



**UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE DE  
GUAYAQUIL**

**FACULTAD DE ADMINISTRACION**

**CARRERA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

**PROYECTO DE INVESTIGACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO  
DE LIC. ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

**TEMA**

**DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA EL COMERCIAL 'DOS CORAZONES'**

**TUTOR**

**MG, CHRISTIAN PROAÑO PIEDRA**

**AUTOR**

**KAREM NATHALY VASQUEZ ESPINOZA**

**GUAYAQUIL**

**2022**



Presidencia  
de la República  
del Ecuador



Plan Nacional  
de Ciencia, Tecnología,  
Innovación y Saberes



## REPOSITARIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA

### FICHA DE REGISTRO DE TESIS

#### TÍTULO Y SUBTÍTULO:

Diseño Organizacional para el Comercial 'Dos Corazones'

#### AUTOR/ES:

Vásquez Espinoza Karem  
Nathaly

#### REVISORES O TUTORES:

MAGP. Christian Proaño Piedra

#### INSTITUCIÓN:

Universidad Laica Vicente  
Rocafuerte de Guayaquil

#### Grado obtenido:

Licenciado De Administración De  
Empresas

#### FACULTAD:

DE ADMINISTRACIÓN

#### CARRERA:

ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

#### FECHA DE PUBLICACIÓN:

2022

#### N. DE PAGS:

71

**ÁREAS TEMÁTICAS:** Educación Comercial y Administración.

**PALABRAS CLAVE:** Estructura organizacional y procesos administrativos.

#### RESUMEN:

El presente proyecto de investigación busca crear un diseño organizacional para el Comercial 'Dos Corazones', basado con un enfoque cualitativo que ayudara a recopilar la información necesaria utilizando el método de entrevistas y observación directa, en donde se evidencio la necesidad que tiene el negocio de crear políticas, procesos y procedimientos relacionados a las actividades que realiza el negocio, por lo que la propuesta se enfoca en resolver las principales problemas de la entidad y flujos de proceso.

#### N. DE REGISTRO (en base de datos)

#### N. DE CLASIFICACIÓN:

**DIRECCIÓN URL (tesis en la web):**

<b>ADJUNTO PDF:</b>	<b>SI</b> <input type="checkbox"/>	<b>NO</b> <input type="checkbox"/>
<b>CONTACTO CON AUTORES:</b> Vásquez Espinoza Karem Nathaly	<b>Teléfono:</b> 0990221015	<b>E-mail:</b> kvasqueze@ulvr.edu.ec
<b>CONTACTO EN LA INSTITUCIÓN:</b>	Mg. Oscar Machado Álvarez, <b>DECANO</b> <b>Teléfono:</b> 259 6500 Ext. 201 <b>E-mail:</b> omachadoa@ulvr.edu.ec Phd. William Quimi Delgado, <b>Director de Carrera</b> <b>Teléfono:</b> 259 6500 Ext. 203 <b>E-mail:</b> wquimid@ulvr.edu.ec	

# CERTIFICADO DE ANTIPLAGIO ACADÉMICO

23-09-2021

INFORME DE ORIGINALIDAD

9%

INDICE DE SIMILITUD

7%

FUENTES DE INTERNET

0%

PUBLICACIONES

5%


TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

ENCONTRAR COINCIDENCIAS CON TODAS LAS FUENTES (SOLO SE IMPRIMIRÁ LA FUENTE SELECCIONADA)

1%

★ es.slideshare.net

Fuente de Internet



Ing. Com. Christian Proaño Piedra, MAGP.

Excluir citas

Apagado

Excluir coincidencias

Apagado

Excluir bibliografía

Apagado

# DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS PATRIMONIALES

El estudiante egresado Vásquez Espinoza Karem Nathaly, declaro bajo juramento, que la autoría del presente proyecto de investigación, "DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA EL COMERCIAL DOS CORAZONES", 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 los derechos patrimoniales y de titularidad a la Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil, según lo establece la normativa vigente.

Autor:

Karem Vásquez E.

Vásquez Espinoza Karem Nathaly

C.I. 0921251179

## **CERTIFICACIÓN DE ACEPTACIÓN DEL TUTOR**

En mi calidad de Tutor del Proyecto de Investigación “DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA EL COMERCIAL DOS CORAZONES”, designado(a) 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: "**DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA EL COMERCIAL DOS CORAZONES**", presentado por la estudiante VASQUEZ ESPINOZA KAREM NATHALY como requisito previo, para optar al Título de LICENCIATURA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS encontrándose apto para su sustentación.



Mg. Christian Proaño Piedra

C.C.

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a Dios por brindarme salud y poder permitirme culminar una de mis metas personales y en especial a mi mamá por todo el sacrificio y esfuerzo que hizo para darme mis estudios universitarios al igual que mi papá por siempre acompañarme y estar para mí, a mi hermano por brindarme su apoyo y amor incondicional en la trayectoria de mi carrera universitaria sin ellos no hubiera sido posible; y a todos los docentes que conformaron parte de mi educación a largo de estos años, gracias por su dedicación. Finalmente, a todas aquellas personas que directa e indirectamente me apoyaron para culminar mis estudios universitarios.

Karem Vásquez Espinoza.

## **DEDICATORIA**

El presente proyecto de titulación se lo dedico a Dios por sus bendiciones que me permitieron poder culminar mi carrera universitaria.

A mis padres, por brindarme su apoyo, amor incondicional y por el sacrificio que hicieron a lo largo de estos años para poder formarme como una profesional.

A mi hermano, por siempre brindarme su apoyo e impulsarme a seguir adelante. Siendo un ejemplo a seguir para mí.

Karem Vásquez Espinoza.

# ÍNDICE GENERAL

1 FICHA DE REGISTRO DE TESIS .....	II
CERTIFICADO DE ANTIPLAGIO ACADÉMICO .....	IV
DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS PATRIMONIALES .....	V
CERTIFICACIÓN DE ACEPTACIÓN DEL TUTOR .....	VI
AGRADECIMIENTO .....	VII
ÍNDICE DE TABLAS .....	XIII
ÍNDICE DE FIGURAS .....	XIV
ÍNDICE DE ANEXOS .....	XV
INTRODUCCIÓN .....	1
CAPÍTULO I .....	3
DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN .....	3
1.1 Tema .....	3
1.2 Planteamiento del problema .....	3
1.3 Formulación del problema .....	4
1.4 Sistematización del problema .....	4
1.5 Objetivo general .....	4
1.6 Objetivos específicos .....	4
1.7 Justificación .....	4



1.8	Delimitación de la investigación.....	5
1.9	Idea a defender.....	6
1.10	Línea de Investigación Institucional/Facultad.....	6
2	CAPÍTULO II .....	7
	MARCO TEÓRICO .....	7
2.1	Estado del Arte.....	7
2.1.1	Antecedentes.....	7
2.2	Fundamentación teórica .....	9
2.2.1	Organización.....	9
2.2.2	Cultura organizacional.....	9
2.2.3	Clima Laboral .....	9
2.3	Estructura Organizacional.....	9
2.3.1	Elementos de la Estructura Organizacional.....	9
2.3.2	Características de la Estructura Organizacional .....	10
2.3.3	Tipos de estructura Organizacional .....	11
2.3.3.1	Estructura Lineal.....	11
2.3.3.2	Estructura Funcional.....	12
2.3.3.3	Estructura de Staff .....	12
2.3.3.4	Estructura Matricial .....	13
2.3.4	Importancia de una Estructura Organizacional .....	13
2.4	Organigrama .....	13

2.4.1	Organigrama de la Empresa .....	14
2.5	División de trabajo .....	15
2.5.1	Diseño de perfiles de puestos de trabajo .....	15
2.5.2	Cargos .....	15
2.5.3	Funciones o Responsabilidades .....	15
2.5.4	Competencias laborales .....	15
2.5.5	Capacitaciones .....	15
2.5.6	Departamentalización .....	16
2.6	Sistema de Control Interno .....	16
2.6.1	Principios del Sistema de Control Interno .....	16
2.6.2	Elementos del Sistema de Control Interno .....	17
2.7	Análisis FODA .....	18
2.7.1	Análisis externo .....	18
2.7.2	Análisis interno .....	19
2.8	Marco Conceptual .....	19
2.9	Marco Legal .....	20
3	CAPÍTULO III .....	22
	METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN .....	22
3.1	Tipo de Investigación .....	22
3.2	Enfoque de la investigación .....	22
3.3	Técnicas de investigación .....	22

3.3.1	Entrevista.....	22
3.3.2	Observación Directa .....	23
3.4	Población y Muestra .....	23
3.4.1	Población .....	23
3.4.2	Muestra .....	23
3.5	Resultados de la investigación.....	23
3.5.1	Resultados de la observacion.....	28
3.5.2	Conclusiones de las herramientas aplicadas .....	29
3.6	Análisis situacional .....	30
4	CAPÍTULO IV.....	31
	PROPUESTA .....	31
4.1	Título de la Propuesta .....	31
4.2	Desarrollo de la Propuesta .....	31
4.2.1	Misión.....	31
4.2.2	Visión .....	31
4.3	Diseño organizacional.....	31
4.3.1	Tipo de diseño organizacional.....	31
4.3.2	Importancia de la estructura funcional .....	32
4.3.3	Características de la estructura funcional .....	33
4.3.4	Elementos de la estructura funcional.....	33
4.3.5	Fortalezas de la estructura funcional .....	34

4.3.6	Ventajas de la estructura funcional.....	34
4.3.7	Propuesta de un Organigrama Funcional .....	34
4.3.8	Manual de funciones y Perfiles del personal .....	37
4.4	Estrategias funcionales .....	42
4.4.1	Estrategia de Calidad en el Servicio .....	42
4.4.2	Estrategias de Operatividad .....	43
4.4.3	Estrategias de Talento Humano .....	44
4.4.4	Costo de Inversión del proyecto .....	45
4.4.5	Análisis Costo/Beneficio .....	46
	CONCLUSIONES.....	49
	RECOMENDACIONES .....	50
	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	51
	ANEXOS .....	54

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Ficha de observación .....	28
Tabla 2. Análisis FODA .....	30
Tabla 3. Costos por capacitación .....	45
Tabla 4. Costo/Beneficio .....	46

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Estructura Lineal .....	11
Figura 2. Estructura Funcional .....	12
Figura 3. Estructura Staff.....	12
Figura 4. Estructura Matricial.....	13
Figura 5. Modelo básico de organización.....	14
Figura 6. Organigrama General del Comercial 'Dos Corazones'.....	14
Figura 7. Proceso de las capacitaciones del personal .....	16
Figura 8. Elementos del Control Interno .....	18
Figura 9. Análisis FODA.....	19
Figura 10. Propuesta del Organigrama para el Comercial 'Dos Corazones' .....	35

## ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1. Formato de cuestionario para entrevista a Supervisor de bodega.....	54
Anexo 2. Formato de cuestionario para entrevista a Supervisor de Área de Ventas .....	55
Anexo 3. Estado de pérdidas y ganancias 2020.....	56

## INTRODUCCIÓN

El Comercial Dos Corazones empezó el 28 de Marzo del 2002 por el Sr. Derme Sahona que es el propietario y Gerente del negocio, que esta ubicado en el cantón de Urdaneta de la provincia de los Ríos este comercial comenzó ofreciendo solo artículos para el hogar y sus ventas se enfocaban al por menor en los artículos. La estrategia que utilizo el Sr. Derme para llamar la atención de los clientes fue realizar publicidades donde promocionaba los artículos.

Actualmente el Comercial 'Dos Corazones' cuenta con un total de 5 superiores y 10 trabajadores que realizan labores en los departamentos de bodega, de ventas, de recepción de mercadería y esta ubicado en diferentes puntos de ventas en diferentes ciudades que son: San Juan, Pueblo Viejo, Babahoyo, Buena Fe, San Carlos, Ventanas, Vinces, Quevedo y La Unión siendo así una gran ventaja por tener diferentes locales en diferentes ciudades ayudado al crecimiento económico, es decir, se genera mas ingresos por la venta de los artículos. De esta manera ha favorecido a la empresa en su crecimiento en el mercado como resultado el comercial amplio su cartilla de productos añadiendo electrodomésticos como: tostadoras, waffleras, licuadoras, extractores de jugos, hornos, batidoras, olla rocera, cafetera, etc. En particular la empresa se ha enfocado de darles facilidad de pago a sus clientes enseñándoles un plan de pago que se basa en cobrar una cuota por la adquisición de los artículos de manera semanal haciendo así menos pesada la carga para el cliente que pagar la totalidad del producto en un solo pago. El Comercial Dos Corazones se dedica a la venta de artículos para el hogar y las categorías que ofrece a los usuarios son: moda, hogar, ferretería, tecnología y electrodomésticos. Los productos electrodomésticos y tecnología cuentan con una garantía alrededor de un año en caso de que el producto presente algún problema de fábrica se procederá a darle un producto nuevo del que había pedido.

Por lo tanto, la investigación desarrollada se divide en cuatro capítulos fundamentales que contiene:

Capitulo I, Diseño de la investigación; donde se define el tema, el planteamiento del problema, los objetivos y la delimitación de la investigación que servirá para la elaboración de la propuesta.



Capitulo II, Marco teórico; donde se recopiló información sobre los antecedentes que colaboren con la elaboración de la propuesta así como la fundamentación teórica.

Capitulo III, Metodología de la investigación; donde se define cual es el tipo, enfoque de investigación y el método que se utilizara para recopilar la información necesaria para así poder definir las alternativas que nos ayudaran a dar solución a la problemática.

Capitulo IV, Propuesta, donde se identifica el diseño organizacional para el comercial 'Dos Corazones' que contiene su justificación, beneficios y una estructuración de un organigrama donde se definirá los puestos de trabajo, las funciones, actividades y así como los procedimientos que ayudaran a optimizar los procesos de la empresa.

Finalmente, se elaboran las conclusiones y recomendaciones direccionadas a despejar si se cumplieron o no los objetivos: general y específicos.

# CAPÍTULO I

## DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

### 1.1 Tema

Diseño organizacional para el comercial 'Dos Corazones'.

### 1.2 Planteamiento del problema

El comercial 'Dos Corazones' es una empresa que esta ubicada en Ecuador, Provincia de los Ríos en el Cantón Urdaneta y que actualmente se enfrenta a una desorganización con los empleados porque no saben cuáles son sus funciones y responsabilidades dentro de la organización, es decir, no tienen delimitaciones en sus actividades, no tienen en claro cual es el rol que cumplen dentro la organización por no tener parámetros ocasionando un gran impacto negativo en el desenvolvimiento empresarial por la deficiencia interna por los trabajadores al no saber cual es su papel dentro de los departamentos asignados.

Como consecuencia de la deficiencia en la área de productividad ha provocado perdidas monetarias por no hacer un buen uso de los recursos al momento de laborar dando como resultado final un servicio de baja calidad hacia los clientes por el incumplimiento con la formulación de catálogos trimestrales afectando a las ventas y también se ha detectado falta graves cometidas por los empleados como hurto o pérdida de mercadería por lo que el Gerente Sr. Derme Sahona Mendoza ha decidido establecer qué tipo de estructura seria las mas adecuada para brindar crecimiento, calidad, seguridad, confianza y eficiencia al comercial Dos Corazones con el propósito que al establecer o crear una estructura organizacional ayudara alinear a los trabajadores a los objetivos de la empresa y a su vez proporcionarles la información necesaria que ellos requieren para saber cual es su rol dentro de la organización, las actividades que van a realizar, el departamento al que permanecerán y su respectivo supervisor para así obtener un resultado positivo en la área de producción con el objetivo de brindar un servicio de calidad a los clientes logrando como resultado final una empresa eficiente.

Crear una estructura organizacional logrará maximizar la productividad y las destrezas de cada colaborador de manera que se podrán enfocar en sus actividades que

facilitara el cumplimiento de sus labores, minimizando el riesgo de tener pérdidas monetarias de la empresa por la falta de coordinación de sus empleados para cumplir con las necesidades de los clientes.

### **1.3 Formulación del problema**

¿De qué manera influye la estructura organizacional en la gestión empresarial del Comercial ‘Dos Corazones’?

### **1.4 Sistematización del problema**

- ¿Cuáles son los referentes teóricos que sustentan la investigación?
- ¿Cómo describir la situación actual del Comercial ‘Dos Corazones’?
- ¿Cómo establecer estrategias adecuadas para el Comercial ‘Dos Corazones’?
- ¿De que manera presentar los resultados del estudio?

### **1.5 Objetivo general**

Proponer un diseño organizacional para el Comercial ‘Dos Corazones’.

### **1.6 Objetivos específicos**

- Identificar los referentes teóricos que sustentan la investigación.
- Diagnosticar la situación actual del Comercial ‘Dos Corazones’.
- Determinar las estrategias adecuadas para el Comercial ‘Dos Corazones’.
- Elaborar el diseño organizacional para el Comercial ‘Dos Corazones’.

### **1.7 Justificación**

El propósito de la presente propuesta es ofrecer un diseño organizacional para la estructura de distribución de puestos de trabajo ya que por la falta del mismo ha tenido un impacto negativo dentro de la empresa que ha generado pérdidas monetarias, desorganización, una baja coordinación en la gestión empresarial provocando una deficiencia a la atención a los clientes. Además este proyecto brindara a la empresa un control y orden en los distintos departamentos con el objetivo que cada empleado tenga claro cuáles son sus funciones que deben desempeñar porque de esta manera se delimitara sus responsabilidades y se sancionara el incumplimiento de las mismas también se

definirá cuáles son sus superiores que estarán a cargo de supervisar su trabajo que elabore dentro de su departamento establecido para así evitar pérdidas en inventarios, falencias y deficiencias en el servicio al cliente para así mantener una buena gestión empresarial y brindar un servicio de calidad.

Por lo tanto, es esencial crear un diseño organizacional porque brindara crecimiento y rentabilidad a la empresa logrando que se haga más eficiente porque ayuda a dar una dirección y a su vez ayuda a identificar los problemas que pueden transcurrir dentro de la misma por falta de alguna supervisión o por algún desconocimiento, de esta forma se mejorara el rendimiento del personal de trabajo y podrán laborar de manera correcta.

Cabe recalcar que debido a la pandemia ocasionada por el COVID-19 genero un impacto negativo para el comercio. El propago del virus ha obligado a los gobiernos a implementar medidas de bioseguridad para evitar los contagios provocando una interrupción en las actividades de las empresas cayendo un 17,7%. (Comercio, 2020) De esta forma viéndose afectadas las micro y macro empresas ya que se vieron obligadas a ajustarse al drástico cambio por las nuevas medidas del gobierno.

El periódico El Universo cita *“El 70 % del aparato productivo se paralizó en el país por la emergencia sanitaria y el otro 30 % que siguió operando en medio de la emergencia que les significó la ausencia de trabajadores, menos clientes, más medidas de seguridad.”* (ElUniverso, 2020)

Se justifica esta propuesta de propuesta por el impacto negativo que hubo en la economía afectando al Comercial Dos corazones que antes de la pandemia ya estaba teniendo problemas internos y al establecer una estructura nos permitirá ayudar en su rendimiento empresarial.

## **1.8 Delimitación de la investigación**

**Campo:** Administración.

**Aspecto:** Diseño organizacional

**Delimitación geográfica:** Provincia de los Ríos - Cantón Urdaneta

**Delimitación espacial:** Comercial Dos Corazones

**Delimitación temporal:** Periodo 2020 – 2021

### **1.9 Idea a defender**

La elaboración de un plan de diseño organizacional permitirá optimizar los procesos en el Comercial ‘Dos Corazones’.

### **1.10 Línea de Investigación Institucional/Facultad**

El presente proyecto de investigación se orienta a la línea de investigación 4 que se detalla a continuación:

Línea 4. Desarrollo estratégico empresarial y emprendimientos sustentables.

## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO

#### 2.1 Estado del Arte

##### 2.1.1 Antecedentes

Se tomó en consideración trabajos relacionados con el diseño organizacional y cual ha sido el impacto que ha tenido dentro de las empresas con la finalidad de conocer los factores internos sobre la situación actual de la desorganización de los colaboradores y de cómo afecta al servicio que se les brinda a los clientes para así identificar las principales atenciones que requieren crear la estructura organizacional.

De acuerdo con Vega I, (2010) en su trabajo de maestría *‘Diseño de la estructura organizacional basada en procesos para la Empresa Comercial Quarios Cia. Ltda.’* determina que la estructura organizacional es una herramienta que refleja mediante un grafico los niveles jerárquicos y sus respectivas áreas existentes que tiene la empresa además muestra la relación que tienen entre si.

De acuerdo con Yagual F., (2013) en su proyecto de titulación *‘Diseño organizacional para la empresa operadora de turismo Carol Tour S. A del Cantón Salinas de la Provincia de Santa Elena’*, su enfoque fue mejorar el rendimiento que tenían en controlar y coordinar las distintas funciones de las áreas que tiene la empresa de Turismo con la finalidad de potencializar sus recursos, maximizar el rendimiento laboral, prevenir problemas para así alcanzar los objetivos para eso decidieron elaborar un diseño organizacional para establecer las posiciones desde la Alta Dirección y Subordinados y de esta manera aclarando el papel de cada uno para así mejorar la gestión empresarial.

De acuerdo con Lucas M, (2015) en su trabajo de tesis de maestría *‘Diseño de un modelo de estructura organizacional, basado en procesos, para la mejora de la productividad de la empresa dulces diseños’* determina que el diseño de un manual de procesos sirve para poder capacitar al personal porque es un documento que contiene los pasos a seguir para realizar las actividades de manera correcta.

De acuerdo con Chango G., (2015) en su proyecto de titulación *‘Diseño Organizacional y su Incidencia en el Rendimiento Laboral en la Empresa “DIMOR” de*

*la Ciudad de Ambato* determinaron en elaborar una estructura organizacional porque les permitirá garantizar la eficiencia laboral por parte de los empleados en las distintas áreas de la empresa porque la estructura organizacional brinda a las empresas establecer responsabilidades y funciones a cada empleado adicional establece los niveles jerárquicos, es decir, cada empleado podrá identificar más fácil cual es el labor que desempeña dentro de la empresa y cuales son sus superiores de esta forma evitando confusiones, pérdida de tiempo y recursos.

De acuerdo con Bastidas V, (2018) en su trabajo de maestría *'La estructura organizacional y su relación con la calidad de servicio en centros de educación inicial'* determina que la estructura organizacional es esencial para las empresas porque de esta manera se pueden optimizar sus procesos porque brinda claridad a sus empleados porque detalla el funcionamiento de la misma y por ende es eficiente; y se obtiene una ventaja ante sus competidores.

De acuerdo con Chiriboga L, (2019) en su proyecto de maestría *'Análisis de la estructura organizacional de las Empresas Familiares de la ciudad de Guayaquil en función de sus características'* afirma que las empresas para cumplir con su objetivo debe interrelacionar las áreas de una forma directa o indirecta, debiendo existir una retroalimentación entre los diferentes departamentos, mientras se producen los cambios, con el fin de obtener la mejora continua, esto hace que se defina a la organización como un sistema abierto.

De acuerdo a Richard Daft, (2019) en su libro de Teoría y Diseño organizacional define la estructura funcional como una estructura tradicional porque este tipo de estructura agrupa las actividades dependiendo de las funciones, es decir, como ventas, contabilidad, etc. Brindando eficiencia en los distintos departamentos que tenga la empresa porque lleva un control y supervisión en cada departamento con el objetivo de optimizar los procesos para así cumplir con las metas organizacionales.

Estos proyectos se relacionan con el presente trabajo de investigación debido que el Comercial *'Dos Corazones'* necesita establecer un diseño organizacional con el objetivo que la empresa consiga optimizar sus procesos.

## **2.2 Fundamentación teórica**

### **2.2.1 Organización**

Una organización esta conformada por un grupo de personas que están direccionados en un objetivo en común y que tienen como respaldo recursos, bienes, materiales para así poder elaborar o fabricar un producto de calidad o prestar un servicio que satisfaga las necesidades de los cliente y a su vez cumplir con las metas organizacionales. (2021)

### **2.2.2 Cultura organizacional**

La cultura organizacional son las normas y valores que tiene la empresa y trata de inculcar a sus empleados con el objetivo de crear un ambiente laboral cómodo, que exista armonía entre compañeros de trabajo para que así su rendimiento laboral sea eficiente y aporte a la empresa.

### **2.2.3 Clima Laboral**

El clima laboral se conoce como el ambiente laboral donde los empleados desempeñan su labor dentro de la empresa. Se trata de garantizar un clima laboral agradable, cómodo para los empleados y con ello el mejoramiento del rendimiento de cada uno en los procesos de productividad.

## **2.3 Estructura Organizacional**

Un diseño organizacional es una estructura que tiene la empresa donde detalla la cadena de mando tanto como los de alto mando hasta los puestos mas bajo, es decir, Alta Dirección o Gerencia, Supervisor de departamento y empleando de esta manera facilitándole al trabajador identificar su rol en la organización para un mayor desenvolvimiento del mismo.

### **2.3.1 Elementos de la Estructura Organizacional**

- **Cadena de Mando** se define los cargos más altos como Gerencia hasta los cargos más bajos y ayuda a los empleados saber a quien dirigirse dependiendo el tema a tratar.
- **Nivel de centralización** es el proceso de toma de decisiones.



- **Margen de control** se basa en la cantidad de empleados que tenga la empresa, es decir, influye el tamaño y el nivel de centralización.
- **Grado de especialización** es la división de trabajo donde se distribuye a los empleados en cada área tomando en cuenta su especialización para que sean más eficientes en su labor.
- **Formalidad estructural** es el equilibrio entre rigidez y libertad que se le otorga a un empleado para que pueda realizar sus actividades.
- **Formación de departamentos** es la división de las áreas que tiene la empresa y que cada una tiene sus propios proyectos.

### 2.3.2 Características de la Estructura Organizacional

- Establecer la división de trabajo.
- Establecer los grupos de trabajo y la persona encargada de supervisar el trabajo.
- Estandarizar las actividades en base a los procesos y jerarquías.

### 2.3.3 Tipos de estructura Organizacional

**2.3.3.1 Estructura Lineal** se establece por la necesidad existente que tienen las empresas en tener especialistas para sus áreas y estableciendo los niveles jerárquicos por eso es que existen diferentes áreas como contabilidad, gerencia, marketing donde estas áreas esta conformado por un equipo de trabajo y su superior a cargo del área.

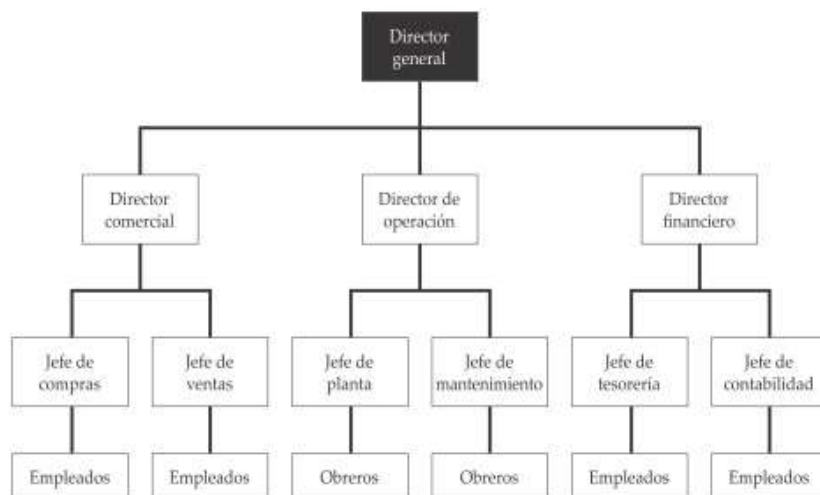


Figura 1. Estructura Lineal

Fuente: Bueno, (2004)

**2.3.3.2 Estructura Funcional** se establece la división de trabajo dentro de la empresa, cada área tiene un jefe independiente que supervisara, coordinara los equipos de trabajos de su área.

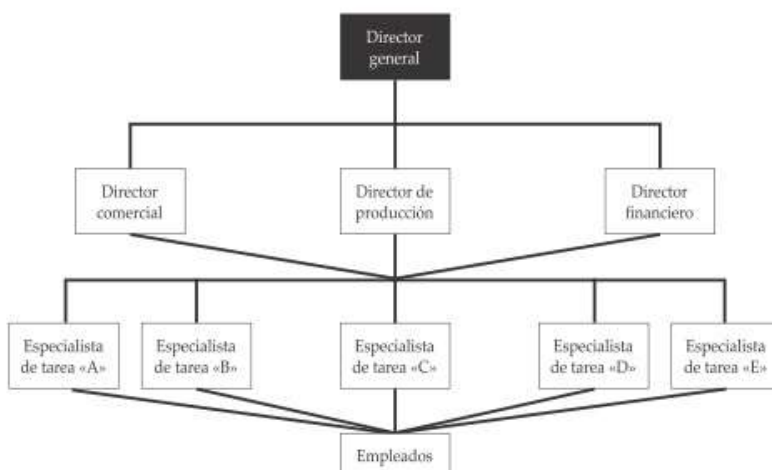


Figura 2. Estructura Funcional

Fuente: Bueno, (2004)

**2.3.3.3 Estructura de Staff** este tipo de estructura esta conformada por los empleados y áreas pero existe que no da órdenes de manera directa sobre el personal, su labor principal del staff es asesorar, es decir, brinda las empresas dirección en poder organizarse según sean sus necesidades.

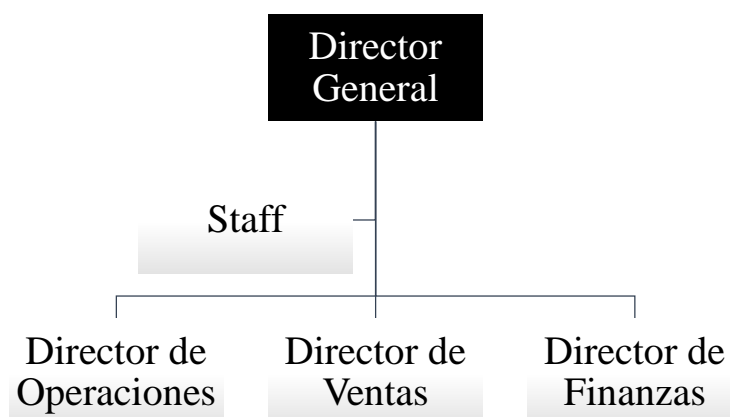


Figura 3. Estructura Staff

Fuente: Elaborado por autor.

**2.3.3.4 Estructura Matricial** es la combinación de la estructura funcional y los productos/ proyectos con el propósito de que los equipos de trabajo realicen su labor aprovechando los puntos fuertes. Ese tipo de estructura brinda a los trabajadores laborar de manera flexible en distintos proyectos porque los niveles jerárquicos quedan aun lado.

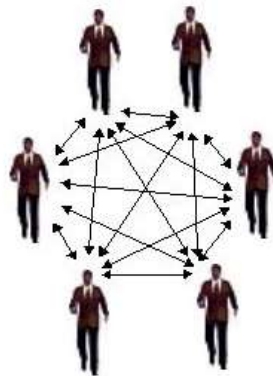


Figura 4. Estructura Matricial

Fuente: Google imágenes.

### **2.3.4 Importancia de una Estructura Organizacional**

Una estructura organizacional es una herramienta que se encarga en la creación de procesos, da una guía que permite establecer las funciones y responsabilidades de cada empleado en su respectiva área designada, es decir, es la encargada en la distribución de actividades en los departamentos con sus respectivos jefes o supervisores del mismo.

Stephen Robbins en su libro *“Comportamiento Organizacional”* (2009) afirma que cada departamento de las organizaciones deben estar direccionadas según sus objetivos en común.

### **2.4 Organigrama**

Para Enrique B. Franklin, (2004) autor del libro *‘Organización de Empresas’*, el organigrama es una representación grafica que ayuda poder mostrar las relaciones que existen en las áreas de trabajo y a su vez detallándolas para una mayor comprensión de la misma.

Modelo básico de organización que se puede modificar según la naturaleza de la empresa según Bueno E, (2004)

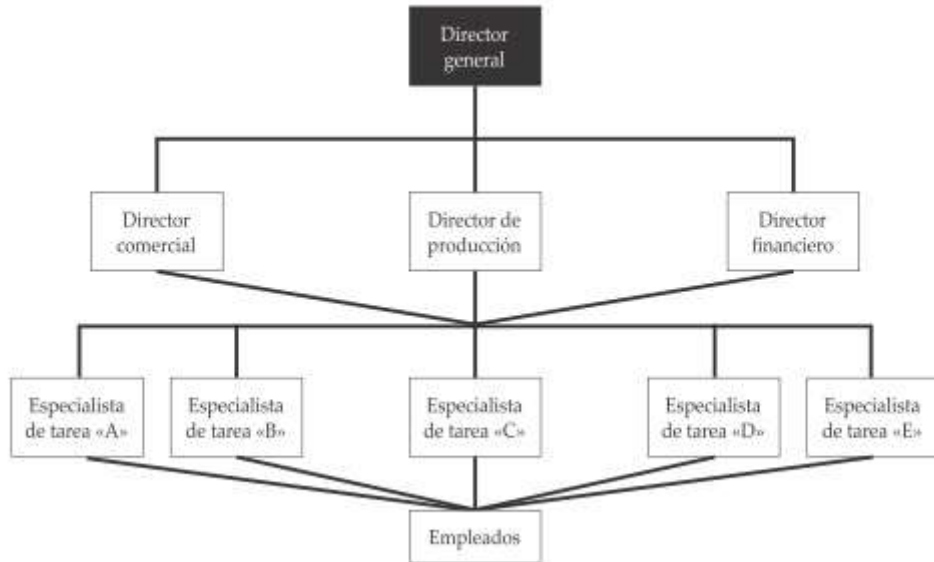


Figura 5. Modelo básico de organización

Fuente: Bueno, (2004)

#### 2.4.1 Organigrama de la Empresa

El Comercial ‘Dos Corazones’ aun no ha establecido su nivel jerárquico pero en base a lo que se ha podido observar en la empresa y lo que ha descrito el gerente propietario se elaboro el siguiente grafico que es lo mas acercado en cuestiones de como esta dividido los departamentos y las funciones de la empresa. A continuación el organigrama:

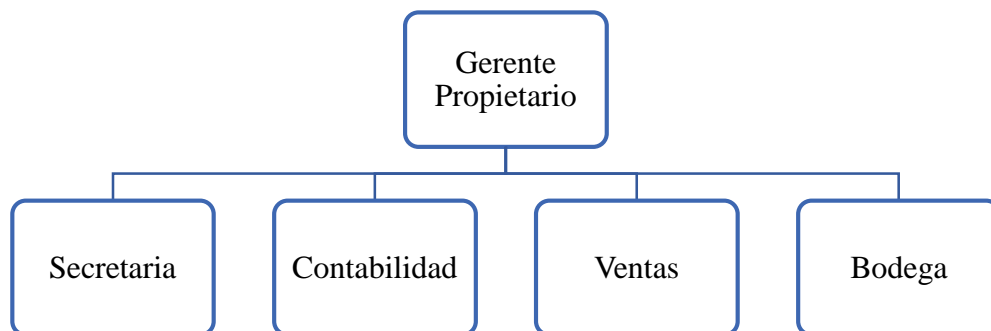


Figura 6. Organigrama General del Comercial 'Dos Corazones'

Elaborado por: Vásquez, (2021)

## **2.5 División de trabajo**

Es la separación de actividades a realizar de cada individuo, que tiene como finalidad que cada persona cumpla con un conjunto de actividades en diferentes roles o tareas, con el objetivo de mejorar la eficiencia dentro de la empresa.

### **2.5.1 Diseño de perfiles de puestos de trabajo**

Los diseños de perfiles de los cargos de trabajo de una empresa se basan en la estructura que tienen para poder identificar las áreas y sus respectivas funciones y actividades que se van a desempeñar dentro de ellas para así poder diseñarlas en base a lo que se necesita para lograr un proceso eficiente.

### **2.5.2 Cargos**

Son las responsabilidades, funciones o actividades que se le asignaron a una persona en particular y ocupan un lugar en lo que corresponde del organigrama de la empresa, ejemplo: una persona puede ocupar el puesto de Jefe del Departamento de Contabilidad o de Marketing, etc.

### **2.5.3 Funciones o Responsabilidades**

Las funciones o responsabilidades son las actividades a desempeñar en los puestos de trabajo que se le han designado dentro de la empresa a cada empleado.

### **2.5.4 Competencias laborales**

Luis Sagi-Vela (2004), en su libro de "*Gestión de competencias*" determinó que las competencias laborales que se dan dentro de una empresa es por los conocimientos que tiene cada empleado, las habilidades, destrezas y sus actitudes al como desenvolverse al realizar sus funciones o aportaciones profesional donde aseguran su buen rendimiento laboral.

### **2.5.5 Capacitaciones**

Capacitar al personal de trabajo es esencial para que puedan desempeñar sus funciones de manera eficiente pudiendo adaptarse a los cambios del mercado también favorece bastante porque de esta manera el personal de trabajo adquiere conocimientos,

evitando la obsolescencia de los mismos dando como resultado un mejora en sus habilidades y actitudes para desempeñar sus labores.

Proceso de las capacitaciones del personal según Chiavenato (2012):



Figura 7. Proceso de las capacitaciones del personal

Fuente: Chiavenato, (2012)

### 2.5.6 Departamentalización

La departamentalización es la división de trabajo que realizan las empresas con el propósito de distribuir el trabajo en las áreas existentes de la empresa para así poder distinguir las actividades que son similares y poder agruparlas en un solo departamento para así facilitar al empleado saber cual es su rol específico y área asignada.

## 2.6 Sistema de Control Interno

El sistema de control interno es un proceso que utiliza la Gerencia para establecer políticas para verificar y evaluar las actividades que se realizan dentro de la empresa con el objetivo que se consiga alcanzar los resultados previstos en los tiempos determinados.

### 2.6.1 Principios del Sistema de Control Interno

- **Autocontrol** que es la capacidad que tienen los trabajadores para ejecutar su trabajo de manera correcta, siendo proactivos y cumpliendo a tiempo con sus responsabilidades.

- **Autorregulación** es la capacidad que tiene la empresa en establecer, crear normas que favorezcan en el desarrollo y mejora del sistema de control interno.
- **Autogestión** que es la capacidad que tiene la empresa para interpretar, ejecutar y evaluar su desempeño.

## 2.6.2 Elementos del Sistema de Control Interno

Además el Sistema de control interno cuenta con cinco elementos que son:

- **Ambiente de control** que se basa en la cultura organizacional donde se inculca a los empleados que estén orientados a las normas y valores que se rige la empresa.
- **Gestión de Riesgos** se basa en prevenir o en minimizar los daños que puedan ocurrir dentro de la empresa para evitar que se interrumpa el desarrollo de la misma en cuestión de los cumplimientos de los objetivos.
- **Información y comunicación** trata sobre el sistema de información y comunicación de cada área de la empresa, la información debe ser correcta y valida ya que por medio de esta se tomara decisiones que beneficiaran o no a la misma por eso es importante tener una buena comunicación y tener información real.
- **Monitoreo** trata sobre la supervisión de los jefes hacia sus subordinados para así verificar la calidad del desempeño que tiene cada uno en su área de trabajo.
- **Evaluaciones independientes** trata de evaluar en si los procesos del sistema de control interno para saber si están siendo efectivos o no en su ejecución, es decir, si están dando resultados positivos y si ha mejorado el rendimiento de la empresa. Este tipo de evaluaciones debe hacerlo una persona fuera de la empresa para que así exista imparcialidad y objetividad al momento de evaluar.



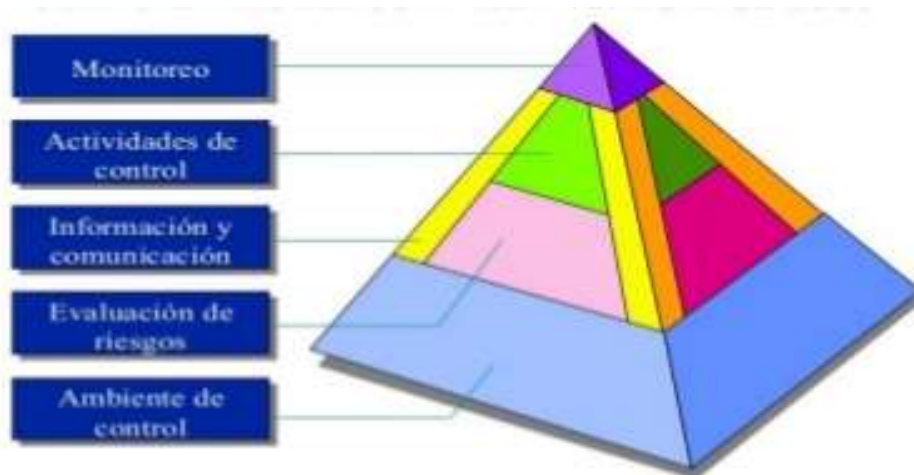


Figura 8. Elementos del Control Interno

Fuente: Google imágenes, (2018)

## 2.7 Análisis FODA

La matriz de análisis FODA es una herramienta estratégica que se utiliza para saber la situación de la empresa y se divide en dos aspectos que son:

- El análisis externo: oportunidades y amenazas.
- El análisis interno: fortalezas y debilidades.

### 2.7.1 Análisis externo

#### 2.7.1.1 Amenazas

Las amenazas es lo que la empresa no puede controlar porque sucede fuera de ella y que afecta a la misma. Donde la empresa se vera en la posición de crear un plan estratégico para aminorar o prevenir el daño.

#### 2.7.1.2 Oportunidades

Las oportunidades son los aspectos positivos del entorno que le favorecen a la empresa donde tiene que aprovechar y potencializar sus recursos para sacar una ventaja competitiva que le beneficiara para su crecimiento.

## 2.7.2 Análisis interno

### 2.7.2.1 Debilidades

Las debilidades son aspectos negativos que existen dentro de la empresa y complican obtener o alcanzar las metas propuestas de la misma.

### 2.7.2.2 Fortalezas

Las fortalezas son puntos fuertes que tiene la empresa que la hacen ser competitiva dentro del mercado.



Figura 9. Análisis FODA

Fuente: Roberto Espinoza (2019)

## 2.8 Marco Conceptual

- Organización: Es un grupo de personas que trabajan juntas por alcanzar un objetivo en común.
- Organigrama: Es la representación grafica de la estructura organizacional.
- Estructura organizacional: Es el esqueleto de las organizaciones porque se detalla las funciones, la cadena de mando, la cantidad de áreas, la cantidad de

empleados, y tienen como objetivo direccionar a los empleados para alcanzar las metas propuestas.

- Rendimiento laboral: Es el desenvolvimiento que tiene cada empleado al laborar sus actividades e influyen en el alcance de los objetivos de la empresa.
- Control de Calidad: Son los procesos y técnicas que una empresa implementa para la mejora continua de la calidad de sus productos, servicio y productividad.

## **2.9 Marco Legal**

Son las leyes del Código de trabajo que debe regirse el Comercial Dos Corazones. El Código de trabajo es el instrumento para legislar la actividad laboral en Ecuador y fue aprobado por el Congreso Nacional. Tiene reformas aprobadas para proteger el derecho de los trabajadores. (Codigo de Trabajo de Ecuador , 2020)

### **Requisitos para constituir una compañía en el Ecuador**

- Reserva un nombre
- Elabora estatutos
- Abrir una cta. de integración de capital
- Eleva a escritura publica
- Aprueba el estatuto
- Publica en un diario
- Obtén permisos municipales
- Inscribe tu compañía
- Realiza la Junta General de Accionistas
- Obtén los documentos habilitantes
- Inscribe el nombramiento del representante
- Obtén el RUC
- Obtén la carta para el banco

### **Requisitos obtener el RUC se debe realizar en el Servicio de Rentas Internas:**

- El formulario correspondiente debidamente lleno.
- Original y copia de la escritura de constitución.
- Original y copia de los nombramientos.

- Copias de cédula y papeleta de votación de los socios.
- Una carta de autorización del representante legal a favor de la persona que realizará el trámite correspondiente.

### **Requisitos Municipales**

A continuación se señalara los requisitos municipales para obtener el permiso de funcionamiento de establecimientos comerciales y de servicios:

- El permiso funcionamiento es otorgado por la autoridad de Salud y se lo realiza en la Dirección Provincial más cercana.
- Los propietarios del negocio deben llenar una solicitud dirigida al titular de la Dirección Provincial de Salud, con su nombre, número de la cédula o del Registro Único de Contribuyentes (RUC); nombre o razón social o denominación del establecimiento; actividad que se realiza y la ubicación. (Ministerio de Salud Publica , 2019)
- El valor a cancelar para la obtención del permiso varia dependiendo el negocio que va abrir, ejemplo una farmacia pagaría \$22,90 y un hotel de lujo estaría pagando alrededor de \$1.144,80

A continuación se mostrara que negocios deben obtener el permiso de funcionamiento:

- Salud publica y privada
- Farmacéuticas
- Productos naturales
- Cosméticos y productos higiénicos
- Comerciales
- Alimentos
- Servicios de turismo
- Servicio funerario
- Estaciones para expendio de combustible y lubricantes
- Estaciones de envasado y comercialización de gas doméstico e industrial

## **CAPÍTULO III**

### **METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **3.1 Tipo de Investigación**

El tipo de investigación es explicativo porque determina el problema de la empresa y a su vez da solución al problema porque da a conocer del porque se dan y de como se dan en los procesos o en la eficiencia de la empresa; y utiliza una metodología de método inductivo porque ayudara a poder diagnosticar la situación actual del Comercial 'Dos Corazones' enfocándonos en optimizar los procesos dentro de la empresa.

#### **3.2 Enfoque de la investigación**

Es un enfoque de investigación cualitativo porque nos ayudara a recopilar la información necesaria utilizando el método de entrevistas y observación directa de esta manera podemos analizar e interpretar la información que se obtuvo mediante el proceso de recolección con la finalidad de tener un informe claro, exacto y explicativo donde se pueda apreciar las necesidades y las falencias que está sucediendo dentro de la empresa. De esta manera procedimos a proponer a crear una estructura organizacional en el comercial 'Dos corazones' con el objetivo que cada empleado sepa cuál es su área de trabajo, cuáles son sus actividades y funciones que desempeña dentro de la empresa; y cuáles son sus superiores para que así no exista deficiencias dentro del personal de trabajo al momento de laborar para así minimizar el riesgo de pérdida monetaria de la empresa por la falta de coordinación de los empleados para cumplir con las necesidades de los clientes.

#### **3.3 Técnicas de investigación**

##### **3.3.1 Entrevista**

Esta técnica será realizada con la finalidad de obtener mayor información de las actividades que realiza cada uno de los colaboradores y dicha información tiene como objetivo transformarla de una manera profesional dándole una estructura a las actividades que realizan.

### **3.3.2 Observación Directa**

La técnica de observación nos va a permitir analizar el ambiente laboral, acciones y situaciones que se dan dentro de la empresa al momento de realizar un proceso, con la finalidad de mejorar los pasos a seguir que realiza un colaborador al solicitar ayuda para resolver los inconvenientes que se presentan a diario en la compañía.

## **3.4 Población y Muestra**

### **3.4.1 Población**

La población que será analizada en esta investigación es de 15 colaboradores del Comercial ‘Dos Corazones’ ubicada en la Provincia de los Ríos en el Cantón Urdaneta, los mismos que son fundamentales para cumplir con la actividad comercial que se dedica la empresa.

### **3.4.2 Muestra**

Por el motivo de tener poca población, no se realizara una aplicación de muestreo. Sin embargo se realizara una entrevista al encargado del área de bodega y al encargado del área de ventas con el propósito de obtener información relevante de los procesos y controles que se llevan a cabo dentro de ambos dos departamentos para así poder identificar posibles falencias que estén ocurriendo. Se justifica dejar a un lado a los demás empleados porque ellos son ejecutores de tareas y no intervienen en los controles de la empresa entonces su opinión no sería tan relevante en el análisis del estudio.

## **3.5 Resultados de la investigación**

En la investigación se aplicaron las siguientes herramientas que son entrevistas y ficha de observación y por ultimo se realizo un análisis FODA en base a la información que se obtuvo a través de las herramientas aplicadas donde se pudo plasmar la información en este análisis con el propósito de diagnosticar, identificar la situación actual de la empresa donde se analizo sus debilidades y fortalezas como sus oportunidades y amenazas de esta manera obteniendo el siguiente resultado:

**Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil**



**Facultad de Administración**

**Carrera de Administración de Empresas**

**FORMATO DE ENTREVISTA PARA SUPERVISOR DE BODEGA DEL  
COMERCIAL DOS CORAZONES**

**Nombre:** Silvia Bohórquez

**Cargo:** Supervisora de bodega

**Tiempo en el cargo:** tres años

**1. ¿Cuánto tiempo lleva en la empresa?**

En el cargo de supervisora de bodega llevo tres años.

**2. ¿Cuáles son las actividades que realiza en el área de bodega?**

Verificar si la mercadería son las que se pidieron y si vinieron en buen estado, realizar un control de los productos existentes dentro de bodega con los productos que están en el sistema.

**3. ¿Tiene manuales de procesos en el área en que labora?**

No, no tengo un manual de procesos y es difícil en ocasiones por no tener una guía de como proceder en realizar mi trabajo.

**4. ¿Entrega informes a su jefe?**

Solo entrego informes cuando mi jefe me lo pide.

**5. ¿Cuándo recibe mercadería, usted lleva algún registro de lo que le llega?**

Si, registro en un Excel de la mercadería nueva para así poder llevar un control de la mercadería nueva con los productos existentes que ya estaban antes.

**6. ¿Revisa los productos que ingresan a bodega?**

Si, los reviso acorde a la lista de la mercadería que pedí para así poder verificar que los productos que me trajeron sean los correctos y que estén en buen estado.

**7. ¿Cómo sabe cuando hay que reponer inventarios?**

Repongo inventarios porque en el área de bodega tengo categorizados los productos del que mas se vende al que menos se vende de esta forma puedo darme cuenta cuando debo pedir mercadería.

**8. ¿Cómo sabe donde se encuentran los productos?**

Cada producto tiene su categoría, es decir, están ubicados con sus respectivos nombres para así facilitar encontrarlos.

**9. ¿Realiza inventarios en bodega para verificar que conste lo que hay en el sistema con lo que hay en inventarios físicos?**

Si realizo cada mes para saber si lo que esta en el sistema, esta en bodega y así llevar un control de mercadería y saber si se encuentran en buen estado o no los productos.

**10. ¿Ha propuesto mejoras para el área de bodega?**

Si he propuesto que la empresa cree un sistema propio para llevar un mayor control de la mercadería cuando llega y cuando sale de bodega para que así no exista alguna perdida o robo.



**Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil**



**Facultad de Administración**

**Carrera de Administración de Empresas**

**FORMATO DE ENTREVISTA PARA SUPERVISOR DEL AREA DE  
VENTAS DEL COMERCIAL DOS CORAZONES**

**Nombre:** David Coello

**Cargo:** Supervisor del área de ventas

**Tiempo en el cargo:** cinco años

**1. ¿Cuánto tiempo lleva en la empresa?**

Aproximadamente llevo cinco años como supervisora del área de ventas.

**2. ¿Qué función cumplen las redes sociales en su proceso de ventas?**

Por medio de las redes sociales procedemos vender nuestros productos de manera online para ahorrarle la molestia al cliente de venir al local.

**3. ¿Qué estrategia adopta para abordar las objeciones de los clientes?**

Tratamos de ser lo mas eficientes posibles para poder satisfacer las necesidades de los clientes con los productos que se ofertan en el negocio.

**4. ¿Realiza algún tipo de control en el área de ventas cuando se vende un producto?**

Si cuando se realiza una venta dentro del negocio, se registra en la maquina la venta del producto.

**5. ¿Entrega informes a su jefe?**

Si entrego informes cada mes a mi jefe sobre los movimientos de las ventas que transcurrieron en el mes.

**6. ¿Ha hecho devoluciones de productos a bodega? ¿Por qué?**

Si cuando los productos no han estado en buenos estados los he regresado a bodega.

**7. ¿Realiza algún informe cuando existe algún problema con bodega?**

Si realizo un informe redactando las novedades que han sucedido por el mal estado de productos que han llegado a estar en venta para que así exista una constancia del problema para que así no sea vea afecta mi gestión en el trabajo por si exista una evaluación de desempeño por parte de las autoridades del negocio.

**8. ¿Ha propuesto mejoras para el área de ventas?**

Si he propuesto que se debe realizar mas promociones, publicidades para llamar la atención al cliente para poder generar más ingresos y capacitar mejor al personal para que ofrezcan un servicio de calidad a los clientes.

### 3.5.1 Resultados de la observación

Tome en consideración un informe que realiza a diario la empresa para controlar la hora que llega cada empleado donde cada uno de ellos deben firmar y poner la hora de llegada y después la hora de salida cuando culmina su horario de trabajo. A continuación la ficha de observación:

Tabla 1. Ficha de observación

FICHA DE OBSERVACION			
DESCRIPCION	SI	NO	OBSERVACIONES
El jefe realiza revisiones sorpresas para determinar faltantes o sobrantes en inventarios.		✘	Realizan informes sobre los movimientos de inventarios y se informan las diferencias.
¿Se han presentado diferencias entre el sistema y los inventarios físicos que no han podido ser justificados?	✘		Ha existido en ocasiones que no se ha podido revisar las diferencias existentes entre el sistema y el inventario físico por motivos de tiempo.
¿La empresa tiene procedimientos para detectar la existencia de activos u otro tipo de inventarios en exceso?		✘	No existen procedimientos.
¿Existen supervisiones a las actividades que desarrolla el personal?		✘	No realizan supervisiones en las áreas de trabajo.
¿Existen toma de evaluaciones de desempeño y rendimiento al personal?		✘	No se toma evaluaciones a los empleados para medir sus conocimientos en el área que están asignados.

Elaborado por: Vásquez, (2021)

### 3.5.2 Conclusiones de las herramientas aplicadas

Entrevista con el supervisor del área de bodega:

- No tienen un manual de procesos que explique que hacer cuando exista faltantes en el inventario.
- No tienen políticas para delimitar tiempos para realizar un conteo físico del inventario y por ende no existe un control en el mismo.
- El personal no tiene una capacitación para poder desempeñar su trabajo.
- No se ha realizado un informe donde notifique a gerencia de las diferencias que existen en el sistema y con lo que realmente esta en físico en inventarios provocando tener una información incorrecta de los activos.

Entrevista con el supervisor del área de ventas:

- Indica que existe problemas con mercadería en mal estado.
- Tener información incorrecta a provocado retrasos en el trabajo porque lo que esta en el sistema no consta de manera física en el inventario.
- Le falta crear procedimientos y políticas para el área de ventas para optimizar sus procesos.

Con relación a la ficha de observación:

- Se puede observar que no tienen procedimientos y políticas provocando un bajo rendimiento laboral en el personal.
- Necesita crear procesos y políticas para así evitar que existan faltantes en el inventario que no se puedan justificar.
- Necesita tener un control en las actividades de los empleados para medir su rendimiento laboral.

### 3.6 Análisis situacional

El FODA consiste en identificar las fortalezas, oportunidades, amenazas y debilidades que puedan afectar a los objetivos propuestos por la empresa. Se realizó este análisis para conocer la situación actual del Comercial ‘Dos Corazones’ para así poder crear un plan de estrategias que se ajuste a la problemática que presenta la empresa para así poder dar una solución. (FODA , 2019)

A continuación se mostrara el diagnostico que se realizo a través del análisis:

Tabla 2. Análisis FODA

<b>FODA</b>	
<b>FORTALEZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Empleados dispuesto a mejorar en sus áreas de trabajo.</li><li>• Infraestructura y tecnología.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Alta variedad de proveedores.</li><li>• Posibilidades de distribuir los productos a otros sectores de la ciudad.</li></ul>
<b>DEBILIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• El Comercial ‘Dos Corazones’ no tienen un manual de procesos y políticas.</li><li>• No tiene un sistema de capacitaciones y formación al personal.</li><li>• No toma evaluaciones de desempeño y rendimiento al personal.</li><li>• No posee una estructura organizacional.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Competencia con mejor servicio al cliente.</li><li>• Competencia con mejores condiciones económicas.</li><li>• Gran cantidad de oferta de productos sustitutos.</li><li>• Alto movimiento de entrada nuevos competidores en el mercado.</li></ul>

Elaborado por: Vásquez, (2021)

## **CAPÍTULO IV**

### **PROPUESTA**

De acuerdo a la información obtenida se planteará la propuesta para el Comercial ‘Dos Corazones’, en donde se dará a conocer el problema y dar una solución con el propósito de minimizar los errores que se han producido en los procesos del negocio.

#### **4.1 Título de la Propuesta**

- Diseño organizacional según Richard Daft 2019.

#### **4.2 Desarrollo de la Propuesta**

##### **4.2.1 Misión**

Comercial ‘Dos Corazones’ se dedica en satisfacer las necesidades de los clientes de la provincia de los Ríos mediante la comercialización de productos de calidad contribuyendo al bienestar en el hogar.

##### **4.2.2 Visión**

Ser una empresa líder en productos para el hogar manteniendo un crecimiento continuo basado en la satisfacción del cliente brindando productos de calidad.

#### **4.3 Diseño organizacional**

##### **4.3.1 Tipo de diseño organizacional**

### **ESTRUCTURA FUNCIONAL**

Se tomo en consideración varias estructuras organizacionales, como la estructura matricial, funcional, de staff y lineal donde se realizo una investigación de cada una de ellas y se procedió a proponer una estructura funcional al Comercial ‘Dos Corazones’ porque según Richard Daft en su libro de teoría y diseño organizacional, (2019) la

estructura funcional, es una estructura tradicional en la cual las actividades se agrupan por función que deben realizarse como ventas, marketing, contabilidad y puede ser del nivel mas bajo al mas alto de la empresa. Este tipo de estructura brinda eficiencia en las distintas áreas operativas de la empresa porque existe un control y supervisión en cada área porque existe un jefe de departamento que pueda guiar y controlar a su personal de trabajo para así cumplir con los objetivos organizacionales planteados.

#### **4.3.2 Importancia de la estructura funcional**

Cabe recalcar que la estructura funcional es importante porque por medio de esta estructura se detalla los supervisores de las áreas y a los subordinados que trabajaran en las distintas áreas. La estructura funcional beneficia a las empresas porque facilita la comunicación entre las áreas de trabajo y así mejora los procesos operativos y administrativos obteniendo un buen rendimiento o desempeño laboral que favorece a la empresa, también máxima la especialización, es decir, que cada empleado tiene conocimiento o es apto para el rol que desempeña dentro de la área a la cual fue asignada también cada empleado tiene sus actividades y responsabilidades específicas dentro de la empresa no puede abarcar otras actividades más de las que le fueron asignadas de esta manera se mejora la suspensión técnica, es decir, la interrupción de las actividades por algún error. Esta estructura ayudara al Comercial 'Dos Corazones' poder mejorar sus procesos, es decir, su rendimiento porque le brinda claridad a cada empleado que tenga la empresa porque delimita responsabilidades, actividades y de esta manera ayudara maximizar los recursos del negocio porque es una estructura donde la comunicación es fluida y hay un control, un monitoreo porque hay supervisores en cada área que puedan guiar o orientar cuando se presente algún inconveniente en la realización de las funciones de los empleados a las que fueron asignados.

### **4.3.3 Características de la estructura funcional**

- Autoridad dividida: Se refiere a que ningún superior tiene la autoridad total sobre los empleados sino que es una autoridad parcial.
- Línea directa de comunicación: Se refiere que existe una comunicación directa entre las diferentes áreas sin la necesidad de intermediarios.
- Descentralización de las decisiones: Se refiere a cuando los ejecutivos de la empresa le dan la autorización de tomar decisiones importantes a los gerentes de las áreas.
- Énfasis en la especialización: Se refiere a que se centra en una actividad específica y concreta a la cual fue encargado.

### **4.3.4 Elementos de la estructura funcional**

- Alta dirección: Es un representante que tiene la responsabilidad general de lo que suceda en la empresa.
- Dirección intermedia: Son los directivos intermedios de la línea jerárquica de la empresa.
- Base operativa: Son los centros operativos de la empresa y son conformados por un grupo de empleados que tienen relación con los departamentos de producción y venta.
- Tecnoestructura: Se refiere a los especialistas o los expertos en distintas funciones directivas de la empresa.
- Estructura de apoyo: Es la relación que tiene la base operativa con tecnoestructura que asesoran de como realizar las actividades y funciones directivas de la empresa.



#### **4.3.5 Fortalezas de la estructura funcional**

Según Richard Daft en su libro de Teoría y Diseño organizacional, (2019) las fortalezas de la estructura funcional son las siguientes:

- Posibilita el desarrollo de habilidades y conocimientos profundos.
- Habilita a la organización para que alcance las metas funcionales.

#### **4.3.6 Ventajas de la estructura funcional**

- Mejora el desempeño de los empleados.
- Mejora la eficiencia en los procesos.
- Comunicación fluidez.
- Máxima la especialización.
- Cada área de trabajo esta centrado en sus actividades específicas.
- Menos presión para los supervisores.

#### **4.3.7 Propuesta de un Organigrama Funcional**

De acuerdo al organigrama que tiene el Comercial ‘Dos Corazones’ se pudo encontrar deficiencias en el nivel jerárquico y la división de las funciones, para lo cual se propuso un organigrama funcional con el propósito de mejorar los procesos de la empresa.

A continuación se muestra la propuesta del nuevo organigrama funcional para el Comercial ‘Dos Corazones’:

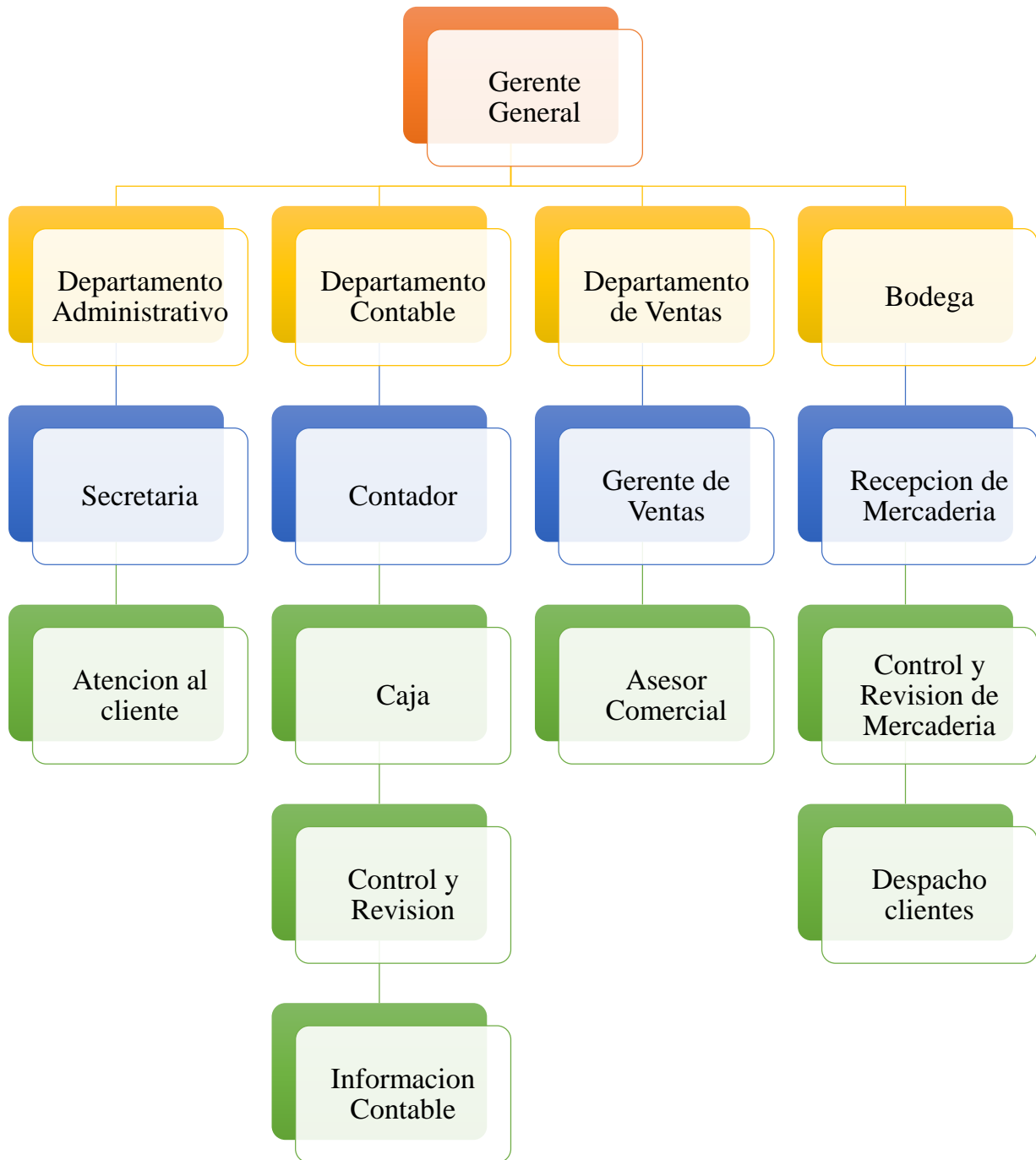


Figura 10. Propuesta del Organigrama para el Comercial 'Dos Corazones'

Elaborado por: Vásquez, (2021)

En base al organigrama propuesto para el Comercial 'Dos Corazones' describiremos cada departamento y las funciones que se van a desempeñar en cada uno de ellos con el propósito de explicar el funcionamiento de cada uno.

• **Gerente General.-** Es el representante o la autoridad de la empresa que tomara cada decisión que se presente dentro de ella con la ayuda de cada empleado para cumplir los objetivos organizacionales.

• **Departamento Administrativo.-** Es una persona que es delegada para desempeñar las siguientes funciones financieras y administrativas pero bajo supervisión del trabajo que realice cuando lo concluye, las funciones son:

- ✓ Negocia con clientes y proveedores.
- ✓ Coordina y convoca reuniones.
- ✓ Supervisa a los demás departamentos.
- ✓ Realiza memorándums a los empleados.

• **Departamento de Contabilidad.-** Es una persona que se encarga de registrar, clasificar, controlar, revisar y resumir la información de las transacciones contables que realiza la empresa con el propósito de hacer un informe sobre los movimientos y poder verificar que no exista alguna incongruencia.

• **Departamento de Ventas.-** Es una persona encargada en elaborar estrategias comerciales para la comercialización de los productos que ofrece la empresa con el propósito de generar mas ingresos y se pueda expandir a nuevos mercados. Las funciones son las siguientes:

- ✓ Fijar metas
- ✓ Realizar un seguimiento a los indicadores de rendimiento
- ✓ Planificar estrategias de ventas.
- ✓ Brindar atención al cliente.

- **Bodega:** Es una persona encargada de recibir la mercadería, pedir y revisar que la mercadería este en buen estado y verificar si ha llegado los productos que se han pedido, caso contrario se procede a devolver los productos no solicitados por la empresa.

Las funciones son:

- ✓ Registro de entrada y salida de la mercadería.
- ✓ Distribución de la mercadería.
- ✓ Limpieza y organización del departamento.
- ✓ Verificar la mercadería si esta en buen estado.

A continuación se detallara las funciones de cada uno de los puestos de trabajo acorde a la información que se ha podido obtener:

#### 4.3.8 Manual de funciones y Perfiles del personal

<b>COMERCIAL ‘DOS CORAZONES’</b>	
<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>	
<b>IDENTIFICACION DEL PUESTO DE TRABAJO</b>	
<b>Título del puesto:</b> Gerente General	
<b>Nivel Funcional:</b> Directiva	<b>Dependencia:</b> Gerencia
<b>Jefe Inmediato:</b> Junta directiva	<b>Numero de puestos:</b> 1
<b>RESUMEN DEL PUESTO:</b> Es el representante o la autoridad de la empresa que tomara cada decisión que se presente dentro de ella con la ayuda de cada empleado para cumplir los objetivos organizacionales.	
<b>PRINCIPALES FUNCIONES:</b>  <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Fortalecer la productividad.</li> <li>✓ Optimizar los recursos con los que cuenta la empresa, de manera que sean utilizados de manera eficiente.</li> <li>✓ Estudiar los diferentes asuntos financieros, administrativos, de marketing.</li> </ul>	

- ✓ Evaluar de manera permanente los resultados del equipo con el objetivo de corregir las deficiencias y mejorar los procesos para cumplir con los objetivos.

<b>PERFIL REQUERIDO</b>
<b>FORMACION ACADEMICA</b>
<b>Título de tercer nivel:</b> Lcdo. Administración de Empresas, CPA.
<b>Competencias:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Trabajo bajo presión.</li> <li>• Trabajo en equipo.</li> <li>• Liderazgo.</li> <li>• Capacidad de planificar tareas.</li> <li>• Toma de decisiones.</li> <li>• Ser proactivo.</li> <li>• Tener autocontrol.</li> </ul>

<b>COMERCIAL ‘DOS CORAZONES’</b>	
<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>	
<b>IDENTIFICACION DEL PUESTO DE TRABAJO</b>	
<b>Título del puesto:</b> Contador	
<b>Nivel Funcional:</b> Finanzas y Administración.	<b>Dependencia:</b> Departamento Contable
<b>Jefe Inmediato:</b> Gerente General	<b>Numero de puestos:</b> 1
<b>RESUMEN DEL PUESTO:</b> Es una persona que se encarga de registrar, clasificar, controlar, revisar y resumir la información de las transacciones contables que realiza la empresa con el propósito de hacer un informe sobre los movimientos y poder verificar que no exista alguna incongruencia.	

**PRINCIPALES FUNCIONES:**

- ✓ Realizar informes financieros de la empresa con la información que tiene de los libros contables, estados financieros, análisis de gastos e ingresos y la realización de balances.
- ✓ Garantizar que el registro de ingresos y gastos este debidamente documentado.
- ✓ Preparar presupuestos.
- ✓ Verificar que los libros contables cumplan con lo establecido en la ley.

**PERFIL REQUERIDO****FORMACION ACADEMICA**

**Título de tercer nivel:** Lcdo. Administración de Empresas, CPA.

**Competencias:**

- Trabajo bajo presión.
- Pensamiento analítico.
- Confidencialidad.
- Comunicación.
- Búsqueda de información.
- Compromiso.
- Responsabilidad.

**COMERCIAL 'DOS CORAZONES'****MANUAL DE FUNCIONES****IDENTIFICACION DEL PUESTO DE TRABAJO**

**Título del puesto:** Gerente de Ventas

**Nivel Funcional:** Ventas

**Dependencia:** Departamento de Ventas

**Jefe Inmediato:** Gerente General

**Numero de puestos:** 1

**RESUMEN DEL PUESTO:**

Es el encargado de supervisar y dirigir las actividades del departamento con el propósito de que los objetivos propuestos se logren.

**PRINCIPALES FUNCIONES:**

- ✓ Definir un plan de ventas acorde al presupuesto.
- ✓ Pronostica las ventas.
- ✓ Motiva al personal de ventas.
- ✓ Selecciona sus vendedores.
- ✓ Evalúa el equipo de trabajo.

**PERFIL REQUERIDO****FORMACION ACADEMICA**

**Título de tercer nivel:** Lcdo. Administración de Empresas, Ing. Comercial.

**Competencias:**

- Formación específica en ventas, comercial y gestión de equipos.
- Capacidad para administrar, formar y motivar a un equipo de personal de ventas.
- Conocer el proceso de venta.
- Confianza para hablar delante de grupos de personas.
- Capacidad para resolver los problemas.
- Capacidad de organización y planificación.
- Conocimientos administrativos para encargarse de informes de ventas, consultas, pedidos y garantías.
- Conocimientos de cálculo para preparar y supervisar los presupuestos y objetivos de ventas.

**COMERCIAL 'DOS CORAZONES'****MANUAL DE FUNCIONES****IDENTIFICACION DEL PUESTO DE TRABAJO**

**Título del puesto:** Asistente Comercial

**Nivel Funcional:** Asesor

**Dependencia:** Departamento de Ventas

**Jefe Inmediato:** Gerente de Ventas

**Numero de puestos:** 1

**RESUMEN DEL PUESTO:**

Es la persona encargada de tener contacto con los clientes con el propósito de ayudarles en lo que el cliente necesita y a su vez convencerlos de realizar la compra.

**PRINCIPALES FUNCIONES:**

- ✓ Conocer el producto o servicio que ofrece.
- ✓ Tener facilidad de comunicarse con el cliente.
- ✓ Ser un asesor activo.
- ✓ Dar seguimiento al cliente.
- ✓ Conocer las novedades actuales del mercado.

**PERFIL REQUERIDO****FORMACION ACADEMICA**

**Título de tercer nivel:** Lcdo. Administración de Empresas, Ing. Comercial, Economía.

**Competencias:**

- Orientación al cliente y a la calidad en su servicio.
- Facilidad en comunicarse.
- Saber escuchar.
- Atención a los detalles.
- Trabajo bajo presión.

**COMERCIAL 'DOS CORAZONES'****MANUAL DE FUNCIONES****IDENTIFICACION DEL PUESTO DE TRABAJO**

**Título del puesto:** Bodeguero

**Nivel Funcional:** Auxiliar

**Dependencia:** Departamento de Bodega

**Jefe Inmediato:** Gerente de Ventas

**Numero de puestos:** 1

**RESUMEN DEL PUESTO:**

Es una persona encargada de recibir la mercadería, pedir y revisar que la mercadería este en buen estado y verificar si ha llegado los productos que se han pedido, caso contrario se procede a devolver los productos no solicitados por la empresa.



**PRINCIPALES FUNCIONES:**

- ✓ Registro de entrada y salida de la mercadería.
- ✓ Distribución de la mercadería.
- ✓ Limpieza y organización del departamento.
- ✓ Verificar la mercadería si esta en buen estado.

**PERFIL REQUERIDO****FORMACION ACADEMICA**

**Título de tercer nivel:** Bachiller.

**Competencias:**

- Trabajo en equipo.
- Comunicación.
- Confidencialidad.

**4.4 Estrategias funcionales**

A continuación vamos a proponer estrategias funcionales para el Comercial ‘Dos Corazones’ con el propósito de mejorar los procesos y el desempeño de las funciones que se le asignaron a cada uno de los empleados en sus respectivas áreas de trabajo.

**4.4.1 Estrategia de Calidad en el Servicio**

Los servicios que ofrece el Comercial ‘Dos Corazones’ es la comercialización de los productos para el hogar que tiene como ventaja el negocio es que satisface las necesidades de sus clientes y les brinda facilidades de pago e inclusive ahorro de tiempo porque pueden elaborar sus compras por medio del internet o solicitar catálogos para poder pedir los productos para su hogar sin que tenga la necesidad de salir de la casa el cliente de esta manera ahorrándole tiempo y dinero en movilización e inclusive

salvaguardando su bienestar y salud ya que en la actualidad estamos pasando por la pandemia COVID – 19.

#### **4.4.2 Estrategias de Operatividad**

La calidad de los productos tiene relación con los materiales que se utilizan para la elaboración de los mismos, debido a esto se puede determinar la rentabilidad de los artículos siendo así se puede obtener una ventaja competitiva ante la competencia, a continuación se planteo las siguientes estrategias:

- ✓ Capacitar al personal porque de esta manera aumenta la productividad ya que un empleado que tenga en claro que debe realizar, como debe hacerlo y cuando debe hacerlo en su área de trabajo se desenvuelve mucho mejor y el margen de error es mínimo, de esta forma aumenta su rendimiento laboral y ayuda al desarrollo; y crecimiento de la empresa por las destrezas que ha desarrollado por las capacitaciones continuas que la empresa le ha brindado.
- ✓ Incentivar al personal de trabajo es esencial porque es una manera de motivarlos ya sea de manera económica, felicitándolos o dándoles un obsequio con el propósito de hacerlos sentir felices obteniendo como resultado mayor rendimiento en sus áreas de trabajo, mayor eficacia en el desenvolvimiento de sus actividades, favoreciendo a la empresa porque genera empleados leales, proactivos, etc.
- ✓ Establecer metas u objetivos a los empleados con la finalidad de que se puede exigir el cumplimiento de las mismas en un tiempo determinado.
- ✓ Captar nuevos clientes, el encargado del área de ventas debe crear estrategias como promociones, descuentos en los artículos para conseguir nuevos clientes.

### **4.4.3 Estrategias de Talento Humano**

Cabe recalcar que para que una empresa sea eficiente y solida en el mercado se debe tener un excelente equipo de trabajo que le ayude a poder generar mas ingresos que gastos para esto se debe tener empleados leales, comprometidos a cumplir sus actividades para lograr los objetivos organizacionales. A continuación se plantean las siguientes estrategias:

- ✓ Contratar personal apto para las vacantes solicitadas que tenga la empresa con el propósito de seleccionar los candidatos que tengan más experiencia, conocimientos para obtener mayor eficacia en el desarrollo de las actividades.
- ✓ Crear un ambiente laboral cómodo, agradable para los nuevos empleados para que no sientan esa incomodidad o timidez que tienen cuando recién ingresan a la empresa.
- ✓ Incentivar al personal beneficia a la empresa porque crea empleados comprometidos y ayuda a mejorar el rendimiento de cada uno de ellos.
- ✓ Corregir los errores de los empleados a través de llamados de atención o de multas para minimizar los errores en sus actividades y así se hagan más responsables y se hagan más cuidadosos al momento de ejercer su rol.
- ✓ Inducción al personal de trabajo porque de esta manera se familiarizara con la empresa y se podrá dar a conocer la cultura, la historia y las políticas que tiene el Comercial 'Dos Corazones'.
- ✓ Dar a conocer los principios y creencias del Comercial 'Dos Corazones' a los empleados con el propósito de que ellos transmitan y guían a sus compañeros y clientes.

#### 4.4.4 Costo de Inversión del proyecto

El Comercial ‘Dos Corazones’ cuenta actualmente con 15 empleados, de los cuales se comparten diferentes tareas y funciones que deben realizar en sus departamentos asignados pero se conoce que cuando existe algún problema dentro de sus departamentos no saben a quien acudir para pedir ayudar cuando se presenta un problema cuando están realizando su trabajo o cuando tienen alguna duda de como proceder en realizar su trabajo entonces para poder ayudar al personal de trabajo en sus labores se propuso capacitarlos para mejorar le eficiencia y la eficacia en sus áreas de trabajo con el propósito de explicarles lo que deben hacer y poder presentarles el manual de funciones de sus puestos de trabajo para los que fueron contratados. A continuación se presentara una tabla donde se podrá observar lo que costara capacitar al personal de trabajo:

Tabla 3. Costos por capacitación

<b>Recursos</b>	<b>Costo</b>
Capacitador	\$ 210
Proyector	\$ 385
<b>Total</b>	<b>\$ 585</b>

Elaborado por: Vásquez, (2021)

De acuerdo a la tabla 3 de costos por capacitación, se puede observar que capacitar al personal de trabajo tendrá un costo de \$585. Se debe tener en cuenta que se deberá coordinar los días de capacitaciones con los horarios de trabajo con el objetivo de que no exista algún inconveniente para asistir. Se espera que luego de capacitar al personal mejoren en sus áreas de trabajo. Capacitar al personal beneficia a la empresa porque facilita adquirir los conocimientos necesarios para desempeñar las funciones, tareas en su

puesto trabajo, desarrollando habilidades y actitudes para así cumplir con los objetivos organizacionales.

#### 4.4.5 Análisis Costo/Beneficio

El Comercial ‘Dos Corazones’ es una empresa que se beneficiaría en adoptar la estructura propuesta que es la funcional porque la estructura funcional agrupa por función lo que se debe realizar como ventas, marketing, contabilidad y puede ser del nivel mas bajo al mas alto de la empresa.

A continuación se demostrara la evaluación de costo/beneficio:

Tabla 4. Costo/Beneficio

CONCEPTO	AÑO 2020
Ingresos	304.331,93
<b>Total Ingresos</b>	<b>304.331,93</b>
Gastos Administrativos	138.907,85
Sueldos	45.261,90
Beneficios Sociales: Decimos	6.715,15
Beneficios Sociales: Fondo de reserva	2.873,58
Aporte Patronal	5.499,32
Honorarios Profesionales	7.333,33
Catálogo	10.800,00
Mantenimiento y Reparación	1.038,40
Teléfono	208,74
Energía Eléctrica	1.446,87
Celular e internet	2.010,28
Suministros y Materiales	37.329,46
Hospedaje	177,00

Peaje	200,00
Seguro	863,13
Envío	24,25
Combustible	8.550,93
Registro mercantil	143,50
Gasto Bancario	760,60
Depreciación	365,23
Iva Gasto	1.187,14
Multa Transito	122,40
Gasto RIM	6.086,64
<b>Total Costos y Gastos</b>	<b>338.484,25</b>
<b>UTILIDAD</b>	<b>(34.152,32)</b>

Elaborado por: Vásquez, (2021)

Como se puede observar en la tabla 4 los ingresos del Comercial ‘Dos Corazones’ en el mes de Diciembre del año 2020 eran de \$304.331,93 y el total de los costos y gastos del mes de Diciembre del año 2020 eran de \$338.484,25, es decir, eran superiores a los ingresos. Donde detectamos los gastos con mayor valor que la empresa invierte como lo son los gastos administrativos, los honorarios profesionales y una multa de transito. Toda empresa tiene gastos administrativos pero pese que no se vinculan con la función específica que realiza la empresa como la fabricación, producción o venta, son necesarios para que la empresa funcione por ejemplo: los materiales de oficina, el alquiler o arrendamiento, cuentas de facturas electrónicas, etc. Al igual que los honorarios profesionales que son pagos que se realiza a una persona que realiza o presta sus servicios a la empresa pero que no mantiene una relación laboral normal con la misma y por ultimo una multa de transito por la imprudencia del personal de trabajo al momento de llevar la mercadería en los camiones es aquí donde se propone al Comercial ‘Dos Corazones’ adoptar

una nueva estructura organizacional que es la funcional porque este tipo de estructura ayudaría en controlar los gastos innecesarios porque existiera un encargado en cada departamento que lleve un control y supervisión de lo que se necesita y lo que no. De esta manera se ahorraría dinero la empresa en adquirir productos que la empresa no necesita o que ya tiene porque esta al tanto de lo que sucede en su departamento al igual que con los empleados. Al igual que los honorarios profesionales esta estructura divide el trabajo donde cada actividad son agrupadas por sus actividades a realizar y dentro de estas divisiones funcionales los empleados tienen sus funciones o actividades específicas que deben ejecutar por lo general cada empleado es asignado en su departamento con más compañeros de trabajo que comparten la misma profesión, sin tener la necesidad de contratar a alguien fuera de la empresa para que realice el trabajo del personal fijo que ya está laborando dentro de ella, de esta manera la empresa ahorraría dinero y tiempo porque mejoraría la gestión empresarial por tener un jefe o compañeros que les ayudaría en resolver algún inconveniente para así cumplir con los objetivos organizacionales planteados. Y por último la multa tránsito que fue un gasto por una imprudencia del personal de trabajo donde la empresa como tal debió asumir su valor total donde adoptando una estructura funcional se pudiera monitorear el personal de trabajo para que así no existan gastos innecesarios como este.

## CONCLUSIONES

Como conclusión, el Comercial 'Dos Corazones' presenta el problema que no cuenta con un diseño organizacional que afecta al desempeño de la empresa porque su personal de trabajo no tiene identificado cuales son sus actividades y las delimitaciones que tienen dentro de la misma.

- Identificamos referentes teóricos con el propósito de solucionar el problema de la deficiencia de la empresa donde pudimos encontrar en el libro de Richard Daft los tipos de estructura existentes y cual se adaptaría mucho mejor al Comercial 'Dos Corazones'.
- Diagnosticamos la situación actual del Comercial 'Dos Corazones' a través del análisis FODA que es una herramienta que se utiliza para poder conocer las debilidades, oportunidades, amenazas y fortalezas que tiene la empresa.
- Determinamos las estrategias funcionales como de operatividad, de calidad en el servicio y talento humano con el propósito de mejorar los procesos y el desempeño de las funciones en base a la información que pudimos recolectar a través de las entrevistas y las observaciones que realizamos dentro de la empresa.
- Elaboramos un diseño organizacional que es la estructura funcional porque se adapta a las necesidades del Comercial 'Dos Corazones' porque favorecerá a la empresa porque de esta manera se detallara cada área con sus respectivos jefes independientes que supervisara, coordinara los equipos de trabajo de sus respectivos departamentos y de esta manera se podrá llevar un control en las actividades de los empleados y así maximizando el desempeño de cada uno de ellos y a su vez cumpliendo con las metas organizacionales.



## **RECOMENDACIONES**

- El Comercial 'Dos Corazones' debería realizar capacitaciones para el personal de trabajo para que se puedan desenvolver de manera eficiente en sus puestos de trabajo y puedan cumplir con sus actividades para así cumplir con las metas organizacionales.
- Analizar la situación actual de la empresa para crear un organigrama con el propósito de mejorar el desempeño de las actividades de los empleados.
- Se recomienda a la empresa que hagan conocer la misión, visión, objetivos que tienen a sus empleados para que puedan brindar un servicio de calidad.
- Crear una estructura funcional porque beneficiara a la empresa porque por medio de ella se podrá dar a conocer el nivel jerárquico donde se detallara los jefes de cada área con el propósito que ellos guíen y supervisen a su personal de trabajo en el área que fueron asignados con el propósito de maximizar los procesos y ayuden a mejorar el desempeño laboral.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- (2004). En L. Sagi-Vela, *Gestion por competencias* (pág. 194). Madrid: ESIC.
- (2004). En E. Bueno, *Organizacion de Empresas* (pág. 427). Madrid, España: Ediciones Piramides.
- (2004). En E. B. Franklin, *Organización de empresas* (pág. 542). Mexico: Universidad Nacional Autónoma.
- (2010). En I. M. Davila, *Diseño de la estructura organizacional basada en procesos para la Empresa Comercial Quarios Cia. Ltda.* (pág. 105). Quito: Universidad Andina Simon Bolivar.
- (2012). En I. Chiavento, *Gestión del Talento Humano*. Mexico: MC Graw Hill.
- (2015). En I. M. Plua, *Diseño de un modelo de estructura organizacional, basado en procesos, para la mejora de la productividad de la empresa dulces diseños* (pág. 157). Quito: PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR-MATRIZ.
- (2018). En V. G. Espinosa, *La estructura organizacional y su relación con la calidad de servicio en centros de educación inicial* (pág. 147). Quito: Universidad Andina Simón Bolívar.
- (2019). En L. Z. Coello, *Análisis de la estructura organizacional de las Empresas Familiares de la ciudad de Guayaquil en función de sus características.* (pág. 139). Guayaquil: Universidad Catolica de Santiago .
- (2020). *Codigo de Trabajo de Ecuador* . Ecuador .
- Comercio, E. (Agosto de 2020). *Los efectos del COVID-19 en el comercio*. Obtenido de <https://www.cepal.org/es/publicaciones/45877-efectos-covid-19-comercio->



*Glosario de contabilidad de Debitoor*. (15 de Mayo de 2021). Obtenido de <https://debitoor.es/glosario/definicion-empresa>

Imaginario, A. (20 de 08 de 2019). *FODA* . Obtenido de Significados.com: <https://www.significados.com/foda/>

K.M., D. (s.f.). En *Los manuales de procedimientos en las oficinas publicas* (pág. 20). Mexico: UNAM.

*Ministerio de Salud Publica* . (2019). Obtenido de <https://www.salud.gob.ec/conozca-los-requisitos-y-valores-a-pagar-para-obtener-el-permiso-de-funcionamiento-de-establecimientos-comerciales-y-de-servicios/>

Robbins, S. (2009). *Comportamiento Organizacional*. San Diego.

## ANEXOS

Anexo 1. Formato de cuestionario para entrevista a Supervisor de bodega



**Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil**

**Facultad de Administración**

**Carrera de Administración de Empresas**

### **FORMATO DE ENTREVISTA PARA SUPERVISORES DE BODEGA DEL COMERCIAL DOS CORAZONES**

**Nombre:** Silvia Bohórquez

**Cargo:** Supervisora de Bodega

**Tiempo en el cargo:** 3 años

1. ¿Cuánto tiempo lleva en la empresa?
2. ¿Cuáles son las actividades que realiza en el área de bodega?
3. ¿Tiene manuales de procesos de trabajo?
4. ¿Entrega informes a su jefe?
5. ¿Cuándo recibe mercadería, usted lleva algún registro de lo que le llega?
6. ¿Revisa los productos que ingresan a bodega?
7. ¿Cómo sabe cuando hay que reponer inventarios?
8. ¿Cómo sabe donde se encuentran los productos?
9. ¿Realiza inventarios en bodega para verificar que conste lo que hay en sistema con lo que hay en inventarios físicos?
10. ¿Ha propuesto mejoras para el área de bodega?



**Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil**

**Facultad de Administración**

**Carrera de Administración de Empresas**

**FORMATO DE ENTREVISTA PARA SUPERVISOR DEL AREA DE  
VENTAS DEL COMERCIAL DOS CORAZONES**

**Nombre:** David Coello

**Cargo:** Supervisor del área de ventas

**Tiempo en el cargo:** cinco años

1. ¿Cuánto tiempo lleva en la empresa?
2. ¿Qué función cumplen las redes sociales en su proceso de ventas?
3. ¿Qué estrategia adopta para abordar las objeciones de los clientes?
4. ¿Realiza algún tipo de control en el área de ventas cuando se vende un producto?
5. ¿Entrega informes a su jefe?
6. ¿Ha hecho devoluciones de productos a bodega? ¿Por qué?
7. ¿Realiza algún informe cuando existe algún problema con bodega?
8. ¿Ha propuesto mejoras para el área de ventas?

Anexo 3. Estado de pérdidas y ganancias 2020

BARRA MINOZ LORRUE ORRULLO			
ESTADO DE RESULTADOS OPERACIONALES Y OTROS RESULTADOS			
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2020			
<b>VENTAS TOTALES</b>		<b>294.001,82</b>	
Ventas (incluye IVA y 0%)	242.207,82		
(+) Costo de Ventas		196.079,82	<b>86,06</b>
Inventario Inicial	547.879,26		
Inventario Final	(480.197,26)		
(-) Gastos de Producción	(138.086,26)		
<b>UTILIDAD BRUTA EN VENTAS</b>		<b>106.796,82</b>	<b>36,32</b>
<b>GASTOS OPERACIONALES</b>		<b>128.907,88</b>	<b>43,84</b>
(-) Gastos Administrativos y Ventas	128.907,88		
Rentista	(2.261,92)		
Servicios Sociales Demos	8.712,10		
Servicios Sociales Fondo Reserva	2.871,08		
Impuesto Patrocin	6.498,32		
Honorarios Profesionales y Otros	7.321,20		
Carro	15.860,00		
Mantenimiento y Reparación	1.028,40		
Teléfono	208,74		
Energía Eléctrica	1.448,87		
Calderas y Internet	2.070,28		
Suministros y Materiales	22.226,40		
Transporte	177,00		
Plazo	300,00		
Seguro	862,12		
otros	24,20		
Contribución	8.000,00		
Registros Inmuebles	142,40		
Costo Bancario	780,00		
Depreciación	590,22		
Impuesto	1.367,14		
Alta Tránsito	122,40		
Costo IVA	8.296,44		
<b>Total Costos y Gastos</b>		<b>128.907,88</b>	
<b>UTILIDAD (PERDIDA) OPERACIONAL DEL EJERCICIO</b>		<b>(22.111,06)</b>	
Ingresos Relaciones Dependencia		8.070,00	
Ingresos Financieros Evaluado Personal en Reg. Civil		14,87	
Ingresos Relaciones Dependencia EJERCICIO		1.061,00	
Ingresos Financieros Evaluado Personal EJERCICIO		24,88	
Participación 10% Trabajadores		500,00	
<b>BASE GRANVA</b>		<b>(12.400,89)</b>	

  
**IRIS DIANA CAMPOS W**  
 CONTADOR  
 R.E. 00281

**SR. DEWALDO BARRA**  
 PROPIETARIO  
 C.R. 28008