



**UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE DE
GUAYAQUIL**

**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN
CARRERA DE INGENIERIA COMERCIAL**

PLAN DE TRABAJO DE TITULACIÓN

TEMA

PLAN DE DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA

LA EMPRESA MERCOMETRO S.A.

TUTORA

MSC. SILVIA ALEXANDRA ESPINOZA MENDOZA

AUTOR

ANGIE POLET RODRIGUEZ VARGAS

GUAYAQUIL – ECUADOR

2019

REPOSITARIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA	
FICHA DE REGISTRO DE TESIS	
TÍTULO Y SUBTÍTULO: <i>Plan de diseño organizacional para la empresa MERCOMETRO S.A.</i>	
AUTOR/ES: <i>Angie Polet Rodríguez Vargas</i>	REVISORES O TUTORES: MSC. SILVIA ESPINOZA MENDOZA
INSTITUCIÓN: <i>Universidad Laica Vicente Roca fuerte de Guayaquil</i>	Grado obtenido: Ingeniero Comercial
FACULTAD: <i>Administración</i>	CARRERA: Ingeniera Comercial
FECHA DE PUBLICACIÓN: <i>2019</i>	N. DE PAGS: 110
ÁREAS TEMÁTICAS: <i>Educación Comercial y Administración</i>	
PALABRAS CLAVE: Courier, logística, manual de funciones, estructura organizacional.	
RESUMEN: La empresa MERCOMETRO S.A. se ha mantenido cerca de 18 años en el mercado ecuatoriano, su actividad económica consiste en la prestación de servicios de Courier y publicidad bajo la modalidad de marketing directo, sin embargo, esta entidad presenta falencias en sus procesos de logística, por esto surge la necesidad de realizar un estudio con metodología descriptiva y de campo que permita recolectar información que para definir de forma óptima la situación de esta organización. Con la información obtenida se denota la falta de un manual de responsabilidades, por ende, se propone y elabora una estructuración organizacional de las funciones que permitan alcanzar los objetivos planteados por la empresa, abarcando lineamientos para la ejecución de procesos de atención y servicio al cliente.	

N. DE REGISTRO (<i>en base de datos</i>):	N. DE CLASIFICACIÓN:	
DIRECCIÓN URL (<i>tesis en la web</i>):		
ADJUNTO PDF:	SI <input checked="" type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>
CONTACTO CON AUTOR/ES: ANGIE POLET RODRIGUEZ VARGAS	Teléfono: 0995496054	E-mail: angiepaulette_rodriguez@hotmail.com
CONTACTO EN LA INSTITUCIÓN:	PHD Rafael Iturralde Solórzano, DECANO Teléfono: 2596599 Ext.201 DECANATO E-mail: riturraldes@ulvr.edu.ec MBA. Econ. Oscar Machado Álvarez , DIRECTOR DE CARRERA Teléfono: 2596500 Ext.203, DIRECCION DE CARRERA. E-mail: omachadoa@ulvr.edu.ec	

CERTIFICADO DE ANTIPLAGIO ACADÉMICO

URKUND

Urkund Analysis Result

Analysed Document: Tesis Angie Rodriguez 18 de julio.docx (D54646392)
Submitted: 8/1/2019 2:49:00 AM
Submitted By: saespinozam@ulvr.edu.ec
Significance: 10 %

Sources included in the report:

Bone-Vergara urkund.docx (D47429909)
Tesis Henry Agullera.pdf (D54614817)
TESIS JUAN MENDOZA.docx (D46164562)
<http://www.mercometro.com/>
<http://somosmanabi.com/index.php/patrocinadores/item/mercometro-s-a>
<https://mercometroventas.blogspot.com/2010/02/los-servicios-de-courrier-y-mensajeria.html>
http://www.mercometro.com/index.php?option=com_content&view=article&id=22&Itemid=11
<http://mercometro.com/index.php/servicios/>
<https://repository.libertadores.edu.co/bitstream/handle/11371/948/PlazasGilJuanCarlos.pdf>
<http://repositorio.ucsg.edu.ec/bitstream/3317/3475/1/T-UCSG-PRE-ECO-ADM-143.pdf>
<http://repo.uta.edu.ec/bitstream/123456789/13034/1/FCHE-PSIC-119.pdf>
<https://repository.unilibre.edu.co/bitstream/handle/10901/9398/Tesis%20Ver.%20Final%20Plan%20Log%C3%ADstico%20de%20Distribuci%C3%B3n.pdf?sequence=1>
<https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/12715/ENSAYO%20-%20OPCION%20DE%20GRADO%20-%20CONTROL%20INTERNO.pdf;jsessionid=71CA6CA7E3C17ACB546B4408B5DDAE90?sequence=1>
<http://www.ridaa.unicen.edu.ar/xmlui/bitstream/handle/123456789/1418/Valeria%20Beatr%C3%ADz%20G%C3%B3mez.PDF?sequence=1&isAllowed=y>
<https://www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/2017/03/04/que-se-entiende-por-diseno-organizacional/>
<http://repo.uta.edu.ec/bitstream/123456789/17774/1/T2965i.pdf>
<http://repositorio.ulvr.edu.ec/bitstream/44000/898/1/T-ULVR-0634.pdf>
<http://repositorio.ulvr.edu.ec/bitstream/44000/2776/1/T-ULVR-2558.pdf>
<https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/13939/LUZ%20YOLANDA%20TORO%20SUAREZ%20%20TRABAJO%20FINAL.pdf;jsessionid=C388EAC3BD713023F2E2A2F285F339C5?sequence=2>
<http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v9n3/rus38317.pdf>
432656a0-d1ed-4e07-b778-ca5b6cf98fa0

Instances where selected sources appear:

55



DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS PATRIMONIALES

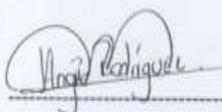
DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS PATRIMONIALES

Yo, **Angie Polet Rodríguez Vargas**, declaro bajo juramento, que la autoría del presente trabajo, me corresponde totalmente y me responsabilizo con los criterios y opiniones científicas que en el mismo se declaran, como producto de la investigación realizada.

De la misma forma, cedo mis derechos patrimoniales y de titularidad a la Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, por su Reglamento y Normatividad Institucional vigente.

Este proyecto se ha ejecutado con el propósito de estudiar **PLAN DE DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA EMPRESA MERCOMETRO S.A**

AUTOR



Angie Polet Rodríguez Vargas
C.I: 0926875626

CERTIFICACIÓN DE ACEPTACIÓN DEL TUTOR

CERTIFICACIÓN DE ACEPTACIÓN DEL TUTOR

En mi calidad de Tutor del Proyecto de Investigación Plan de diseño organizacional para la empresa Mercometro S.A., designada por el Consejo Directivo de la Facultad de Administración de la Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil.

CERTIFICO:

Haber dirigido, revisado y aprobado en todas sus partes el Proyecto de Investigación titulado: Plan de diseño organizacional para la empresa Mercometro S.A., presentado por la estudiante Angie Polet Rodríguez Vargas como requisito previo, para optar al Título de Ingeniero Comercial, encontrándose apto para su sustentación.

Firma:



Silvia Alexandra Espinoza Mendoza

C.C. 0910306257

AGRADECIMIENTO

Le agradezco a Dios por permitir y darme la fuerza necesaria para culminar una etapa de más de mi vida, que no ha sido fácil, pero está llena de aprendizaje y experiencia en mi vida personal.

Gracias a mi esposo, Raúl Fabricio Vera Jiménez él ha sido un apoyo incondicional en mi vida, este triunfo y logro va por nosotros.

A mi tía Marjorie Luque porque ha sido un empuje en mi vida agradezco los consejos gracias por esas palabras cumpliré una meta más junto a ella y por acompañarme en este camino y dándome fuerzas para seguir adelante.

Gracias a todos mis maestros de la ULVR, por su tiempo y dedicación, que depositaron en mí sus conocimientos para incrementar mi formación profesional y personal.

Angie Rodríguez Vargas

DEDICATORIA

Primero a Dios por darnos amor, paciencia y fortaleza para seguir adelante, luego a mis padres que me han inculcado valores y ser mejor persona con principios, mi carácter, mi empeño y perseverancia.

A mi hija Sarai Vera Rodríguez que este título también va por ella, es mi inspiración y motor con perseverancia se puede conseguir los objetivos.

Angie Rodríguez Vargas

INDICE GENERAL

CERTIFICADO DE ANTIPLAGIO ACADÉMICO.....	iv
DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS PATRIMONIALES.....	v
CERTIFICACIÓN DE ACEPTACIÓN DEL TUTOR	vi
AGRADECIMIENTO.....	vii
DEDICATORIA	viii
INDICE GENERAL	ix
INDICE DE TABLA	xii
INDICE DE FIGURA	xiii
INDICE DE ANEXOS	xiv
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	2
1.1 Tema.....	2
1.2 Planteamiento del problema	2
1.3 Formulación del problema	5
1.4 Sistematización del problema	5
1.5 Objetivo General.....	5
1.6 Objetivos Especificos	5
1.7 Justificación de la investigación.....	6
1.8 Delimitación del problema	7
1.9 Idea a Defender	7
1.10 Línea de Investigación Institucional/ Facultad.....	7
CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO.....	9
2.1 Marco teórico	9
2.1.1 Antecedentes de la empresa MERCOMETRO S.A.	9
2.1.2 Actividades de la empresa MERCOMETRO S.A.....	10
2.1.3 Paquetes de servicios o campañas de MERCOMETRO S.A.....	12
2.1.4 Organigrama de MERCOMETRO S.A.	14
2.1.5 Contexto de organizaciones	15
2.1.6 Diseño organizacional	20
2.1.7 Logística.....	25

2.1.8	Control interno	32
2.1.9	Manuales de procedimientos	33
2.1.10	Manual de Procesos	34
2.1.11	Manual de Funciones	35
2.2	Marco conceptual.....	36
2.2.1	Desarrollo organizacional	36
2.2.2	Equipo de trabajo	36
2.2.3	Logística.....	37
2.2.4	Cadena logística	37
CAPÍTULO III METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....		38
3.1	Metodología	38
3.2	Tipo de investigación	38
3.2.1	Investigación de campo	38
3.2.2	Investigación descriptiva.....	38
3.3	Enfoque de la investigación.....	39
3.3.1	Enfoque mixto	39
3.4	Técnica e instrumentos	39
3.5	Población.....	40
3.6	Muestra	40
3.7	Análisis de resultados	41
3.7.1	Análisis de la encuesta dirigidas a los clientes sobre la empresa.....	41
3.7.2	Análisis de la encuesta para empleados.....	49
3.7.3	Conclusión de las encuestas	59
3.7.4	Observación de la investigación	60
3.7.5	Conclusión de la ficha de observación	61
CAPITULO IV INFORME FINAL.....		62
4.1	Título de la propuesta.....	62
4.2	Desarrollo de la propuesta	62
4.2.1	Descripción de la situación actual de la empresa MERCOMETRO S.A.....	62
4.2.1.1	Análisis DAFO.....	62
4.3	Plan de diseño organizacional para el área de logística de la empresa MERCOMETRO S.A.....	64
4.3.1	Introducción.....	64

4.3.2	Objetivos y alcance del plan.	64
4.3.3	Direccionamiento estratégico.....	65
4.3.3.1	Misión.....	65
4.3.3.2	Visión.....	65
4.3.3.3	Valores	65
4.3.4	Políticas de aplicación	65
4.3.5	Estructura organizacional	66
4.3.6	Procesos y flujogramas.....	67
4.3.6.1	Proceso de atención al cliente (consulta de productos).	67
4.3.6.2	Flujograma de atención al cliente (consulta de un servicio o producto).....	68
4.3.6.3	Proceso de atención y servicio al cliente de pedidos pequeños.	68
4.3.6.4	Flujograma de atención y servicio al cliente de pedidos pequeños.	70
4.3.6.5	Proceso de atención y servicio al cliente de pedidos grandes.....	71
4.3.6.6	Flujograma de atención y servicio al cliente de pedidos grandes... ..	72
4.3.6.7	Flujograma de atención y servicio al cliente por medios electrónicos.....	73
4.3.6.8	Flujograma de atención y servicio al cliente por medios electrónicos.....	74
4.3.7	Simbología Normas ANSI.....	75
4.3.8	Funciones y responsabilidades	75
4.3.9	Costo – beneficio de la propuesta.....	83
4.3.9.1	Impresión del Plan de Diseño Organizacional propuesto	83
4.3.9.2	Inducción a los jefes de departamentos y áreas y personal técnico y operativo.....	83
4.3.9.3	Costo beneficio de implementación del Plan de Diseño Organizacional.....	84
CONCLUSIONES		85
RECOMENDACIONES		86
REFERENCIAS BIBLIOGRAFÍA		87
ANEXOS		90

INDICE DE TABLA

Tabla1. Delimitación del problema de investigación.....	7
Tabla2. Línea investigación Institucionales.....	8
Tabla 3. Campañas de correo personalizado	13
Tabla 4. Campañas de volanteo	13
Tabla 5. Características del DO	22
Tabla 6. Aspectos relevantes de la logística en el transcurso del siglo XX.....	27
Tabla 7. Actividades de la logística empresarial.....	30
Tabla 8. Personal capacitado de MERCOMETRO S.A.	41
Tabla 9. Inconveniencias con la logística de MERCOMETRO S.A.	42
Tabla 10. Servicios de Courier de publicidad por MERCOMETRO S.A.	43
Tabla 11. Inconveniente con los servicios de MERCOMETRO S.A.	44
Tabla 12. Mejoramiento en el proceso de logística.....	45
Tabla 13.Un mejor diseño organizacional permitirá solucionar los inconvenientes o quejas.	46
Tabla 14.Desorganización al realizar algún pedido	47
Tabla 15.Importancia de una mejora estructura organizacional	48
Tabla 16.Recomendación de los servicios logísticos	49
Tabla 17.Conoce los objetivos estratégicos de MERCOMETRO S.A.....	50
Tabla 18.Área con mayor relevancia	51
Tabla 19.Perspectiva de la comunicación con los demás departamentos.....	52
Tabla 20.Estructura de las funciones y responsabilidades de los empleados.	53
Tabla 21.Manual de procedimiento de la estructura organizacional.	54
Tabla 22.Inconvenientes con los clientes por el proceso logístico interno.....	55
Tabla 23.Implementación de capacitaciones periódicas.	56
Tabla 24.Responsabilidades y jerarquías definidas dentro de la organización.....	57
Tabla 25.Evaluación de los procesos de MERCOMETRO S.A.	58
Tabla 26.Ficha de observación	60
Tabla 27.Análisis DAFO	63
Tabla 28. Flujograma de atención al cliente	68
Tabla 29. Flujograma de atención y servicio al cliente de pedidos pequeños	70
Tabla 30. Flujograma de atención y servicio al cliente de pedidos grandes	72
Tabla 31. Flujograma de atención y servicio al cliente por medios electrónicos....	74
Tabla 32.Simbología ANSI	75
Tabla 33.Perfil del gerente comercial	76
Tabla 34.Perfil del jefe de ventas	77
Tabla 35.Perfil del jefe de producción	78
Tabla 36.Perfil del jefe de logística	79

Tabla 37. Perfil del jefe de contabilidad	80
Tabla 38. Perfil del jefe de recursos humanos	81
Tabla 39. Presupuesto de los materiales y suministro para la impresión del Pan de Diseño.....	83
Tabla 40. Presupuesto para la inducción y socialización del plan organizacional ..	83
Tabla 41. Costo-beneficio.....	84

INDICE DE FIGURA

Figura 1. Proceso del servicio de MERCOMETRO S.A.....	9
Figura 2 Proceso del servicio de MERCOMETRO S.A.	15
Figura 3 Factor principal de la existencia de una organización.....	16
Figura 4. Justificación de la existencia de organizaciones.	19
Figura 5. Elementos que integran las organizaciones.	20
Figura 6 Estructura de una organización	20
Figura 7. Modelo de diseño organizacional.....	24
Figura 8. Elementos para el diseño de una empresa	25
Figura 9. Elementos de la logística.....	26
Figura 10. Actividades del sistema logístico	29
Figura 11. Actividades para la aplicación de estrategias logísticas.	30
Figura 12. Administración logística	31
Figura 13. Actividades y beneficios que contemplan la importancia de la logística.	32
Figura 14. Personal capacitado de MERCOMETRO S.A.....	41
Figura 15. Inconveniencias con la logística de MERCOMETRO S.A.....	42
Figura 16. Servicios de Courier de publicidad por MERCOMETRO S.A.....	43
Figura 17. Inconveniente con los servicios de MERCOMETRO S.A.....	44
Figura 18. Mejoramiento en el proceso de logística	45
Figura 19. Un mejor diseño organizacional permitirá solucionar los inconvenientes o quejas.....	46
Figura 20. Desorganización al realizar algún pedido.....	47
Figura 21. Importancia de una mejora estructura organizacional.....	48
Figura 22. Recomendación de los servicios logísticos.....	49
Figura 23. Conoce los objetivos estratégicos de MERCOMETRO S.A.	50
Figura 24. Área con mayor relevancia.....	51
Figura 25. Perspectiva de la comunicación con los demás departamentos.	52
Figura 26. Estructura de las funciones y responsabilidades de los empleados.....	53
Figura 27. Manual de procedimiento de la estructura organizacional.....	54
Figura 28. Inconvenientes con los clientes por el proceso logístico interno.	55
Figura 29. Implementación de capacitaciones periódicas.....	56
Figura 30. Responsabilidades y jerarquías definidas dentro de la organización. ..	57
Figura 31. Evaluación de los procesos de MERCOMETRO S.A.....	58
Figura 32. Proceso del servicio de MERCOMETRO S.A.	66

Figura 33. Estructura organizacional propuesta-organigrama vertical. 67

INDICE DE ANEXOS

Anexo 1 Preguntas de encuesta #1	90
Anexo 2 Preguntas de encuesta #2	92
Anexo 3 Preguntas de entrevista	94
Anexo 4 Entrega de volantes	95

INTRODUCCIÓN

MERCOMETRO S.A. es una empresa dedicada a servicios de courier y marketing de directo, ubicada en el Centro Comercial Francisco Orellana piso 1 local 19 junto a Rio Centro Norte en la Av. Francisco de Orellana. Cuenta con un sistema de trabajo mediante planos que les permite tener la cartografía de la ciudad de Guayaquil, lo cual garantizan la supervisión de su trabajo.

Sin embargo, sus procesos logísticos han sido deficientes lo que ha provocado quejas por parte de sus clientes, por lo que se vuelve necesario el desarrollo de un plan que permita reducir los fallos cometidos para otorgar mejores servicios, buscando conseguir una mayor satisfacción de su público objetivo.

Para esto se plantea desarrollar una investigación en el que el capítulo I describirá la problemática presente, la justificación del tema escogido y mostrará los objetivos planteados para los cuales se desarrollará la investigación.

En el capítulo II se abarcará el marco teórico, en este se obtendrá información de fuentes secundarias donde se mirará que factores pueden influir en la logística, el pensamiento de diversos autores sobre la importancia de este factor en las empresas.

En el capítulo III, se definirá la metodología que contempla temas referentes a los enfoques de la investigación, los métodos e instrumentos necesarios para la recolección de datos, con esto se obtendrá resultados sobre la percepción de los servicios que ofrece MERCOMETRO S.A. por parte de sus clientes.

En el capítulo IV se da la propuesta, estas consisten diseñar un modelo adecuado para el manejo de la logística de la entidad investigada en este estudio, con el que se espera que se pueda mejorar los tiempos de atención para que el cliente que reciba el servicio quede satisfecho con el mismo.

CAPÍTULO I

DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 Tema

Plan de diseño organizacional para la empresa MERCOMETRO S.A.

1.2 Planteamiento del problema

La empresa “MERCOMETRO S.A” tiene 18 años en el mercado ecuatoriano realizando marketing directo, entre sus especialidades se nombra mensajería rápida, volanteo y correo certificado, contando con un personal altamente capacitado. En la página web de dicha empresa se menciona que poseen la base de datos más completa y clasificada por nivel socioeconómico, servicios y especialidades, lo cual les permite ser socio estratégico de su variedad de clientes. Además, brinda servicio de Courier y correo masivo (Mercometro, 2018).

Con el paso del tiempo la organización ha acumulado una gran experiencia en el área de distribución de publicidades y correspondencias en general, ofreciendo un buen servicio y asesoramiento para la distribución. Sin embargo, la empresa enfrenta a diario situaciones contingentes con respecto a la parte logística de esta, es pertinente mencionar que el área logística es considerada el “corebusiness”, mejor conocido como el giro del negocio.

Como una de las causas que generan problemáticas en los procesos logísticos, para el autor Molina (2015) es:

La limitada planificación de esta actividad quitándole la importancia que requiere, por ello no se está empleando modelos adecuados para el mejoramiento de la productividad en estas tareas, que, por estar relacionadas directamente con los clientes, deben ser efectuadas con la mayor rapidez posible. (pág. 6)

Estas ineficiencias provocan retrasos en las fechas de entrega, lo que genera malas críticas por parte de los consumidores que requieren un servicio eficiente; por otra parte, una segunda causa que genera esta problemática, es la falta de comunicación por parte

de los encargados de brindar el servicio, puesto que no llevan un adecuado reporte de las entregas de cada pedido. Tampoco se elabora el respectivo reporte de quejas de clientes, que serviría para verificar las fallas de MERCOMETRO S.A.

Los autores Guerrero y Trujillo (2014) en su estudio mencionan que:

Las empresas de servicios para ser cada vez más competitivas deben estar enfocadas de forma permanente en la calidad, partiendo desde un elemento fundamental como la orientación hacia el cliente, ya que una inconformidad o insatisfacción por parte de éste ya sea con el producto o el servicio que le brinden podría hacer perder a la organización grandes oportunidades ya sea en prestigio como en ingresos. (pág. 15)

Este es uno de los enfoques que más olvidan los empresarios al momento de iniciar sus actividades, lo que conlleva a que el cliente tenga una mala percepción del interés que existe hacia él, por lo que escuchar sus reclamos es una forma de mostrar la importancia que tienen ellos para la institución.

La falta de un personal capacitado en temas de logística no permite que se mejore los procesos por parte de la empresa, lo que hace necesario que se realice una mayor inversión. El desconocimiento puede provocar problemas como un desorden de los procesos dentro de una organización.

El autor Morales (2015) menciona que uno de las principales causas para las malas logísticas en la actualidad es:

El desconocimiento de las funciones y responsabilidades del personal, así como también la inaplicación de políticas y procedimientos en cada uno de los departamentos de la empresa han generado una ineficiente logística empresarial dando como efecto una baja rentabilidad empresarial lo que ocasiona inestabilidad financiera y el incumplimiento de obligaciones. (pág. 12)

En el pensamiento de Morales, se corrobora lo mencionado anteriormente, en la importancia del conocimiento que debe tener el personal en temas de procesos sobre logística, también resalta éste como uno de los ítems que provoca fracaso en las empresas y que dañan la parte financiera de manera significativa y a su vez, esto impide que se pueda hacerles frente a sus obligaciones.

Para Briones y Coello (2015) en su proyecto titulado “Estudio del proceso de los problemas de la logística e incidencia en la distribución y entrega de productos de la empresa AVIPRILOOR S.A., del cantón Guayaquil, provincia del Guayas y propuesta de un plan de mejoras”, brinda el siguiente pensamiento:

Es muy frecuente encontrar pequeñas y medianas empresas que enfrentan hábitos tradicionales, que no les permiten avanzar y posicionarse en el mercado, por la carencia de una visión global, especialmente en los procesos logísticos, debido a la desinformación, abastecimiento inadecuado de productos, devoluciones, expiración de productos, entre otros aspectos que generan inexactitudes y costos en todo el proceso y por consiguiente la presencia de un alto porcentaje de clientes insatisfechos. (págs. 3-4)

De acuerdo a la cita anterior, se constata que la mala logística es un problema grave para MERCOMETRO S.A. que debe ser tratado con tiempo, por que generarían inconvenientes mayores que repercuten en los ingresos de la entidad y de la cual la competencia sacara ventajas. Una planeación no estructurada impedirá fijar los cursos a seguir por los empleados y los gerentes de la empresa, puesto que no se contarán con servicios que orienten la secuencia de cada paso a seguir y el tiempo que se debe determinar para llevar a cabo cada uno de estos.

Todas estas trabas impiden que la empresa tenga un normal funcionamiento dentro del mercado ecuatoriano. Esto ocasiona un estancamiento, por lo cual no interviene en un target más grande y se limita la oferta de sus servicios en otras provincias. Este proyecto, aunque abarca temas relacionados a la empresa MERCOMETRO S.A. también permitirá verificar los aspectos que perjudican de manera general el funcionamiento de estos procesos en las entidades ecuatorianas.

Siendo necesario el desarrollo de esta investigación para conocer de manera más clara que aspectos desfavorece a la empresa, que está haciendo esta para resolverlo y que medios se deben utilizar para alcanzar sus objetivos, centrándose en ofrecer un servicio de calidad dentro del mercado ecuatoriano, en base al diseño de un modelo de gestión de logística adecuado a la misión de la empresa MERCOMETRO S.A.

1.3 Formulación del problema

¿De qué forma se pueden mejorar los procesos internos del área de logística de la empresa MERCOMETRO S.A.?

1.4 Sistematización del problema

¿Cuál es la situación actual del área logística de la Compañía MERCOMETRO S.A.?

¿Cuál es la estructura organizacional y funcional necesaria para el buen funcionamiento del área logística?

¿Cuáles serían las estrategias adecuadas que permitan alcanzar los objetivos corporativos del área logística de la empresa MERCOMETRO S.A.?

1.5 Objetivo General

Elaborar un plan de diseño organizacional para el área Logística de la empresa MERCOMETRO S.A.

1.6 Objetivos Específicos

1. Realizar un diagnóstico situacional del área logística de la empresa.
2. Diseñar una adecuada estructura organizacional y funcional para el área logística de la empresa MERCOMETRO S.A.
3. Elaborar un plan de diseño organizacional para la empresa MERCOMETRO S.A.

1.7 Justificación de la investigación

Las empresas se adaptan a las condiciones que ahora proponen los mercados, estos sufren cambios conforme avanza el tiempo, lo que provoca que aumente la competitividad. Uno de los factores influyentes para el éxito de las empresas en la actualidad es el proceso de logística, con esta se podrá integrar actividades tanto externas como internas para mejorar el flujo que generará ventajas en costos y producción.

Ballesteros (2016) indica que:

Hoy en día uno de los factores más importantes en el mundo empresarial es el desarrollo de la logística interna basada en herramientas tecnológicas que ayudan a mejorar los procesos dentro de la cadena de suministros, esto con el fin de generar un desarrollo más rápido y eficaz para la distribución del producto a tiempo, llevando así a generar competitividad en la entrega del producto innovando en tecnología dentro de sus sistemas de información y desarrollo empresarial.

Por esto, con la propuesta establecida se buscará mejorar la logística de la empresa MERCOMETRO S.A., este consistirá en realizar un cambio de Plan de Diseño Organizacional para mejorar la logística y obtener buenos resultados que garanticen el servicio de entregas de volantes mediante el uso de nuevas estrategias, efectuando cambios para lograr la fidelidad y satisfacción de los clientes.

Debido a la relevancia de estos procesos, es necesario conocer lo que percibe el cliente de los servicios que se ofrece por parte de esta entidad. Esta información ayudara a determinar los errores que se cometen y en qué factores se deben ir mejorando. Briones y Coello (2015) “la Logística es una de las herramientas que contribuye al crecimiento de la economía empresarial” (pág. 17). La idea de tener una buena logística es generar una ventaja competitiva frente a la competencia por lo que se vuelve idóneo que los altos directivos de la empresa inviertan en un personal capacitado, además del desarrollar del plan estratégico a establecer.

1.8 Delimitación del problema

El presente proyecto de investigación será desarrollado en la empresa de servicios MERCOMETRO S.A. es una microempresa ecuatoriana dedicada a la distribución de material publicitario que se ha mantenido en el mercado guayaquileño por más de 18 años. Se encuentra ubicada en la ciudad de Guayaquil en el Centro Comercial Orellana Av. Francisco de Orellana junto al Riocentro Norte enfocada en áreas de Courier y logística.

Tabla 1. *Delimitación del problema de investigación*

Campo:	Empresarial.
Área:	Courier, Logística Plan De Diseño Organizacional. Logística Empresarial.
Aspecto:	Estrategia de Distribución, Implementos de Tecnología. Capacitación del Personal.
Tema:	Plan de Diseño Organizacional para la empresa MERCOMETRO S.A.
Año:	Año 2019.
Tipo de investigación:	Cualitativa – Cuantitativa
Propuesta:	Desarrollar un Plan de Diseño Organizacional para el área Logística de la Empresa

Elaborado por: (Rodríguez, A 2019).

1.9 Idea a Defender

El diseño de un plan Organizacional en el área Logística de la empresa MERCOMETRO S.A. servirá de guía para brindar un servicio óptimo, contribuyendo en la mejora de la gestión y control de sus procesos.

1.10 Línea de Investigación Institucional/Facultad

Línea 4. Desarrollo estratégico empresarial y emprendimientos sustentables.

Tabla 2. Línea de investigación Institucionales.

Dominio	Línea institucional	Líneas de Facultad
Dominio 1. Emprendimientos sustentables y sostenibles con atención a sectores tradicionalmente excluidos de la economía social y solidaria.	Desarrollo estratégico empresarial y emprendimientos sustentables.	Desarrollo empresarial y del talento humano <hr/> Marketing, comercio y negocios globales. <hr/> Contabilidad, finanzas, auditoría y tributación

Fuente: (ULVR, 2019).

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 Marco teórico

2.1.1 Antecedentes de la empresa MERCOMETRO S.A.

Con más de 18 años de experiencia en marketing directo dentro del mercado de Guayaquil y Samborondón, la empresa MERCOMETRO S.A. inicia sus actividades desde el local N° 19 del Centro Comercial Orellana ubicado en la Av. Francisco de Orellana junto a Riocentro Norte dentro de la ciudad de Guayaquil.

MERCOMETRO S.A. es una microempresa que garantiza efectividad con la metodología implementada para la distribución puerta a puerta, un adecuado control mediante la elaboración reportes, un mayor porcentaje de posicionamiento para las marcas de sus clientes, eficaz segmentación a través de su propia base de datos en caso de que sus clientes no posean, y así brindar una atención personalizada.



Figura 1. Proceso del servicio de MERCOMETRO S.A.

Fuente: Mercometro (2018).

2.1.2 Actividades de la empresa MERCOMETRO S.A.

La empresa MERCOMETRO se dedica a brindar servicios profesionales con soluciones integrales. Con el paso del tiempo se han establecido como los más importantes especialistas en correo publicitario directo, puntual y masivo, mensajería rápida y volanteo con la finalidad de aumentar las ventas y conseguir una mayor participación de mercado para su cartera de clientes. Entre los servicios que oferta MERCOMETRO, se detallan los siguientes:

- Correo o Volanteo Directo Masivo, se refiere a la publicidad masiva de puerta a puerta en los diversos sectores de la ciudad con previa selección del cliente. Entre las actividades del volanteo masivo se describe:
 - ✓ Distribución de volantes publicitarias o muestra de productos.
 - ✓ Contamos con los totales de predios de los sectores residenciales.
 - ✓ Supervisión durante las entregas realizadas.
 - ✓ Reporte de distribución gráfico-estadístico al concluir la distribución.
 - ✓ Entrega de fotos de la distribución realizada.
 - ✓ Opcional enfundado de publicidad. (Mercometro, 2018)

- Correo Directo Puntual, hace énfasis a la entrega personalizada de publicidad o documentos en el lugar de destino asignado por el cliente y para un eficiente control se emite reportes.
 - ✓ Entrega de correspondencia personalizada, mediante base proporcionada por el cliente o alquiler de la Base de Datos de la Mercometro.
 - ✓ Tiempo de entrega es considerado por cantidad o dispersión.
 - ✓ Reporte de entrega clasificado en:
 - Recepción, nombre, fecha y hora.
 - Reporte de novedades.(Mercometro, 2018)

- Correo Directo Expreso, se constituye como un servicio de entrega inmediata de correspondencia, la cual será entregada bajo firma del destinatario, caso

contrario se notificará un Aviso de Visita y se procede ir por segunda vez para efectuar la respectiva entrega.

- ✓ Tiempo de entrega es de 24h entre las principales ciudades del país.
 - ✓ Entrega urgente de documentos personalizados o material especial.
 - ✓ Reporte de entrega clasificado en:
 - Recepción, nombre, fecha y hora.
 - Reporte de novedades.
 - ✓ Entrega de material con 4h de anticipación.(Mercometro, 2018)
-
- Alquiler de Bases de Datos
 - ✓ Conformada por empresas, profesionales y residentes de diversas zonas de la ciudad.
 - ✓ Clasificación de información bajo las siguientes características:
 - Zonas por nivel socioeconómico
 - Servicios
 - Profesionales
 - Empresas
 - Cargos.(Mercometro, 2018)
-
- Puntos Fijos
 - ✓ Distribución de publicidad impresa, muestra de productos u otros en puntos fijos o ubicaciones estratégicas como semáforos, intersecciones de calles y peajes o bajo preselección por cliente.
 - ✓ Personal asignado e impulsadoras según apreciación del cliente.
 - ✓ Tiempo de entrega dependerá a la cantidad o requerimiento del cliente.
 - ✓ Supervisión de entrega permanente bajo la elaboración de reportes diarios de novedades.
 - ✓ Entrega del reporte global en 24h de haber concluido el trabajo.
 - ✓ Entrega de material en oficina de Mercometro y coordinación del servicio con 24h de anticipación.(Mercometro, 2018)

- Telemarketing, un servicio de apoyo para las tareas comerciales y de mercadeo mediante vía telefónica.
 - ✓ Llamadas telefónicas según base de datos entregado o seleccionado por el cliente
 - ✓ Tres llamadas por contacto.
 - ✓ Reporte parcial en 24 horas.
 - ✓ Reporte total en 48 horas de concluido el trabajo.
 - ✓ Reporte de novedades.
 - ✓ En caso de no solicitar la base de datos de Mercometro, el cliente deberá entregar su base de datos o discurso con 48 horas de anticipación. (Mercometro, 2018)

- Colocación de Afiches, se refiere a pegar posters o afiches, carteles y láminas en lugares seleccionados por el cliente.(Mercometro, 2018)

- Email Marketing
 - ✓ Posee una plataforma llamada MERCOMAIL, su principal función es enviar emails masivos y ser manejador de comunicaciones.
 - ✓ Crea, envía, monitorea y da seguimiento en línea, es decir mantiene un control en tiempo real de los Boletines Electrónicos enviados.
 - ✓ Permite dinamizar relaciones con la audiencia o público objetivo.
 - ✓ Alta eficiencia en la entrega de sus emails con las mejores tasas de apertura del mercado.
 - ✓ Manejo de bases de datos, auto envíos, auto respuestas, formularios, encuestas y estadísticas.
 - ✓ Transparente y confiable al mejor costo vs beneficio.(Mercometro, 2018)

2.1.3 Paquetes de servicios o campañas de MERCOMETRO S.A.

La propuesta de la empresa MERCOMETRO es ofrecer un servicio eficiente permitiendo a sus clientes fortalecer su actividad económica mediante el incremento de

ventas influenciado por una eficaz fuerza de venta constituida principalmente por la entrega de volantes, folletos u otros documentos publicitarios.

Tabla 3. *Campañas de correo personalizado*

Target	Dirigido a	Usuarios	Actividad
Empresarial	Ejecutivos con cargos altos y medios	3.000	Entrega personalizada de volantes, catálogos y material publicitario hasta tamaño A4, incluye etiqueta personalizada y funda de polifán. Se receipta firma de recepción.
Residencial	Residentes de zonas habitacionales bajo clasificación geográfica y nivel socioeconómico	5.000	

Fuente: Mercometro (2018).

Mientras que para las campañas de volanteo, se plantea una distribución puerta a puerta de material publicitario hasta tamaño A5 en las zonas habitacionales seleccionadas, y una vez finalizado el trabajo se procede a la entrega de un reporte gráfico-estadístico y fotos del trabajo realizado por Mercometro.

Tabla 4. *Campañas de volanteo*

Target	Nivel socioeconómico	Usuarios	Zonas geográficas o habitacionales
Popular	Media - Baja	50.000	<ul style="list-style-type: none"> • Vía Daule: Mapasingue, Prosperina, Florida, Montebello, Las Orquídeas, Mucho Lote, Villa España. • Sector sur: Pradera, Tulipanes, Floresta, Acacias, Los Esteros, Valdivia, Guangala, Huancavilca, El Maestro, 9 de octubre.

Consumidor	Media	70.000	<p>Alboradas, Samanes, Sauces, Guayacanes, Garzota, Atarazana, La FAE, Urdesa, Urdesa Norte, Lomas de Urdesa, Kennedy, Kennedy Norte, Miraflores, El Paraíso, Bellavista, Centenario, Los Almendros, La Saiba.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Vía a Samborondón: Vía a la Costa, Ceibos, Olivos, Santa Cecilia, Colinas Ceibos.
Exclusivo	Alta	12.000	<ul style="list-style-type: none"> • Urbanizaciones privadas: Entrega del material publicitario a las administraciones para que realicen el reparto interno.

Fuente: Mercometro (2018)

2.1.4 Organigrama de MERCOMETRO S.A.

Hasta la actualidad, la microempresa no cuenta con una estructura organizacional bien definida, sin embargo, se considera la participación de 6 empleados, que bajo opinión del autor plantea un supuesto de organigrama mediante figura 2.

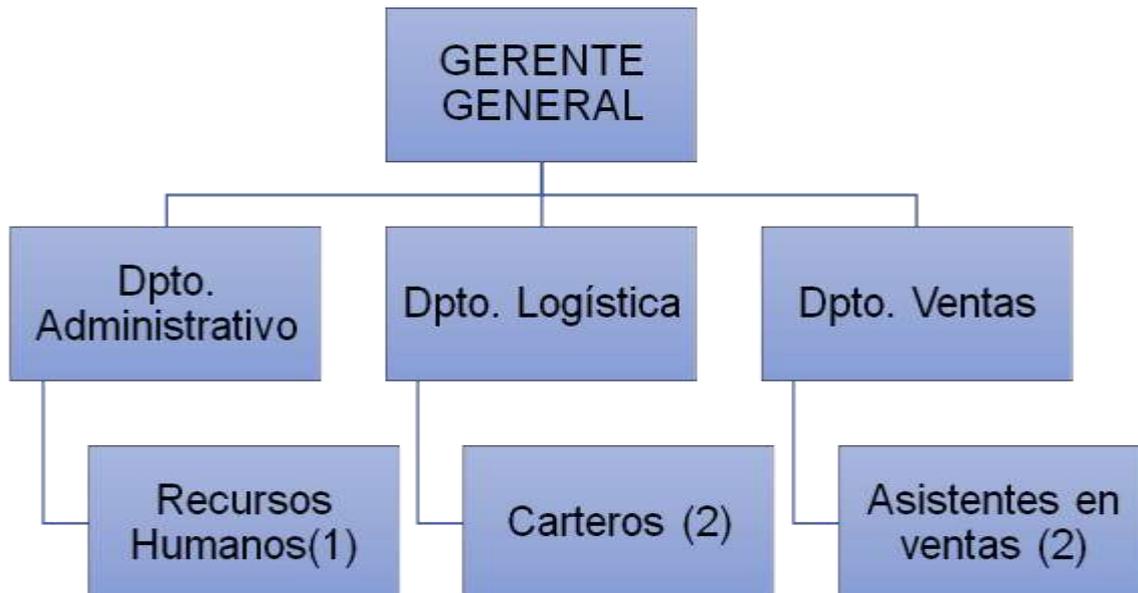


Figura 2. Proceso del servicio de MERCOMETRO S.A.

Elaborado por: (Rodríguez, A 2019).

Objetivos Corporativos de la empresa

- Lograr eficiencia en la realización de los procesos logísticos.
- Estar en constante mejora para ser una empresa con alto grado de competitividad, que permita obtener un mayor reconocimiento en el mercado ecuatoriano.

2.1.5 Contexto de organizaciones

A medida que pasa el tiempo, el ser humano busca satisfacer sus necesidades y a su vez, suplir las necesidades de los demás, lo cual ha motivado a la integración de personas para el desarrollo de actividades y ser partícipe del mercado de bienes y servicios. Por tanto, gracias a las necesidades existentes en cada persona y su impulso social e interactivo se establecen esquemas organizacionales permitiendo el desarrollo y crecimiento económico y social de una sociedad, ciudad o país. Entonces, una organización se constituye como un conjunto de actividades y funciones debidamente coordinadas e interrelacionadas entre dos o más personas con alto nivel de comunicación con la finalidad de contribuir de manera conjunta y así cumplir un objetivo en común (Chiavenato & Nagore, 2017).

Para Cárdenas (2015) en su trabajo denominado “El manual de organización y funciones y el rendimiento laboral del personal operativo de la empresa OLPI ciudad de Ambato, provincia de Tungurahua”, mencionan que:

Cada día las empresas se enfrentan a nuevos retos empresariales, esto hace que la empresa busque nuevas alternativas enfocándose en la mejora continua, la implantación de un Manual de Organización y Funciones para delimitar deberes, funciones y responsabilidades a cada área de la organización en cada puesto de trabajo y diferenciarnos notablemente de la competencia. (pág. 16)

El autor Jones (2008) da la siguiente definición de la Teoría Organizacional “es el estudio de cómo funcionan las organizaciones y cómo afectan y se ven afectadas por el ambiente en el que operan” (pág. 7). El conocimiento de estas teorías es importante para la presente investigación, puesto que esta información permitirá tener una base para formular un diseño organizacional idóneo para MERCOMETRO S.A.

Para Draft (2017) en su libro “Teoría y Diseño Organizacional”, indica que “la teoría organizacional ayuda a explicar qué sucedió en el pasado, así como lo que podría suceder en el futuro, con el fin de administrar las organizaciones en forma más efectiva”. Dirigir una empresa es de vital importancia, es por esto que la teoría organizacional se centra en hallar medidas óptimas que permitan un mejor manejo de los procesos.



Figura 3. Factor principal de la existencia de una organización
Fuente: Chiavenato & Nagore (2017, pág. 6).

De tal manera, Bernard (1971) citado por Chiavenato & Nagore (2017) se refiere a que las organizaciones son la base primordial para la satisfacción de necesidades de

una persona, sociedad o país, sean éstas emocionales, intelectuales, fisiológicas, económicas o de afecto; no obstante, la creación de organizaciones promueven el cumplimiento de objetivos personales y a la reducción de limitaciones, sin embargo, se suscita como última limitación de una persona, ser parte de una organización, por su falta de actitudes y aptitudes para trabajar en equipo de manera eficiente.

Tal como lo manifiesta González (2019), en su libro “Desarrollo organizacional de la A la Z”:

El ser humano concibió la organización y actuó para conformarla en el momento de descubrir sus restricciones derivadas combinadamente tanto de sus capacidades individuales como del medio ambiente en que se desenvolvía. Encontró que el esfuerzo conjunto podría ser eficientemente ordenado hacia determinadas metas. Al crear las organizaciones, las limitaciones humanas se modificaron y se manifiestan en su capacidad de hacer eficaces aquellas, el trabajo en equipo aparece como el medio idóneo para vencer las restricciones individuales. De esta forma, las organizaciones llevan a los individuos a alcanzar grandes progresos en productividad al fomentar el desarrollo de la especialización y convertirse en promotoras de cambios.

Dada la diversidad de necesidades existen organizaciones con diversas actividades económicas entre ellas: comerciales, industriales, educativas, organizaciones militares y públicas, de igual manera, su función será la producción de artículos o bienes como también la prestación de servicios, entre éstos se encuentran las entidades financieras, hospitales, centros educativos (escuelas, colegios, universidades), medios de comunicación, entre otros. Por lo tanto, la afluencia de organizaciones en una sociedad es indispensable para la sustentabilidad de las personas debido a esta interacción las organizaciones empiezan a crecer y a cosechar frutos de su actividad económica creando niveles de jerarquización para la correcta coordinación de funciones del personal contratado en una empresa (Chiavenato & Nagore, 2017). Dichos autores mencionan que “las organizaciones operan en ambiente diferentes, con las más variadas influencias y contingencias, que se modifican de acuerdo con el tiempo y el

espacio, y reaccionan a ellas por medio de estrategias para alcanzar resultados diferentes” (pág. 7).

En sí, las personas conviven dentro de una sociedad organizacional siendo parte indispensable para la mayoría de ellas y estableciendo estrechas relaciones que guían su experiencia tanto en lo profesional como en lo personal. Considerándose, a las organizaciones de gran importancia por diversos motivos: Primero, permiten a sus clientes internos cumplir con sus objetivos personales e individuales, es decir que las organizaciones son constituidas por las personas para evadir los obstáculos y cumplir con sus metas mediante la especialización garantizado una alta productividad para la planeación de posibles cambios bajo mínimo costos, en sí , la especialización contribuye a que las personas o personal pueda manejar o dirigir diversas áreas del saber y hacer humanos promoviendo al trabajo en equipo y un eficaz logro de objetivo sin gran esfuerzo pero con la debida asignación de funciones(González, 2019).

Segundo, las organizaciones preservan los conocimientos humanos con la intención de reforzarlos y elevar su nivel de aprendizaje e inteligencia. A su vez, dichos conocimientos son adquiridos por las vivencias creadas dentro del ambiente laboral y sus predecesores, caso contrario la sobrevivencia del ser humano se vería afectada porque deberían aprender todo lo necesario por sí solos a mayores costes. Tercero, proporcionan un ambiente para la subsistencia y satisfacción de cada integrante de la organización, ya que a través del empleo se desempeñan diversas funciones o cargos cuyo fin sea adquirir un ingreso económico para subsistir. Por otra parte, se considera que mediante el empleo se proporciona una carrera al individuo generando un sistema de estratificación (González, 2019).

Por consiguiente, las organizaciones tienen como principal actividad satisfacer de necesidades de manera consciente, impulsando a las personas que diseñen, conformen y construyan organizaciones mediante la implementación de inversiones en métodos de medición que garanticen el cumplimiento de actividades y necesidades. Así mismo, otro objetivo de que existan las organizaciones se debe a la facilidad de reducir tiempo que se requiere para alcanzar sus objetivos sin importar la inversión dada a la adquisición de recursos y esfuerzos por parte de los individuos (González, 2019).

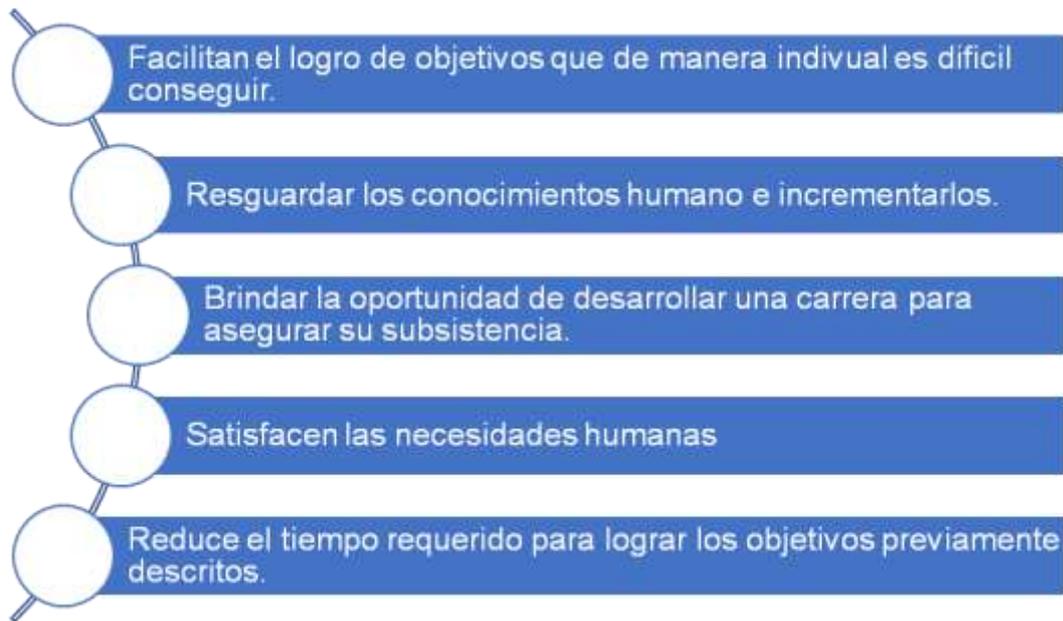


Figura 4. Justificación de la existencia de organizaciones.

Fuente: González (2019, pág. 11).

Por otra parte, Chiavenato (2007) en el libro titulado “Administración de recursos humanos”, mencionó que:

Las organizaciones y las personas que trabajan en ellas cambian constantemente. En las organizaciones se establecen nuevos objetivos, mientras que los existentes son revisados y modificados; se crean nuevos departamentos y los antiguos son reestructurados; las personas salen de la organización o cambian de puesto; otras personas son admitidas; los productos sufren modificaciones profundas; la tecnología avanza inexorablemente. Las personas también se desarrollan, aprenden cosas nuevas, modifican su conducta y sus actitudes, desarrollan nuevas motivaciones y enfrentan nuevos desafíos. Los tiempos cambian. En las organizaciones, algunos cambios ocurren debido a las oportunidades que surgen, mientras que otros son planeados por adelantado. El término desarrollo se aplica cuando el cambio es intencional y es planeado con anticipación. (pág. 417)



Figura 5. Elementos que integran las organizaciones.
Fuente: González (2019, pág. 17).

2.1.6 Diseño organizacional

El autor Draft (2017) brinda el siguiente pensamiento:

La teoría organizacional proporciona las herramientas para analizar y entender de qué manera una empresa grande y poderosa, como Lehman Brothers, puede morir, y una empresa como Bank of América puede surgir casi de la noche a la mañana como un gigante en la industria.

Para el diseño organizacional se debe establecer parámetros que se formularan de acuerdo a la actividad de la empresa, bajo una buena estructura una empresa tendrá más oportunidades de ser exitosa, también, si una empresa no llega a una correcta reestructuración corre el riesgo de salir del mercado como se citaron en los ejemplos del autor Draft. Un modelo básico para la estructuración de la organización es la que propone Henry Mintzberg, la cual se muestra en la siguiente figura.



Figura 6. Estructura de una organización
Fuente: Mintzberg como cito Draft (2017, pág. 27)

Otro pensamiento que menciona Draft (2017), es el siguiente:

La ciencia de la teoría del caos sugiere que las relaciones en los complejos sistemas adaptativos, incluidas las organizaciones, son no lineales y están constituidas por numerosas interconexiones y opciones divergentes que crean efectos no intencionales y hacen que todo sea impredecible.

Es decir, no existe una autoridad única y superior para todos los subordinados, lo que provocaría una mala gestión de información y de toma de decisiones, aunque la mayoría de las empresas actualmente usan este tipo de medidas para que la responsabilidad no la contemple una sola persona y exista un espacio para el dialogo con todos los departamentos, esta teoría menciona que es perjudicial para las organizaciones.

2.1.6.1 Desarrollo organizacional

Parte de esta evolución constante de una organización corresponde a la atención que se da al desarrollo y facilitación al personal para elevar sus habilidades, destrezas y conocimientos, es decir que es vital para una organización contar con un plan de capacitación para que la empresa pueda hablar de un desarrollo organizacional manifestándose de esta manera una visión más amplia de las actividades que generan valor a la actividad económica de una organización, siempre y cuando sea su mayor recurso las personas que la integran. Por ende, el desarrollo organizacional ayuda a las organizaciones a ser más competitivas, democráticas y saludables mediante la implementación de procesos o sistemas de cambio previamente planificados con la integración de herramientas o técnicas (Guízar, 2013).

Por tanto, el desarrollo organizacional se relaciona con el cambio y la capacidad de adaptarse una organización al cambio .Mientras que Schein (1974) citado por Chiavenato & Nagore (2017)menciona que el desarrollo organizacional se mantiene vigente y sustenta los conceptos y métodos de las ciencias de la conducta visualizando a la organización como un sistema global y comprometida al mejoramiento de eficiencia mediante estrategias exitosas implementadas en los procesos y estructuras organizacionales y así mantener su perdurabilidad a largo plazo.

De igual manera, se concibe que la filosofía sea parte de un desarrollo organizacional sustentable basado en la confianza atribuida al personal para innovar, trabajar en

equipo, liderar, producir, actuar con responsabilidad y autocontrol mientras que la organización garantice el apoyo a dichos valores e incentive a su recurso humano por su trabajo realizado.

Sin embargo, Guízar (2013) detalla que el desarrollo organizacional conserva su origen en Estados Unidos e Inglaterra, posteriormente se extiende a nivel internacional que bajo opinión de ciertos personajes mencionan que desde 1924 se da origen al desarrollo organizacional a través de la ejecución de estudios e investigaciones enfocadas en psicología aplicada al trabajo realizado en fábricas, luego se analizó los índices de producción con el empleo de cambios en las condiciones de trabajo generando resultados de que existen aspectos influyentes en el comportamiento de los trabajadores para alcanzar excelentes resultados en un trabajo organizado. Bajo este contexto, se destaca como principales características del desarrollo organizacional lo siguiente:

Tabla 5. *Características del DO*

Características	Descripción
Dirigido a la organización en su conjunto	<ul style="list-style-type: none"> – Trabajo conjunto para la solución de problemas y así aprovechar las oportunidades. – Programa comprensivo. – Asegura la correcta coordinación de todas las áreas de una empresa.
Orientación sistémica	<ul style="list-style-type: none"> – Dirigida a las interacciones entre departamentos o áreas, hacia las relaciones de trabajo entre las personas, estructura y los procesos organizacionales. – Lograr un trabajo eficaz de las áreas constituidas de manera conjunta.
Agente de cambio	<ul style="list-style-type: none"> – Participación de las personas para la estimulación y coordinación del cambio dentro de un grupo u organización. – El agente principal es un consultor externo, quién trabaja independientemente sin estar ligado a la jerarquía o políticas organizacionales.

- Otro agente se considera al encargado de recursos humanos como un agente de cambio interno, quién coordina el programa con la dirección y el agente externo de cambio.
 - La presencia de agentes de cambio permite detectar y dirigir los cambios necesarios para aumentar la competitividad de la organización.
- Solución de problemas**
- Se concentra en problemas reales.
 - Utiliza la investigación – acción.
- Aprendizaje por experiencia**
- Personas aprenden por experiencia en un ambiente de capacitación con la finalidad de resolver los problemas humanos y mayor cambio de comportamiento.
 - Ayuda a aprender de la propia experiencia, a cristalizar o recongelar los nuevos aprendizajes.
- Procesos de grupo**
- Se sustenta en la discusión de grupos, confrontaciones, conflictos intergrupales y procedimientos para la cooperación.
 - Mejorar las relaciones interpersonales fomentando canales de comunicación.
 - Crear confianza y alentar las responsabilidades entre las personas.
- Realimentación intensa**
- Proporciona información a las personas sobre su conducta, además de que fomenta la comprensión de las situaciones en las que se encuentran, permitiéndoles tomar medidas para corregirse y ser más eficaces en ellas.
- Orientación situacional**
- Es flexible y pragmático, se adapta a las acciones con el propósito de adecuarlas necesidades específicas y particulares.
- Desarrollo de equipos**
- Proponer la cooperación y la integración, por lo que también enseña superar las diferencias individuales o grupales.

Fuente: Chiavenato & Nagore (Chiavenato & Nagore, 2017, pág. 361)

2.1.6.2 Modelo organizacional

Rosario (2019) en su trabajo “Plan de diseño organizacional para la empresa AUTOMOTRIZ AS”, define al modelo organizacional como “la forma en la que se distribuyen los departamentos, actividades, grupos y profesionales en una empresa”

(pág. 10). Por lo que, al momento de iniciar la actividad se deberá definir qué áreas serán necesarias para que el emprendedor



Figura 7. Modelo de diseño organizacional

Fuente: Rosario (2019)

Mientras que Louffat (2017) se refiere que el modelo organizacional es “la opción escogida por la propia empresa para poder aplicar y desarrollar en la práctica, la estrategia previamente acordada en su planeación. Es el "modus operandi" que le permite funcionar de acuerdo a su propia identidad y características empresariales”. Así mismo, considera que la presencia de un modelo organizacional dentro de una institución o empresa representa un aspecto potencial de ventaja competitiva creando un valor agregado a la imagen empresarial o corporativa.

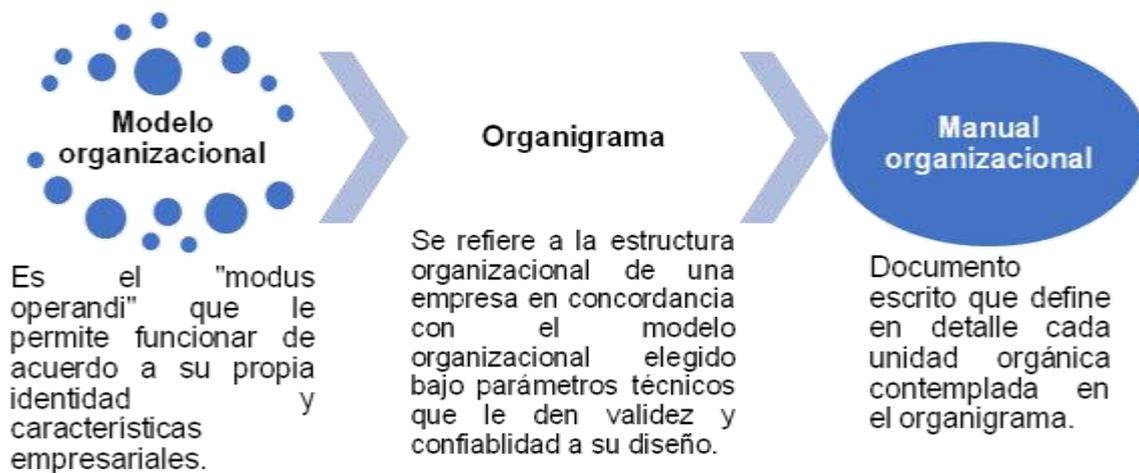


Figura 8. Elementos para el diseño de una empresa

Fuente: Louffat (2017)

2.1.7 Logística

A medida que el mercado evolucionaba, las organizaciones también iban modificando y rediseñando sus procesos tanto administrativos u operativos con la única intención de brindar un servicio eficaz y eficiente al cliente sin pérdida de tiempo, ya su vez, represente menores costos. Dentro de la historia, se destaca la participación o surgimiento de la logística mediante la toma de decisiones ejecutada por los altos mandos militares en Inglaterra durante 1940. Asimismo, se destaca la investigación operativa como base de la logística desarrollada por el Imperial College, de tal manera que se pueda evidenciar la ubicación de fuertes para la prevención de ataques por parte de los alemanes hacia las naves que se encontraban en el mar entre Estados Unidos e Inglaterra durante la II Guerra Mundial. Hasta que, en la actualidad, la logística se considera como una herramienta específica e integral de las actividades de una organización (Castellanos, 2015).

La logística conlleva desde la salida del producto hasta su entrega, Ballou como cito Gómez (2017), dice que "Otra forma de definir la logística de manera más precisa es: Lograr que los productos o servicios adecuados estén en el lugar adecuado, en el momento preciso y en las condiciones deseadas. Todo esto con el menor costo posible" (pág. 8). Por lo que su eficacia se centra en el tiempo, lo que abarca temas de la recepción de materiales o productos a la empresa, para después efectuar su comercialización al cliente.

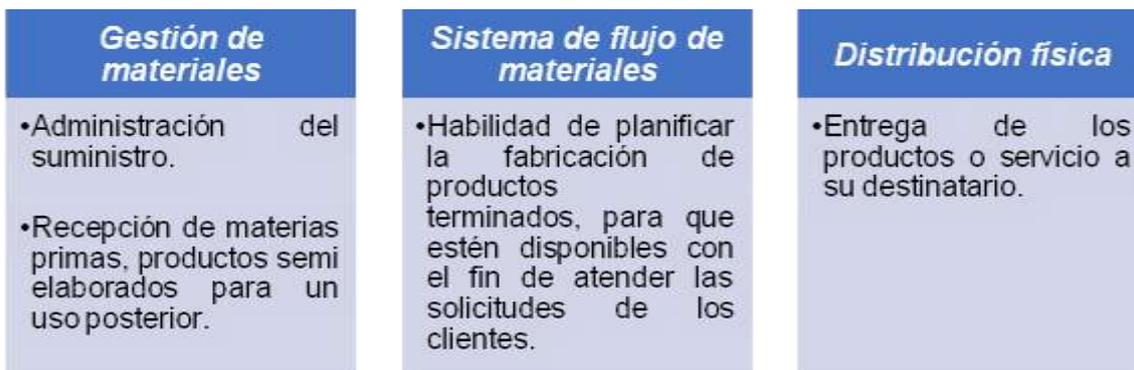


Figura 9. Elementos de la logística

Fuente: Castellanos (2015, pág. 3)

Díaz y Sánchez (2013) desarrollaron un “Plan de logística de distribución para la empresa las 3 SSS LTDA”, en el que brinda la siguiente definición de logística:

Es la gerencia del almacenaje y del movimiento de mercancías y de la información. La buena logística corta costos, las velocidades trabajan, y mejoran el nivel de servicio para el cliente. La logística implica la gerencia coordinada de los flujos del material y de información a través de su organización. (pág. 27)

Lo que mencionan estos autores, son dos puntos relevantes que es la reducción de costos mediante una buena logística relacionada con una entrega a tiempo de los productos, visto desde ese aspecto, esto resulta de las entregas que al momento de llegar a manos del consumidor sean en el tiempo adecuado, por lo que no existirán quejas por parte de los clientes y por lo tanto no pedirán devoluciones de dinero por el servicio, además que entre menos se entregue un pedido se podrá realizar más en el resto de tiempo ahorrado por lo que se puede disminuir lo que se gasta en transporte en un día.

Tabla 6. Aspectos relevantes de la logística en el transcurso del siglo XX.

Épocas	Descripción
1940	– La logística era solo utilizada para la provisión de tropas en tiempo de guerra.

1956– 1965 Conceptualización de la logística	<ul style="list-style-type: none"> – Desarrollo del análisis de costo total de las operaciones logísticas. – Enfoque de sistemas al análisis de las interrelaciones del sistema logístico. – Mayor preocupación por el servicio al consumidor al mínimo costo logístico. – Atención a canales de distribución.
1966-1970 Concepto de logística	<ul style="list-style-type: none"> – Desarrollo fragmentado; administración de materiales/distribución física. – Los sistemas de medición del desempeño fomentaban la optimización local, evitando la integración.
1971-1979 Cambio de prioridades	<ul style="list-style-type: none"> – Crisis energética impulsó el movimiento hacia la mejora del transporte y almacenamiento. – Preocupación ambiente/ecología impacta las operaciones logísticas. – Altos costos de capital y recesión. – Fuerte orientación hacia la administración de materiales por la incertidumbre en la obtención de insumos. – La computación impulsó el desarrollo de modelos logísticos.
Década de 1980 Impacto tecnológico	<ul style="list-style-type: none"> – Liberación del transporte fomentó el incremento de la productividad a través de una mejor coordinación de la distribución, manufactura y abastecimientos. – La tecnología del micro computación fomentó la descentralización e intercambio de información, acercando los clientes a las empresas. – Revolución de la tecnología de la comunicación y el uso de código de barras impulsa la coordinación e integración de los elementos del sistema logístico.
Década de 1990 Enfoque futurista Fuerzas integradoras de la	<ul style="list-style-type: none"> – Ciclos de productos cada vez más cortos. – Incremento en la segmentación del mercado y variedad de opciones. – Mayores expectativas en el nivel de servicio al cliente.

-
- logística**
- Avances en tecnología de procesos, productos e informática.
 - Globalización de los mercados.
 - Procesos de manufactura y administración.
 - El balance de poder está cambiando del productor al distribuidor.
 - Incremento en competitividad en todas las dimensiones y de presión sobre los márgenes de utilidad.
-

Fuente: Castellanos (2015, pág. 8)

2.1.7.1 Logística empresarial

Reyes como cita Morales (2015) en su trabajo “La Logística Empresarial y la Rentabilidad de la DISTRIBUIDORA DIMAR”, denomina a la logística empresarial como:

El manejo de todas las actividades que faciliten el movimiento de productos y coordinación de la oferta y la demanda en la optimización de la utilidad en el tiempo y la producción para ofrecer el producto adecuado en el lugar preciso con la cantidad requerida en el tiempo justo y a un costo adecuado. (pág. 29)

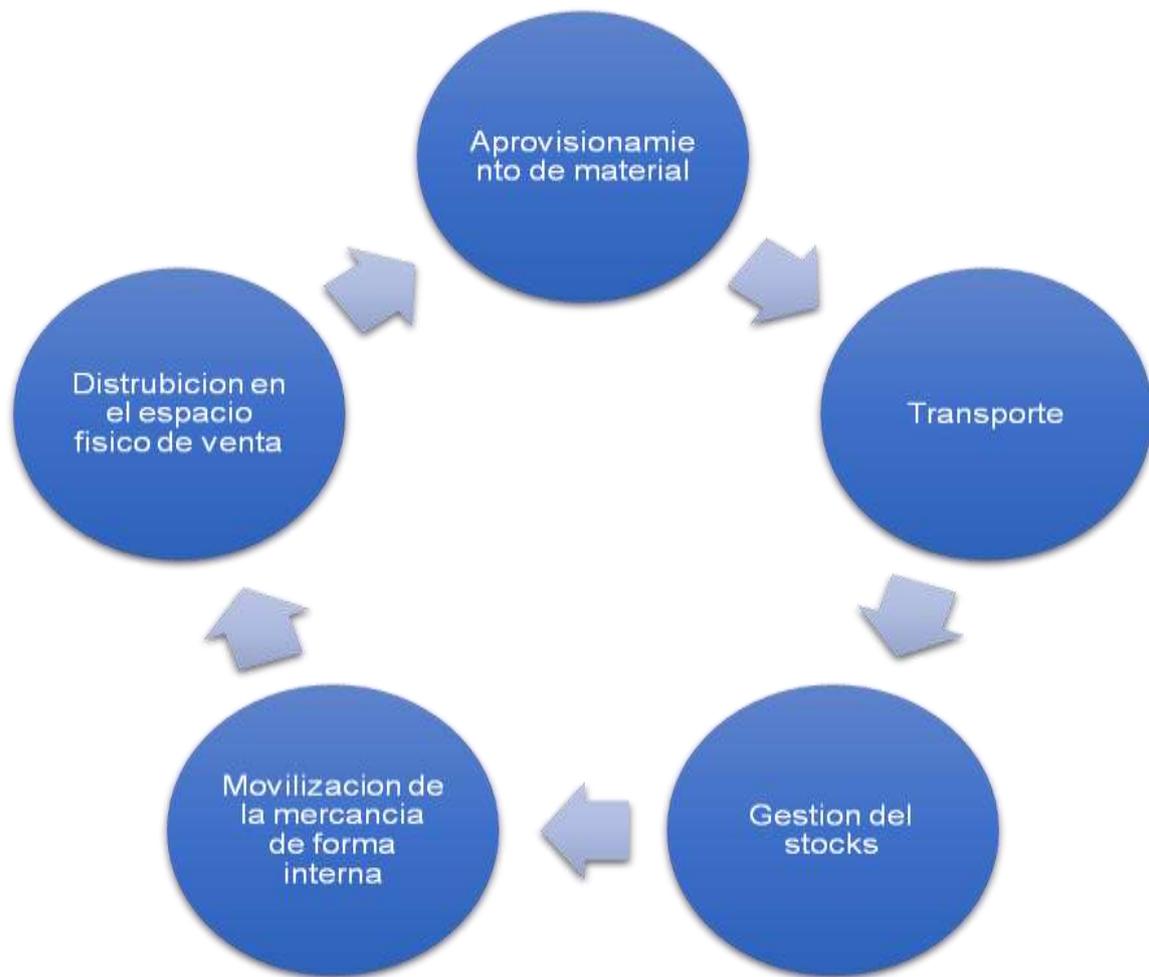


Figura 10. Actividades del sistema logístico
Fuente: Morales (2015)

La logística empresarial por lo tanto abarca, todos los procesos de una organización, donde el departamento de inventario le hace el pedido para que el departamento de compras emita la orden y el de contabilidad proceda a aprobar y registrar este.

2.1.7.2 Estrategia de logística

Debido al constante cambio tecnológico, las empresas u organizaciones han podido integrar a su sistema logístico el uso de software es para la debida comunicación entre las diversas áreas funcionales. Por ende, se constituye fundamental la implementación de estrategias logísticas dentro de la actividad económica de una empresa. De tal manera que se pueda establecer un previo análisis de demanda con respecto a nivel, locación y tiempo y así determinar un punto óptimo de partida para cumplir con las expectativas de la empresa en cuanto costo y efectividad. Entre las actividades que

deberían ser la base para la implementación de estrategias logísticas se describen a continuación:



Figura 11. Actividades para la aplicación de estrategias logísticas.

Fuente: Castellanos (Castellanos, 2015, pág. 11)

Ballou, menciona que “una buena estrategia logística puede llevar a la empresa a ser más competitiva en lo que hace, este concepto no solo es aplicable a grandes corporaciones, sino también a las pequeñas y medianas empresas que quieren desarrollarse y crecer” (Gomez, 2017, pág. 8). Por esto se indica que la formulación de buenas estrategias es de vital importancia para cualquier tipo de entidad, sean estas microempresa, pequeña, mediana o grande.

Entre las diferentes actividades que conlleva el proceso de logística, el autor Castro da una calificación de estas, que se muestran en la siguiente figura:

Tabla 7. Actividades de la logística empresarial

Actividades Claves	Actividades de Soporte
Identificación de la necesidad y la respuesta al servicio de logística por parte de los clientes.	Almacenamiento, definir espacios para cada mercancía.
Determinación de niveles de servicio.	Manejo de los productos.
Transporte, elección de medio a usar.	Elección de los equipos de manipulación.

Establecimiento de posibles de rutas de transporte.	Compras, escoger fuentes de abastecimiento.
Gestión de la existencia de inventario y de políticas. Abarca estrategias de entrada y salida.	Cálculo de los pedidos de compras necesario.
Proceso de gestión de pedidos.	Definir los tiempos para la emisión de pedidos.
Reglas enfocadas en el proceso de pedidos	Empaquetamiento, tardo de la mercancía y protección de la misma.

Fuente: Adaptado de Morales (2015)



Figura 12. Administración logística
Fuente: Castellanos (Castellanos, 2015, pág. 12)

2.1.7.3 Importancia de la logística

Morales (2015), menciona que “la logística afirma que el producto adquiere un valor determinado o específico cuando el cliente lo recibe en el tiempo y forma adecuada, a un costo más bajo” (pág. 32). La importancia de esta radica en la formulación de estrategias para la movilización y el almacenaje de aquellos productos que tiene la empresa, para conseguir mayor eficacia desde la distribución del proveedor hasta la llegada al consumidor final de la empresa.

Para Castellano como cito Pivaque (2015) “la logística es muy importante en una empresa, cuya importancia radica en la necesidad de mejorar el servicio al cliente, optimizando la fase del mercadeo y transporte al menor costo posible” (pág. 14). Un modelo de gestión adecuado a la logística permitirá ser más competitivo y obtener ventajas sobre la competencia, dándose su cuyo proceso le genera al cliente la comodidad adecuada para la adquisición de sus productos.

Actividades

- Aumento en líneas de producción.
- La eficiencia en producción; alcanzar niveles altos.
- La cadena de distribución debe mantener cada vez menos inventarios.
- Desarrollo de sistemas de información.

Beneficios

- Incrementar la competitividad y mejorar la rentabilidad de las empresas para acometer el reto de la globalización.
- Optimizar la gerencia y la gestión logística comercial nacional e internacional.
- Coordinación óptima de todos los factores que influyen en la decisión de compra: calidad, confiabilidad, precio, empaque, distribución, protección, servicio.
- Ampliación de la visión gerencial para convertir a la logística en un modelo, un marco, un mecanismo de planificación de las actividades internas y externas de la empresa.
- La definición tradicional de logística afirma que el producto adquiere su valor cuando el cliente lo recibe en el tiempo y en la forma adecuada, al menor costo posible.

Figura 13. Actividades y beneficios que contemplan la importancia de la logística.
Fuente: Castellanos (2015, pág. 9)

2.1.8 Control interno

Estupiñán (2015) en el libro “Administración de riesgos E.R.M. y la auditoría interna”, da la siguiente definición:

Control Interno en sentido amplio, se define como un proceso efectuado por el Consejo de Administración, la Dirección y el resto del personal de una Entidad, diseñado para proporcionar una razonable seguridad respecto al logro de objetivos, dentro de las siguientes categorías: eficacia y eficiencia de las

operaciones, confiabilidad de la Información financiera y cumplimiento con las leyes y normas aplicables. (pág. 34)

Con el pensamiento de Estupiñán se entiende que, el objetivo del control interno es permitir al gerente de la empresa verificar el logro de objetivos, para mostrar la realidad de la organización en el mercado en el cual gestiona sus actividades. Por lo que se lo define a este tipo de control como el conjunto de herramientas para analizar el logro de meta.

Para Coopers y Lybrand como cito García (2014):

Los controles internos se implantan con el fin de detectar, en el plazo deseado cualquier desviación respecto a los objetivos de rentabilidad establecidos por la empresa, y de limitar las sorpresas. Dichos controles permiten a la dirección hacer frente a la rápida evolución del entorno económico y competitivo, así como a las exigencias y prioridades cambiantes de los clientes y adaptar su estructura para asegurar el crecimiento futuro. (págs. 4-5)

De la información anterior, se puede decir que los procesos conllevan un conjunto de acciones y planes que se coordinan en una empresa, con el fin de lograr eficiencia en cada una de sus áreas con base de las políticas estipuladas por la gerencia. Los procesos deben ser llevados de forma metódica y, secuencial para que exista concordancia y una correcta conexión entre cada uno.

2.1.9 Manuales de procedimientos

Para Gómez como cito Vivanco (2017) “un instrumento de apoyo en el que se encuentran de manera sistemática los pasos a seguir, para ejecutar las actividades de un puesto determinado y/o funciones de la unidad administrativa” (pág. 249). El manual permitirá a los implicados en los procesos de la empresa, conocer la metodología de trabajo y las sanciones que se incurrirán por el incumplimiento producto de una mala ejecución de estos.

Gutiérrez (2017) da la siguiente definición de procedimiento “el procedimiento administrativo es una sucesión de actos, trámite vinculados entre sí, emanados de la

Administración y, en su caso, de particulares interesados, que tiene por finalidad producir un acto administrativo terminal” (pág. 158). Es decir, que mediante el establecimiento de un procedimiento se podrá llegar a la meta que tiene cada área y personal asignado.

Vivanco (2017), en el trabajo de investigación “Los manuales de procedimientos como herramientas de control interno de una organización”, resalta la importancia de contar con estas herramientas en las organizaciones:

Contar con un Manual de Procedimientos genera ventajas a la institución o unidad administrativa para la que se diseña, y en especial para el empleado, ya que le permite cumplir en mejor tiempo con sus objetivos particulares, y utilizar los mejores medios, para así contribuir a los objetivos institucionales, a continuación, mencionaremos las ventajas que ofrece el contar con un manual de este tipo. (pág. 250)

Resalta el pensamiento del autor Vivanco, lo importante que es para cada empresa contar con un manual de procedimientos, para lo cual, se debe establecer políticas que deben ir acorde de la misión de la organización y poder relacionarlas con el objetivo que se debe alcanzar en cada área de la empresa. Para Graham como cito Cárdenas (2015):

El manual presenta sistemas y técnicas específicas. Señala el procedimiento a seguir para lograr el trabajo de todo el personal de oficina o de cualquier otro grupo de trabajo que desempeñar responsabilidades específicas. Un procedimiento por escrito significa establecer debidamente un método estándar para ejecutar algún trabajo. (pág. 3)

2.1.10 Manual de Procesos

Según expresa Gonzales (2014) en el libro “Proceso Administrativo”, afirma que:

El proceso administrativo se integra por etapas, fases, elementos que en el transcurso del tiempo se están aplicando sinérgicamente, es decir, no cabe el aislamiento. El dinamismo de la administración abarca todas sus partes que la forman y éstas se dan como un proceso de mejora continua. (pág. 33)

El proceso de cada área debe estar bien definido y establecido en el manual o guía de procedimiento. La administración de estos procesos se debe hacer en relación con las políticas que establece la compañía. Para crear una mejora de los procesos, es necesario obtener información detallada de cada uno de estos y de los perfiles que son aptos para efectuarlos, posteriormente se debe observar la relación que existen entre cada uno de los procesos.

El proceso administrativo se centra en planear acciones, ordenando las cosas con integración de recursos, implementando tareas, llevando un orden que permita controlar los resultados. También busca generar mecanismos que permitan la comunicación para transmitir ideas entre el personal de la empresa (Cano, 2017).

2.1.11 Manual de Funciones

Para el autor Sánchez (2014), estos manuales “determinan cómo deben dividirse las grandes actividades especializadas necesarias para lograr el fin general” (pág. 47). Definir las funciones de cada actor que interviene en los procesos de MERCOMETRO S.A. permitirá evaluar su capacidad para efectuarlas, comparando estos con las metas que lograron y las que se esperaban.

Para Taylor como cito Sánchez (2014) señala que “las funciones del supervisor deberían desconcentrarse, dividirse por áreas y ser ejecutadas por los encargados de puestos que sugirió, como inspector, medidor de tiempos, medidor de rapidez, subjefe de proceso, escribiente de circulación” (pág. 53). Con esto se propone una toma de decisiones más descentralizadas donde el gerente no tenga toda la carga de tomar resoluciones y, pueda conocer el pensamiento y sugerencias de las personas que están cercanas a los procesos.

Fayol dividió las funciones en 6 grupos que son:

- ✓ Funciones técnicas, encaminadas a la producción de bienes y servicios de una organización.
- ✓ Funciones comerciales, esta contempla la venta, compra e intercambio.
- ✓ Funciones financieras, es el manejo de capital y búsqueda de fondos para la empresa.
- ✓ Funciones de seguridad, consiste en los mecanismos que permite la preservación de bienes.

- ✓ Funciones contables, consiste en el manejo de inventario, balances y registros de costos.
- ✓ Funciones administrativas, se encargan de gestionar el manejo de las 5 funciones mencionadas anteriormente (Sanchez, 2014).

2.2 Marco conceptual

2.2.1 Desarrollo organizacional

Según Guzmán se refiere al estudio de procesos o sistemas sociales que se suscitan dentro de una empresa con el objetivo de ayudar al personal a identificar los desafíos o retos que impiden la eficacia de complementarse como grupo y tomar decisiones que garanticen la calidad de interrelaciones cuya finalidad sea contribuir en el éxito de la organización (Guízar, 2013).

Mientras que Porras & Robertson (1992) citado por Guízar (2013) mencionan lo siguiente:

El desarrollo organizacional es una serie de teorías, valores, estrategias y técnicas basadas en las ciencias de la conducta y orientadas al cambio planificado del escenario de trabajo de una organización, con el propósito de incrementar el desarrollo individual y de mejorar el desempeño de la organización mediante la alteración de las conductas de los miembros de la organización en el trabajo. (pág. 6)

Por otra parte, Burke- (1994) manifiesta que “es un proceso de cambio planificado en la cultura de una organización mediante la utilización de las tecnologías, las ciencias de la conducta, la investigación y la teoría” (Guízar, 2013, pág. 6).

2.2.2 Equipo de trabajo

Según Fritz citado por Toro (2015) afirma que las organizaciones están compuestas por “un grupo de personas, las cuales, deben trabajar en pro de un objetivo final previamente planificado. Por lo tanto, El trabajo en equipo es un conjunto de personas que cooperan para lograr un solo resultado general” (pág. 10).

2.2.3 Logística

La logística comprende aquel factor esencial en la competitividad de una empresa debido a que permite definir el éxito o fracaso en la cadena de distribución de un producto o servicio. Por lo tanto, Castellano (2015) menciona que:

La logística es la parte de la cadena de suministros que planifica, implementa y controla el flujo efectivo y eficiente; el almacenamiento de artículos y servicios y la información relacionada desde un punto de origen hasta un punto de destino con el objetivo de satisfacer a los clientes. (pág. 3)

2.2.4 Cadena logística

Según Castellanos (2015) la cadena logística corresponde a aquella “vía imaginaria mediante la cual se realiza el movimiento de mercancías desde su origen hasta el consumidor final” (pág. 25). Esta abarca todo el proceso que conlleva la venta de un producto y no se enfoca solo en la venta y entrega del mismo.

Para Fernández, publica en su libro de “Optimización de la cadena logística: manual teórico”, la siguiente definición:

La cadena de logística es un conjunto de actividades funcionales (transporte, control de inventarios, etc.) que se repiten muchas veces a lo largo del canal de flujo, mediante las cuales la materia prima se convierte en productos terminados y se añade valor para el consumidor (Fernández, 2014, pág. 13).

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1 Metodología

En este apartado se hará mención a los métodos de investigación que se utilizarán en el presente estudio, para el cual se considera idóneo la implementación de una investigación de campo y descriptiva con un enfoque mixto, que combina análisis de datos cualitativos y cuantitativos, cuya información será obtenida de fuente primaria. La recolección se hará mediante la utilización de herramientas o instrumentos que se detallarán más adelante.

3.2 Tipo de investigación

3.2.1 Investigación de campo

Mediante una investigación de campo se podrá conocer de manera certera las variables que intervienen en la gestión de los procesos de MERCOMETRO S.A., puesto que permite obtener información del sitio en donde ocurren los hechos. Es decir, que, con este tipo de estudios se podrá identificar y relacionar las posibles causas del fenómeno planteado en el presente trabajo de investigación, dejando formulada las bases para un diseño organizacional óptimo destinado a mejorar los procesos internos de MERCOMETRO S.A.

3.2.2 Investigación descriptiva

El objetivo primordial de esta investigación es definir todas las variables que conforman el proceso del diseño de modelo organizacional, con esta referencia se establecerán bases para realizar una adecuada estrategia para la empresa, lo que conlleva a que la metodología propuesta sea descriptiva. Aquí se abarca la identificación de todas las características de los procesos y actores involucrados en MERCOMETRO S.A.

3.3 Enfoque de la investigación

3.3.1 Enfoque mixto

El enfoque que se adapta a las características de este proyecto es mixto, utilizando herramientas que permiten conseguir datos estadísticos o numéricos, así como de la singularidad del modelo de gestión que presenta MERCOMETRO S.A., buscando disipar las dudas acerca de la problemática planteada y cumplir con lo propuesto en los objetivos.

3.4 Técnica e instrumentos

El enfoque cuantitativo conlleva a la elaboración de un cuestionario con una estructura de 8 a 10 preguntas cerradas que serán aplicadas a los empleados para medir el conocimiento que existe sobre los manuales de procedimientos que tiene la empresa y la satisfacción que se tiene sobre este, así como otros factores que envuelven a la gestión de la empresa, una pregunta puede tratarse sobre la existencia de evaluaciones periódicas para los diferentes procesos o áreas.

También se hará una segunda encuesta enfocada a los clientes más representativos de MERCOMETRO S.A., que medirá su grado de satisfacción con la gestión que tiene esta entidad para ofrecer sus servicios, que problemas a presentado y si consideran que se debe mejorar por parte de la empresa. Es decir que, este tipo de enfoque podrá permitir hacer comparaciones estadísticas de lo que se percibe por parte de los clientes y empleados, para adecuar el modelo a los resultados y obtener una estructura organizacional acorde a las necesidades de las expectativas del público objetivo.

Mientras que para el enfoque cualitativo se muestra un contraste entre las interrogantes que se plantean en los cuestionarios, se medirá que tan factible es la implementación de un mejor diseño organizacional expresado en un manual de procedimientos para MERCOMETRO S.A. Mediante una entrevista a un supervisor de la empresa, se espera obtener información fiable que permita identificar los fallos que tiene la organización, cumpliendo con el análisis cualitativo, que se enfoca en la evaluación de características.

Posteriormente a la recolección de información, los resultados obtenidos mediante la aplicación del estudio de campo se someten a comparaciones y comprobaciones, lo que

permitirá establecer una relación directa con la realidad que se presenta en los procesos de MERCOMETRO S.A. en su área de logística.

3.5 Población

Como población se opta tomar al número de empleados con los que cuenta la empresa MERCOMETRO S.A., al tener 8 empleados no se considera necesaria la realización de un proceso de muestra. Para las encuestas destinadas a los clientes, se tomará en consideración a las empresas más representativas en la cartera de la organización, cuya información será facilitada por MERCOMETRO S.A. La entrevista que se efectuara está enfocada a uno de los altos mandos de la empresa para que dé su opinión de como maneja de forma interna su gestión.

3.6 Muestra

Para el presente trabajo, la muestra se obtiene de la siguiente formula de población finita:

$$n = \frac{Z^2 \times p \times q}{e^2 (N - 1) + (Z^2 \times p \times q)}$$

Donde: Z = Nivel de confianza (correspondiente con tabla de valores de Z)

p = porcentaje de la población que tiene el atributo deseado

q = porcentaje de la población que no tiene el atributo deseado = 1 - p.

Nota: cuando no hay indicación de la población que posee o no el atributo, se asume 50% para p y 50% para q.

N = Tamaño del universo (se conoce puesto que es finito)

e = errores de estimación máximo aceptado

n = tamaño de la muestra

Desarrollo:

$$n = \frac{1,96^2 \times 50\% \times 50\%}{5\%^2 (150 - 1) + (1,96^2 \times 50\% \times 50\%)}$$

n = 108

Como se puede observar, el tamaño de la muestra con un nivel de confianza del 95%, es de 108. En base a esto, se procede a la respectiva elaboración del análisis de resultado.

3.7 Análisis de resultados

3.7.1 Análisis de la encuesta dirigidas a los clientes sobre la empresa.

1. ¿Usted cómo cliente considera que el personal de MERCOMETRO S.A. se encuentra capacitado?

Tabla 8. Personal capacitado de MERCOMETRO S.A.

Alternativa	Número de encuestados	Porcentaje
Si	25	23%
No	83	77%
Total	108	100%

Elaborado por: (Rodríguez, A 2019).

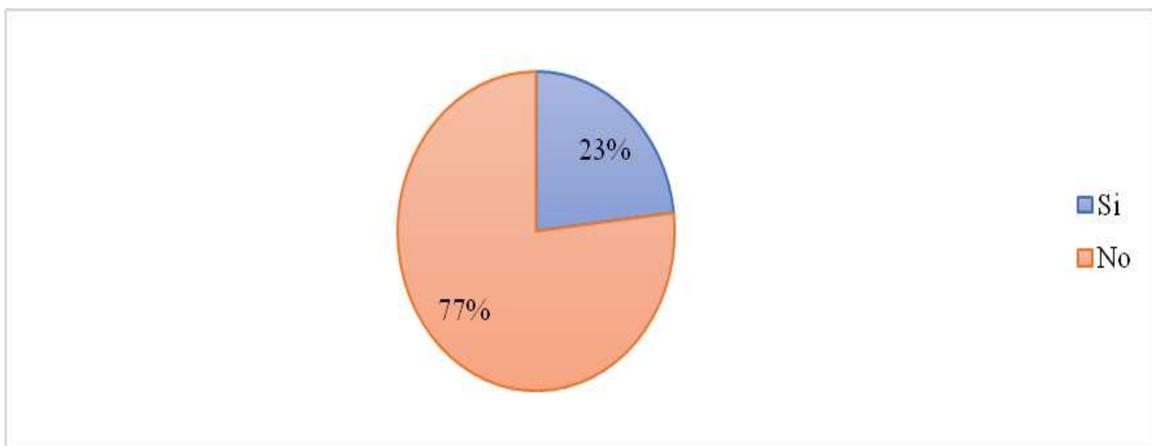


Figura 14. Personal capacitado de MERCOMETRO S.A.

Elaborado por: (Rodríguez, A 2019).

Como se puede observar en la figura anterior, el 77% de los encuestados es decir 83 de 108 personas, opinó que no ha recibido ningún tipo de capacitaciones por parte de MERCOMETRO S.A. lo cual afecta la eficacia y profesionalismo de los trabajadores. No obstante, un 23% afirmó si haber recibido capacitaciones y no ha tenido incidencia con el servicio que brinda la empresa.

2. ¿Ha tenido inconvenientes con la logística en la gestión que brinda MERCOMETRO S.A.?

Tabla 9. *Inconveniencias con la logística de MERCOMETRO S.A.*

Alternativa	Número de encuestados	Porcentaje
Si	65	60%
No	43	40%
Total	108	100%

Elaborado por: (Rodríguez, A 2019).

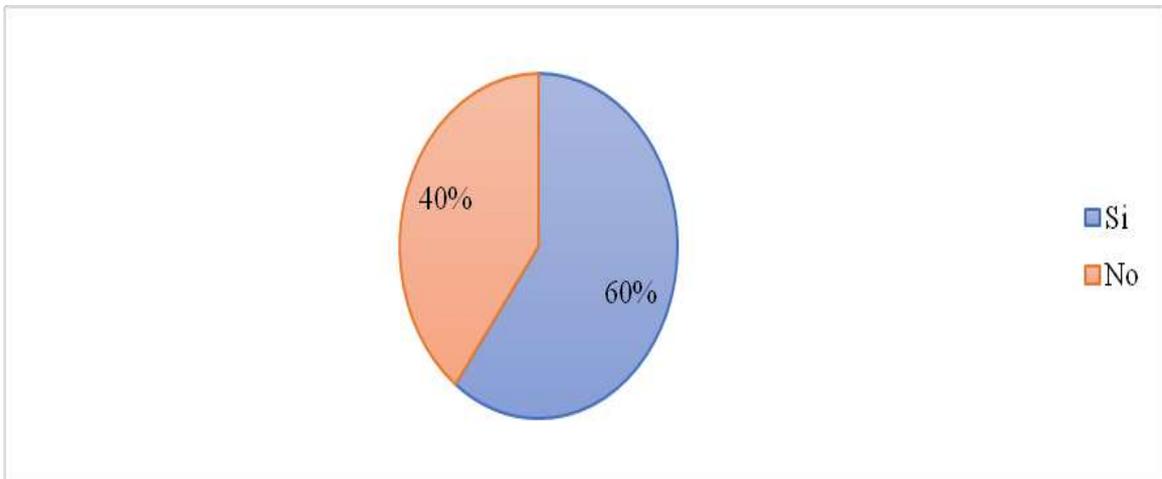


Figura 15. *Inconveniencias con la logística de MERCOMETRO S.A.*

Elaborado por: (Rodríguez, A 2019).

En esta pregunta, se resalta la existencia de inconvenientes con la logística que brinda MERCOMETRO S.A. en la que el 60% de los encuestados expresaron su molestia con la gestión actual que maneja la empresa para llegar a sus clientes, es decir, 65 de los 108 no estaban conforme con el servicio que presta la entidad.

3. ¿Cómo calificaría los servicios de Courier de publicidad en Ecuador por parte de la empresa MERCOMETRO S.A.?

Tabla 10. *Servicios de Courier de publicidad por MERCOMETRO S.A.*

Alternativa	Número de encuestados	Porcentaje
Excelente	15	14%
Muy buenos	18	17%
Buenos	25	23%
Regulares	50	46%
Total	108	100%

Elaborado por: (Rodríguez, A 2019).

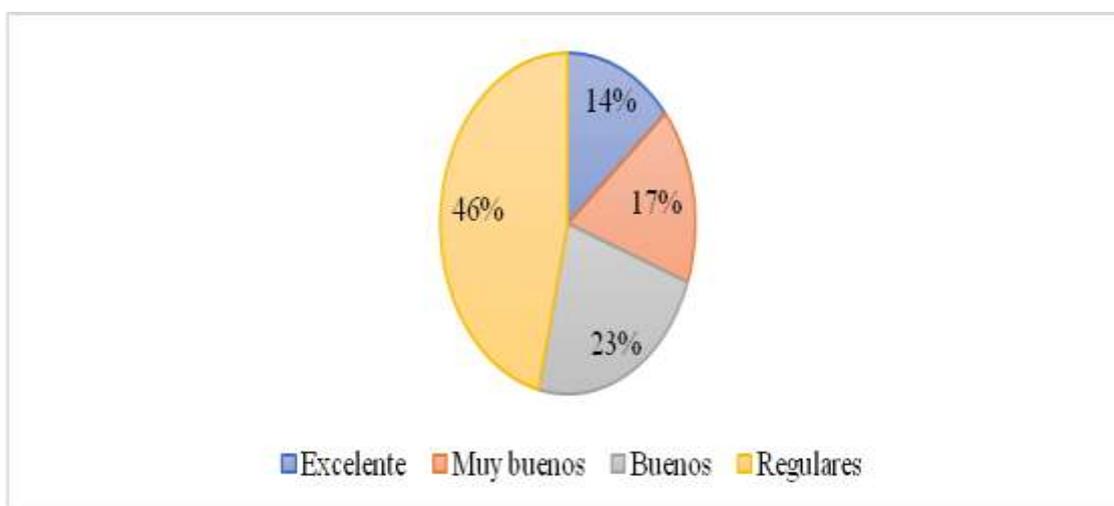


Figura 16. Servicios de Courier de publicidad por MERCOMETRO S.A.

Elaborado por: (Rodríguez, A 2019).

Como se puede evidenciar en la figura anterior, se analizó en una escala calificativa el servicio de Courier publicitario por parte de la empresa MERCOMETRO S.A donde el 46% de los encuestados lo calificaron como regular y solo un 14% como excelentes y el 40% manifestaron entre bueno y muy bueno. Llegando a concluir que el servicio brindado debe buscar estrategias para alcanzar una mejor calificación.

4. ¿Qué inconveniente tiene al momento de pedir los servicios de volanteo masivo de MERCOMETRO S.A.?

Tabla 11. *Inconveniente con los servicios de MERCOMETRO S.A*

Alternativa	Número de encuestados	Porcentaje
Retrasos	55	51%
Mala atención	18	17%
No solución a problemas	20	18%
Desinformación o poco conocimiento de los empleados	15	14%
Total	108	100%

Elaborado por: (Rodríguez, A 2019).

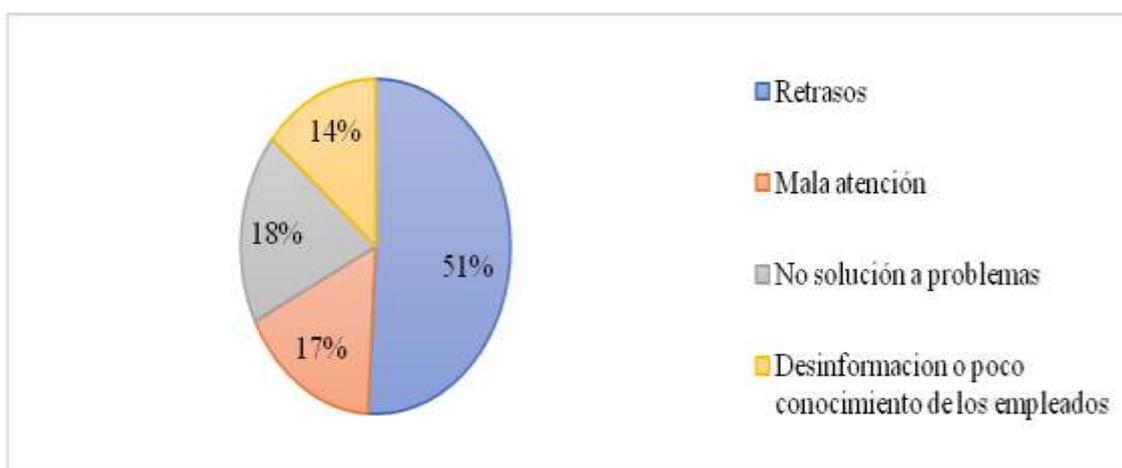


Figura 17. *Inconveniente con los servicios de MERCOMETRO S.A*

Elaborado por: (Rodríguez, A 2019).

Como se puede observar en la pregunta anterior, se enfocó básicamente en algunos de los posibles problemas que se tiene al momento de solicitar los servicios de volanteo masivo de MERCOMETRO S.A., el 51% manifestó que existe retraso en la distribución de los volantes, por la mala organización que existe entre los departamentos que perjudica al servicio. No obstante, un 18% opinó que otro de los problemas que persiste, está a la hora de solicitar dicho servicio, los encargados no dan soluciones oportunas al cliente.

5. ¿Considera necesario que esta empresa mejore su proceso logístico que brinda?

Tabla 12. *Mejoramiento en el proceso de logística*

Alternativa	Número de encuestados	Porcentaje
Si	70	65%
No	38	35%
Total	108	100%

Elaborado por: (Rodríguez, A 2019).

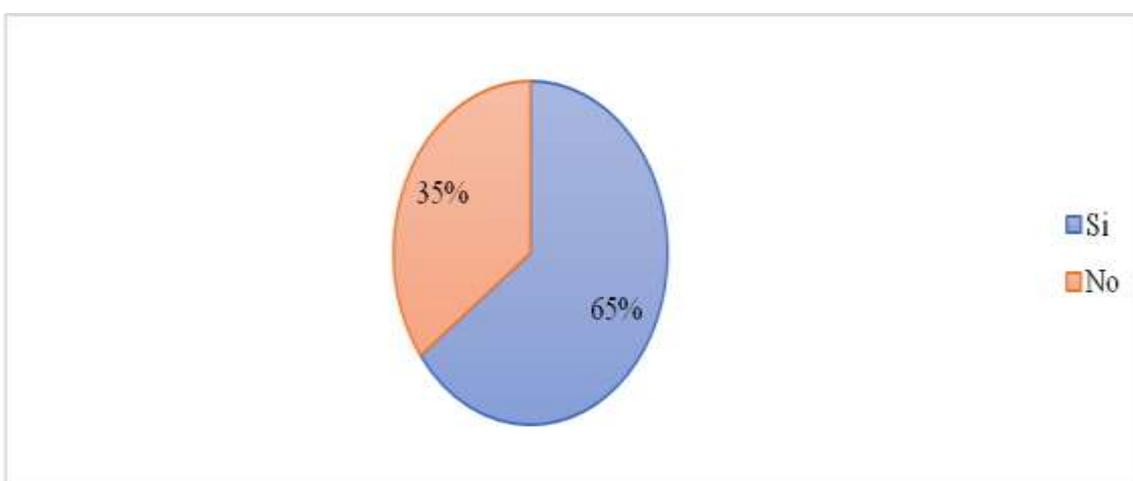


Figura 18. *Mejoramiento en el proceso de logística*

Elaborado por: (Rodríguez, A 2019).

Como se puede observar en la figura anterior el 65% de los encuestados opinaron que la empresa MERCOMETRO S.A., debe mejorar su proceso de logística, debido que el proceso actual genera inconvenientes en los clientes al momento de recibir el servicio solicitado, mientras que sólo el 35% es decir 38 de 108 encuestados, opinó que no es necesario cambiar su proceso.

6. Desde su punto de vista ¿Un mejor diseño organizacional del área de logística le permitirá solucionar los inconvenientes o quejas que se han presentado con MERCOMETRO S.A.?

Tabla 13. *Un mejor diseño organizacional permitirá solucionar los inconvenientes o quejas.*

Alternativa	Número de encuestados	Porcentaje
Si	69	64%
Talvez	20	19%
No	19	18%
Total	108	100%

Elaborado por: (Rodríguez, A 2019).

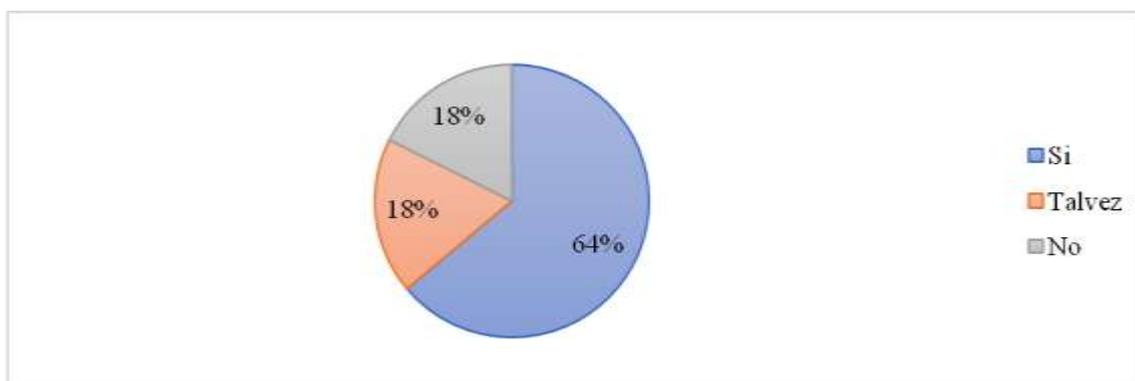


Figura 19. Un mejor diseño organizacional permitirá solucionar los inconvenientes o quejas.

Elaborado por: (Rodríguez, A 2019).

Como se puede observar en la figura anterior el 64% de los encuestados, es decir 69 personas, manifestaron que una mejor estructura en el área de logística mejoraría los problemas existentes en la empresa, debido a que el 39% manifestó entre un tal vez y un no, que el problema persistiría.

7. ¿Ha notado desorganización al momento de realizar algún pedido por parte de MERCOMETRO S.A.?

Tabla 14. *Desorganización al realizar algún pedido*

Alternativa	Número de encuestados	Porcentaje
Si	65	60%
No	43	40%
Total	108	100%

Elaborado por: (Rodríguez, A 2019).

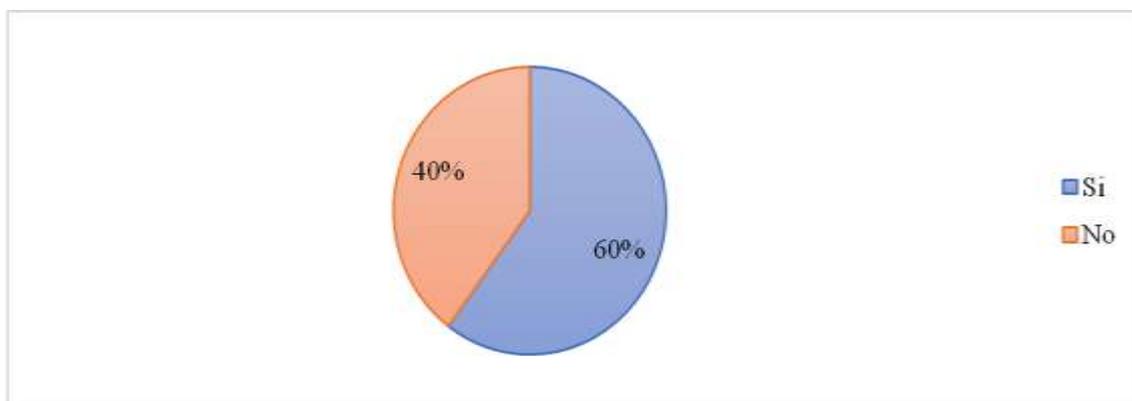


Figura 20. *Desorganización al realizar algún pedido*

Elaborado por: (Rodríguez, A 2019).

Como se puede observar en la figura anterior, el 60% de los encuestados opinó que sí existe una desorganización al momento de realizar algún pedido por parte de MERCOMETRO S.A., evidentemente no se está tomando en cuenta o elaborando un reporte de quejas dentro de la empresa y esto perjudicaría a la imagen de la empresa.

8. ¿Qué tan importante es para usted que su empresa proveedora de publicidad muestre una mejor estructura organizacional?

Tabla 15. *Importancia de una mejora estructura organizacional*

Alternativa	Número de encuestados	Porcentaje
Muy relevante	78	72%
Poco relevante	17	16%
Nada relevante	13	12%
Total	108	100%

Elaborado por: (Rodríguez, A 2019).

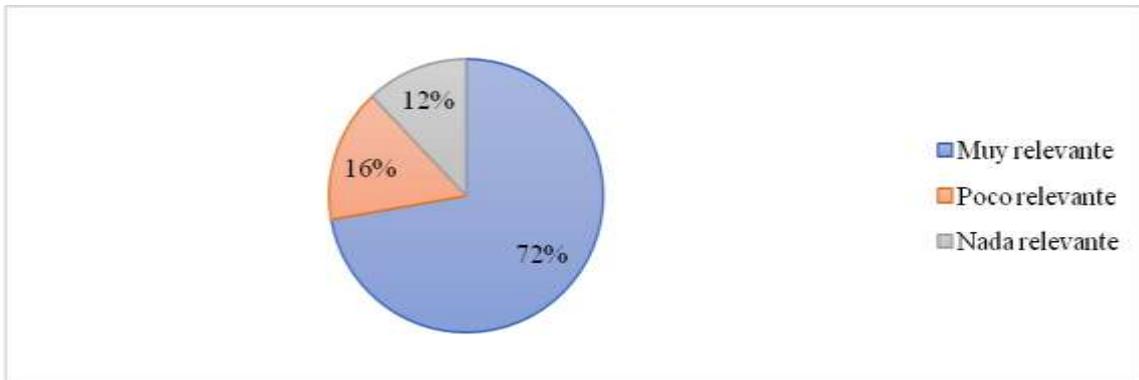


Figura 21. *Importancia de una mejora estructura organizacional*

Elaborado por: (Rodríguez, A 2019).

Para esta pregunta se solicitó la opinión de cuán relevante es para el cliente una mejora en la estructura organizacional pero de manera general, ya no un solo departamento. Además, se pudo concluir que el 72% de los encuestados manifestó su relevancia ante esta propuesta, mientras que el 28% les da igual si MERCOMETRO S.A. hace o una mejora en su estructura organizacional.

9. ¿Usted recomendaría los servicios logísticos que brinda MERCOMETRO S.A.?

Tabla 16. Recomendación de los servicios logísticos

Alternativa	Número de encuestados	Porcentaje
Si	59	55%
No	49	45%
Total	108	100%

Elaborado por: (Rodríguez, A 2019).



Figura 22. Recomendación de los servicios logísticos

Elaborado por: (Rodríguez, A 2019).

Y como por último se solicitó la opinión de los encuestados acerca de que si recomendarían sus servicios logísticos que brinda MERCOMETRO S.A., el 45% manifestó que si aunque es casi de la mitad no es tan relevante en comparación a los que dijeron que no, es decir el 55% restante debido a los inconvenientes o quejas que enfrentan a la hora de solicitar el servicio.

3.7.2 Análisis de la encuesta para empleados.

Esta segunda encuesta va destinada a definir la situación interna de la empresa sobre el manejo de los procesos, la existencia de manuales y cuando se efectúan evaluaciones o capacitaciones en la misma.

1. ¿Conoce usted los objetivos estratégicos de le empresa MERCOMETRO S.A.?

Tabla 17. *Conoce los objetivos estratégicos de MERCOMETRO S.A.*

Alternativa	Número de encuestados	Porcentaje
Si	2	25%
No	6	75%
Total	8	100%

Elaborado por: (Rodríguez, A 2019).

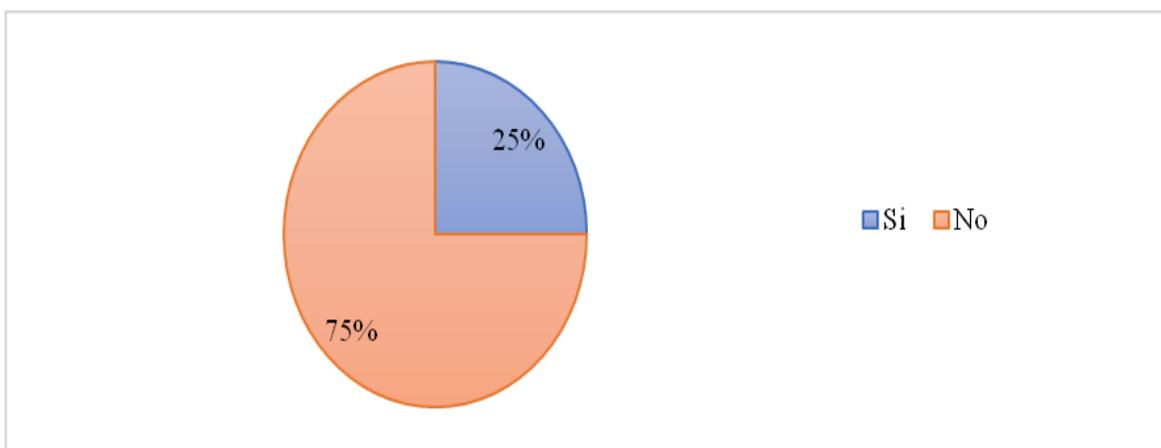


Figura 23. *Conoce los objetivos estratégicos de MERCOMETRO S.A.*

Elaborado por: (Rodríguez, A 2019).

Para esta segunda encuesta, se considero la parte interna de la empresa su situación general. Por lo que se procedio a la opinion de los encuestados sobre si conocen los objetivos estrategicos de MERCOMETRO S.A. y el 75% resaltó que no tienen conocimiento de aquello. Apenas el 25% indico que si, es decir, que si no conocen algo tan fundamental de la organización empresarial co podrna cumplir las metas y bases de acuerdo a la misión y visión empresarial.

2. Desde su perspectiva. ¿Cuál de las siguientes áreas considera de mayor relevancia dentro de la empresa?

Tabla 18. *Área con mayor relevancia*

Alternativa	Número de encuestados	Porcentaje
Marketing	1	13%
Servicio al Cliente	4	50%
Ventas	3	38%
Total	8	100%

Elaborado por: (Rodríguez, A 2019).

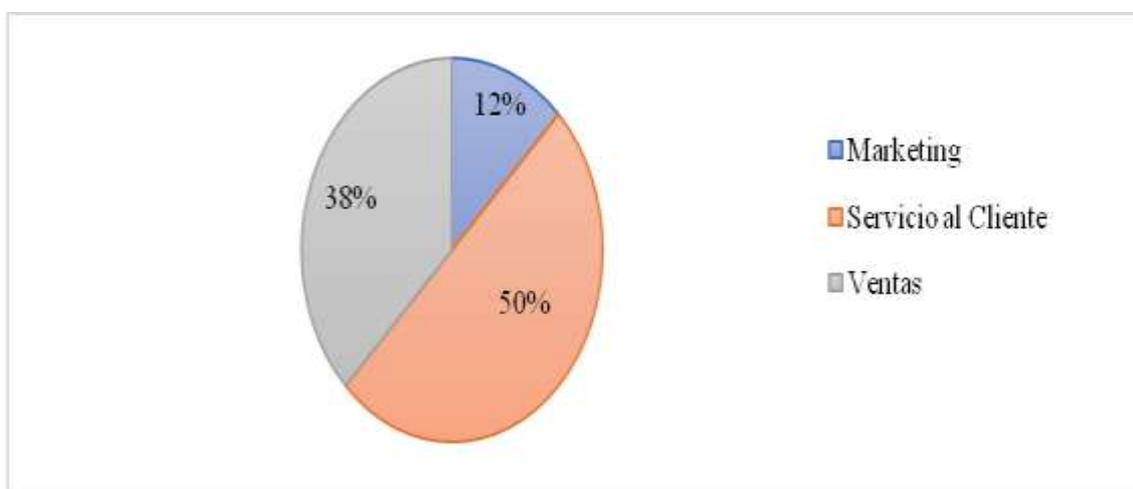


Figura 24. *Área con mayor relevancia*

Elaborado por: (Rodríguez, A 2019).

Como se puede observar en la siguiente figura, desde su perspectiva cuál es el área de mayor relevancia, el 50% de los encuestados manifestaron que el área de servicio al cliente, ya que es el departamento que está más cerca del cliente. No obstante, un 38% de los encuestados opinó que el departamento de ventas, también es de suma importancia para la empresa. En cuanto al departamento de marketing, sólo el 12% opinó que este es el más importante, porque con una buena publicidad traerá más clientes y ventas.

3. Desde su perspectiva, ¿Existe una comunicación efectiva y amigable del departamento de logística con los demás departamentos?

Tabla 19. *Perspectiva de la comunicación con los demás departamentos*

Alternativa	Número de encuestados	Porcentaje
De acuerdo	1	13%
Neutral	2	25%
En desacuerdo	5	63%
Total	8	100%

Elaborado por: (Rodríguez, A 2019).

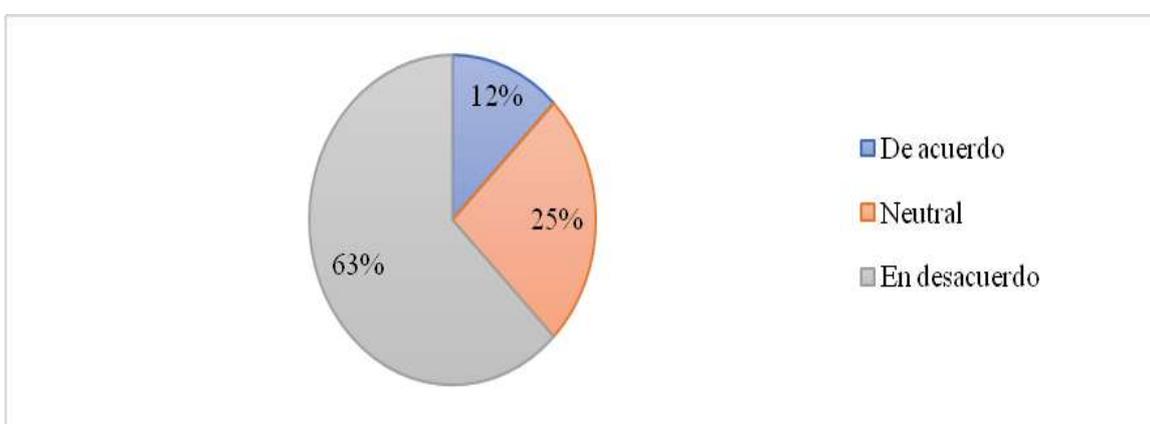


Figura 25. *Perspectiva de la comunicación con los demás departamentos.*

Elaborado por: (Rodríguez, A 2019).

Como se puede observar en la figura anterior, el 63% de los encuestados opinó que la comunicación entre departamento con las demás áreas no es amigable ni efectiva. No obstante, un 25% de los encuestados es decir 2 de 8 empleados opinaron que la comunicación es neutral, que no tienen diferencias entre ellos y el trato solo es profesional.

4. ¿Considera que la empresa para brindar un óptimo servicio debe tener estructurado la función de cada uno de los puestos y responsabilidades de cada empleado?

Tabla 20. Estructura de las funciones y responsabilidades de los empleados.

Alternativa	Número de encuestados	Porcentaje
Si	5	63%
No	3	38%
Total	8	100%

Elaborado por: (Rodríguez, A 2019).

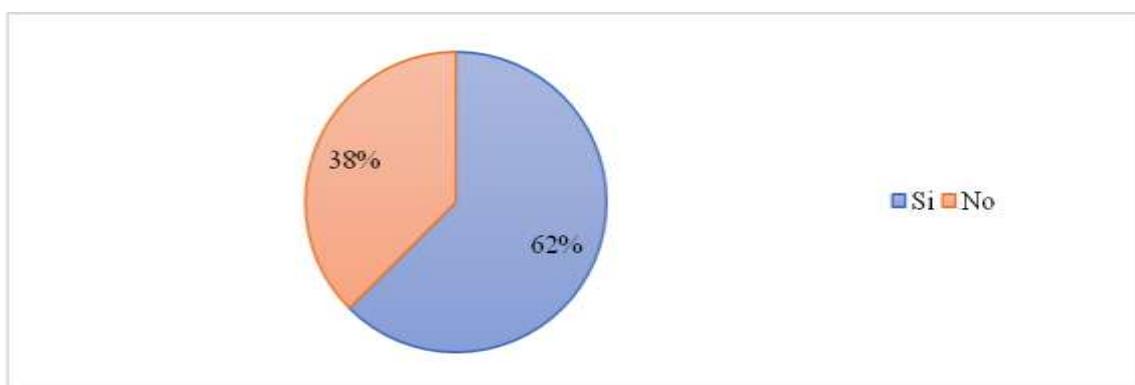


Figura 26. Estructura de las funciones y responsabilidades de los empleados

Elaborado por: (Rodríguez, A 2019).

Como se puede observar en la figura anterior, el 62% de los encuestados es decir 5 de 8 colaboradores opinó que para un desarrollo óptimo de su trabajo, MERCOMETRO S.A. debe facilitar un manual de organización bien estructurado y definiendo cargo, funciones y responsabilidades, para evitar inconvenientes futuros en el proceso de logística. No obstante, el 38% de los encuestados opinó que insertar un manual organizacional, requiere de tiempo, inversión, esfuerzo y además, es algo innecesario que la empresa adopte.

5. ¿Cuenta la empresa con una manual de procedimiento para cada área que compone su estructura organizacional?

Tabla 21. *Manual de procedimiento de la estructura organizacional.*

Alternativa	Número de encuestados	Porcentaje
Si	3	38%
No	5	63%
Total	8	100%

Elaborado por (Rodríguez, A 2019).

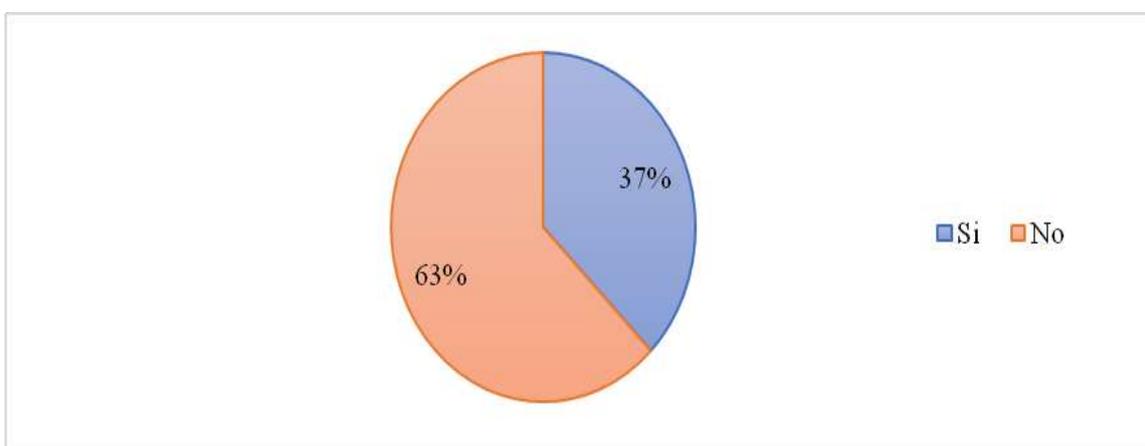


Figura 27. Manual de procedimiento de la estructura organizacional.

Elaborado por: (Rodríguez, A 2019).

Como se puede observar en la figura anterior, el 63% de los encuestados opinó que MERCOMETRO S.A., no cuenta con la guía correspondiente en cada área de la empresa, y como se mencionó anteriormente los empleados no tienen en claro cuáles son sus funciones directamente, y es por no contar con un manual bien definido. Sin embargo, el 37% opinó que la empresa sí cuenta un manual de procedimiento, y prácticamente son los empleados quienes no toman en serio sus funciones y responsabilidades.

6. ¿Ha existido inconvenientes con los clientes debido a una inadecuada gestión interna del proceso logístico?

Tabla 22. *Inconvenientes con los clientes por el proceso logístico interno.*

Alternativa	Número de encuestados	Porcentaje
Siempre	2	25%
Casi siempre	3	38%
Rara vez	2	25%
Nunca	1	13%
Total	8	100%

Elaborado por: (Rodríguez, A 2019).

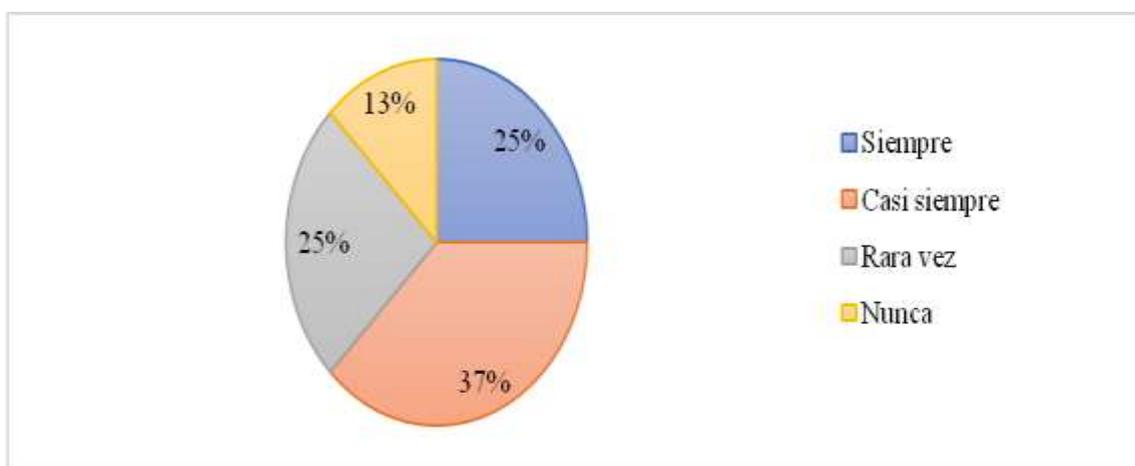


Figura 28. Inconvenientes con los clientes por el proceso logístico interno.

Elaborado por: (Rodríguez, A 2019).

Como se puede observar en la figura anterior, el 37% de los encuestados opinaron que casi siempre los clientes han tenido inconveniente por la mala gestión que se maneja internamente en la logística de la empresa. Un 25% dijo que rara vez, tienen esos problemas, es decir que otra vez hay una opinión dividida entre los encuestados, por lo tanto, un 25% asegura que siempre hay problemas, es decir complementando a la opinión dividida, el proceso de logística de la empresa tiene una inadecuada gestión para satisfacer las necesidades del cliente.

7. Desde su punto de vista LA EMPRESA ¿Ha implementado capacitaciones periódicas?

Tabla 23. Implementación de capacitaciones periódicas.

Alternativa	Número de encuestados	Porcentaje
Siempre	2	25%
Casi siempre	1	12%
Rara vez	4	50%
Nunca	1	13%
Total	8	100%

Elaborado por: (Rodríguez, A 2019).

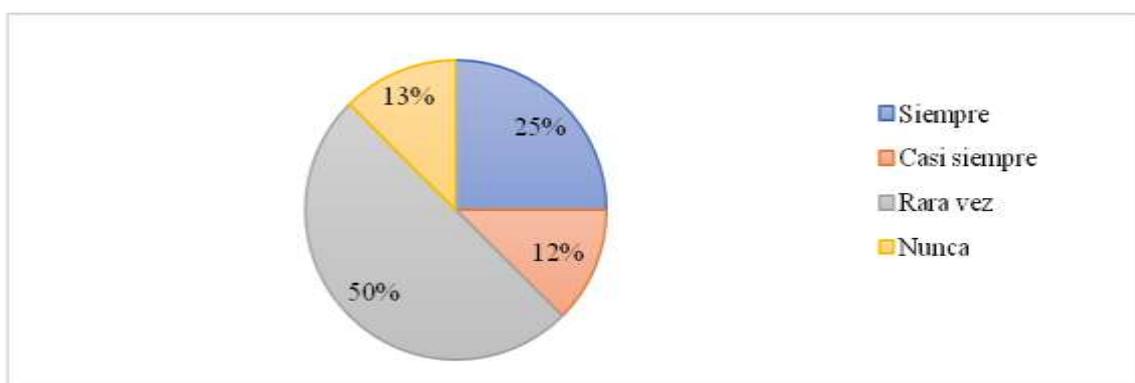


Figura 29. Implementación de capacitaciones periódicas.

Elaborado por: (Rodríguez, A 2019).

Como se puede observar en la figura anterior, se encontró una opinión dividida entre los encuestados, si se dictan capacitaciones periódicas hacia los empleados con la finalidad de mejorar el servicio que brindan, el 50% de los encuestados opinó que rara vez se imparten capacitaciones, mientras que el 25% respondió que siempre se da. Sin embargo, el 12% opinó que casi siempre dan capacitaciones, lo que nos indica que los empleados de MERCOMETRO S.A., si reciben las capacitaciones.

8. ¿Están definidas las responsabilidades y jerarquías dentro de la organización para cada puesto existente?

Tabla 24. *Responsabilidades y jerarquías definidas dentro de la organización.*

Alternativa	Número de encuestados	Porcentaje
Si	3	38%
No	5	63%
Total	108	100%

Elaborado por: (Rodríguez, A 2019).

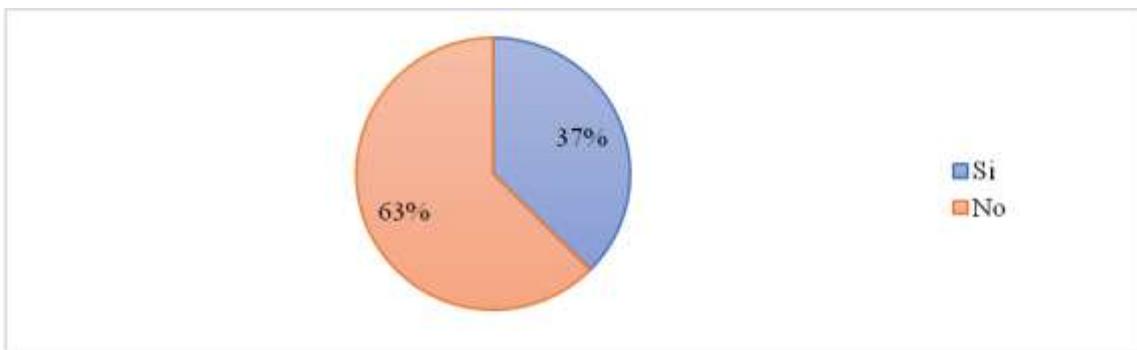


Figura 30. Responsabilidades y jerarquías definidas dentro de la organización.

Elaborado por: (Rodríguez, A 2019).

En la figura anterior, se puede observar que el 63% de los encuestados opinó que la empresa no ha definido de manera jerárquica y responsable las funciones que tiene cada empleado dentro de la empresa, lo que nos indica que las directrices no se están cumpliendo y perjudica a los objetivos y metas trazadas por parte de la empresa MERCOMETRO S.A.

9. ¿Cada qué tiempo se realizan evaluación de los procesos?

Tabla 25. Evaluación de los procesos de MERCOMETRO S.A.

Alternativa	Número de encuestados	Porcentaje
Semanal	0	0%
Mensual	2	25%
Trimestral	3	38%
Semestral	1	13%
Anual	2	25%
Nunca	0	0%
Total	8	100%

Elaborado por: (Rodríguez, A 2019).

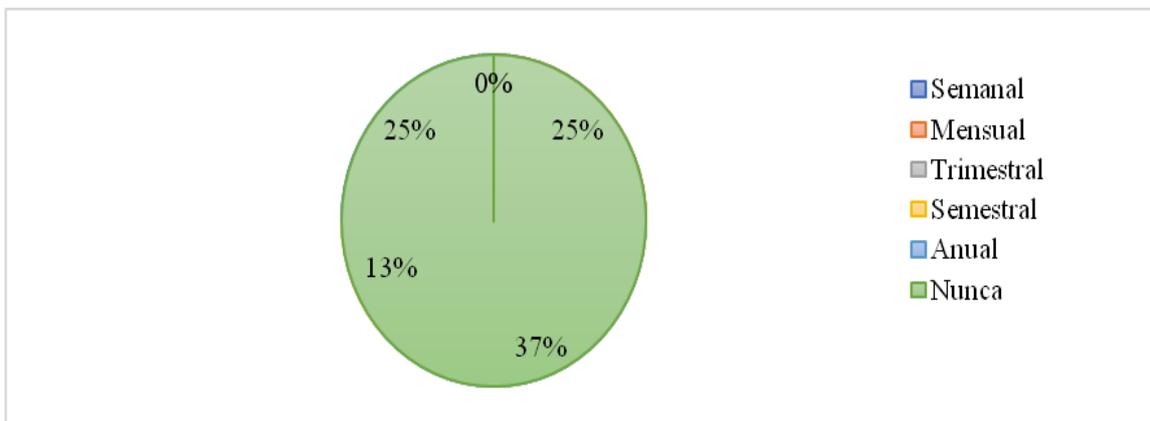


Figura 31. Evaluación de los procesos de MERCOMETRO S.A.

Elaborado por: (Rodríguez, A 2019).

Finalmente, para concluir, se puede observar en la figura anterior el 37% de los encuestados opinó que se realizan procesos evaluativos mensualmente en la empresa MERCOMETRO S.A. No obstante, un 25% siguiente opinó que se da forma mensual y otro de manera anual, pero no se dan de manera semanal y tampoco que no hubiera evaluaciones.

3.7.3 Conclusión de las encuestas

En base a la recolección de datos y posteriormente cuantificados, se puede concluir que: Respecto a la primera encuesta destinada a los clientes, se pudo determinar que la mayor parte de los encuestados han tenido inconvenientes al solicitar los servicios que brinda la empresa MERCOMETRO S.A., siendo el retraso de los pedidos, la principal causa de los problemas actuales, justificando que esto se da, por una mala organización por parte de los empleados puesto que, no tienen bien estructurado cuáles son sus funciones, por lo que ellos reconocieron que es muy relevante que la empresa cuente con una organización bien estructurada debido a que esto, le facilitaría mejorar el proceso logístico que llevan. Por lo tanto, el servicio de Courier brindado lo calificaron como regular y menos de la mitad recomendarían el servicio por las falencias ya identificadas anteriormente.

Con respecto a la segunda encuesta dirigida a los empleados, su opinión no difirió a grandes rasgos, es decir tienen casi la misma opinión del porque la empresa no puede brindar un excelente servicio; entre los principales comentarios, se relacionan con el desconocimiento de por parte de los empleados, sobre los objetivos estratégicos que sigue la empresa, tomando en consideración que al no conocerlos, ningún colaborador estará alineado al beneficio que la empresa espera asumir y mucho menos para trabajar en equipo, que a su vez esto explica el porqué de la mala organización y débil comunicación entre departamentos. Acotando al contexto anterior, otro factor que se denotó en el levantamiento de información primaria, es la falta de estructura organizacional bien definida entre departamentos, por lo que sugieren la creación de un manual de procedimiento, para evitar los inconvenientes que se presentan constantemente con los clientes.

Además, se obtuvo una opinión dividida respecto a capacitaciones periódicas dentro de la empresa; sin embargo, tomando en cuenta la antigüedad del personal, se pudo llegar a una respuesta definitiva, en la que, el 50% de los encuestados, no consideraron que se realizan capacitaciones constantemente en la empresa, pero que si se han realizado pocas veces.

Finalmente, se preguntó cuál de las áreas es más importante dentro de la empresa y manifestaron que el de servicio al cliente, sin embargo, para una empresa con objetivos y organigrama bien definido, no debe existir un área más importante debido a que todos

los departamentos cumplen funciones y responsabilidades distintas, pero con un solo objetivo en común, el de generar la mayor rentabilidad a la empresa y satisfacer al cliente de forma eficiente con el servicio que se brinda.

3.7.4 Observación de la investigación

A continuación, se presenta la ficha de observación correspondiente a ciertos procedimientos vinculados con las actividades realizadas en la empresa MERCOMETRO S.A, para evidenciar la problemática interna que existe y de esta manera establecer mejoras en la empresa, con la finalidad de que brinde un mejor servicio a sus clientes.

Tabla 26. *Ficha de observación*

 UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE DE GUAYAQUIL FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL FICHA DE OBSERVACIÓN 			
Nombre	MERCOMETRO S.A.		
Tiempo de Observación	Tres días		
Fecha	01/05/2019 - 04/05/2019		
Horario	13:00 hasta 17:00 pm		
Tipo de observación	Observación Directa		
Nombre del observador	Angie Polet Rodríguez Vargas		
DESCRIPCIÓN	SI	NO	OBSERVACIONES
1.- Saluda al cliente de forma cordial y cortés?	X		Los trabajadores de la distribuidora tienen claro de que deben ser cordiales al momento de atender a los clientes.
2.- Brinda información precisa y adecuada al cliente?		X	No siempre debido a su falta de conocimiento de los materiales existentes.
3.- Escucha con atención la necesidad del cliente?	X		Si, las personas a cargo tratan de hacer lo mejor posible.
4.- Conoce los productos que ofrece la distribuidora?		X	Algunos de ellos no tienen claro todo lo referente a su alta gama productos.
5.- Atiende al cliente en el menor tiempo posible?	X		Siempre tratan en lo posible de entregar los pedidos antes del tiempo pactado.
6.- Muestra profesionalismo y respeto todo el tiempo?	X		Son muy respetuosos en el trato con el cliente.
7.- Resuelve con buena actitud algún problema suscitado?	X		Si tratan de ser lo más profesional posible.
8.- Fue resuelto el problema como deseaba el cliente?		X	A veces se cometen errores y los clientes quedan insatisfechos, por la mala comunicación que existe entre departamentos.

9.- El cliente quedo satisfecho por el servicio recibido?	X		La mayoría de veces si queda satisfecho, exceptuando algunos inconvenientes que se han presentado.
---	---	--	--

Elaborado por: (Rodríguez, A 2019).

3.7.5 Conclusión de la ficha de observación

Mediante la observación directa que se le hizo a la empresa, se pudo analizar que la empresa no cumple con ciertas funciones referente a la información óptima que se le debe brindar al cliente, por lo que se le recomendó, tener conocimiento de forma minuciosa a cerca de cada servicio que brinda MERCOMETRO S.A. Sin embargo, al momento de escuchar al cliente sus necesidades, la persona a cargo trata de hacer lo mejor posible, sin perder la cordialidad y buenos modales hacia los clientes, pero esto no descarta la observación que se le hizo.

A pesar de que tratan de ser lo más profesional posible con sus clientes a la hora de resolver algún problema suscitado, no siempre resuelven el problema como el cliente espera, esto se debe a la mala comunicación que existe entre departamentos, por lo que se sugirió reestructurar su organigrama donde se detallen cuáles son las funciones que debe cumplir cada departamento y sus colaboradores, debido a que esto no solo facilitará el trabajo de los empleados sino que además el cliente tendrá una mejor satisfacción al recibir el servicio y la empresa una mejor rentabilidad y aceptación en el mercado que se suscribe.

CAPITULO IV

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

4.1 Título de la propuesta

Plan de diseño organizacional para el área Logística de la empresa MERCOMETRO S.A.

4.2 Desarrollo de la propuesta

4.2.1 Descripción de la situación actual de la empresa MERCOMETRO S.A

4.2.1.1 Análisis DAFO

El análisis DAFO que se presenta a continuación, fue realizado en base a la recolección de información mediante encuestas realizadas y la ficha de observación que se le hizo a la empresa.

Tabla 27. *Análisis DAFO*

Medios Externos	FORTALEZA	DEBILIDAD
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Versatilidad de productos y servicios. 2. Amplia base de datos, clasificada por zonas, nivel socioeconómico, actividad empresarial, tipos de servicios. 3. Amplia cobertura en centro (sur a norte, este a oeste), norte (zona A y zona B), vía a la Costa, vía a Samborondón y vía a Daule. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. No existe buena comunicación entre departamentos. 2. Falta de evaluaciones constante al personal. 3. Funciones y responsabilidades no están bien definidas. 4. Los clientes no confían por los retrasos al momento de recibir el producto o servicio.
OPORTUNIDADES	Estrategia FO:	Estrategia DO:
<ol style="list-style-type: none"> 1. Conocimiento de las necesidades del cliente. 2. Conocimiento de gustos y preferencias de los clientes. 3. Programa de capacitación proactiva a los trabajadores. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ejecutar acciones de capacitación para fortalecer los conocimientos sobre los productos y servicios que ofrece la empresa, a fin de que se puedan atender todas las necesidades del cliente a tiempo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Implementar un plan de diseño organizacional en el área de logística, a fin de cumplir con sus necesidades y crear confianza en el servicio de la empresa. • Implementar políticas de cumplimiento de funciones, mismas que estén enmarcadas en el cumplimiento de todos los requerimientos del usuario, teniendo presente la demanda de este servicio puede aumentar gracias al servicio que se ofrece.
AMENAZAS	Estrategia FA:	Estrategia DA:
<ol style="list-style-type: none"> 1. Inestabilidad política y económica 2. Incremento de los precios de combustible. 3. Introducción de nuevos competidores y productos sustitutos. 4. Competitividad con empresas de mensajería. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mantener una actualización constante de los requerimientos de los clientes, a fin de brindar un servicio que cumpla con sus necesidades. 	<ul style="list-style-type: none"> • Enfocarse en métodos más eficientes, con el fin de mejorar el servicio y satisfacción al cliente.

Elaborado por: (Rodríguez, A 2019).

4.3 Plan de diseño organizacional para el área de logística de la empresa MERCOMETRO S.A.

4.3.1 Introducción

Mediante el análisis del contexto actual de la empresa MERCOMETRO S.A. se ha identificado la necesidad de diseñar un plan de diseño organizacional dirigido al área de logística de la empresa, el cual será un instrumento que le permitirá a la empresa mejorar su estructura organizacional, y a la vez la calidad del servicio prestado al usuario.

La finalidad de este plan está orientada a organizar las áreas y crear niveles de integración entre colaboradores de toda jerarquía, áreas y departamentos, es decir, crear un ambiente laboral favorable, en que los colaboradores cumplan con los objetivos propuestos por la empresa.

4.3.2 Objetivos y alcance del plan.

El principal objetivo del presente plan es brindar una herramienta que sirva de guía y orientación en el desarrollo de los procedimientos que se llevan a cabo en el área de logística y demás departamentos, a fin que los trabajadores cumplan con la misión, visión y objetivos de la organización y que los usuarios reciban una atención de calidad, a lo cual se une:

- Esquematizar de forma ordenada las técnicas e instrucciones de la gestión del departamento de logística.
- Documentar explícitamente las funciones y actividades del personal, en base a los objetivos de la empresa.
- Establecer un estándar para la realización de las actividades y eliminar la duplicidad de las tareas.
- Contribuir a la mejora de la eficiencia y eficacia de las actividades.

Respecto al alcance del plan organizacional, está dirigido al área de logística de la empresa MERCOMETRO S.A., el mismo que busca la esquematización de las técnicas a seguir dentro de las áreas con la finalidad de dar seguimiento y errores.

4.3.3 Direccionamiento estratégico

4.3.3.1 Misión

Ser una empresa de logística referente en el territorio nacional, con el propósito de satisfacer permanentemente las expectativas y necesidades de los clientes, empleados y sociedad.

4.3.3.2 Visión

Ser divisados como una empresa líder en servicios de logística, basados en los objetivos corporativos de la empresa, que van alineados con la satisfacción de los clientes, respetando su seguridad e integridad con la sociedad

4.3.3.3 Valores

- Responsabilidad
- Honestidad
- Compromiso
- Calidad del servicio
- Mejora continua
- Trabajo en equipo
- Liderazgo

4.3.4 Políticas de aplicación

- El presente plan organizacional servirá de guía para el personal del área de atención y servicio al cliente de la empresa MERCOMETRO S.A.
- Los procesos de logísticas serán vigilados persistentemente para asegurar el acatamiento de los objetivos planteados, para el área, garantizando la entrega de un excelente servicio a los clientes.
- Habitualmente se hará una revisión técnica de los procesos con el objetivo de actualizar, modificar los criterios de inexactitud de manera total o parcial.
- El plan organizacional será difundido por el área administrativa haciendo la respectiva capacitación al personal.
- Servirá como soporte para evaluar el desempeño de los encargados del área de logística.
- El presente plan entrará en vigencia cuando sea aprobado por Gerencia.

4.3.5 Estructura organizacional

Hasta la actualidad, la microempresa no cuenta con una estructura organizacional bien definida, sin embargo, se considera la participación de 6 empleados, que bajo opinión del autor plantea un supuesto de organigrama, que se detalla a continuación:

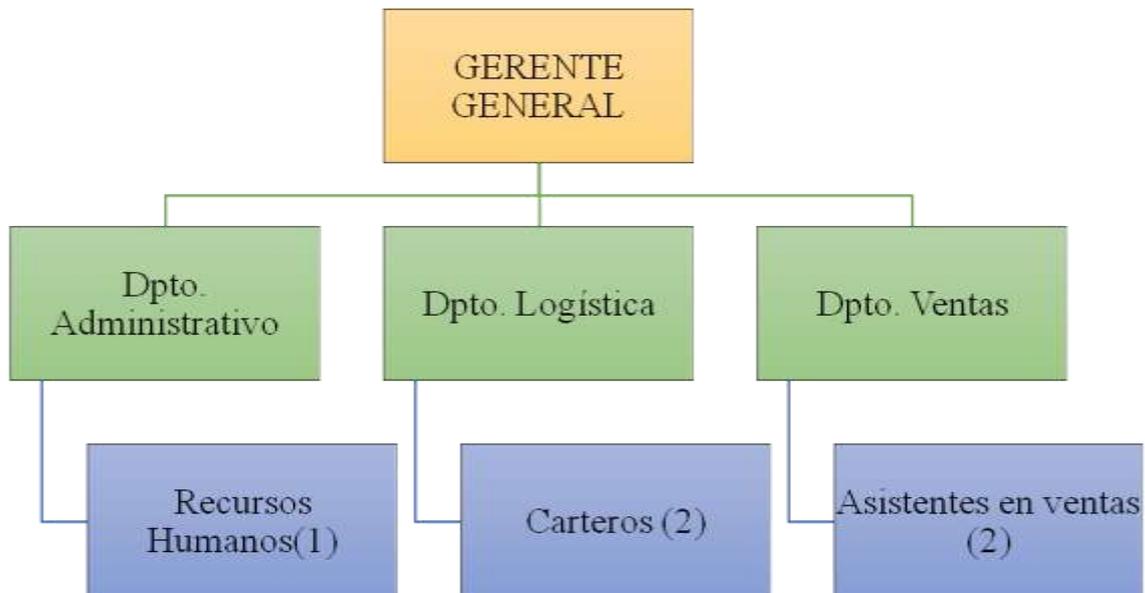


Figura 32. Proceso del servicio de MERCOMETRO S.A.

Elaborado por: (Rodríguez, A 2019).

No obstante, como parte del plan de diseño organizacional se propone mejorar la estructura organizacional de MERCOMETRO S.A. reestructurando los departamentos de administración, logística y de ventas, por el departamento comercial y de operaciones (siendo el Gerente Comercial quien controla a los jefes encargados del departamento de venta, producción y logística y a su vez este reportará al gerente general cuando se ponga en marcha el manual de diseño organizacional) y el departamento administrativo y financiero, con la finalidad de redefinir las funciones y responsabilidades para el mejoramiento el servicio que brinda la empresa. A continuación, se presenta la siguiente estructura organizacional:

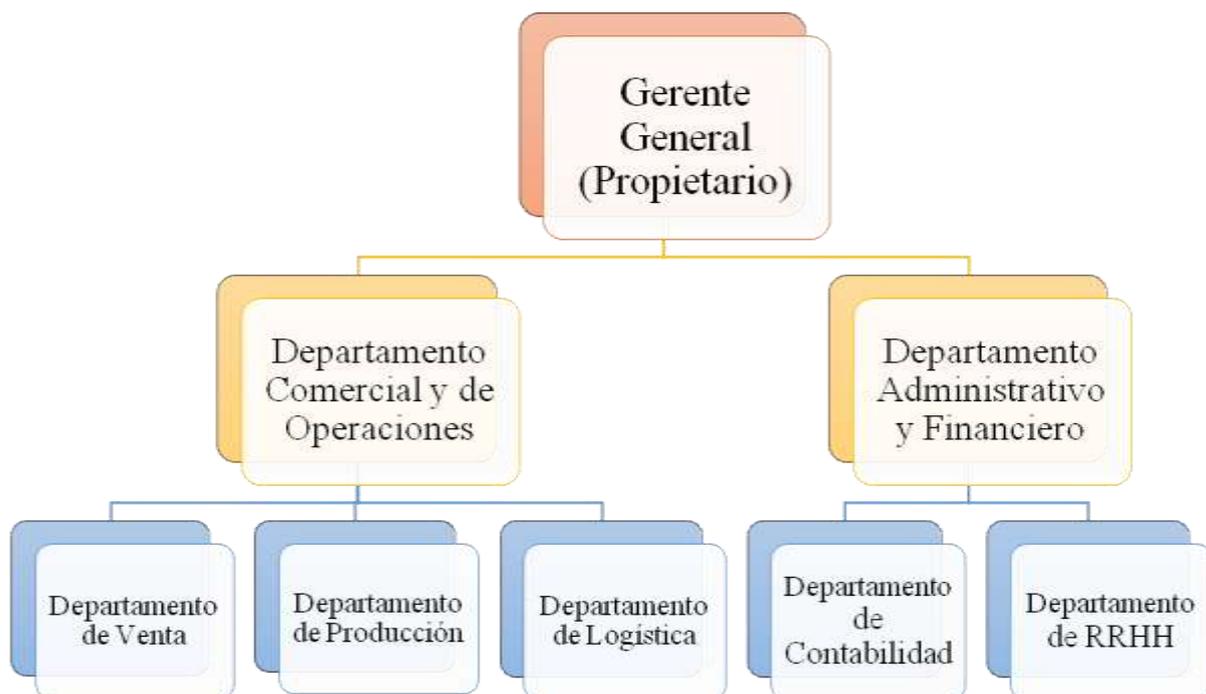


Figura 33. Estructura organizacional propuesta-organigrama vertical.

Elaborado por: (Rodríguez, A 2019).

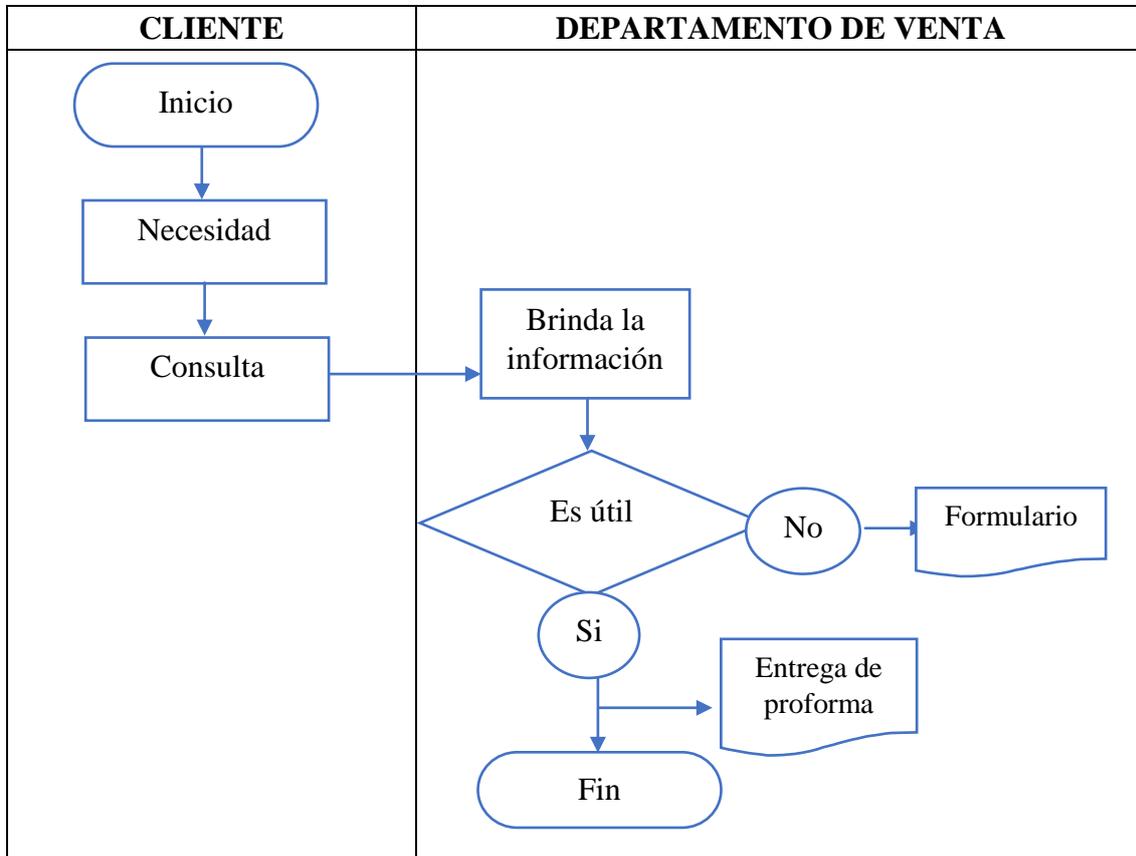
Procesos y flujo gramas

4.3.5.1 Proceso de atención al cliente (consulta de productos).

- Inicio
- El cliente se acerca y realiza el requerimiento de la consulta del producto o servicio que solicita.
- El asesor, escucha y recepta la información que el cliente solicita.
- Se le indica la característica del producto o servicio, que solicita el cliente. En caso de no ser útil la información, el cliente llena un formulario (detallando lo solicitado) para posteriormente analizar el inconveniente y luego hacerle llegar la información.
- Si fue útil la información automáticamente se le entrega al cliente la proforma del producto o servicio que solicito.
- Finalmente, el cliente después de la información brindada por el asesor queda satisfecho, pero tentativamente no realiza la compra.

4.3.5.2 Flujograma de atención al cliente (consulta de un servicio o producto).

Tabla 28. *Flujograma de atención al cliente*



Elaborado por: (Rodríguez, A 2019).

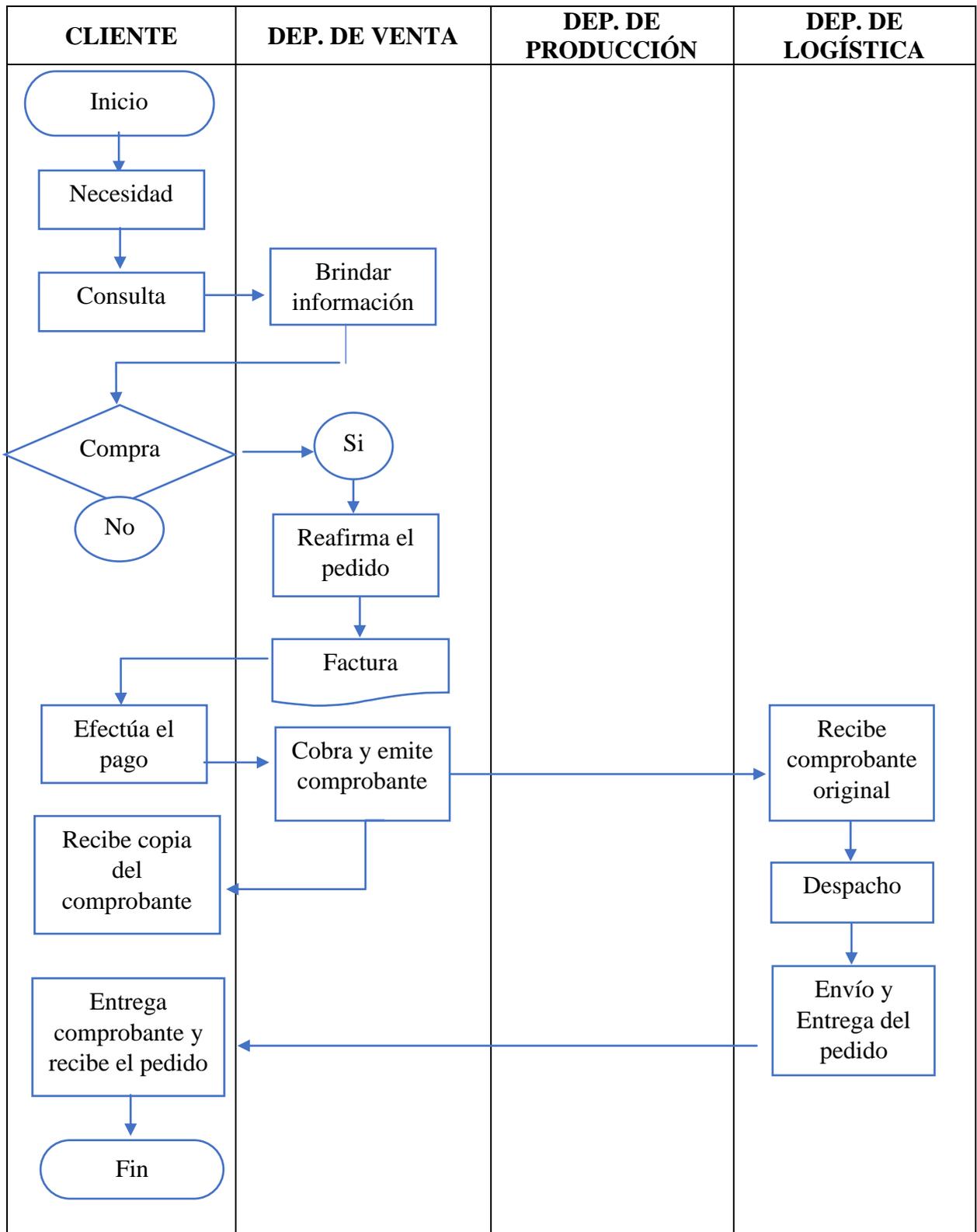
Proceso de atención y servicio al cliente de pedidos pequeños.

- Inicio.
- El cliente se acerca a la empresa por la necesidad de un producto que desea comprar.
- Consulta sobre el producto que vaya adquirir, al asesor encargado, del departamento de venta.
- El asesor, escucha y recepta la información que el cliente solicita.
- El asesor, brinda la información al cliente, del producto o servicio solicitado.
- El cliente, toma la decisión de comprar o no. En caso de no proceder con la compra, el asesor emite un informe detallando la causa de porque no se llevó a cabo la compra.

- Si el cliente procede con la compra, el asesor del departamento de venta, constata el pedido que está solicitando el cliente y emite el comprobante de venta (factura)
- El cliente, recibe el comprobante se acerca a la caja y realiza el respectivo pago, que puede ser en efectivo, transacción bancaria, tarjetas de débito o crédito y cheques.
- El encargado de caja, realiza el cobro y emite comprobante original (como es pequeño pasa directamente al departamento de logística, porque cuenta con el stock) y la copia al cliente (para ser entregado al encargado de entregar el pedido), con la finalidad de ambas partes tenga constancia de la transacción efectuada.
- El departamento de logística, procede con el despacho del pedido y coordina el envío y lugar de entrega.
- Luego el asesor encargado entrega el producto o servicio al cliente y recibe la copia del comprobante.
- Fin.

4.3.5.3 Flujograma de atención y servicio al cliente de pedidos pequeños.

Tabla 29. Flujograma de atención y servicio al cliente de pedidos pequeños



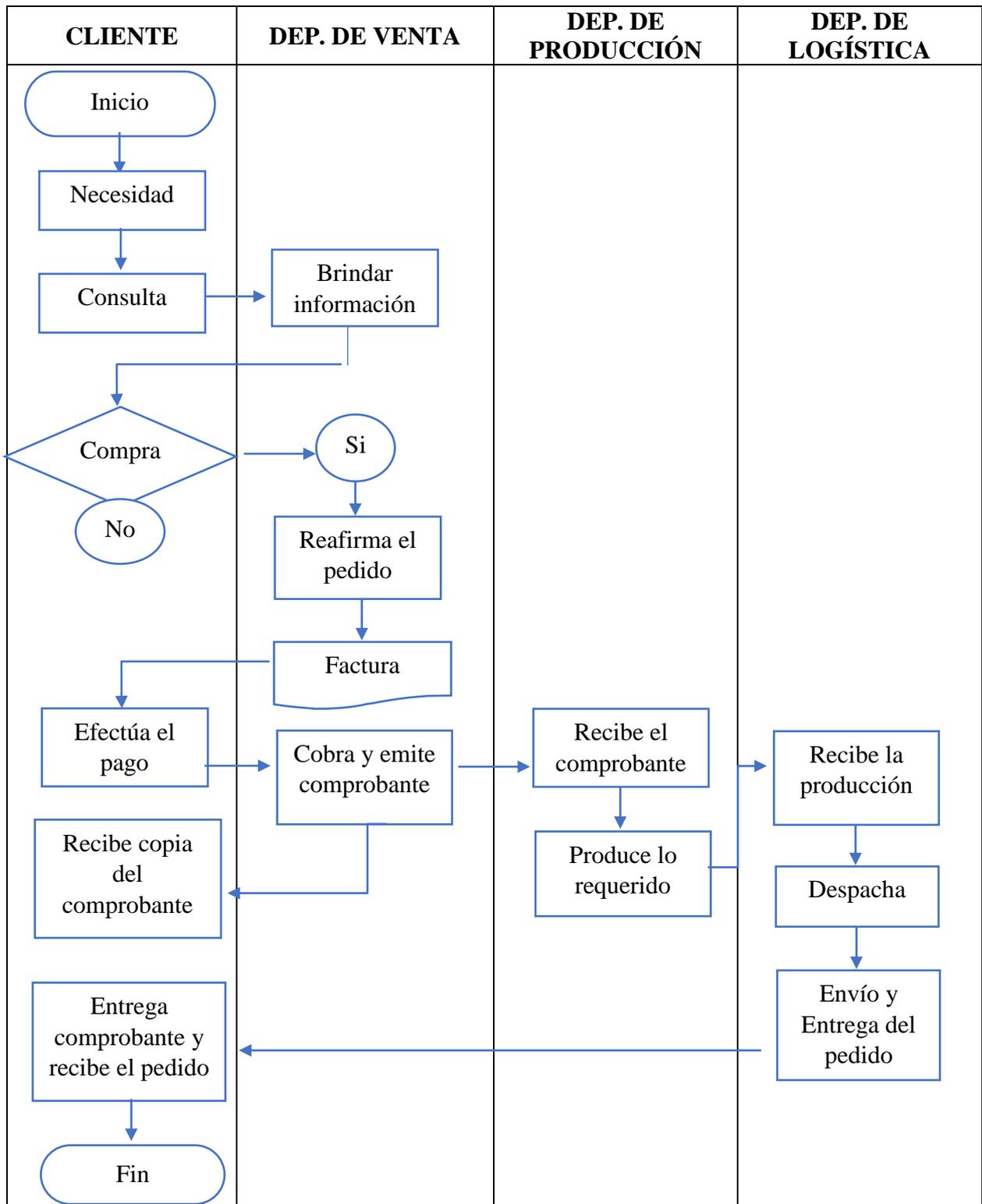
Elaborado por: (Rodríguez, A 2019).

4.3.5.4 Proceso de atención y servicio al cliente de pedidos grandes.

- Inicio.
- El cliente se acerca a la empresa por la necesidad de un producto que desea comprar.
- Consulta sobre el producto que vaya adquirir, al asesor encargado, del departamento de venta.
- El asesor, escucha y recepta la información que el cliente solicita.
- El asesor, brinda la información al cliente, del producto o servicio solicitado.
- El cliente, toma la decisión de comprar o no. En caso de no proceder con la compra, el asesor emite un informe detallando la causa de porque no se llevó a cabo la compra.
- Si el cliente procede con la compra, el asesor del departamento de venta, constata el pedido que está solicitando el cliente y emite el comprobante de venta (factura)
- El cliente, recibe el comprobante se acerca a la caja y realiza el respectivo pago, que puede ser en efectivo, transacción bancaria, tarjetas de débito o crédito y cheques.
- El encargado de caja, realiza el cobro y emite comprobante original (como es un pedido grande directamente emite al departamento de producción para cubrir con el stock requerido) y la copia al cliente (para ser entregado al encargado de entregar el pedido), con la finalidad de ambas partes tenga constancia de la transacción efectuada.
- El departamento de producción, recibe el comprobante y procede con la producción de lo solicitado y posteriormente emite la producción al departamento de logística.
- El departamento de logística, procede con el despacho del pedido, coordina el envío y lugar de entrega.
- Luego el asesor encargado entrega el producto o servicio al cliente y recibe la copia del comprobante.
- Fin.

4.3.5.5 Flujograma de atención y servicio al cliente de pedidos grandes.

Tabla 30. Flujograma de atención y servicio al cliente de pedidos grandes



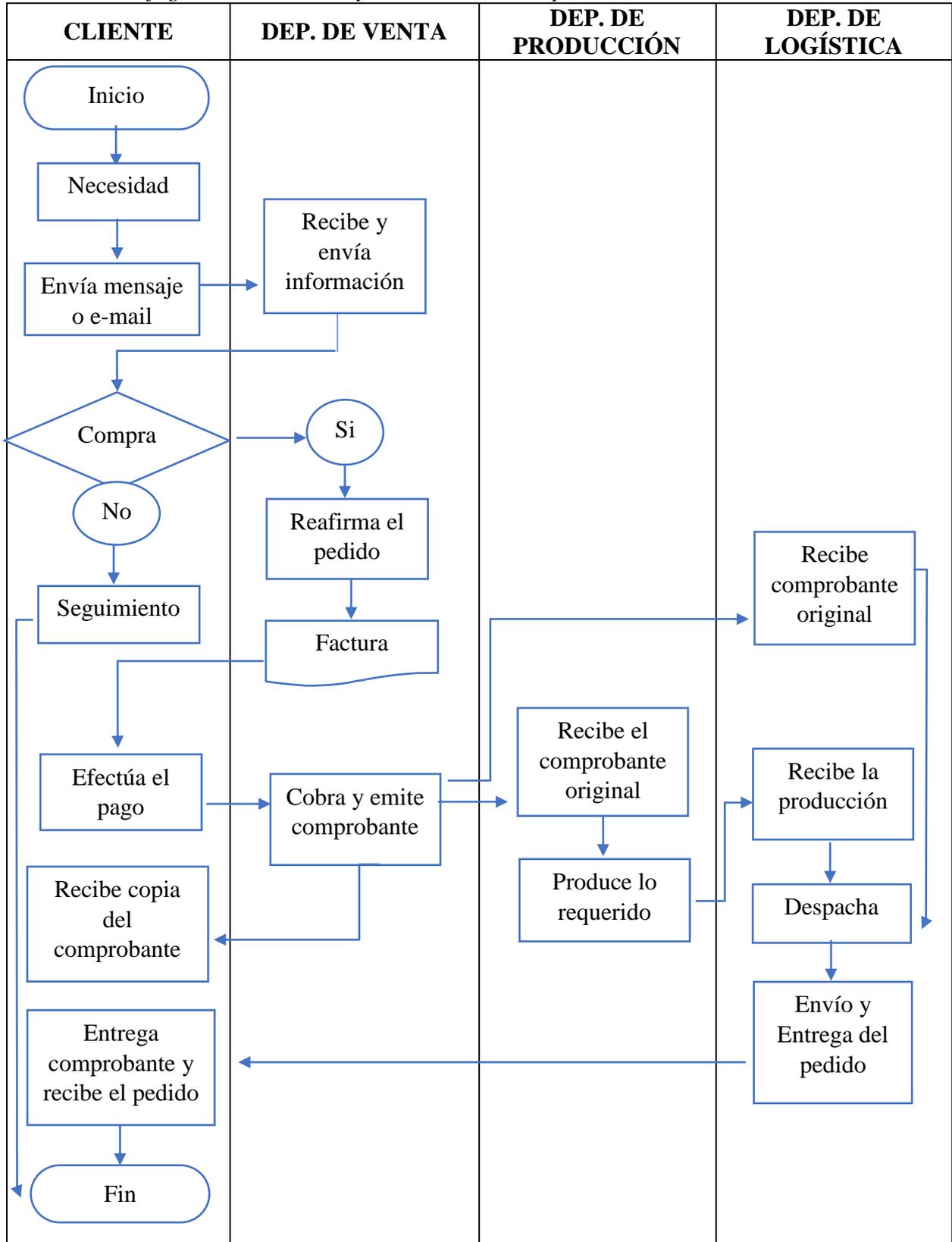
Elaborado por: (Rodríguez, A 2019).

4.3.5.6 Flujograma de atención y servicio al cliente por medios electrónicos.

- Inicio.
- El cliente, por medio de correo electrónico, mensajería rápida (WhatsApp) o telefónicamente, se comunica con la empresa.
- Indistintamente cual sea el medio de comunicación, el cliente solicitara información del producto o servicio que desea adquirir.
- El personal encargado recibe la notificación, registra en la base de dato de la empresa para evitar inconvenientes tales como, duplicación de pedido, demora en atender el requerimiento del cliente, retrasos a la hora de enviar el pedido, entre otros.
- El cliente, recibe la confirmación de su solicitud, si desea continuar con la compra. En caso de no seguir, con la compra el asesor debe hacer un seguimiento y constatar porque el cliente desistió la compra, caso contrario de lograr comunicación se da por terminado la operación.
- Pero si el cliente, desea continuar con la transacción, se procederá a emitir la orden de pago (puede ser en efectivo, transacción bancaria, tarjetas de débito o crédito). Valor que debe ser cancelado en su totalidad para clientes nuevos o menores a 2 años, para clientes mayores de años, puede realizar el 75% y el 25% restante a la hora de entregar el servicio o producto o en su totalidad antes de recibir el pedido.
- Una vez que se tenga la constancia de pago, se emite el comprobante de pago al departamento de logística (si el pedido es pequeño y existe el stock solicitado) o caso contrario al departamento de producción (si es un pedido grande o exista faltante de stock en el departamento de logística) y la copia al cliente (para ser entregado al encargado de entregar el pedido), con la finalidad de ambas partes tenga constancia de la transacción efectuada.
- Cual sea el departamento quien reciba el comprobante, procede con el proceso ya establecido anteriormente.
- Posteriormente, el departamento de logística, procede con el despacho del pedido, coordina el envío y lugar de entrega.
- Luego el asesor encargado entrega el producto o servicio al cliente y recibe la copia del comprobante, constata que el pedido sea correcto, firma la recepción y el mensajero se retira.
- Fin.

4.3.5.7 Flujograma de atención y servicio al cliente por medios electrónicos.

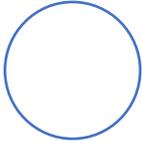
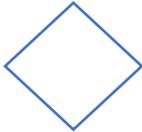
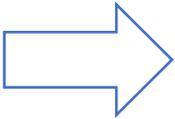
Tabla 31. *Flujograma de atención y servicio al cliente por medios electrónicos*



Elaborado por: (Rodríguez, A 2019).

4.3.6 Simbología Normas ANSI

Tabla 32. Simbología ANSI

SÍMBOLO	REPRESENTA
	Inicio o término: indica el principio o el fin del flujo. Puede ser acción o lugar, además, se usa para indicar una oportunidad administrativa o persona que recibe o proporciona información.
	Actividad: Describe las funciones que desempeñan las personas involucradas en el procedimiento.
	Inspección: Indica una pausa en el proceso, involucra un punto de inspección realizado por alguien diferente a quien realiza la actividad.
	Decisión: Plantea una pregunta breve sobre la cual se toma una decisión cuando hay opciones en otra vía.
	Documento: Representa los documentos que se requieran en el proceso.
	Conector de página: Representa una conexión o enlace con otra hoja diferente, en la que continúa el diagrama de flujo.
	Transmisión: Muestra la transmisión de los datos vía Electrónica.
	Transporte: Indica el movimiento del documento a otra oficina y/o personas

Fuente: Tomado de “Organización de Empresas” por Benjamín & Fincowsky (2009).

4.3.7 Funciones y responsabilidades

Las funciones y responsabilidades de cada uno de los integrantes del nuevo organigrama organizacional, se procederá mediante el siguiente formato donde se detallará el cargo, perfil requerido y funciones y responsabilidades que debe cumplir.

Tabla 33. Perfil del gerente comercial

MERCOMETRO S.A.	
IDENTIFICACIÓN	MISION O PROPOSITO DEL CARGO
Nombre del cargo: Gerente Comercial	Planificar, organizar, dirigir, controlar, coordinar y capacitar eficientemente los departamentos a su cargo, diseñando estrategias que permitan el logro de los objetivos empresariales.
Reporta a: Gerente General	
Dependencia: Departamentos de venta, producción y logística.	
CARACTERÍSTICAS	REQUERIDO
Educación	Título de tercer nivel en carreras administrativas
Conocimiento	Mercadeo y Ventas. Logística de la cadena de abastecimiento. Estrategias de negociación. Manejo de herramientas ofimáticas.
Experiencia	Preferible 3 años en cargos similares.
Competencias:	
<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo • Orientación a resultados. • Servicio al Cliente. • Comunicación Efectiva. • Planificación y Organización 	
Función:	
<ul style="list-style-type: none"> • Planificar, dirigir y evaluar las operaciones de los departamentos dedicados a la venta al por mayor y menor, producción y logística. • Manejar al personal y asignarles tareas. • Garantizar que la información, reclamos y quejas de los clientes sean atendidos de manera profesional y eficiente. • Asegurarse de que el establecimiento tenga un eficaz inventario, además de verificar que el almacén donde se conserva la mercadería esté limpio y organizado. • Fijar metas de ventas (diarias, semanales, mensuales y trimestrales). • Supervisar al personal de los departamentos a cargo para garantizar que se cumpla con las metas diarias. • Evaluar mensualmente el desempeño del personal de los departamentos a su cargo. • Elaborar informes mensuales y anuales, con la finalidad de constatar que los objetivos corporativos sean cumplidos. • Analizar las tendencias del mercado para determinar hacia donde apunta la demanda de los consumidores. 	

Beneficios:

- Capacitación constante
- Excelente ambiente laboral
- Desarrollo profesional
- Beneficios de ley

Elaborado por: (Rodríguez, A 2019).

Tabla 34. *Perfil del jefe de ventas*

MERCOMETRO S.A.	
IDENTIFICACIÓN	MISION O PROPOSITO DEL CARGO
Nombre del encargado Jefe de Venta	Planear, organizar, dirigir, controlar y coordinar las políticas y programas de ventas de acuerdo al mercado nacional de servicios logísticos.
Reporta a: Gerente Comercial – Departamento comercial y de operaciones	
Dependencia: –	
CARACTERÍSTICAS	REQUERIDO
Educación	Título universitario en administración de empresas, mercadeo o carrera a fin.
Conocimiento	Mercadeo y Ventas. Estrategias de negociación. Manejo de herramientas ofimáticas.
Experiencia	Mínima 2 años, en cargos similares liderando y organizando equipos, con experiencia en negociación.
Competencias: <ul style="list-style-type: none"> • Habilidad para adaptarse, aprender y aplicar nuevas estrategias de ventas de manera eficaz. • Habilidades de liderazgo, capacidad para reunir y dirigir a un grupo de profesionales. • Habilidades de comunicación (tanto de manera oral como escrita). • Habilidad en trato y manejo de servicio al cliente. • Habilidad en realizar varias tareas al mismo tiempo y de priorizar responsabilidades. 	

<p>Función:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Planificar y organizar la planificación de trabajo del departamento de Ventas. • Enfocar los esfuerzos de ventas al estudio de las necesidades existentes y potenciales de los clientes. • Elaborar y hacer entrega de informes de ventas diarios, al gerente comercial • Interactuar con los clientes para garantizar su satisfacción. • Atender y resolver las quejas de los clientes y determinar la solución, siempre buscando brindar un mejor servicio.
<p>Beneficios:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Capacitación constante • Excelente ambiente laboral • Desarrollo profesional • Beneficios de ley

Elaborado por: (Rodríguez, A 2019).

Tabla 35. *Perfil del jefe de producción*

MERCOMETRO S.A.	
IDENTIFICACIÓN	MISION O PROPOSITO DEL CARGO
<p>Nombre del cargo: Jefe de producción</p>	<p>Responsable de prever, organizar, integrar, dirigir, controlar y retroalimentar las operaciones de las áreas productivas garantizando el cumplimiento de los planes de producción, con un eficiente manejo de recursos y dentro de los estándares de productividad y calidad, establecidos.</p>
<p>Reporta a: Gerente Comercial – Departamento Comercial y de Operaciones.</p>	
<p>Dependencia: –</p>	
CARACTERÍSTICAS	REQUERIDO
<p>Educación</p>	Título universitario en ingeniería industrial, economía o carreras afines.
<p>Conocimiento</p>	Manejo de herramientas ofimáticas. Calidad y productividad. Control de procesos productivos.
<p>Experiencia</p>	Mínima 2 años en cargos similares
<p>Competencias:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento técnico sobre servicios logísticos. • Habilidad en la resolución de problemas. • Dotes para el liderazgo y trabajo en equipo. • Habilidad de comunicación. 	

<p>Función:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Supervisar al equipo de producción para que gestionen y ejecuten los proyectos de producción. • Trabajar con el equipo de producción para así planificar, programar y realizar las actividades de producción. • Asignar la carga de trabajo diaria a los miembros del equipo. • Desarrollar el programa de producción y los lineamientos para apoyar los objetivos de la empresa. • Programar el mantenimiento y la inspección de los equipos periódicamente. • Determinar los requerimientos de máquinas, materiales y mano de obra para la ejecución del programa de producción. • Supervisar las actividades de producción y ajustar los horarios para así poder entregar a tiempo. • Asegurarse que el producto final cumpla con los estándares de calidad y también con las especificaciones del cliente. • Asegurarse que el equipo cumpla con las políticas de la empresa y también con los estándares de seguridad.
<p>Beneficios:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Capacitación constante • Excelente ambiente laboral • Desarrollo profesional • Beneficios de ley

Elaborado por: (Rodríguez, A 2019).

Tabla 36. *Perfil del jefe de logística*

MERCOMETRO S.A.		
IDENTIFICACIÓN	MISION O PROPOSITO DEL CARGO	
<p>Nombre del cargo: Jefe de Logística</p> <p>Reporta a: Gerente Comercial – Departamento Comercial y de Operaciones</p> <p>Dependencia: –</p>	<p>Coordinar, simplificar, planificar, gestionar los procesos de logística y distribución de los productos con eficiencia hasta llegar al consumidor final.</p>	
CARACTERÍSTICAS		REQUERIDO
Educación		Titulo Técnico o de tercer nivel en Logística y Distribución.
Conocimiento	Procesos administrativos. Gestión de logística y almacén de materiales. Tecnologías de la información	
Experiencia	Mínimo 2 años en cargos similares.	

Competencias: <ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo • Trabajo en equipo • Motivación por logros • Metódico y proactivo
Función: <ul style="list-style-type: none"> • Asegurar la mantención de la distribución, bajo los estándares requeridos por la empresa. • Controlar stock y calidad de productos • Analizar y definir rutas de reparto para optimizar eficiencia. • Coordinar el despacho de pedidos diarios, semanales y mensuales. • Realizar seguimiento de los productos despachados • Velar por la entrega oportuna de los productos solicitados por los clientes • Ingresar información a los sistemas computacionales. • Coordinar y supervisar que las actividades en terreno se ejecuten bajo los estándares de calidad y plazos establecidos.
Beneficios: <ul style="list-style-type: none"> • Capacitación constante • Excelente ambiente laboral • Desarrollo profesional • Beneficios de ley

Elaborado por: (Rodríguez, A 2019).

Tabla 37. Perfil del jefe de contabilidad

MERCOMETRO S.A.	
IDENTIFICACIÓN	MISION O PROPOSITO DEL CARGO
Nombre del cargo: Gerente Administrativo	Asiste y da soporte a las operaciones de la compañía en lo que respecta a labores administrativas y contables, atendiendo requerimientos de clientes internos y externos; aplicando y cumpliendo con las políticas y procedimientos de la empresa.
Reporta a: Gerente Administrativo	
Dependencia: Departamento de contabilidad y recursos humanos.	
CARACTERÍSTICAS	REQUERIDO
Educación	Título universitario media o superior relacionado con el área de auditoría, administración, gestión empresarial y carreras a fin.
Conocimiento	Manejo de herramientas computacionales. Manejo de programas de contables. Tributación. Manejo de normas NIIF, ISO y relacionadas a la actividad de la empresa.
Experiencia	Mínima 2 años en cargos similares

<p>Competencias:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de Planificación. • Trabajo en Equipo. • Tolerancia a la Presión. • Prolijidad. • Comunicación Efectiva.
<p>Función:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mantener en orden el equipo y sitio de trabajo, reportando cualquier anomalía • Elaboración de proformas de proveedores • Encargado de las cotizaciones y compras • Elaborar informes periódicos de las actividades realizadas • Elaborar comprobantes de ingreso y egreso • Verificar la exactitud de los comprobantes y otros documentos relativos a ingresos y egresos y otras transacciones financieras. • Mantener el control de las aperturas y reaperturas de las cuentas corrientes, así como los registros de firmas. • Elaborar el reporte de origen y aplicación de fondos, clasificando los rubros de gastos e ingresos por áreas. • Conciliar las cuentas bancarias con las entidades respectivas. • Aplicar las inversiones transitorias y medir su redención. • Coordinar la cancelación de cuentas por pagar a proveedores. • Controlar las diferentes operaciones bancarias para el pago de pasivos y su actualización.
<p>Beneficios:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Capacitación constante • Excelente ambiente laboral • Desarrollo profesional • Beneficios de ley

Elaborado por: (Rodríguez, A 2019).

Tabla 38. Perfil del jefe de recursos humanos

MERCOMETRO S.A.	
IDENTIFICACIÓN	MISIÓN O PROPÓSITO DEL CARGO
<p>Nombre del cargo: Jefe de Recursos Humanos</p> <p>Reporta a: Gerente Administrativo</p> <p>Dependencia: –</p>	<p>Ser responsable por promover y desarrollar integralmente el potencial humano, contribuyendo al logro de los objetivos estratégicos de la empresa</p>
CARACTERÍSTICAS	REQUERIDO

Educación	Graduado de Licenciatura en Administración de Empresas, Ingeniería Industrial, o carrera afín al cargo, de preferencia con estudios de postgrado o cursos especializados en Administración de Recursos Humanos
Conocimiento	En sistemas de información de recursos humanos. Leyes, normas y reglamentos vigentes en Ecuador. Manejo de técnicas de selección de personal Redacción de informes técnicos
Experiencia	Mínima 2 años en cargos similares
Competencias:	
<ul style="list-style-type: none"> • Trabajo en equipo y cooperación. • Planificación y organización. • Manejo de conflictos. • Innovación y creatividad. 	
Función:	
<ul style="list-style-type: none"> • Asesorar y participar en la formulación de la política de personal. • Dar a conocer las políticas de personal y asegurar que se cumpla por completo. • Relacionarse con las oficinas de colocaciones y otras fuentes de mano de obra. • Establecer el perfil y diseño de puestos Reclutar y seleccionar al personal. • Determinar los términos y condiciones de empleo. Controlar que se cumplan los diversos aspectos legales y requisitos establecidos por la ley y la empresa en materia • de contratación de personal. • Desarrollo y gestión de la estructura y política salarial. Supervisar la correcta confección de las planillas de remuneraciones del personal. • Desarrollo y gestión de la política y administración de beneficios sociales. • Controlar el cumplimiento del rol vacacional. • Investigar los antecedentes de los candidatos a empleados con ocasión de la • Evaluación y Selección de personal. 	
Beneficios:	
<ul style="list-style-type: none"> • Capacitación constante • Excelente ambiente laboral • Desarrollo profesional • Beneficios de ley 	

Elaborado por: (Rodríguez, A 2019).

4.3.8 Costo – beneficio de la propuesta

Al momento de implementar el plan de diseño organizacional, la empresa MERCOMETRO S.A. incurrirá con costos, que se detallan a continuación:

4.3.8.1 Impresión del Plan de Diseño Organizacional propuesto

Tabla 39. *Presupuesto de los materiales y suministro para la impresión del Plan de Diseño*

Materiales y suministros	Cantidad	Costo unitario	Total
Resma de hojas	3	\$ 5,00	\$ 15,00
Frasco de tinta (negra)	4	\$ 12,00	\$ 48,00
Impresión B/N	500	\$ 0,05	\$ 25,00
Anillados	11	\$ 1.00	\$ 11,00
Total			\$ 99,00

Elaborado por: (Rodríguez, A 2019).

Como se puede observar en la tabla anterior, se detalla el presupuesto que se necesitara para imprimir el plan de diseño organizacional, con la finalidad de ser distribuido en los departamentos y áreas propuestas en la estructura organizacional.

4.3.8.2 Inducción a los jefes de departamentos y áreas y personal técnico y operativo

Tabla 40. *Presupuesto para la inducción y socialización del plan organizacional*

Detalle	Cantidad de empleados	Costo unitario	Total
Honorarios Profesionales (capacitador)	1	\$ 700,00	\$ 700,00
Transporte del capacitador	1	\$ 10,00	\$ 10,00
Break (5 días)	11	\$ 2,00	\$ 110,00
Almuerzos (5 días)	11	\$ 3.00	\$ 165,00
Total			\$ 985,00

Elaborado por: (Rodríguez, A 2019).

Como se puede observar en la tabla anterior, se detalla el presupuesto que se necesitara para la inducción y socialización del plan organizacional a los jefes de departamentos y

áreas y personal técnico y operativo de MERCOMETRO S.A., que se llevara a cabo en 5 días.

Lo cual, nos indica que se necesitaría un presupuesto general de \$1.084,00, para incluir el plan de diseño organizacional.

4.3.8.3 Costo beneficio de implementación del Plan de Diseño Organizacional

Tabla 41. *Costo-beneficio*

Beneficios	Costos
<p>Permitirá a la empresa tener un organigrama con estructura formal y precisa.</p> <p>Propone insertar nuevos departamentos, con la finalidad de distribuir las funciones acordes al perfil de cada puesto.</p> <p>Con la inserción de los flujogramas descritos, los empleados de cada área y departamento tendrán mayor facilidad de cumplir sus funciones y responsabilidades que corresponda, beneficiando a los clientes y la rentabilidad de la empresa.</p> <p>La empresa podrá cumplir con sus objetivos corporativos, debido a que el plan de diseño tuvo presente al elaborar cada punto.</p> <p>El diseño de funciones y responsabilidades, permitirá controlar los gastos en exceso por comprar material.</p>	<p>El costo que se incurrirá para socializar y capacitar al personal, acerca del plan de diseño organizacional propuesto, asciende a \$1.084,00</p> <p>A pesar de que es un costo significativo para la empresa, realmente es algo insignificante, si se compara con todas las pérdidas que enfrenta la empresa por el descuido en las actividades que se mencionó anteriormente por el mal manejo de funciones y responsabilidades por parte de los empleados de MERCOMETRO S.A.</p>

Elaborado por: (Rodríguez, A 2019).

Como se puede observar en la tabla anterior se expuso los beneficios y costo que incurrirá la empresa al insertar el plan de diseño organizacional.

CONCLUSIONES

La presente investigación tuvo como fin presentar las respectivas conclusiones una vez presentada el plan de diseño organizacional, que se realizó en base a la problemática que presenta MERCOMETRO S.A.

- En relación al primer objetivo fue diagnosticar la situación del área de logística de la empresa, que mediante el resultado de las encuestas y ficha de observación, dio a conocer, que la empresa MERCOMETRO S.A. no contaba con un manual de funciones y responsabilidades, direccionamiento estratégico y mucho menos políticas direccionadas a cumplir con los objetivos estratégicos planteados por la empresa.
- En relación al segundo objetivo, era diseñar una adecuada estructura organizacional y funcional para el área de logística, de tal manera se elaboró una propuesta de estructura organizacional cambiando el organigrama establecido por la empresa, debido a que sólo contaba con: gerente general, asistente administrativa, cartero y logística. No obstante, el organigrama propuesto está enmarcado a la reestructuración de la administración y funciones, con la finalidad de mejorar el servicio que brinda MERCOMETRO S.A.
- Con respecto a nuestro tercer objetivo, se llegó a la conclusión de desarrollar el plan de diseño organizacional, que está orientado a organizar las áreas y crear niveles de integración entre colaboradores de toda jerarquía, áreas y departamentos, con el fin de crear un ambiente laboral favorable, en que los colaboradores cumplan con los objetivos propuesto por la empresa
- Finalmente se puede concluir, un plan de diseño organizacional en una empresa es indispensable para construir y ajustar una estructura organizacional enlistada a conseguir sus objetivos y metas trazadas. Además, es el medio para ejecutar estrategias empresariales, por lo tanto, los altos directivos tienen la responsabilidad de comprender de forma profunda y metodológica, el proceso que maneja el plan.

RECOMENDACIONES

- Se recomienda que la empresa MERCOMETRO S.A., tome en consideración el plan de diseño organizacional que se desarrolló y se dé a conocer a los trabajadores de la empresa, a fin de que se las funciones y responsabilidades sean asimiladas y ejecutas por los colaboradores.
- Tenga en consideración la estructura organizacional propuesta, y cada uno de los departamentos que de una y otra forma son de suma importancia para el beneficio de la empresa en el corto, mediano y largo plazo.
- Realizar de forma trimestral, capacitaciones y evaluaciones a cada una de las áreas de la empresa, con la finalidad de obtener un alto rendimiento y brindar un servicio garantizado a los clientes.
- Realizar anualmente un estudio de mercado, con la finalidad de conocer las necesidades y preferencias del cliente, avances tecnológicos y a su vez actualizar los flujogramas que sigue la empresa a la hora de realizar sus funciones.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFÍA

- Ballesteros, J. (21 de Agosto de 2016). *Fundacion Universitaria Los Libertadores*. Recuperado de <https://repository.libertadores.edu.co/bitstream/handle/11371/948/PlazasGilJuanCarlos.pdf>
- Briones, F., & Coello, J. (2015). *Universidad Catolica de Santiago de Guayaquil*. Recuperado de <http://repositorio.ucsg.edu.ec/bitstream/3317/3475/1/T-UCSG-PRE-ECO-ADM-143.pdf>
- Cano, C. (2017). *Universidad de Bogota Jorge Tadeo*. Recuperado de <http://www.eumed.net/libros/img/portadas/1665.pdf>
- Cardenas, I. (2015). *Universidad Tecnica de Ambato*. Recuperado de <http://repo.uta.edu.ec/bitstream/123456789/13034/1/FCHE-PSIC-119.pdf>
- Castellanos, A. (2015). *Logística comercial internacional*. Barranquilla, Colombia: Universidad del Norte.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos*. México: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A.
- Chiavenato, I. (2009). *GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO*. México: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES.
- Chiavenato, I., & Nagore, G. (2017). *Administración de recursos humanos: el capital humano de las organizaciones* (10a ed.). México: McGraw-Hill Interamericana.
- Cuesta, A. (2017). *Gestion del Talento Humano y del Conocimiento*. ECOE Ediciones.
- Diaz, A., & Sanchez, A. (2013). *Universidad Libre*. Recuperado de <https://repository.unilibre.edu.co/bitstream/handle/10901/9398/Tesis%20Ver.%20Final%20Plan%20Log%C3%ADstico%20de%20Distribuci%C3%B3n.pdf?sequence=1>
- Draft, R. (2017). *Teoria y Diseño Organizacional*. Mexico: Cengage Learning Editores.

- Estupiñán, R. (2015). *Administración de riesgos E.R.M. y la auditoría interna*. Ecoe Ediciones.
- Fernández, J. (2014). *Optimización de la cadena logística: manual teórico*. Madrid: Editorial CEP S.L.
- Garay, A. (2017). *Logística: conocimientos, habilidades y actitudes*. El Cid Editor.
- García, M. (2014). *Universidad Militar Nueva Granada*. Recuperado de <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/12715/ENSAYO%20-%20OPCION%20DE%20GRADO%20-%20CONTROL%20INTERNO.pdf;jsessionid=71CA6CA7E3C17ACB546B4408B5DDAE90?sequence=1>
- Gómez, V. (24 de Mayo de 2017). *Universidad Nacional del Centro de la Provincia de Buenos Aires*. Recuperado de <http://www.ridaa.unicen.edu.ar/xmlui/bitstream/handle/123456789/1418/Valeria%20Beatriz%20Gomez.PDF?sequence=1&isAllowed=y>
- González, L. (2014). *Proceso Administrativo*. México: Grupo Editorial Patria.
- González, A. (2019). *Desarrollo organizacional de la A a la Z*. PACJ.
- Guerrero, S., & Trujillo, F. (2014). *Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo*. Recuperado de http://tesis.usat.edu.pe/bitstream/usat/71/1/TL_GuerreroRosilloShirley_TrujilloPereaFatima.pdf
- Guízar, R. (2013). *Desarrollo organizacional. Principios y aplicaciones: principios y aplicaciones*. México: McGraw-Hill Interamericana.
- Jones, G. (2008). *Teoría Organizacional. Diseño y cambio en las organizaciones*. México: Pearson Educación.
- Loo, M. (Marzo de 2017). *Universidad Externado de Colombia*. Recuperado de <https://doi.org/10.18601/01229893.n38.06>
- Louffat, E. (04 de Marzo de 2017). *Universidad ESAN*. Recuperado de <https://www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/2017/03/04/que-se-entiende-por-diseno-organizacional/>

- Mercometro. (2018). *Mercometro*. Recuperado de <https://www.mercometro.com/index.php/empresa>
- Molina, J. (2015). *Universidad Politecnica Salesiana*. Recuperado de <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/10267/1/UPS-GT001298.pdf>
- Morales, E. (2015). *Universidad Tecnica de Ambato*. Recuperado de <http://repo.uta.edu.ec/bitstream/123456789/17774/1/T2965i.pdf>
- Morales, E. (2015). *Universidad Tecnica de Ambato*. Recuperado de <http://repositorio.uta.edu.ec/jspui/bitstream/123456789/17774/1/T2965i.pdf>
- Pivaque, K. (2015). *Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil*. Recuperado de <http://repositorio.ulvr.edu.ec/bitstream/44000/898/1/T-ULVR-0634.pdf>
- Rosario, W. d. (2019). *Universidad Laica Vicente Rocafuerte*. Recuperado de <http://repositorio.ulvr.edu.ec/bitstream/44000/2776/1/T-ULVR-2558.pdf>
- Sanchez, M. (2014). *Administracion I*. Grupo Editorial Patria.
- Sierra, C., Moreno, J., & Silva, H. (2015). Recuperado de Universidad La Rioja: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5655379.pdf>
- Toro, L. (Mayo de 2015). *UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA*. Recuperado de <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/13939/LUZ%20YOLANDA%20TORO%20SUAREZ%20%20TRABAJO%20FINAL.pdf;jsessionid=C388EAC3BD713023F2E2A2F285F339C5?sequence=2>
- Vivanco, M. (Agosto de 2017). *SCIELO*. Recuperado de <http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v9n3/rus38317.pdf>

ANEXOS

Anexo 1. Preguntas de encuesta #1

Preguntas para la encuesta

La presente estructura de cuestionario busca conocer las perspectivas que tiene el cliente sobre la empresa, los inconvenientes que han tenido con la logística y si considerar que esta entidad debe mejorar su estructura organizacional.

1. ¿Usted ha recibido algún tipo de capacitación por parte de la empresa MERCOMETRO S.A. en el tiempo que ha laborado en esta institución?

Si

No

2. ¿Ha tenido inconvenientes con la logística en la gestión que brinda MERCOMETRO S.A.?

Si

No

3. ¿Cómo calificaría los servicios de Courier de publicidad en Ecuador por parte de la empresa MERCOMETRO S.A.?

Excelente

Muy buenos

Buenos

Regulares

4. ¿Qué inconveniente al momento de pedir los servicios de MERCOMETRO S.A.?

Retrasos

Mala atención

No solución a problemas

Desinformación o poco conocimiento de los empleados

5. ¿Considera necesario que esta empresa mejore su proceso logístico que brinda?

Si

No

6. Desde su punto de vista ¿Un mejor diseño organizacional del área de logística le permitirá solucionar los inconvenientes o quejas que se han presentado con MERCOMETRO S.A.?

Si

Talvez

No

7. ¿Ha notado desorganización al momento de realizar algún pedido por parte de MERCOMETRO S.S.?

Si

No

8. ¿Qué tan importante es para usted que su empresa proveedora de publicidad muestre una mejor estructura organizacional?

Muy relevante

Poco relevante

Nada relevante

9. ¿Usted recomendaría la logística con la gestión que brinda MERCOMETRO S.A.?

Si

No

Anexo 2. Preguntas de encuesta #2

Encuesta para empleados

La segunda encuesta va destinada a definir la situación interna de la empresa sobre el manejo de los procesos, la existencia de manuales y cuando se efectúan evaluaciones o capacitaciones en la misma.

1. ¿Conoce usted los objetivos estratégicos de la empresa MERCOMETRO S.A.?

Si

No

2. Desde su perspectiva, ¿Cuál de las siguientes áreas considera de mayor relevancia dentro de la empresa?

Marketing

Servicio al cliente

Ventas

3. Desde su perspectiva, ¿Existe una comunicación efectiva y amigable del departamento de logística con los demás departamentos?

De acuerdo

Neutral

En desacuerdo

4. ¿Considera que la empresa para brindar un óptimo servicio debe tener estructurado la función de cada uno de los puestos y responsabilidades de cada empleado?

Si

No

5. ¿Cuenta la empresa con un manual de procedimiento para cada área que compone su estructura organizacional?

Si

No

6. Desde su punto de vista LA EMPRESA ¿Ha implementado capacitaciones periódicas?

- Siempre
- Casi siempre
- Rara vez
- Nunca

7. ¿Ha existido inconvenientes con los clientes debido a una inadecuada gestión interna del proceso logístico?

- Siempre
- Casi siempre
- Rara vez
- Nunca

8. ¿Están definidas las responsabilidades y jerarquías dentro de la organización para cada puesto existente?

- Si
- No

9. ¿Cada qué tiempo se realizan evaluación de los procesos?

- Semanal
- Mensual
- Trimestral
- Semestral
- Anual
- Nunca

Anexo 3. Preguntas de entrevista

Entrevista

La entrevista propuesta busca despejar dudas sobre el pensamiento que tiene el gerente de MERCOMETRO S.A. y su forma de gestionar el negocio, además se busca identificar si en todas las áreas no se presenta un manual estructurado de labores.

- 1. ¿Existe un manual de procedimientos y funciones dentro de la empresa MERCOMETRO S.A.?**
- 2. ¿Cómo llevan el control de las funciones de los miembros de las empresas?**
- 3. ¿Qué inconvenientes se han presentado en la gestión de los procesos de la empresa?**
- 4. ¿Qué estrategias formula la empresa para optimizar los tiempos en cada proceso?**
- 5. ¿Existe una planificación de capacitaciones para el personal de la empresa?**
- 6. ¿Cómo describe el proceso de atención al cliente dentro de MERCOMETRO S.A.?**
- 7. ¿Cómo describe el proceso de logística en MERCOMETRO S.A.?**
- 8. ¿Cuáles son los objetivos corporativos de la empresa y cuál es el enfoque de esto?**
- 9. ¿Están definidas los niveles jerárquicos de cada área de MERCOMETRO S.A.?**
- 10. Desde su percepción ¿Qué tan importante es llevar una correcta estructura organizacional y de los procesos por parte de una empresa?**
- 11. ¿Considera necesario un diseño o rediseño organizacional de la empresa enfocado en el área de logística?**

Anexo 4. Entrega de volantes

