motivo de despido. • El personal involucrado en la pérdida o daño de la mercadería deberá cancelar el costo del mismo. • Se emitirá una sanción para el personal en caso de existir problemas en el entorno laboral. • El personal no podrá hacer ingresar a la oficina a personas ajenas a la organización. • El uso del teléfono celular será permitido únicamente para actividades relacionadas con la organización. 			

Fuente: Investigación de campo, (2023).

Realizado por: Macanchi, K. 2023.

Tabla 5-13: Políticas de ventas

	<p>ALMACÉN “CREDITOS M&C”</p> <p><i>“Todo para tu Hogar”</i></p> <p>Manual de Políticas de Ventas</p>	Código:	MPV-003
		Versión:	Primera
		Responsable:	Gerente
		Pág.	3 de 5
Objetivo	Establecer regulaciones de comercialización al ofrecer la mercadería a través de un buen servicio sobrepasando las expectativas del cliente, evitando con ello algún tipo de inconvenientes.		
Políticas			
<ul style="list-style-type: none"> • Proporciona información suficiente al cliente sobre la mercadería de su interés • Realizar una proyección de las ventas anuales que se quiere lograr • Presentar reportes de ventas a inmediato superior • Emitir documentación soporte del trato generado al realizarse la venta • La devolución de mercadería por defectos de fabrica en un periodo de 24 horas • Registrar las ventas realizadas y archivar factura de respaldo • Generar respaldo de documentación de créditos otorgados • Realizar un seguimiento de créditos por cobrar • Establecer plazos de cobro de crédito • Implementar plazos de pago de crédito considerando el bolsillo del cliente. • Los descuentos de venta de una mercadería lo autorizan el gerente 			

Fuente: Investigación de campo, (2023).

Realizado por: Macanchi, K. 2023.

Tabla 5-14: Políticas para el cliente

	ALMACÉN “CREDITOS M&C” <i>“Todo para tu Hogar”</i> Manual de Políticas para el Cliente	Código:	MPC-004
		Versión:	Primera
		Responsable:	Gerente
		Pág.	4 de 5
Objetivo	Direccionar el enfoque y actitud del cliente hacia el personal de la empresa logrando una atención adecuada bajo sus expectativas.		
Políticas			
<ul style="list-style-type: none"> • Preservar el bienestar y la seguridad del cliente en la empresa • Gestionar reclamos • Resolver inquietudes del cliente • Atender inmediatamente • El cliente podrá observar el producto adquirir sin compromiso • Se incluirá al cliente a ser partícipes de rifas por temporadas especiales • Ofrecer al cliente el servicio en las mejores condiciones • Escuchar al cliente con atención 			

Fuente: Investigación de campo, (2023).

Realizado por: Macanchi, K. 2023.

Tabla 5-15: Políticas de proveedores

	<p>ALMACÉN “CREDITOS M&C” <i>“Todo para tu Hogar”</i> Manual de Políticas de Proveedores</p>	Código:	MPPV-005
		Versión:	Primera
		Responsable:	Gerente
		Pág.	5 de 5
Objetivo	Establecer un adecuado proceso de adquisición de mercadería de calidad estableciendo acuerdos comerciales con los proveedores que permita generar buenas relaciones laborales.		
Políticas			
<ul style="list-style-type: none"> • Los pagos a proveedores se realizarán cada fin de mes • El pago de mercadería se realizará en efectivo, transferencia o documentos legales, bajo acuerdo entre partes. • Recibir mercadería y verificar el estado del mismo • Devolución de mercadería defectuosa según el plazo estipulado en el contrato • Solicitar los electrodomésticos y otros mercadería más demandados • Registrar los gastos correspondientes a mercadería con su debida justificación • La adquisición de mercadería se realizará mediante un contrato con acuerdos entre partes. • Respetar acuerdos pactados en el contrato de compra de mercadería 			

Fuente: Investigación de campo, (2023).

Realizado por: Macanchi, K. 2023.

5.3.4. *Manual de procesos y procedimientos*

ALMACÉN “CREDITOS M&C”
“Todo para tu Hogar”



MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS

12/07/2023

Elaborado por: Kleber Macanhi

Contenido de Manual de Procesos y Procedimientos

El principal propósito de este manual es obtener información completa, ordenada y oportuna con respecto a los procesos y procedimientos que se realiza en el Almacén “Créditos M & C” de modo que facilite la capacitación y adiestramiento del personal en las actividades ineficientes.

Procedimientos

- a. Compra de mercadería
- b. Ventas
- c. Cobranzas
- d. Atención al cliente
- e. Convenio con cooperativa de transporte
- f. Devolución de mercadería
- g. Mantenimiento
- h. Capacitación de personal

Procesos

- a. Compra de mercadería
- b. Ventas
- c. Cobranzas
- d. Atención al cliente
- e. Convenio con cooperativa de transporte
- f. Devolución de mercadería
- g. Mantenimiento
- h. Capacitación de personal

Procedimiento para compra de mercadería

Tabla 5-16: Procedimiento para compra de mercadería

 PROCEDIMIENTO PARA COMPRAR MERCADERÍA		Fecha: 12/07/2023 Versión: 001 Código: PCM-001 Elabora: Kleber Macanchi
Paso	Responsable	Actividad
1	Jefe de logística	Verificar manualmente el stock de mercadería existente
2	Gerente	Cotizar mercadería solicitada a proveedores
3	Gerente	Realizar pedido a proveedores
4	Jefe de logística	Retiro de mercadería del centro de distribución
5	Chofer	Traslado de mercadería al almacén
6	Bodeguero	Inventariado de mercadería
7	Vendedor	Estibación de la mercadería
8	Gerente	Realizar el pago a proveedores según el acuerdo establecido en contrato.
9	Gerente	Archivo de la documentación que sustenta la compra

Fuente: Investigación de campo, (2023).

Realizado por: Macanchi, K. 2023.

Flujograma de proceso de compra de mercadería

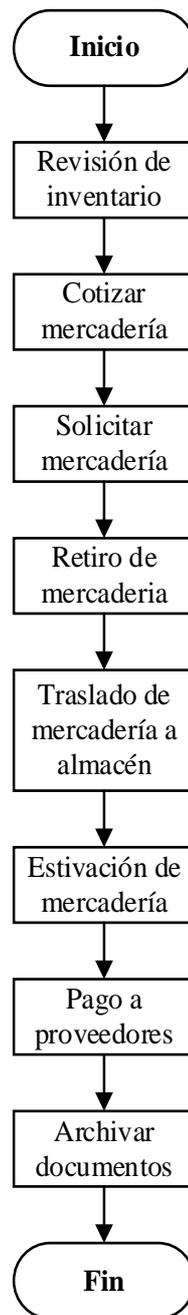


Ilustración 5-5: Proceso compra de mercadería

Realizado por: Macanchi, K. 2023.

Procedimiento para ventas

Tabla 5-17: Procedimiento para ventas

		PROCEDIMIENTO PARA REALIZAR VENTAS	Fecha: 12/07/2023
			Versión: 001
			Código: PRV-002
			Elabora: Kleber Macanchi
Paso	Responsable	Actividad	
1	Vendedor	Gestionar llamada, mensajes o publicidad a clientes para ofertar los electrodomésticos.	
2	Cliente	El cliente visitará el almacén al estar interesado en la oferta.	
3	Vendedor	Atiende y recibe al cliente en el almacén.	
4	Cliente	El cliente decide comprar, estipula forma de pago. Caso contrario finaliza la venta.	
5	Cliente	Decide comprar al contado, caso contrario llena formulario de solicitud de crédito.	
6	Cliente	Cancela valor correspondiente a la cajera.	
7	Bodeguero	Entrega la mercadería	
8	Vendedor	Llenar la solicitud de crédito y archivar documentación del cliente para aplicar al crédito.	
9	Gerente	Aprobación de crédito para que cliente cancele el valor de entrada del electrodoméstico adquirido.	
10	Vendedor	Entrega de tarjeta de control de crédito de la venta a cajera.	
11	Cajera	Recepta tarjeta de control de crédito para archivar y para llevar el control de las cobranzas.	

Fuente: Investigación de campo, (2023).

Realizado por: Macanchi, K. 2023.

Flujograma de proceso de ventas

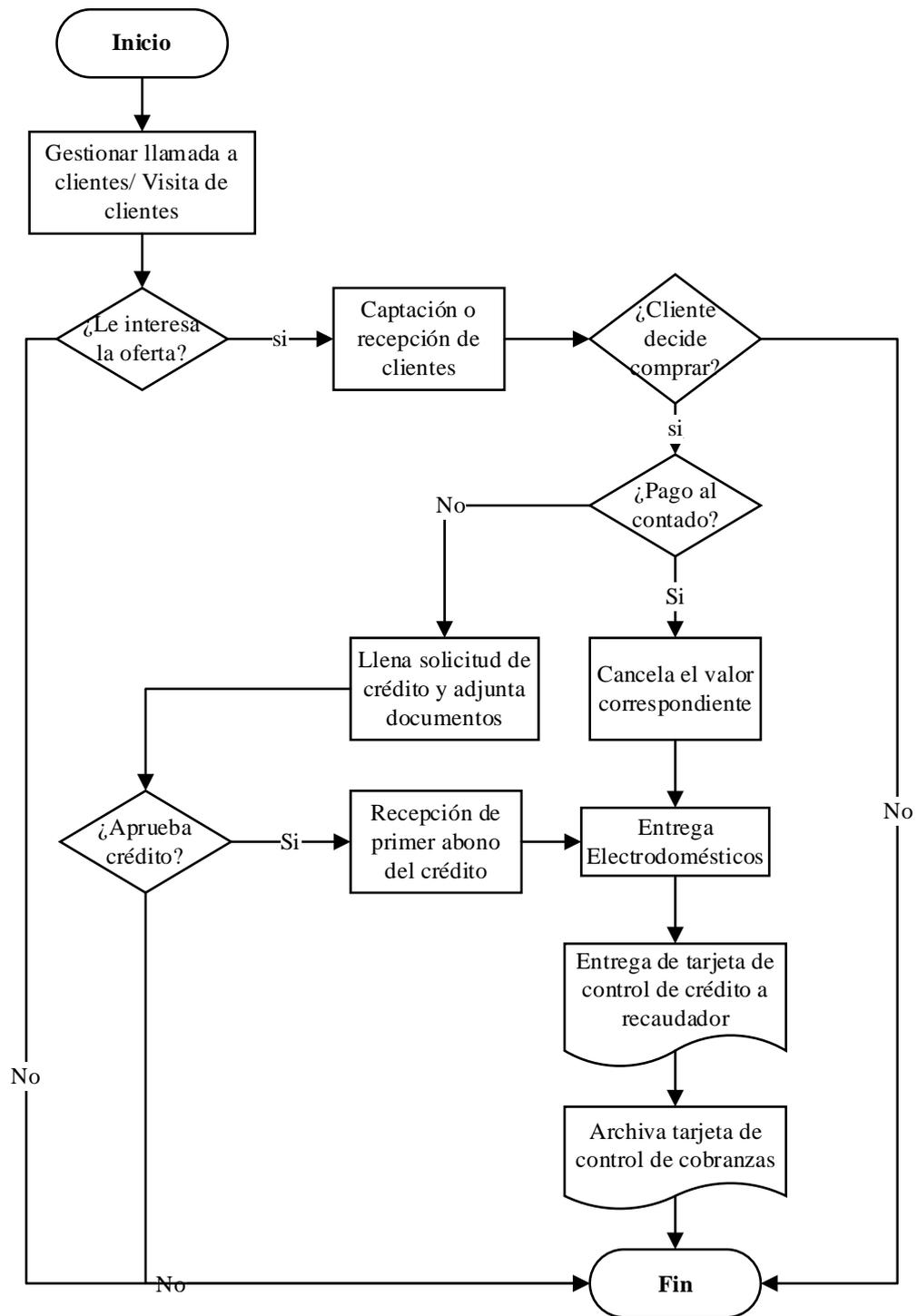


Ilustración 5-6: Proceso de ventas

Realizado por: Macanchi, K. 2023.

Procedimiento de cobranza

Tabla 5-18: Procedimiento de cobranza

		PROCEDIMIENTO DE COBRANZA	Fecha: 12/07/2023
			Versión: 001
			Código: PDC-003
			Elabora: Kleber Macanchi
Paso	Responsable	Actividad	
1	Cajera	Verifica las tarjetas de control de crédito para verificar el cumplimiento de pago del cliente en las fechas establecidas.	
2	Cajera	Si el cliente tiene retrasos en el pago se gestiona una llamada, caso contrario finaliza el proceso de cobranzas.	
3	Jefe comercial	Gestiona llamadas al cliente para que se acerque a pagar el crédito en mora.	
4	Cliente	No paga el crédito vencido se realiza una visita domiciliaria, caso contrario el pago se registra en la tarjeta de control de crédito el pago del crédito vencido.	
5	Jefe comercial	Visita domiciliaria para cobro de crédito vencido.	
6	Cliente	Paga crédito vencido se registra el cobro, caso contrario se retira los electrodomésticos.	
7	Jefe comercial	Retirar electrodomésticos por falta de pago	
8	Cajera	Registra cobro de crédito vencido en la tarjeta de control y archiva	

Fuente: Investigación de campo, (2023).

Realizado por: Macanchi, K. 2023.

Flujograma de proceso de cobranza

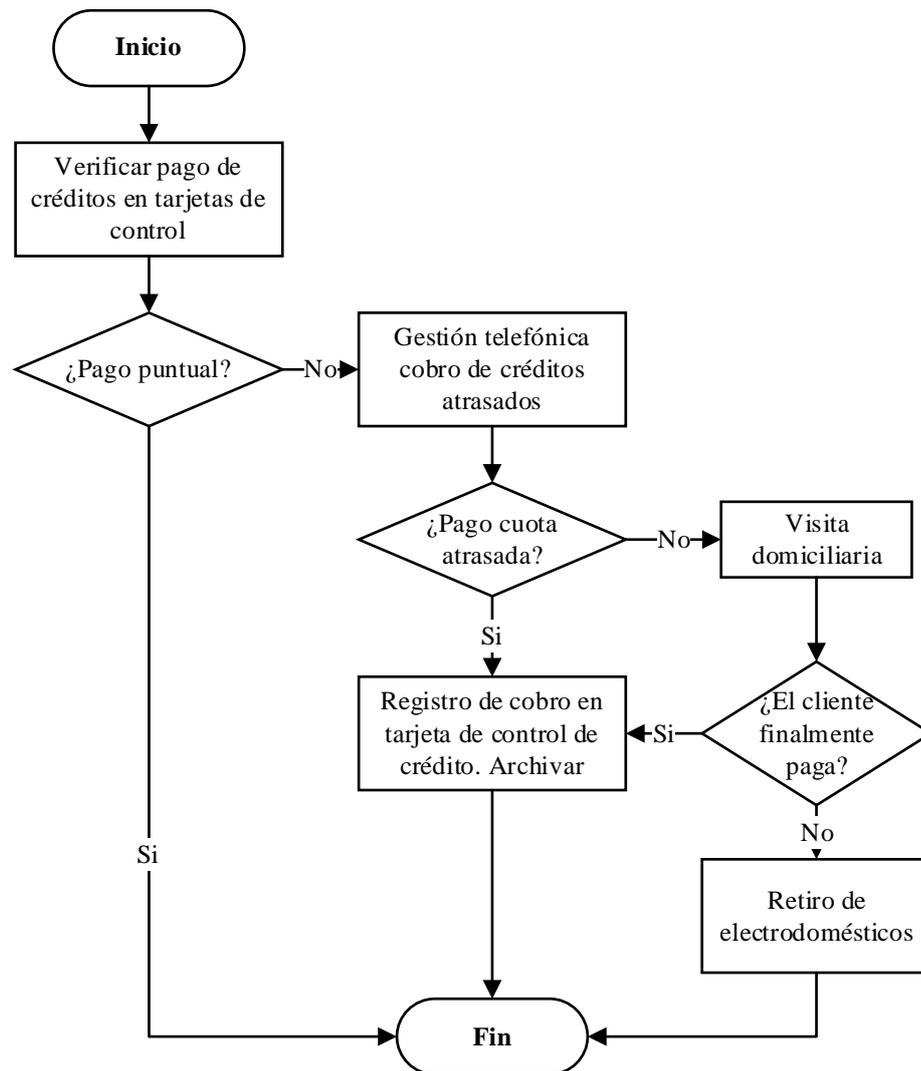


Ilustración 5-7: Proceso compra de cobranza

Realizado por: Macanchi, K. 2023.

Proceso de atención al cliente

Tabla 5-19: Proceso de atención al cliente

		PROCEDIMIENTO DE ATENCIÓN AL CLIENTE	Fecha: 12/07/2023 Versión: 001 Código: PAC-004 Elabora: Kleber Macanchi
Paso	Responsable	Actividad	
1	Vendedor	Saludo cordial de bienvenida al cliente	
2	Vendedor	Preguntar en que le podemos ayudar	
3	Vendedor	Acompañar a ver los electrodomésticos y responder sus dudas	
4	Vendedor	Animar adquirir el electrodoméstico	
5	Cliente	Decide comprar el electrodoméstico o solicita más información	
6	Vendedor	Brinda más información con respecto al electrodoméstico o mostrar otras opciones	
7	Bodeguero	Empaqueta el electrodoméstico	
8	Cajera	Emite factura	

Flujograma de proceso de atención al cliente

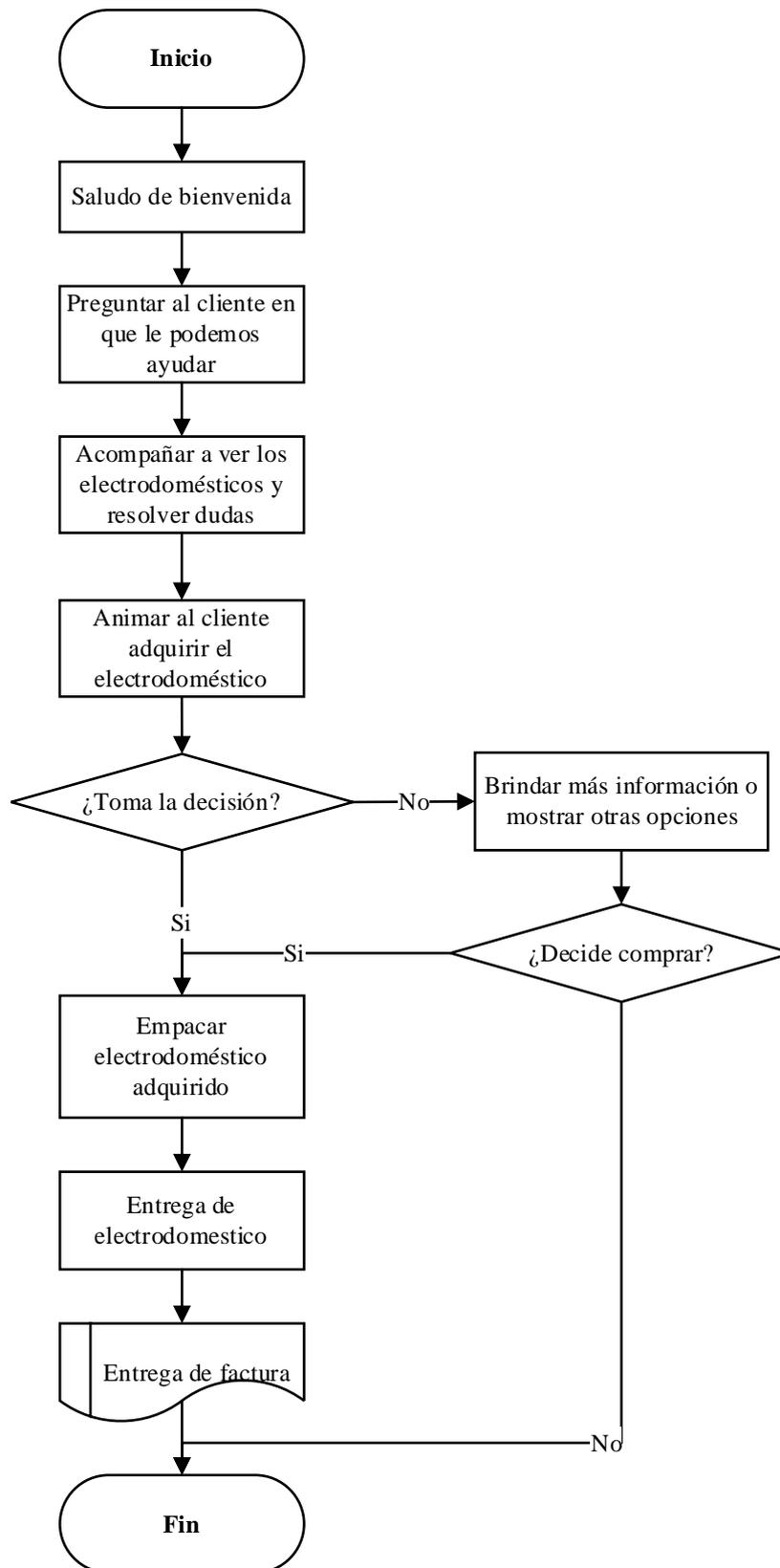


Ilustración 5-8: Proceso compra de cobranza

Realizado por: Macanchi, K. 2023.

Proceso de convenio con cooperativa de transporte de camionetas

Tabla 5-20: Proceso de convenio con cooperativa de transporte de camionetas

 PROCEDIMIENTO CONVENIO CON CAMIONETAS		Fecha: 12/07/2023 Versión: 001 Código: PCC-005 Elabora: Kleber Macanchi
Paso	Responsable	Actividad
1	Vendedor	Cierre de venta
2	Cliente	Requiere servicio de transporte, se llama a la cooperativa de transporte.
3	Bodeguero	Entrega al cliente el electrodoméstico en almacén
4	Vendedor	Solicita el transporte mediante llamada
5	Bodeguero	Realiza el embarque de electrodoméstico
6	Chofer	Traslado del electrodoméstico hasta el domicilio del cliente
7	Chofer	Entrega de electrodoméstico en el domicilio
8	Cliente	Cancela al transportista el valor correspondiente por el servicio
9	Cajera	Ingreso en el sistema los datos de la venta o el crédito otorgado.
10	Cajera	Archivar la documentación de respaldo correspondiente

Flujograma de proceso convenio con cooperativa de transporte de camionetas

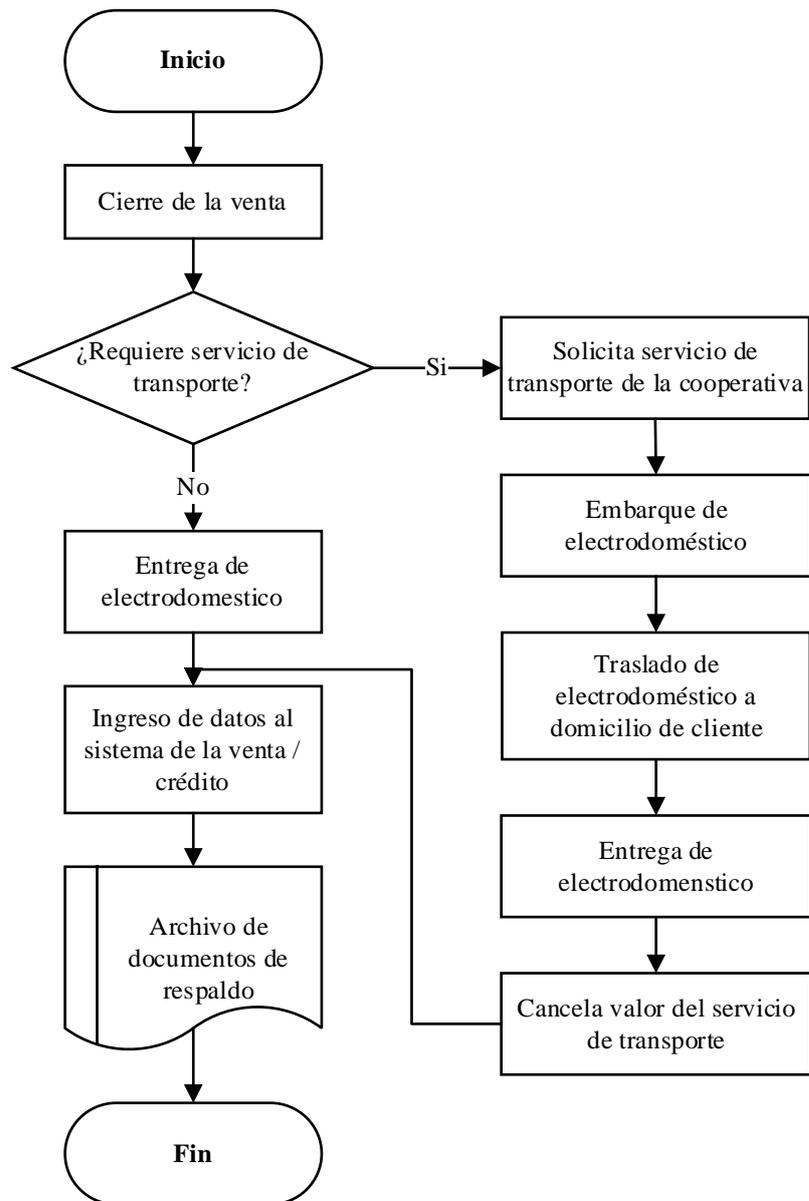


Ilustración 5-9: Proceso compra de cobranza

Realizado por: Macanchi, K. 2023.

Proceso de devolución de mercadería

Tabla 5-21: Proceso de devolución de mercadería

		PROCEDIMIENTO DEVOLUCIÓN DE MERCADERÍA	Fecha: 12/07/2023 Versión: 001 Código: PDM-006 Elabora: Kleber Macanchi
Paso	Responsable	Actividad	
1	Cliente	Solicita devolución de electrodoméstico	
2	Cajera	Solicita el motivo de la devolución (Garantía o mala entrega)	
3	Vendedor	Anulación o modificación de pedido	
4	Cliente	Decide devolución o cambio de mercadería	
5	Cliente	Opta por devolución de electrodoméstico	
6	Bodeguero	Recepción de electrodoméstico	
7	Jefe de logística	Verifica el estado del electrodoméstico.	
8	Cajera	Entrega de dinero correspondiente a la devolución	
9	Cajera	Entrega documentación de respaldo de la devolución generada especificando los motivos.	
10	Cliente	No realiza la devolución y solicita cambio de electrodomésticos.	
11	Cajera	Genera documento de respaldo del cambio generado	
12	Bodeguero	Entrega de electrodoméstico	

Flujograma de proceso devolución de mercadería

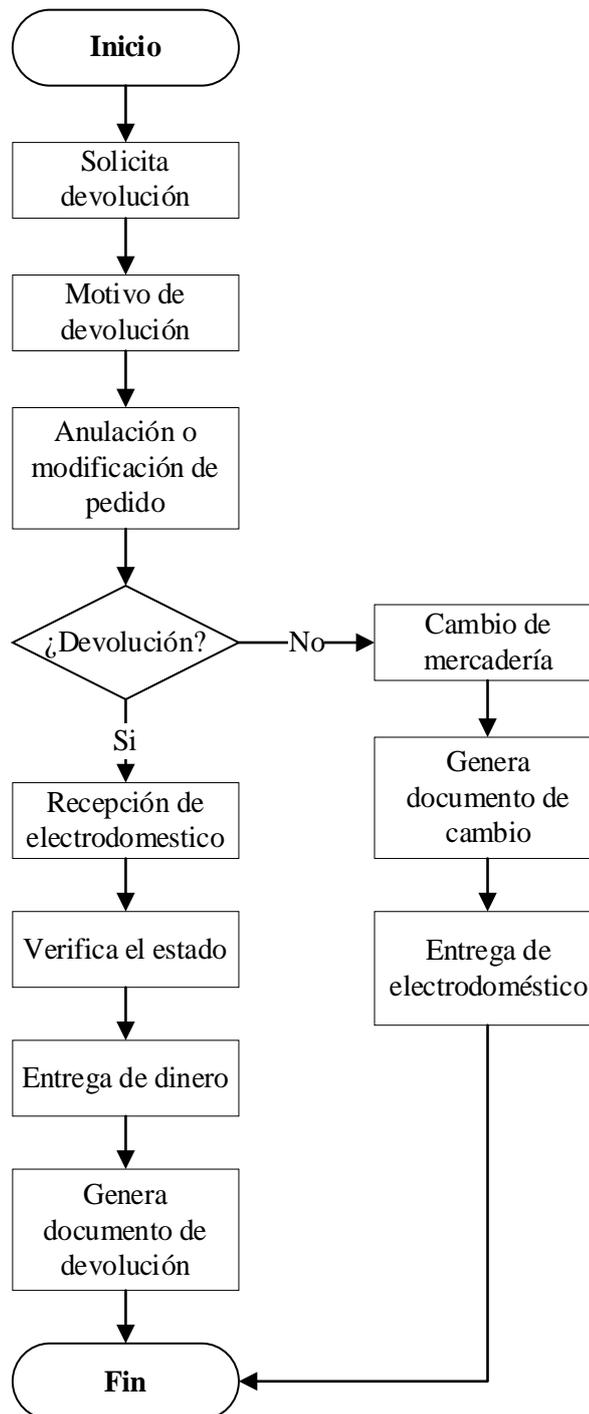


Ilustración 5-10:Proceso devolución de mercadería

Realizado por: Macanchi, K. 2023.

Proceso de mantenimiento de electrodomésticos

Tabla 5-22: Proceso de mantenimiento de electrodomésticos

		PROCEDIMIENTO MANTENIMIENTO DE ELECTRODOMÉSTICOS	Fecha: 12/07/2023 Versión: 001 Código: PME-007 Elabora: Kleber Macanchi
Paso	Responsable	Actividad	
1	Bodeguero	Solicita el mantenimiento del electrodoméstico	
2	Jefe de logística	Emite solicitud de servicios para mantenimiento	
3	Técnico	Realiza la inspección del electrodoméstico para encontrar la falencia	
4	Técnico	Identifica el problema existente en el electrodoméstico	
5	Técnico	Realiza la reparación en caso de presentar algún daño caso contrario se procede a la devolución del mismo.	
6	Técnico	Emite informe del mantenimiento realizado	
7	Chofer	Transporta electrodomésticos al almacén	
8	Bodeguero	Entrega del artefacto al cliente	

Flujograma de proceso mantenimiento de electrodomésticos

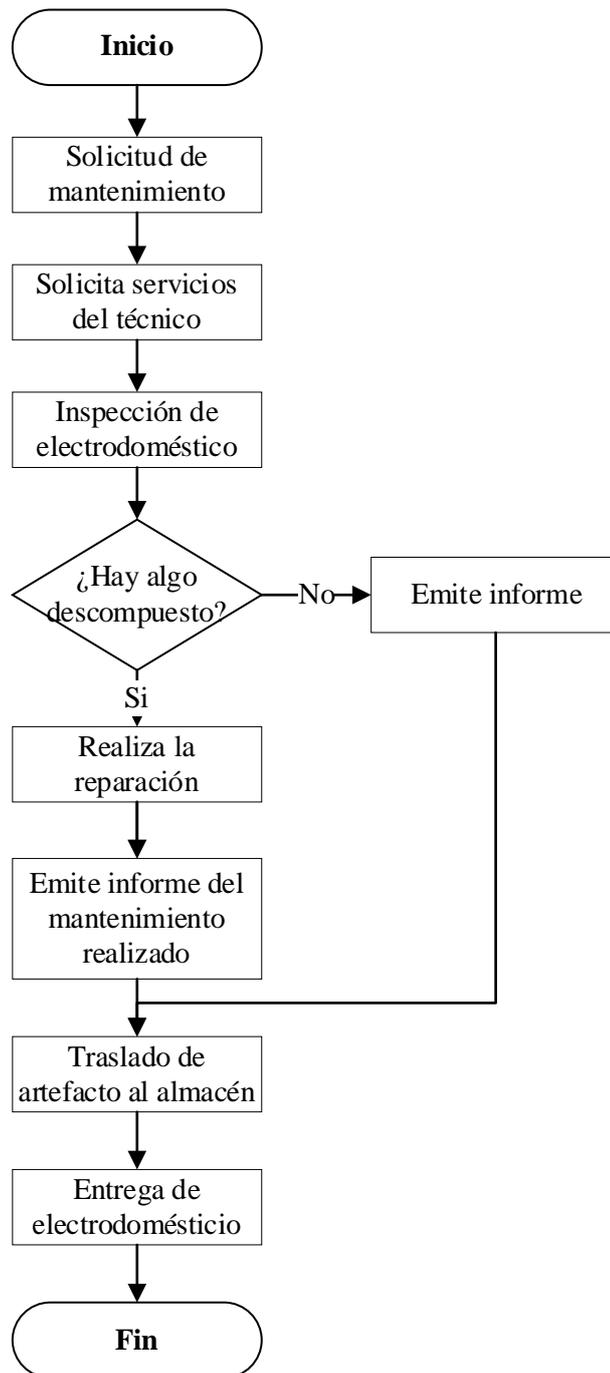


Ilustración 5-11:Proceso mantenimiento de electrodomésticos

Realizado por: Macanchi, K. 2023.

Proceso de capacitación del personal

Tabla 5-23: Proceso de capacitación del personal

		PROCEDIMIENTO CAPACITACIÓN DE PERSONAL	Fecha: 12/07/2023 Versión: 001 Código: PCP-008 Elabora: Kleber Macanchi
Paso	Responsable	Actividad	
1	Gerente	Identificar las necesidades del personal para impartir capacitación.	
2	Gerente	Elaborar lista de temas para capacitación	
3	Gerente	Buscar entidades capacitadoras	
4	Gerente	Elegir entidad capacitadora más idónea	
5	Gerente	Elabora el cronograma de capacitación según el tiempo requerido.	
6	Gerente	Entrega el material necesario para capacitación	
7	Capacitador	Ejecuta la capacitación	
8	Capacitador	Ejecuta evaluación al personal para medir el impacto de la capacitación impartida.	
9	Gerente	Analiza los resultados de la capacitación y toma la decisión de realizar una retroalimentación o no.	

Flujograma de capacitación del personal

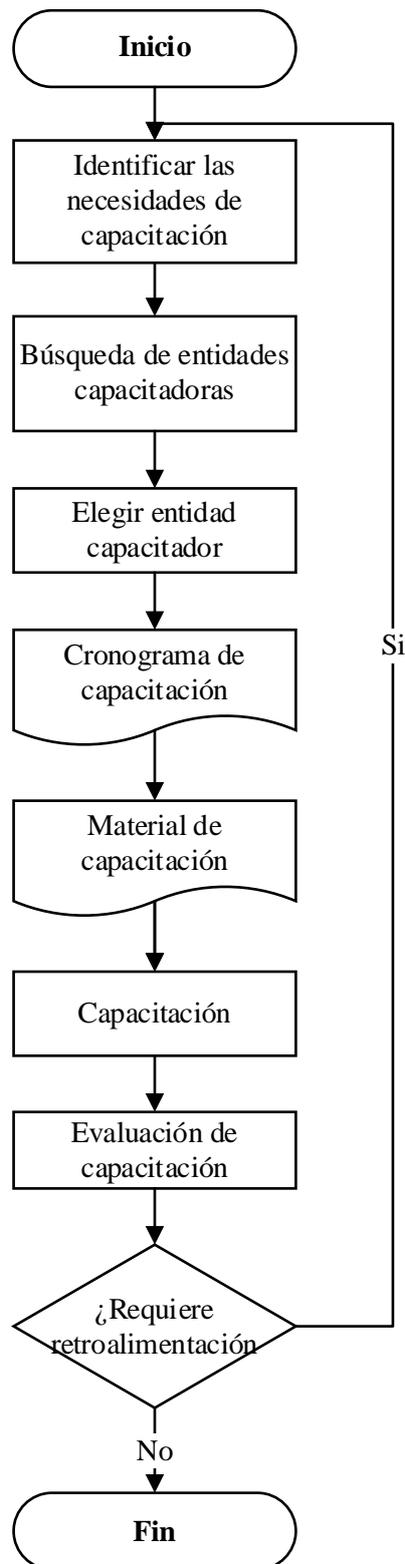


Ilustración 5-12:Proceso capacitación del personal

Realizado por: Macanchi, K. 2023.

5.3.5. Indicadores de gestión

Los indicadores de gestión nos ayudarán a evaluar el rendimiento del almacén Créditos “M&C”, además de nos permitirán identificar áreas de mejora y tomar decisiones en base a información obtenida, estos indicadores se evaluarán periódicamente para conocer los resultados que ha obtenido el almacén, lo cual se basará en los siguientes indicadores.

Matriz de Indicadores Comercial - Ventas

Tabla 5-24: Matriz de Indicadores Comercial - Ventas

Nombre del indicador:	Objetivo:	Unidad de medida:	Formula:	Fuente de los datos:	Periodicidad de medición:	Responsable:	Tipo de Indicador:
Ventas por cliente asignado	Cobertura en venta de clientes asignados	%	# clientes ventas del mes / Total # clientes asignados	Base de datos clientes Ventas por cliente	Mensual	Vendedores	Eficacia
Venta por línea de negocio	Ofrecer productos de portafolio nuevo o de ítems con poca rotación	%	Venta de la línea de producto del mes / Cuota asignada por línea de producto del mes	<ul style="list-style-type: none"> • Ventas de línea de productos por vendedor • Asignación de cuota por los productos escogidos del mes. 	Mensual	Vendedores	Eficacia
Eficiencia en atención a cotizaciones	Entrega de información al cliente en el tiempo oportuno	%	Total, Cotizaciones enviadas a clientes / Total cotizaciones recibidas	Informe del CRM por cotizaciones vendedor	Mensual	Vendedores	Eficiencia

Fuente: Investigación de campo, (2023).

Realizado por: Macanchi, K. 2023.

Matriz de Indicadores Compras e Importaciones

Tabla 5-25: Matriz de Indicadores Compras e Importaciones

Nombre del indicador:	Objetivo:	Unidad de medida:	Formula:	Fuente de los datos:	Periodicidad de medición:	Responsable:	Tipo de Indicador:
Tiempo de entrega de productos.	Lograr obtener el producto en el menor tiempo del establecido	%	Número de entregas puntuales / Número total de entregas por proveedor	Informe de recepción del producto	Mensual	Jefe de Logística	Eficiencia
Pedidos rechazados	Medir la calidad y servicio de los proveedores de los inventarios	%	Número de pedidos rechazados / Número total de ordenes pedidas	Informe de recepción del producto	Mensual	Jefe Logística	Eficiencia
Tiempo de procesamiento de órdenes de compra.	Reducir el tiempo en el procesamiento de órdenes de compra.	días	Fecha de la colocación de la orden de compra- Fecha de la presentación de la solicitud de pedido	Informe de solicitudes de compra. Informe de ordenes procesadas.	Mensual	Jefe Logística	Eficiencia

Fuente: Investigación de campo, (2023).

Realizado por: Macanchi, K. 2023.

Matriz de Indicadores Crédito y Cobranzas

Tabla 5-26: Matriz de Indicadores Crédito y Cobranzas

Nombre del indicador:	Objetivo:	Unidad de medida:	Formula:	Fuente de los datos:	Periodicidad de medición:	Responsable:	Tipo de Indicador:
Recuperación de cartera	Recaudar todos los cobros que vencen en el mes	%	Recaudación del mes / Total cartera vencida del mes	Informe Cuentas por cobrar clientes	Mensual	Cajera	Eficacia
Cumplimiento antigüedad de cartera cliente	Reducir el porcentaje de valores incobrables	%	Total, cartera antigua / Total cartera	Informe Cuentas por cobrar clientes	Mensual	Jefe Comercial	Eficacia

Fuente: Investigación de campo, (2023).

Realizado por: Macanchi, K. 2023.

Matriz de Indicadores Bodega y Logística

Tabla 5-27: Matriz de Indicadores Bodega y Logística

Nombre del indicador:	Objetivo:	Unidad de medida:	Formula:	Fuente de los datos:	Periodicidad de medición:	Responsable:	Tipo de Indicador:
Indicador de malos despachos	Reducir entrega de producto erróneo	%	Cantidad de malos despachos / Cantidad de despachos realizados	Informe de devoluciones o reclamos	Mensual	Jefe de Logística	Eficiencia
Abastecimiento de producto en bodegas	Evitar quiebre de stock de producto en bodegas para despacho a cliente.	%	Pedidos no despachados / Total Pedidos entregados	Informe de productos en espera de despacho	Semanal	Jefe de logística	Eficiencia
Entrega de los pedidos a clientes	Medir el tiempo de facturación con el de entrega al cliente	%	Cantidad de pedidos completos a tiempo / Total pedidos facturados	Informe de productos despachados	Semanal	Jefe de logística	Eficiencia

Matriz de Indicadores Marketing – Web

Tabla 5-28: Matriz de Indicadores Marketing - Web

Nombre del indicador:	Objetivo:	Unidad de medida:	Formula:	Fuente de los datos:	Periodicidad de medición:	Responsable:	Tipo de Indicador:
Activaciones promocionales	Medir si las activaciones promocionales son efectivas en el crecimiento en ventas	%	ROI = ((ingresos totales del producto- costo de inversión del producto) / costo de inversión del producto) *100	Informe de ventas por producto Informe de inversión por producto.	Mensual	Jefe Comercial	Eficiencia
Incremento en venta Web	Medir la facturación en el nuevo canal de ventas	%	Total, Venta Web por vendedor / Meta por vendedor en Web	Informe ventas Web por Vendedor.	Mensual	Jefe Comercial	Eficacia

Fuente: Investigación de campo, (2023).

Realizado por: Macanchi, K. 2023.

Matriz de Indicadores Administración y Caja General

Tabla 5-29: Matriz de Indicadores Administración y Caja General

Nombre del indicador:	Objetivo:	Unidad de medida:	Formula:	Fuente de los datos:	Periodicidad de medición:	Responsable:	Tipo de Indicador:
Eficiencia del manejo de los fondos de caja.	Medir con el método de arqueo de caja el buen manejo de los valores recibidos	#	Arqueos de caja realizados - informes por faltantes	Informes de arqueo de caja	Semanal	Cajera	Eficiencia
Notas de créditos a clientes	Medir que todos los documentos sean procesados dentro del mismo mes	%	Notas de crédito realizadas / Total de notas de crédito recibidas	Informes de notas de crédito	Semanal	Cajera	Eficiencia
Eficiencia en atención a reclamos clientes	Medir la calidad en tiempo de respuesta al cliente	%	Reclamos atendidos a tiempo / Total reclamos	Solicitudes de reclamos clientes	Semanal	Jefe Comercial	Eficiencia

Fuente: Investigación de campo, (2023).

Realizado por: Macanchi, K. 2023.

Matriz de Indicadores Financiero

Tabla 5-30: Matriz de Indicadores Financiero

Nombre del indicador:	Objetivo:	Unidad de medida:	Formula:	Fuente de los datos:	Periodicidad de medición:	Responsable:	Tipo de Indicador:
Presupuesto de Gastos	Medir que los gastos no se excedan del presupuesto asignado	%	Total, Gasto real / Presupuesto asignado de gasto	Informe de Gastos por área	Mensual	Contador	Eficacia
Utilidad por marca de producto	Medir la rentabilidad de los productos del portafolio	%	(Ventas totales – Costo de los productos) / Ventas totales)*100	Informe de ventas por producto	Mensual	Contador	Eficacia

Fuente: Investigación de campo, (2023).

Realizado por: Macanchi, K. 2023.

Matriz de Indicadores Recursos Humanos

Tabla 5-31: Matriz de Indicadores Recursos Humanos

Nombre del indicador:	Objetivo:	Unidad de medida:	Formula:	Fuente de los datos:	Periodicidad de medición:	Responsable:	Tipo de Indicador:
Tasa de absentismo laboral	Medir las ausencias de los colaboradores sobre las funciones asignadas	%	(cantidad de horas no trabajadas / total de horas pactadas) x 100	Informe de marcaciones	Mensual	Gerente	Eficacia
Tiempo medio de contratación	Medir el ahorro en el tiempo de la búsqueda de nuevas contrataciones	%	Total, de días invertidos en procesos de selección / Cantidad de procesos de selección que se consideran para la selección	Requerimiento de contratación	cuando se lo solicite	Gerente	Eficiencia
Productividad de los colaboradores	Medir seguimiento en la productividad de los colaboradores.	%	Total, ventas del mes / número de empleados en la empresa	Informe ventas Listado de nomina	Mensual	Gerente	Eficiencia

Fuente: Investigación de campo, (2023).

Realizado por: Macanchi, K. 2023.

Matriz de Indicadores Contabilidad

Tabla 5-32: Matriz de Indicadores Contabilidad

Nombre del indicador:	Objetivo:	Unidad de medida:	Formula:	Fuente de los datos:	Periodicidad de medición:	Responsable:	Tipo de Indicador:
Presentación de informes financieros	Medir la entrega en las fechas acordados de los informes	días	Fecha acordada de entrega - Fecha real de entrega	Informe de entregas	Mensual	Contador	Eficiencia
Conciliaciones de transacciones solicitadas	Medir la exactitud del registro de las conciliaciones dentro del mes	%	# de transacciones conciliadas / # total de transacciones recibidas por conciliar	Informe de Estados financieros	Mensual	Contador	Eficacia
Requerimiento en respuesta en consultas contables	Medir la agilidad en soporte contable con las áreas	%	# de solicitudes respondidas / # total de solicitudes recibidas	Informe de requerimientos pendientes	Semanal	Contador	Eficiencia

Fuente: Investigación de campo, (2023).

Realizado por: Macanchi, K. 2023.

Matriz de Indicadores Control Interno

Tabla 5-33: Matriz de Indicadores Control Interno

Nombre del indicador:	Objetivo:	Unidad de medida:	Formula:	Fuente de los datos:	Periodicidad de medición:	Responsable:	Tipo de Indicador:
Cumplimiento del plan de revisiones	Medir el cumplimiento de la planificación de revisiones de las áreas	%	Revisiones entregadas / # total de revisiones planificadas	Calendario de planificación presentado a Gerencia	Mensual	Gerente	Eficiencia
Actualización de procesos internos	Tener procesos actualizados según se den los cambios	%	# de procesos actualizados / # total de procesos de las áreas	Documento de procesos de internos	Mensual	Gerente	Eficiencia
Tiempo de entregas informes control interno	Dar solución inmediata de los hallazgos encontrados en las revisiones	días	Fecha de entrega de informes - Fecha acordada de la planificación revisiones	Calendario de planificación presentado a Gerencia	Mensual	Gerente	Eficiencia

Fuente: Investigación de campo, (2023).

Realizado por: Macanchi, K. 2023.

5.3.6. Estrategia de Capacitación

Capacitación al personal de la empresa

Tabla 5-34: Capacitación al personal

PLANTEAMIENTO TÁCTICO			
Objetivo	Incentivar a los colaboradores de la empresa mejorar su calidad laboral.		
Responsable/s	Gerente general		
Alcance	Nivel empresarial		
Tiempo aplicable	Cada mes, 2 días a la semana, dos horas por día Lunes y miércoles de 7pm a 9pm		
Temas a tratar	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Importancia de los recursos humanos ➤ Compañerismo y trabajo en equipo ➤ Cultura organizacional ➤ Ética profesional ➤ Conocimiento de los artículos de venta ➤ Buen servicio ➤ Captación al cliente ➤ Atención al cliente ➤ Ventas ➤ Estrategias de marketing 		
Lugar	➤ Instalaciones de la empresa		
PRESUPUESTO DESTINADO			
CANTIDAD	DESCRIPCIÓN	VALOR	Tiempo de ejecución
1	Capacitación a colaboradores	\$500,00	10 meses
1	Refrigerio	\$70,00	
	TOTAL	\$570,00	

Realizado por: Macanchi, K. 2023.

Análisis

Las capacitaciones tendrán un énfasis direccionamiento para fortalecer los conocimientos individual como colectiva que aporten conocimientos, habilidades y actitudes, para el mejor desempeño laboral y para el logro de los objetivos institucionales en cada uno de las áreas de la empresa debido que dicha capacitación juega un papel primordial para el logro de tareas y objetivos institucionales , dado que es el proceso mediante el cual las y los colaboradores adquieren nuevos conocimientos en temas que ayudan mejorar su desempeño, es por ello que

cada tema se contratar a una persona especializada el cual se tiene que pagar el un monto de \$500,00 dólares por todo las capacitaciones estipulas y estas se desarrolla en un horario de 7 a 9 pm los días lunes por ser inicio de semana y tratar de motivar al personal y los miércoles por ser intermedio de semana y buscar la forma que el colaborador realice una actividad diferente a la rutina diaria para esto se efectuara un refrigerio emitido por parte de la empresa ya que el colaborador pueda tomar una pausa y poder concentrarse en la capacitación .

5.3.7. Aplicación de estrategias de endobranding

5.3.8. Estrategia desde la perspectiva financiera

Tabla 5-36: Estrategia desde la perspectiva financiera

ESTRATEGIA	Incremento de Ventas
INDICADOR	Porcentaje de incremento de ventas anuales.
DESCRIPCIÓN	Mide el incremento o decremento de las ventas en un periodo determinado y la eficacia con los que se logran los objetivos.
META	Incrementar hasta un 25% los productos que ofrece la empresa.
FORMULA	Ventas año actual/ Ventas año anterior
FRECUENCIA DE MEDICIÓN	Anual
RESPONSABLE	Vendedor
UNIDADES DE MEDIDA	Porcentaje
FUENTE DE DATOS	Estado de Resultados

ESTRATEGIA	Aumentar utilidad neta
INDICADOR	Margen de utilidad neta
DESCRIPCIÓN	Mide el incremento o la disminución de la utilidad con relación a los periodos anteriores.
META	Incrementar hasta el 2.5% de utilidad neta.
FORMULA	(Utilidad Neta/Ingresos) *100
FRECUENCIA DE MEDICIÓN	Anual
RESPONSABLE	Gerente
UNIDADES DE MEDIDA	Porcentaje
FUENTE DE DATOS	Estado de Resultados

ESTRATEGIA	Mejorar la productividad
INDICADOR	Índice de ingresos generados por empleado
DESCRIPCIÓN	Mide la productividad de los ingresos generados por cada empleado y la eficiencia con los que se logran los objetivos.
META	30%
FORMULA	Ingresos Totales año vigente/ N° de empleados
FRECUENCIA DE MEDICIÓN	Anual
RESPONSABLE	Gerente
UNIDADES DE MEDIDA	Porcentaje
FUENTE DE DATOS	Estado de Resultado

Estrategia desde la perspectiva de los clientes

Tabla 5-37: Estrategia desde la perspectiva de los clientes

ESTRATEGIA	Aumentar la satisfacción de los clientes
INDICADOR	Índice de satisfacción de los clientes
DESCRIPCIÓN	Mide el nivel de satisfacción de los clientes de los productos ofrecidos.
META	El 90% de satisfacción.
FORMULA	Número de clientes satisfechos/ Total de clientes.
FRECUENCIA DE MEDICIÓN	Cada dos años
RESPONSABLE	Vendedor
UNIDADES DE MEDIDA	Porcentaje
FUENTE DE DATOS	Investigación de mercado

ESTRATEGIA	Incrementar el número de clientes
INDICADOR	Porcentaje de nuevos clientes
DESCRIPCIÓN	Mide el nivel de incremento de nuevos clientes a la empresa.
META	Aumentar el número de clientes hasta un 30%
FORMULA	Número de clientes año 1-Número de clientes año 0/ Número de clientes año 0.
FRECUENCIA DE MEDICIÓN	Anual
RESPONSABLE	Jefe comercial
UNIDADES DE MEDIDA	Porcentaje
FUENTE DE DATOS	Cartera de clientes.

ESTRATEGIA	Retener a los clientes
INDICADOR	Mantenimiento de clientes actuales
DESCRIPCIÓN	Expresa el porcentaje de la conservación de los clientes existentes.
META	Retención en un 90%
FORMULA	Cientes que vuelven a comprar/ Total de clientes del año anterior.
FRECUENCIA DE MEDICIÓN	Anual
RESPONSABLE	Jefe comercial
UNIDADES DE MEDIDA	Porcentaje.
FUENTE DE DATOS	Base de datos de los clientes.

ESTRATEGIA	Mejorar la calidad de producto.
INDICADOR	Porcentaje de atención de quejas.
DESCRIPCIÓN	Mide el valor de las quejas de los clientes de las fallas de los productos.
META	Hasta un 90%.
FORMULA	Total quejas recibidas/Total quejas atendidas.

FRECUENCIA DE MEDICIÓN	Trimestral.
RESPONSABLE	Jefe logística
UNIDADES DE MEDIDA	Porcentaje.
FUENTE DE DATOS	Clientes.

Estrategia desde la perspectiva de los procesos internos

Tabla 5-38: Estrategia desde la perspectiva de los procesos internos

ESTRATEGIA	Disminuir de tiempo de entrega.
INDICADOR	Cumplimiento de entrega a clientes.
DESCRIPCIÓN	Eficiencia en los procesos entregando oportunamente los productos a tiempo real.
META	Disminuir al 100% el incumplimiento de las entregas.
FORMULA	Total, pedidos no entregados a tiempo/ Total de pedidos despachado.
FRECUENCIA DE MEDICIÓN	Trimestral.
UNIDADES DE MEDIDA	Porcentaje.
RESPONSABLE	Jefe de logística
FUENTE DE DATOS	Planificación y evaluación de los procesos.

ESTRATEGIA	Controlar los productos de entradas y salida.
INDICADOR	Porcentaje de productos con fallas
DESCRIPCIÓN	Mide el porcentaje real de los productos con fallas que ingresan y salen de la empresa.
META	Controlar al 95% de los productos con fallas.
FORMULA	Número de productos con fallas/ Total artículos ingresados.
FRECUENCIA DE MEDICIÓN	Trimestral.
RESPONSABLE	Jefe de logística
UNIDADES DE MEDIDA	Porcentaje
FUENTE DE DATOS	Portafolio de productos

ESTRATEGIA	Mejorar los cobros de los productos vendidos.
INDICADOR	Cobranzas vía llamadas.
DESCRIPCIÓN	Mide el nivel de cobros de los productos vendidos a los clientes.
META	Hasta el 90%.
FORMULA	N° llamadas efectivas/ N° llamadas Totales.
FRECUENCIA DE MEDICIÓN	Mensual.
RESPONSABLE	Cajera
UNIDADES DE MEDIDA	Porcentaje.
FUENTE DE DATOS	Cartera de clientes.
ESTRATEGIA	Incrementar vínculos con proveedores.
INDICADOR	Índice de satisfacción del proveedor.

DESCRIPCIÓN	Mide la satisfacción empresa-proveedor en la adquisición de los productos.
META	Satisfacción al 100%.
FORMULA	Encuesta a los proveedores.
FRECUENCIA DE MEDICIÓN	Semestral.
RESPONSABLE	Gerente
UNIDADES DE MEDIDA	Porcentaje.
FUENTE DE DATOS	Listado de Proveedores.

Estrategia desde la perspectiva de aprendizaje y desarrollo

Tabla 5-39: Estrategia desde la perspectiva de aprendizaje y desarrollo

ESTRATEGIA	Capacitar a los empleados.
INDICADOR	Índice de empleados capacitado.
DESCRIPCIÓN	Mide el desempeño de los empleados dentro de un puesto de trabajo.
META	Capacitar el 100% de los empleados.
FORMULA	Número de empleados capacitados/ Total de empleados.
FRECUENCIA DE MEDICIÓN	Anual.
RESPONSABLE	Gerente
UNIDADES DE MEDIDA	Porcentaje.
FUENTE DE DATOS	Base de datos de empleados.

ESTRATEGIA	Evaluar el conocimiento del personal.
INDICADOR	Evaluación al personal.
DESCRIPCIÓN	Mide el desempeño de los empleados en la empresa.
META	Aumentar el conocimiento al 90%.
FORMULA	Exámenes de conocimiento a los empleados con el fin de conocer el nivel de conocimiento de los empleados.
FRECUENCIA DE MEDICIÓN	Anual
RESPONSABLE	Gerente
UNIDADES DE MEDIDA	Porcentaje.
FUENTE DE DATOS	Empleados.

ESTRATEGIA	Incrementar la satisfacción del personal.
INDICADOR	Índice de satisfacción del personal.
DESCRIPCIÓN	Mide el nivel de satisfacción de los empleados.
META	En un 100%.
FORMULA	Encuesta a los empleados
FRECUENCIA DE MEDICIÓN	Anual
RESPONSABLE	Gerente
UNIDADES DE MEDIDA	Porcentaje.
FUENTE DE DATOS	Base de datos de los empleados.

5.3.9. Propuesta de acciones para dar cumplimiento al endobranding

La implementación de acción para cada estrategia establecida se debe ser tomado bajo dediciones que concreten en el control de las operaciones de la empresa sean reconocidas en la mente del consumidor.

Tabla 5-40: Control mediante acciones de perspectivas

Perspectiva Financiera			
1. Incrementar las ventas			
Iniciativa	Responsable	Meta	Tiempo
Incrementar el marketing. (Promoción y publicidad)	Jefe Comercial	Hasta un 50%.	Cada 3 meses.
Diversificar portafolio de productos.	Jefe comercial	Al 40%.	Semestral.
Ofrecer servicios de postventa.	Vendedor	Al 100%	Semestral.
2. Aumentar la utilidad neta.			
Establecer un plan de compras.	Jefe comercial	Reducir el costo hasta un 10%	Semestral.
Realizar un estudio de proveedores que ofrezcan productos a menor costo.	Jefe comercial		Anual
3. Mejorar la productividad.			
Realizar capacitaciones y motivaciones a los empleados.	Gerente	Al 100%	Anual.

Perspectiva Clientes			
1. Aumentar la satisfacción de los clientes.			
Iniciativa	Responsable	Meta	Tiempo
Realizar encuestas de satisfacción de los clientes.	Vendedor	Al 60%	Anual.
Reducir el término de entrega de los productos.	Bodeguero	Al 100%.	Permanente.
2. Incrementar el número de clientes.			
Ofrecer productos de calidad a menor costo que la competencia.	Jefe comercial	Al 60%.	Permanente.
Programa de incentivos y descuentos por primera compra.	Vendedor	Al 100%	Permanente.
3. Retener a los clientes.			
Mejorar el servicio al cliente.	Vendedor	Al 100%.	Trimestral.
Proveer productos según los gustos y preferencias de los clientes.	Jefe comercial	Al 90%	Semestral.

4. Mejorar la calidad del producto.			
Creación de buzón de sugerencias para conocer las quejas de los clientes.	Vendedor	Tener un buzón de quejas.	Al instante.
Realizar un estudio para implementar un sistema de gestión de calidad	Gerente	Implementar un SGC.	A 3 años.

Perspectiva Procesos Internos			
1. Disminuir el tiempo de entrega.			
Iniciativa	Responsable	Meta	Tiempo
Creación de mapas de entrega de despacho para reducir el tiempo de entrega de los productos.	Jefe de logística	Mapa de entrega productos.	En 3 meses.
2. Controlar los productos de entradas y salidas.			
Verificar los productos que ingresan y salen de la empresa con el fin de disminuir los productos con fallas.	Jefe de logística	Al 100%.	Permanente.
3. Mejorar los cobros de los productos vendidos.			
Seguimiento en la cartera mes a mes, efectuando llamadas a los usuarios que adeudan a la empresa	Cajera	Al 100%.	Mensualmente.
4. Incrementar vínculo con los proveedores.			
Realizar una socialización con los proveedores con el fin de tener más variedad de productos.	Gerente	A todos los proveedores que tiene y los que están por llegar.	Anual.

Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento			
1. Capacitar a los empleados.			
Iniciativa	Responsable	Meta	Tiempo
Realizar un plan de capacitaciones.	Gerente	Al 100%	Anual.
Incentivar a los empleados que se tomen cursos de capacitación.	Gerente	Al 100%.	Anual.
2. Evaluar el conocimiento del personal.			
Realizar un test de evaluación de conocimiento obtenidos en la capacitación.	Gerente	Al 100%.	Anual.
Realizar condecoraciones a los mejores puntuados.	Gerente	Al 100%.	Anual.

3. Incrementar la satisfacción de los empleados			
Actividad de integración con los empleados y familiares.	Gerente	Empleados satisfechos.	Anual.

CONCLUSIONES

- Al realizar el diagnóstico mediante entrevista y la matriz FODA se determinó que dentro del almacén Créditos M&C existe una serie de falencias que retienen una adecuada comercialización como son la gestión administrativa de forma empírica, falta de capacitación al personal, duplicidad de funciones, inexistencia de una estructura jerárquica, falta de estrategias de comerciales, actividades y responsabilidades expuestas verbalmente, esto causa que el almacén se maneje de una manera inadecuada, llevando a que los empleados no comprendan adecuadamente sus roles y responsabilidades, con una falta de organización en sus actividades pudiendo resultar en errores, atención al cliente deficiente, afectar a la imagen del negocio. En el análisis de la matriz de factores internos refleja un puntaje ponderado de 2,21 indicando una posición interna débil, mientras que en la matriz de factores externos una ponderación total de 2,44 lo cual indica que el entorno no es favorable, esto provoca que el almacén tenga una limitada capacidad de comercialización, afectando en la toma de decisiones, confusión y uso inadecuado de los recursos.
- En la conceptualización del marco teórico se investigó varios modelos de diseño organizacional, luego se procedió a realizar el diagnóstico de la gestión administrativa del almacén y comprender como estaba organizado, bajo estos parámetros se analizó y concluyó que el modelo de estructura organizacional lineal era el idóneo para implementar porque debido que el gerente es quien se encuentra como eje fundamental de desarrollo, quién es el encargado de brindar acciones correctivas para la empresa y es el encargado de todas las áreas, esta estructura organizacional es adecuada para el almacén por su tamaño y presupuesto, además que la jerarquía es clara y directa lo que facilitará la comprensión de las líneas de autoridad y responsabilidad, además que la comunicación sería directa ya que cada empleado tiene un supervisor directo.
- El diseño organizacional se fundamentó en crear estrategias para aprovechar las fortalezas del almacén, además convertir las debilidades en fortalezas, por ello se crearon para que ayuden a mejorar la comercialización y posicionamiento de los productos que ofrece el almacén Créditos M&C, mediante la aplicación de la filosofía corporativa, políticas, establecer procesos, organigrama, manuales de funciones, estrategia de endobranding, capacitación al personal, esto beneficiará en la eficiencia operativa permitiendo realizar tareas y actividades de manera más efectiva optimizando tiempo, recursos y además buscar reducir posibles retrasos o errores. Mientras que en la eficiencia productiva permitirá que los inventarios se manejen de mejor manera, optimización de los pedidos de mercadería, atención al cliente permitiendo aumentar las ventas y fidelización del cliente. Además, se crearon indicadores de gestión para medir la eficiencia y eficacia con los cuales se podrá medir periódicamente tanto

desde la perspectiva de ventas, compras, cobranzas, logística, marketing, caja, administración, financiero, recursos humanos y control interno.

RECOMENDACIONES

- La implementación de una estructura organizacional lineal permitirá una comunicación directa y una jerarquía clara en el almacén, esto facilitará la toma de decisiones, la asignación de responsabilidades y la resolución de problemas de manera eficiente, para ello se recomienda asegurar que todos los empleados comprendan su rol y las líneas de autoridad, fomentar una comunicación abierta y así reducir la posibilidad de malentendidos y además programar reuniones regulares donde se puedan discutir avances y retroalimentación de las actividades realizadas.
- El marco propositivo se creó en base a la gestión administrativa actual del almacén, se recomienda aplicar cada uno de los puntos para que alcance la eficiencia operativa y productiva, además se recomienda al gerente aplicar un diagnóstico situación, cada periodo el cual ayude a determinar las falencias existen dentro del almacén Créditos M&C para buscar estrategias que eliminen estos problemas y seguir fortaleciendo la imagen institucional.
- Se recomienda aplicar los indicadores de gestión como herramienta fundamental para medir tanto la eficiencia como la eficacia en las diversas áreas que componen el almacén, este enfoque estratégico permitirá obtener una visión detallada del desempeño operativo y de los resultados obtenidos, al monitorizar y evaluar aspectos clave del almacén, además se obtendrá información valiosa para la toma de decisiones informadas.

BIBLIOGRAFÍA

- Alba, B. (2021). *Diseño organizacional: La búsqueda del éxito*. Recuperado de: <https://doi.org/10.51247/st.v5i1.189>
- Arguello, A., Lluminguano, M., Gavilánez, C., & Torres, L. (2020). *Administración de empresas elementos básicos*. Bolívar: Pons Publishing House.
- Arias, L., & Covinos, M. (2021). *Diseño y metodología de la investigación*. Recuperado de: <http://repositorio.concytec.gob.pe/handle/20.500.12390/2260>
- Armijos, F., Bermúdez, A., & Mora, N. (2019). *Gestión de administración de los Recursos Humanos*. Recuperado de: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202019000400163
- Armstrong, G., & Kotler, P. (2013). *Fundamentos de Marketing Decimoprimer edición*. México: PEARSON EDUCACIÓN.
- Ávila, A., & Lacouture, J. (2021). *Diseño de un Modelo Organizacional para la empresa Estrategia & Gestión*. Recuperado de: <https://manglar.uninorte.edu.co/bitstream/handle/10584/10007/1044425301.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Ayala, S. (2005). *Constitución, organización y administración de empresas*. Perú: Trillas.
- Bobadilla, W. (Junio de 2019). *Plan de diseño organizacional para la empresa de servicio técnico de artículos de línea blanca SERVTEX*. Recuperado de: <https://www.eumed.net/rev/oel/2019/06/disenio-organizacional-servtex.html>
- Carlos, R. (Diciembre de 2020). *Los alcances de una investigación*. Recuperado de: <https://cienciamerica.edu.ec/index.php/uti/article/view/336/621>
- Chavez, J. (2022). *Tipos de empresas*. Recuperado de: <https://www.ceupe.com/blog/tipos-de-empresas.html>
- Feria, H., Matilla, M., & Mantecón, S. (2020). *La entrevista y la encuesta: ¿Métodos o técnicas de indagación empírica?* Recuperado de: <https://revistas.ult.edu.cu/index.php/didascalía/article/view/992/997>
- Fincowsky, F., & Benjamín, E. (2014). *Organización de empresas*. México: McGraw-Hil.
- Galarza, C. (2020). *Los alcances de una investigación*. Recuperado de: <Downloads/Dialnet-LosAlcancesDeUnaInvestigacion-7746475.pdf>
- García, K. (2021). *Análisis de la estructura organizativa de la empresa Pega Full*. (Tesis de pregrado, Universidad Politécnica Salesiana). Recuperado de: <https://dspace.ups.edu.ec/handle/123456789/20097>
- González, S., Viteri, D., Izquierdo, A., & Verdezoto, G. (2020). *Modelo de gestión administrativa para el desarrollo empresarial del Hotel Barros en la ciudad de Quevedo*. Recuperado

de: http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S2218-36202020000400032&script=sci_arttext&tlng=en

- Izquierdo, J., & López, L. (2018). *Diseño de la Estructura Organizacional, Manual de Procedimientos y Funciones en el área de Educación Continua de la Universidad Central Politécnica, UCP*. (Tesis de posgrado, Universidad Central Politécnica Nicaragua). Obtenido de <http://ribuni.uni.edu.ni/2957/1/93585.pdf>
- Larrosa, J., Cruz, G., & Guerrero, S. (2020). *Las tendencias de la organización empresarial*. Recuperado de: <https://ojs.formacion.edu.ec/index.php/rei/article/view/215/279>
- Martínez, C., & Eusebio, Á. (2018). *Iniciación en la economía y gestión de empresas*. (Tesis de pregrado, Universidad Politécnica de Cartagena). Recuperado de: <https://elibro.net/es/ereader/epoch/44015?page=12>.
- Moncada, N., & López, K. (2019). *Propuesta de manual de descripción de cargos y funciones*. Leon. (Tesis de pregrado, Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua). Recuperado de: <http://riul.unanleon.edu.ni:8080/jspui/bitstream/123456789/7419/1/242839.pdf>
- Narváez, O., & Villegas, L. (2020). *Introducción a la investigación*. Recuperado de: <https://www.uv.mx/apps/bdh/investigacion/unidad1/investigacion-tipos.html>
- Pulgar, L., & Rios, F. (2015). *Metodologías para implantar la estrategia: diseño organizacional de la empresa*. Recuperado de: <https://elibro.net/es/ereader/epoch/41294?page=34>.
- Quijano, A. (2021). *Diseño organizacional de las compañías limitadas del sector de la construcción*. (Tesis de pregrado, Universidad Técnica de Ambato). Recuperado de: <https://repositorio.uta.edu.ec/handle/123456789/32012>
- Ramón, E. (2021). *Diseño e implementación de un manual de procedimientos para el sistema de gestión de calidad de la facultad de administración de empresas ESPOCH*. (Tesis de pregrado, Escuela Superior Politécnica de Chimborazo). Recuperado de: <http://dspace.epoch.edu.ec/handle/123456789/15113>
- Reyes, L. (2020). *La investigación documental para la comprensión ontológica del objeto de estudio*. Recuperado de: <http://bonga.unisimon.edu.co/handle/20.500.12442/6630>
- Sánchez, D. (2020). *Análisis FODA o DAFO: el mejor y más completo estudio con 9 ejemplos prácticos*. Madrid: Bubok Publishing S.L.
- Sánchez, F. (Junio de 2019). *Fundamentos epistémicos de la investigación cualitativa y cuantitativa: Consensos y disensos*. Recuperado de: http://www.scielo.org.pe/scielo.php?pid=s2223-25162019000100008&script=sci_arttext
- Sánchez, L. (2016). *Diseño del manual de procedimientos para los procesos de compra y venta*. (Tesis de pregrado, Escuela Politécnica Nacional). Recuperado de: <https://bibdigital.epn.edu.ec/bitstream/15000/270/1/CD-0260.pdf>

- Tabango, K. (2020). *Diseño e implementación de un manual de organización en la empresa DIGICOMP*. (Tesis de pregrado, Escuela Superior Politécnica de Chimborazo). Recuperado de: <http://dspace.esPOCH.edu.ec/handle/123456789/17630>
- Trueba, C. (2004). *Introducción a la teoría de la administración*. Recuperado de: <http://bnm.me.gov.ar/giga1/documentos/EL007427.pdf>
- Urzola, P. (2020). *Métodos inductivo, deductivo y teoría de la pedagogía crítica*. Recuperado de: <https://petroglifosrevistacritica.org.ve/wp-content/uploads/2020/08/D-03-01-05.pdf>
- Vasquez, G., Parrales, D., & Morales, V. (2021). *Proceso administrativo: factor determinante en el desarrollo organizacional de las mipymes*. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8050362>
- Yungán, D. (2022). *Diseño de un manual de organización para el supermercado mayorista "Mega Su Casa" en la ciudad de Riobamba. Tesis de pregrado*. (Tesis de pregrado, Escuela Superior Politécnica de Chimborazo). Recuperado de: <http://dspace.esPOCH.edu.ec/handle/123456789/18304>

Total 32 referencias bibliográficas



ANEXOS

ANEXO A: ENTREVISTA A GERENTE

- 1) ¿El almacén Créditos M&C actualmente que modelo organizacional tiene? Si-No ¿Cuáles son las características?
- 2) ¿Cuál es la misión, visión y valores corporativos del almacén?
- 3) ¿Cuáles son las áreas de trabajo que existen dentro del almacén?
- 4) ¿El almacén cuenta con un instructivo que le permita al personal tener conocimiento de las funciones que debe cumplir? Si-No ¿Cómo se definen las funciones?
- 5) ¿Cree que existe duplicidad de funciones en el personal? ¿Por qué?
- 6) ¿Qué inconvenientes ha detectado en los empleados al realizar las actividades?
- 7) ¿Cuál cree que son los procesos que causan dificultad en el almacén?
- 8) ¿Considera que aplicar un modelo de diseño organizacional le dará un mejor direccionamiento empresarial al almacén?
- 9) ¿Cuál cree que es el posicionamiento del almacén frente a la competencia?
- 10) ¿Cuáles son los medios publicitarios que actualmente emplea en el almacén?

ANEXO B: ENTREVISTA AL PERSONAL

- 1) ¿Conoce si el almacén tiene organizado al personal sus actividades y funciones?
- 2) ¿Conoce a detalle cuales son las funciones que debe desempeñar en el almacén? Si las conoce detállelas.
- 3) ¿Las funciones y actividades que desempeña en el almacén como son asignadas? Verbalmente, instructivos o hoja detallada.
- 4) ¿Ha presentado dificultades al momento de desarrollar sus actividades y funciones? Si las presentó cuales han sido.
- 5) ¿Cuál es la estructura jerárquica actual en el almacén?
- 6) ¿Cree que existe duplicidad de funciones en el almacén? ¿Cuándo ocurre?
- 7) ¿Ha recibido algún tipo de capacitación relacionado a sus funciones?



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
CERTIFICADO DE CUMPLIMIENTO DE LA GUÍA PARA
NORMALIZACIÓN DE TRABAJOS DE FIN DE GRADO

Fecha de entrega: 19/02/2024

INFORMACIÓN DEL AUTOR
Nombres - Apellidos: Kleber Andrey Macauchi Campovente
INFORMACIÓN INSTITUCIONAL
Facultad: Administración de Empresas
Carrera: Administración de Empresas
Título a optar: Licenciado en Administración de Empresas
<p style="text-align: center;"> Director del Trabajo de Titulación Ing. José Fernando López Aguirre</p> <p style="text-align: center;"> Asesor del Trabajo de Titulación Ing. Fernando Ricardo Márquez Sañay</p>