



**UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE DE
GUAYAQUIL**

**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN
CARRERA DE INGENIERIA COMERCIAL**

**PROYECTO DE INVESTIGACIÓN PREVIO A LA
OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
INGENIERO COMERCIAL**

TEMA

**“PLAN DE DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA EL DEPARTAMENTO
COMERCIAL DE LA EMPRESA GADERE S.A”.**

TUTOR

MGTR. BEATRIZ SILVIA GARCES ALAVA

AUTORES

DIGNA ISABEL DE LA ESE CANALES

GUAYAQUIL

2022



Plan Nacional
de Ciencia, Tecnología,
Innovación y Saberes



REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA

FICHA DE REGISTRO DE TESIS

TÍTULO Y SUBTÍTULO:

“PLAN DE DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA EL DEPARTAMENTO
COMERCIAL DE LA EMPRESA GADERE S.A”.

AUTOR/ES:

De La Ese Canales Digna Isabel

REVISORES O TUTORES:

MGTR. Garcés Álava Beatriz Silvia

INSTITUCIÓN:

Universidad Laica Vicente
Rocafuerte de Guayaquil

Grado obtenido:

Ingeniero Comercial

FACULTAD:

ADMINISTRACIÓN

CARRERA:

INGENIERIA COMERCIAL

FECHA DE PUBLICACIÓN:

2022

N. DE PAGS: 67**ÁREAS TEMÁTICAS: Línea Institucional:**

Educación Comercial y Administración

PALABRAS CLAVE: Plan- Diseño Organizacional- Empresa- GADERE

RESUMEN:

El tema de investigación abordado tuvo como objetivo principal proponer el desarrollo de un Plan de diseño organizacional para el departamento comercial de la empresa Gadere S.A”. A través de estudio se conoció que la empresa en cuestión se encuentra presentando deficiencias en la gestión operativa del área comercial, lo cual disminuye el buen desempeño y rendimiento del personal que labora en este departamento. De igual forma, la problemática que se suscita en esta área perjudica de manera global el desarrollo de la empresa en general,

por lo que de no considerarse las soluciones y estrategias desarrolladas en esta investigación la empresa en estudio podría más adelante tener serios problemas de liquidez y dificultades para proporcionar un buen servicio a sus clientes potenciales. Por su parte, para el desarrollo del presente tema se empleó una metodología de tipo mixta, se usó el enfoque cuantitativo y cualitativo, además se hizo uso de una investigación de tipo, descriptiva, explicativa, de campo bibliográfica y documental. Así también se usaron las técnicas de recolección de datos como son la encuesta, entrevista y la ficha de observación, instrumentos que fueron de gran utilidad para conocer la situación actual de la problemática que se está presentando en la empresa en estudio.

N. DE REGISTRO (en base de datos):	N. DE CLASIFICACIÓN:	
DIRECCIÓN URL (tesis en la web):		
ADJUNTO PDF:	SI <input checked="" type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>
CONTACTO CON AUTORES/ES: De La Ese Canales Digna Isabel	Teléfono: 0987377748	E-mail: idelaese24@hotmail.com
CONTACTO EN LA INSTITUCIÓN:	Oscar Machado Álvarez Teléfono: 2596500 Ext. 2001 E-mail: omachadoa@ulvr.edu.ec Irma Angélica Aquino Onofre Teléfono: Ext. E-mail: iaquino@ulvr.edu.ec	

+

CERTIFICADO DE ORIGINALIDAD ACADÉMICA

PLAN DE DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA EL DEPARTAMENTO COMERCIAL DE LA EMPRESA GADERE S.A

INFORME DE ORIGINALIDAD

5% INDICE DE SIMILITUD	3% FUENTES DE INTERNET	0% PUBLICACIONES	4% TRABAJOS DEL ESTUDIANTE
----------------------------------	----------------------------------	----------------------------	--------------------------------------

FUENTES PRIMARIAS

1	Submitted to Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil Trabajo del estudiante	1%
2	www.centro-virtual.com Fuente de Internet	1%
3	Submitted to uniminuto Trabajo del estudiante	1%
4	dspace.espoch.edu.ec Fuente de Internet	1%
5	repositorio.uisrael.edu.ec Fuente de Internet	1%
6	revistascientificas.cuc.edu.co Fuente de Internet	1%



DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS PATRIMONIALES

La estudiante egresada De La Ese Canales Digna Isabel, declara bajo juramento, que la autoría del presente proyecto de investigación Plan de Diseño Organizacional para el Departamento Comercial de la empresa Gadere S.A, corresponde totalmente a la suscrita 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: De La Ese Canales Digna Isabel

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Digna Isabel Canales', is written over a faint, light-colored rectangular stamp or watermark.

Firma:

C.I. 0925256240

CERTIFICACIÓN DE ACEPTACIÓN DEL TUTOR

En mi calidad de Tutor del Proyecto de Investigación Plan de Diseño Organizacional para el Departamento Comercial de la empresa Gadere 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 el Departamento Comercial de la empresa Gadere S.A, presentado por los estudiantes DE LA ESE CANALES DIGNA ISABEL como requisito previo, para optar al Título de INGENIERA COMERCIAL, encontrándose apto para su sustentación.

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Beatriz Silvia', is centered on the page. The signature is fluid and cursive.

Firma:

MGTR. Garcés Álava Beatriz Silvia

C.C. 0921348199

AGRADECIMIENTO

Mis más sincero agradecimientos a mis padres y familiares que siempre estuvieron presente desde el inicio, dándonos consejos para seguir adelante, a los amigos que estuvieron brindándonos apoyo cuando lo necesitamos, a mi tutora que tuvo la paciencia para ayudarme a realizar este trabajo con excelencia, a los profesores de facultad por compartir su conocimiento en cada uno de los semestres.

Gracias a la Universidad Vicente Rocafuerte que me acogió en su seno para poder realizar este anhelado sueño de titularme en el momento indicado.

De La Ese Canales Digna Isabel

DEDICATORIA

Dedicó este trabajo de titulación a Dios quien me ha permitido alcanzar este logro, también a mi familia que siempre ha estado dándome su apoyo incondicional para salir adelante en cada paso que damos, gracias a eso hoy me encuentro cumpliendo este gran y anhelado sueño. Finalmente, dedico este trabajo a todos mis amigos que estuvieron brindándome su mano en todo momento.

De La Ese Canales Digna Isabel

RESUMEN

El tema de investigación abordado tuvo como objetivo principal proponer el desarrollo de un Plan de diseño organizacional para el departamento comercial de la empresa Gadere S.A”. A través de estudio se conoció que la empresa en cuestión se encuentra presentando deficiencias en la gestión operativa del área comercial, lo cual disminuye el buen desempeño y rendimiento del personal que labora en este departamento. De igual forma, la problemática que se suscita en esta área perjudica de manera global el desarrollo de la empresa en general, por lo que de no considerarse las soluciones y estrategias desarrolladas en esta investigación la empresa en estudio podría más adelante tener serios problemas de liquidez y dificultades para proporcionar un buen servicio a sus clientes potenciales. Por su parte, para el desarrollo del presente tema se empleó una metodología de tipo mixta, se usó el enfoque cuantitativo y cualitativo, además se hizo uso de una investigación de tipo, descriptiva, explicativa, de campo bibliográfica y documental. Así también se usaron las técnicas de recolección de datos como son la encuesta, entrevista y la ficha de observación, instrumentos que fueron de gran utilidad para conocer la situación actual de la problemática que se está presentando en la empresa en estudio.

Palabras Claves: Plan- Diseño Organizacional- Empresa- Gadere

ABSTRACT

The main objective of the research topic addressed was to propose the development of an organizational design plan for the commercial department of the company gadere, through this study it was known that the company in question is presenting deficiencies in the operational management of the commercial area. which decreases the good performance and performance of the personnel that works in this department in the same way the problems that arise in this area harm the development of the company in a global way, so if the solutions and strategies developed in this investigation are not considered, the company under study could later have serious liquidity problems and difficulties to provide a good service to its potential clients for its part for the development of the present topics, a mixed type methodology was used, the quantitative and qualitative approach was used, in addition, investigation was used of type descriptive explanatory of bibliographical field can and documentary, data collection techniques were also used, such as the interview survey and the observation sheet, instruments that were very useful to know the current situation of the problem that is occurring in the company under study.

Keywords: Plan, Organizational design, Company, Gadere.

INDICE GENERAL

CERTIFICADO DE ORIGINALIDAD ACADÉMICA	iv
DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS PATRIMONIALES	v
CERTIFICACIÓN DE ACEPTACIÓN DEL TUTOR	vi
AGRADECIMIENTO	vii
DEDICATORIA.....	viii
RESUMEN	ix
ABSTRACT	x
CAPÍTULO I	2
DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	2
1.1. Tema:	2
1.2. Planteamiento del problema	2
1.3. Formulación del problema	3
1.3.1. Sistematización del problema:	3
1.4. Objeto General	4
1.5. Objeto Específicas.....	4
1.6. Justificación de la Investigación	4
1.7. Delimitación o alcance de la investigación	4
1.8. Ideas a defender.....	5
1.9. Línea de Investigación Institucional/ Facultad	5
CAPÍTULO II	6
MARCO TEÓRICO	6
2.1. Marco Teórico.....	6
2.1.1. Antecedentes investigativos	6
2.1.2. Concepto de Organización	7
2.1.3. Procesos Organizacionales	8
2.1.4. Objetivos de la organización	9
2.1.5. Teorías del diseño organizacional	10
2.1.6. Modelos de diseños organizacionales	12
2.1.7. Gestión por procesos.....	12
2.1.8. Diagnóstico FODA:	14
2.2. Marco Legal.....	15
CAPÍTULO III	18
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	18
3.1. Enfoque de la Investigación.....	18
3.2. Alcance de la investigación	18
3.2.1. Investigación Descriptiva	19
3.2.2. Investigación de Campo	19
3.2.3. Investigación Explicativa	19
3.2.4. Investigación Bibliográfica y Documental.....	19
3.2.5. Técnicas e instrumentos para obtener los datos.....	20
3.3. Población y muestra	21
3.4. Presentación y análisis de los resultados	21
3.4.1. Resultados obtenidos mediante la ficha de observación	21

3.4.2.	Resultados obtenidos mediante la encuesta	24
3.4.3.	Resultados obtenidos mediante la entrevista	32
3.4.4.	Resultados obtenidos mediante el análisis FODA	35
3.5.	Propuesta	38
3.5.1.	Título de la Propuesta.....	38
3.5.2.	Objeto de la propuesta.....	38
3.5.3.	Justificación de la propuesta.....	38
3.5.4.	Presentación de la empresa	38
3.5.5.	Desarrollo de la propuesta.....	40
CONCLUSIONES		45
RECOMENDACIONES		46
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....		47
ANEXOS		49

INDICE DE TABLA

Tabla 1: Matriz FODA.....	15
Tabla 2: Población.....	21
Tabla 3: Guía de Observación.....	22
Tabla 4: Tiempo trabajando en el departamento comercial de la empresa.....	24
Tabla 5: Personal que se siente capacitado en el departamento	25
Tabla 6: Como es la gestión de los procesos en el departamento.....	26
Tabla 7: Inconvenientes que se presenta en el departamento comercial.....	27
Tabla 8: Se realiza un adecuado seguimiento para lograr fidelizar los clientes.....	28
Tabla 9: Conocimientos organizacional que tiene la empresa.....	29
Tabla 10: Necesidad de un diseño organizacional.....	30
Tabla 11: Implementación de un diseño organizacional.....	31
Tabla 12: Entrevista realizada al jefe del departamento comercial	33
Tabla 13: Matriz FODA.....	37

INDICE DE FIGURA

Figura 1. Organización funcional y Gestión por procesos. Tomado de Sanz (2019).....	14
Figura 2. Logotipo de la empresa GADERE S.A. Tomado de Empresa Gadere S.A.....	39
Figura 3. Diagrama de flujo para la prestación de los servicios de la empresa. Elaborado por: De la Ese, D. (2022).....	41
Figura 4. Organigrama propuesto para el Departamento Comercial de la empresa GADERE S.A. Fuente: Propia. Elaborado por: De la Ese, D. (2022)	43

INDICE DE GRÁFICO

Gráfico 1. Tiempo trabajando en el departamento comercial de la empresa.....	24
Gráfico 2: Personal que se siente capacitado en el departamento	25
Gráfico 3: Como es la gestión de los procesos en el departamento.....	26
Gráfico 4. Inconvenientes que se presenta en el departamento comercial	27
Gráfico 5. Se realiza un adecuado seguimiento para lograr fidelizar los clientes.....	28
Gráfico 6. Conocimientos Organizacional que tienes la empresa	29
Gráfico 7. Necesidad de un diseño organizacional.....	30

Gráfico 8. Implementación de un diseño organizacional.....	31
--	----

INDICE DE ANEXO

Anexo 1: Ficha de Observación.....	49
Anexo 2: Entrevista.....	51
Anexo 3: Encuesta.....	52

INTRODUCCIÓN

En la presente investigación se abordará el tema denominado Plan De Diseño Organizacional Para El Departamento Comercial De La Empresa Gadere S.A. Si bien, la siguiente propuesta es importante debido a que se espera mejorar la gestión de procesos que se llevan a cabo dentro del departamento comercial de esta unidad comercial.

La empresa en estudio ha estado presentando dificultades en ésta área lo cual es producto de la inexistencia de un modelo organizacional adecuado que permita que el personal del departamento comercial pueda ejercer adecuadamente cada una de las actividades que se realizan a diario en éste departamento, Se realiza la propuesta para esta empresa con el objetivo de brindar una mejora en la actual administración, de tal manera que logren adecuarse a las necesidades de la demanda con base en su estructura organizacional..

Para el desarrollo de la investigación, cabe citar que la misma está dividida en 4 capítulos que son: el capítulo I, dónde se encontrará el diseño de la investigación, en este apartado se detallará el planteamiento del problema, la formulación del problema, los Objetivos del estudio y la hipótesis.

En el capítulo II se presentará el marco teórico, dónde se encontrarán los antecedentes de la investigación, y las teorías o concepciones más relevantes que sustenten el tópico abordado. Finalmente, dentro de este capítulo también se encontrará el marco legal que comprende el presente trabajo de investigación.

En el capítulo III se desarrollará la metodología de la investigación, en esta parte se van a encontrar todos los métodos, técnicas e instrumentos empleados para la realización del estudio. Así como el análisis de los resultados, mediante las técnicas de recolección de datos usadas, posterior a esto se realizará una propuesta breve. Finalmente, se describirán las conclusiones y las recomendaciones más relevantes que se desprenden de la investigación, al igual que las referencias bibliográficas y los anexos que sustenten el trabajo realizado.

CAPÍTULO I

DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

1.1. Tema:

Plan de Diseño Organizacional para el Departamento Comercial de la empresa Gadere S.A.

1.2. Planteamiento del problema

Mediante el presente documento se presentará un estudio para el desarrollo de un plan de diseño organizacional para el departamento Comercial de la Empresa Gadere S.A. Esta entidad comercial se encarga principalmente de gestionar residuos y desechos, de la misma manera, realiza capacitaciones dirigidas al equipo de recursos humanos de la organización y también a los clientes para el manejo adecuado de sus procesos, desde el enfoque interno hasta su erradicación, entre otras actividades ésta empresa se encarga también de brindar asesoría referente a la recolección interna, aseo industrial, almacenaje, recopilación, traslado, control y disposición final de residuos, desperdicios de riesgo, delicados y no peligrosos, asimismo acompañan al cliente y le motiva a ser parte de la evaluación de oportunidades relacionada con la proceso de aguas residuales y eficiencia energética, como iniciativa a la previa de ofertas hacia el cliente de asesorías especializadas y específicas para la creación de procesos relacionados con la regulación ambiental, como el registro de generador de desechos de riesgo, Declaración Anual de Gestión de Desechos Peligrosos y especiales entre otros servicios (GADERE, 2016).

Ahora bien, dentro de la entidad comercial se ha evidenciado una problemática que afecta su buen desempeño, la misma reside en el departamento comercial, en dicha área se muestra una mala organización, la misma que queda en evidencia al prestar los servicios a los clientes tanto hospitalarios como a nivel industrial, la problemática principal radica en que una vez que se ha llegado a un acuerdo con estas compañías no se emite el contrato o acuerdo correspondiente por los servicios prestados, y por ende, es imposible emitir facturas u órdenes de compras por el servicio requerido, dificultando así que la empresa pueda tener un registro correcto de los procesos o servicios que ofrece. De hecho, los trabajadores de este departamento usualmente tienen que estar buscando posteriormente a los clientes para que les firme ya que

toda esta información debe ser presentada al Ministerio de Ambiente como constancia del trabajo realizado, adicional a esto también está la falta de seguimiento por parte de los clientes, lo cual ocasiona que ellos pierdan interés en el servicio prestado y busquen otros proveedores, situación que a corto o mediano plazo genera dificultades económicas y financieras para la empresa.

Por lo antes expuesto, es que a través de este estudio se espera elaborar un plan organización en el departamento comercial de la empresa en estudio para erradicar estas incidencias que perjudican directamente a la liquidez de la empresa, afecta su imagen, entre otros inconvenientes, por lo tanto, si no se solucionan estos problemas las consecuencias serán negativas y estas pueden inclusive llegar a producir el quiebre de la organización.

Pronóstico. – Si no se realiza una modificación urgente en los procesos y actividades que realiza en la actualidad la empresa Gadere S.A, con la elaboración de un diseño organizacional para el departamento comercial, se generarán más dificultades en los procesos internos afectando el cumplimiento de los objetivos comerciales y de servicio de la organización a nivel general.

Control de Pronóstico. – Para erradicar esta problemática es necesario crear un plan organizacional en el que se incluyan nuevos mecanismos de atención y gestión laboral enfocado en procesos sistemáticos y metodológicos, que beneficien esta actividad, el cual debe estar direccionado a brindar una buena atención y servicio con la realización mediante un proceso adecuado de venta del servicio con el objetivo de lograr fidelización en beneficio de la organización y marca.

1.3. Formulación del problema

¿Cómo influye la falta de un diseño organizacional para el departamento comercial en la empresa Gadere SA?

1.3.1. Sistematización del problema:

¿Qué tipo de información teórica y metodológica deben aplicar en esta investigación?

¿Cuál es la situación actual de la empresa Gadere SA, respecto al manejo organizacional, actividades, y procedimientos que aplica?

¿Qué tipo de estrategias son las más adecuadas para el desarrollo de un plan de diseño

organizacional para el departamento comercial de la empresa Gadere S.A?

1.4. Objeto General

Proponer el desarrollo de un Plan de diseño organizacional para el departamento comercial de la empresa Gadere S.A”.

1.5. Objeto Específicas

- Establecer los referentes teóricos y metodológicos referentes a la investigación
- Examinar la situación actual del departamento comercial de la empresa Gadere S.A, referente a su manejo organizacional, actividades, y procedimientos.
- Definir las estrategias adecuadas para el desarrollo de un plan de diseño organizacional para el departamento comercial de la empresa Gadere S.A

1.6. Justificación de la Investigación

De acuerdo a las revisiones realizadas a la organización, se han observado problemas en la gestión comercial, por lo cual, es necesario realizar un análisis con la finalidad de diseñar un plan organizacional que sirva de guía para la gestión de venta de los colaboradores, en que se definen las responsabilidades y se crean procesos aprobados por los directivos, con el objetivo de llevar un control adecuado y actualizado acorde con la organización.

Es importante señalar que las estrategias y políticas comerciales son parte de las empresas, en las cuales se establecen características para trabajar en forma conjunta, permitiéndole a la organización ser identificado por los clientes y competidores. Por lo tanto, es un recurso indispensable para que la empresa logre estabilidad, el cual genera valor económico y a su vez previene de inconvenientes futuros a las organizaciones.

Por lo tanto, la realización de este estudio beneficiará directamente a la empresa mejorando sus procesos comerciales con sus clientes actuales y futuros clientes erradicando las incidencias que se han venido presentando en estos últimos años por la falta de protocolos o estatutos organizacionales.

1.7. Delimitación o alcance de la investigación

Límites de Contenido:

- Lugar: Provincia del Guayas, Cantón Guayaquil. Empresa Gadere S.A

- Campo: Administrativo
- Área: Desarrollo estratégico
- Aspecto: Plan de diseño Organizacional
- Delimitación temporal: Julio del 2022.

1.8. Ideas a defender

El desarrollo de un plan de diseño organizacional para el departamento comercial de la empresa Gadere S.A, permitirá solucionar inconvenientes presentados en la organización ayudando a optimizar los procesos y obtener mayores ventajas competitivas en el sector comercial.

1.9. Línea de Investigación Institucional/ Facultad

Línea Institucional: Desarrollo estratégico empresarial y emprendimientos sustentables

Línea de Facultad: Desarrollo empresarial y del talento humano

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Marco Teórico

2.1.1. Antecedentes investigativos

En este apartado se van a citar los antecedentes investigativos más importantes referentes al tema de investigación abordado.

Según el trabajo realizado por los autores Canteral y Morán (2019) de la Universidad Laica Vicente Rocafuerte con el tema “Elaborar un plan de diseño organizacional para la empresa Hirometalsa S.A” La elaboración de la propuesta beneficia a Hirometalsa ya que no cuenta con información adecuada que le permita tomar acciones correctivas inmediatas, poniendo en riesgo la rentabilidad de su negocio debido a que no está estimando correctamente los costos de producción, genera excesos de inventario en ciertos artículos, planifica deficientemente la producción e inclusive incumple con las órdenes de producción debido a la falta de stock de ciertas materias primas, en este estudio tiene tipo de investigación descriptivo, para especificar las características y diagnosticar la situación general de la compañía y en especial de los inventarios que presentan diferencias significativas en el negocio, Para el presente proyecto de investigación, se utilizó un enfoque mixto; puesto que la aplicación de un enfoque tanto cualitativo como cuantitativo.

Otro estudio realizado por el autor Segundo Aldemar Toca Suárez (2017) denominado Propuesta de Diseño Organizacional en las áreas funcionales administrativa y comercial para la empresa de servicios públicos del Municipio de Cuitiva- emcuitiva S.A ESP. En el presente estudio se realizó un análisis del diseño organizacional de las diferentes áreas de la empresa pública y se aplicaron técnicas de recolección de datos para identificar la eficacia de la organización y planificación de la entidad dando como resultado que era necesario emplear nuevas herramientas administrativas para mejorar las falencias encontradas en las áreas analizadas y posteriormente se crearon estrategias para elaborar un nuevo diseño organizacional aplicado específicamente al área administrativa y comercial. En este caso fue necesario reestructurar el organigrama de estas áreas y rediseñar la misión y la visión de cada una de las áreas y finalmente fue necesario la elaboración de un manual de función para dar a conocer a los empleados cada uno de los cargos que deben desempeñar en sus puestos de

trabajo.

Finalmente cabe citar también el artículo presentado por Rodríguez et al, (2019) publicado por la revista Económicas CUC con tema “Plan de vida organizacional como catalizador en la reinención del desarrollo competitivo de empresas manufactureras de arcilla” en este trabajo de investigación se expresa que el plan organizacional o conocido como plan estratégico de una empresa encierra ideologías, objetivos, términos y valores, que, empleando las estrategias, herramientas y talento humano en unidad con una corriente gerencial y el impulso del sentido de pertenencia consiente a la sociedad conseguir óptimos resultados. Por lo cual, este trabajo teórico tiene como fin primordial, enfocarse en el plan de vida organizacional siendo este un catalizador en la reinención del desarrollo profesional de entidades manufactureras y se generó basándose en las condiciones plan organizacional y reinención del desarrollo competitivo, el presente estudio se encaminó en el paradigma post positivista, fundamentándose especialmente en la metodología cualitativa y establecida en la teoría citada, realizando procesos de codificación y análisis de información.

En base a los antecedentes antes descritos se puede corroborar que el desarrollo de un plan de diseño organizacional ha sido una estrategia adecuada para ayudar a mejorar los diferentes procesos y actividades que realiza una empresa, además de ayudar a mejorar la productividad de la misma. Por lo que, con estos fundamentes se pueden argumentar que el plan organizacional que se desea desarrollar para el departamento comercial de la empresa Gadere S.A, permitirá solucionar los inconvenientes que se han suscitado dentro de ésta organización.

Por su parte a continuación se van a describir las principales teorías y conceptualizaciones que sustentan la investigación planteada:

2.1.2. Concepto de Organización

Según lo que señala el autor Henri Fayol (2002) “organizar significa que una empresa o negocio se encuentra dotado de todos los recursos necesarios para su buen funcionamiento o desarrollo de sus actividades tales como: recursos humanos, materias primas, herramientas tecnológicas y capital” (p. 126). Las empresas eficaces y eficientes tienen hoy en día una gran demanda de clientes, y para este autor es obligatorio dividir la organización en dos partes, comenzando por la organización física y la organización humana.

Por su parte, según Heinz Wehrich (2012) señala que una organización es un proceso de caracterización, continuo de una programación de las actividades necesarias e indispensable para lograr las metas, sin dejar a los empleados en su trabajo, pues dijo que las personas están empoderadas para ganar cierta autoridad y delegar autoridad y nombrar más oficiales para trabajar en este enfoque.

Considerado el padre de la administración, Fayol (2002) mencionó que uno de los cimientos del éxito como compañía o como persona es la organización porque es la forma en que se logran activar los recursos humanos y materiales para ejecutar el procedimiento, seguido de un correspondiente La acción, la coordinación y el control de todo el plan de realización se denomina tipo de métodos de negocio.

En virtud de los conceptos señalados cabe argumentar que entonces una organización en un proceso administrador es la época donde se desarrolla la estructura organizacional, el modo de descentralización, el enfoque de la gestión de los recursos humanos, la cultura y el cambio de la organización determinado. Como unidad de producción, una organización es un ente social encaminado al logro de fines a partir de un método ordenado y constituido con respecto al medio ambiente.

2.1.3. Procesos Organizacionales

Para estos procesos se debe contarse con una cuidadosa planificación y estructura organizativa y, en opinión de Ruiz (2011) “la estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre funciones, niveles y actividades de los elementos humanos y materiales de un organismo social, para lograr máxima eficiencia en la realización de planes y objetivos señalados con anterioridad” (p. 45)

A su vez Flores (2017), habla de estos procesos en cuatro medios diferentes. Se considera que el proceso organizativo es:

- 1) Identificar y categorizar las funciones solicitadas,
- 2) El conjunto de funciones necesarias para conseguir los objetivos,
- 3) Asignar cada grupo a un director con los permisos necesarios para monitorear (delegar)
- 4) Las medidas de coordinación horizontal y vertical dentro de la estructura organizativa.

Como se acaba de citar estos escritores abordan una serie de puntos que ahora se encuentran en uso dentro de las organizaciones internacionales debido a su estructura y procesos de gestión.

En resumen, es transcendental en una buena organización tener buenos métodos, porque estos procesos favorecen de una forma que ayuda a lograr resultados efectivos para la organización en técnicas de eficiencia.

2.1.4. Objetivos de la organización

Las metas y objetivos en una organización están interrelacionados porque sus significados están directamente relacionados, comenzando por el hecho de que la meta es la medida en que se logra establecer la meta, sin un marco de tiempo específico para lograr esa meta. Por otro lado, las metas especifican un tiempo específico y es necesario alcanzarlas, además, se pueden determinar los costos y gastos que se deben tener en cuenta para ese período en particular.

El autor Muñoz (2017), define “una herramienta de gestión creada y apoyada por la orientación de la compañía que aprueba a la empresa adquirir la información necesaria, confiable y apta para la toma de decisiones ejecutivas y transcendentales” (p. 269). Los objetivos son el desarrollo de medir el uso efectivo y continuo de los recursos de la empresa para lograr los objetivos preestablecidos por la administración.

Por su parte, Koontz (1998), precisa que entre las primordiales restricciones de la división territorial está el hecho de que se solicitan más personas con destrezas de gestión general, lo que dificulta el mantenimiento de los servicios empresariales. La economía es central y puede solicitar servicios como personal o contratación a nivel regional. Pensando y planificando, la persona que proporciona un liderazgo efectivo es el gerente y, sobre todo, un buen comunicador.

Al respecto, Shafritz, (1997), considera a una organización como un conjunto complejo de elementos interconectados y flexibles, que incluye entradas, procesos y salidas, el circuito de retroalimentación y el entorno en el que opera. Una modificación en cualquier elemento del sistema conducirá irremediamente a cambios en sus elementos. Esta teoría realmente significa que una compañía debe estar abierta a cambios que puedan cambiar el proceso en sus

concernientes áreas o elementos que lo terminen, pero el objetivo siempre será el mismo y determinado por la organización.

2.1.5. Teorías del diseño organizacional

En este apartado se dará a conocer sobre las teorías del diseño organizacional según Valdés (2016) señala que el grupo de teorías se encuentran divididas en teorías clásicas y en teorías modernas. Entre las teorías clásicas del diseño organizacional se pueden mencionar a las siguientes:

La teoría científica: Sus referentes Frederick Taylor, Henry L Gantt, Lilian y Frank Gilbreth, esta señala que: la mejor forma de organización es la que permite medir el esfuerzo individual.

- **Teoría funcional:** su referente Henri Fayol, menciona que la mejor forma de organización está basada en una distribución de funciones, que se subdividen en subfunciones y procedimientos, los cuales a su vez son desarrollados por uno o más puestos.
- **Teoría burocrática:** su referente Max Weber esta indica que la mejor forma de organización es la que tiene reglas claras y racionales, decisiones impersonales y excelencia técnica en sus empleados y gestores.
- Teoría de las relaciones humanas: sus referentes Elton Mayo, Mary Parker Follet, Abraham Maslow, Frederick Herzberg, Douglas McGregor señalan que la mejor forma de organización es la que considera e integra a las personas que la hacen funcionar.
- **Teoría de los sistemas cooperativos:** su referente Chester Barnard, 1938 menciona que la mejor forma de organización es la que asegura la cooperación de los miembros que la conforman, mediante un trato justo y beneficios recíprocos.
- **Teoría de los sistemas:** Sus referentes Ludwig von Bertalanffy, Robert Katz, Franz Rosenzweig, quienes mencionan que la mejor forma de organización es la que coordina armónicamente los diferentes subsistemas que definen el sistema organizacional.
- **Teoría del comportamiento:** sus referentes James G. March, Herbert A. Simon, mencionan que la mejor forma de organización es la que permite que los empleados de todos los niveles tomen decisiones y colaboren en el cumplimiento de los objetivos, de acuerdo a su nivel de influencia y autoridad.
- **Teoría política:** sus referentes Philip Selznick, Jeffrey Pfeffer y Michel Crozier, señalan

que la mejor forma de organización es la que crea relaciones entre los diferentes grupos de interés que existen en ella y gestiona de manera positiva el conflicto.

- **Teoría del desarrollo organizacional:** sus referentes Kurt Lewin y Douglas McGregor indican que la mejor forma de organización es la que promueve el cambio planeado basado en intervenciones, en las que la colaboración entre distintos niveles organizacionales es posible.
- Teoría de la contingencia: sus referentes Tom Burns, G. M. Stalker, Joan Woodward, John Child, señalan que la mejor forma de organización depende de la tecnología, tamaño y medio ambiente (Valdés, 2016).

Por su parte, entre las teorías modernas se pueden destacar las siguientes:

- **Teoría de la población ecológica:** sus referentes Michael T. Hannan y John H. Freeman, indican que la mejor forma de organización es la que consigue adaptarse al entorno y seguir operando con eficiencia.
- **Teoría institucional:** sus referentes John W. Meyer, Brian Rowan y P. J. DiMaggio, W. Powell, mencionaron que la mejor forma de organización es la que considera e integra a las personas que la hacen funcionar.
- **Teoría del costo de transacciones:** Sus referentes Oliver E. Williamson, mencionan que la mejor forma de organización es la que minimiza los costos de transacción.
- **Teoría de los recursos y capacidades:** su referente Jay Barney, indica que la mejor forma de organización es la que gestiona más racionalmente sus recursos y capacidades.
- **Teoría de la agencia:** sus referentes Richard P. Rumelt, Dan Schendel, David J. Teece han mencionado que la mejor forma de organización es la que crea los mecanismos que previenen que el agente actúe a favor de sus propios intereses y lo premia si actúa a favor de los intereses de la organización.
- **Teoría del caos determinista:** su referente A. B. Cambell señala que la mejor forma de organización es la que gestiona la variabilidad caótica de la organización a través de su complejidad.
- Teoría de los sistemas alejados del equilibrio: su referente Ilya Prigogine establece que la mejor forma de organización es la que puede adaptarse y auto-organizarse.
- **Teoría de los sistemas adaptativos complejos:** su referente Stuart A. Kauffman, indica que la mejor forma de organización es la que permite ajustes continuos de sus elementos

entre sí y con su entorno.

- **Teoría de la autocrítica organizada:** sus referentes Humberto Maturana y Francisco Varela, mencionan que la mejor forma de organización es la que crea una red de procesos u operaciones que pueden crear o destruir elementos del mismo sistema, como respuesta a las perturbaciones del medio (Valdés, 2016).

2.1.6. Modelos de diseños organizacionales

Los modelos organizacionales se refieren a la distribución que se forma en una compañía, en la cual se precisan los lugares de trabajo y cargos asignados a cada integrante que integran la empresa, siendo de vital importancia la comunicación interna, también en la estructura organizacional porque la eficacia del trabajo posterior depende de esto, ciertamente la toma de decisiones es el eje principal en las estructuras ya establecidas y en ejecución, el eje principal que ayuda a la estructura organizacional realizable ciertamente está constituido por los talentos de las personas a cargo, quienes imputan la percepción que asumirá la compañía, su imagen y su identificación y posicionamiento en el mercado se dará sobre modelos organizacionales implantados en las compañías (García, 2018).

Modelo de Richard I. Daft:

En este modelo se presenta la condición real de la organización a través de una apreciación previa, tanto interna como externa, sin dejar de lado los métodos administrativos implementados con mayor referencia en el marco del diseño organizacional. Lograr la efectividad de la respuesta utilizando los recursos de la organización (Raft, 2014).

Modelo De Ailed Labrada Sosa:

Con este modelo se crea el diseño organizacional como complemento a los nuevos comportamientos organizacionales en la compañía, y esto incluye trabajar estratégicamente, a través de las operaciones y la competitividad., respetando las políticas y normas manejadas por la organización para integrar todo el sistema con el fin de computerizar el entorno, el negocio y las decisiones empresariales (Ramos, 2015).

2.1.7. Gestión por procesos

Para el autor Sanz (2019) la gestión por procesos (Business Process Management, BPM) “es una forma sistémica de identificar, comprender y aumentar el valor agregado de los procesos de una empresa para cumplir con la estrategia y objetivos del negocio y elevar el nivel

de satisfacción de los clientes”. (p.17).

Al respecto, cabe señalar que según Chávez (2016) la gestión por procesos diferencia a la compañía, ya que un sistema de métodos y tecnología son interdependientes, lo que contribuye a aumentar la satisfacción del cliente. El enfoque tradicional se determina por una estructura organizacional jerárquica y funcional, lo que la hace difícil para las organizaciones guiar a sus clientes.

Por su parte, el autor Carbonell (2020), indica que la gestión por proceso percibe a la organización como un sistema interrelacionado de procesos que contribuyen conjuntamente a incrementar la satisfacción del cliente. Supone una visión alternativa a la tradicional caracterizada por estructuras organizativas de corte jerárquico-funcional, que en buena medida dificulta la orientación de las empresas hacia el cliente.

De hecho, con base en lo anterior, se debe enfatizar que el modelo de gestión por procesos se enfoca en el gobierno de los procesos centrales del negocio. Tiene como objetivo desarrollar la misión de la organización, a través de la satisfacción de los clientes, vendedores, asociados, honorarios y la sociedad en general, examinando cada actividad que la organización ejecuta para satisfacerlos. Así, una empresa será tan eficiente como sus procesos. Así, la gestión por procesos en una organización implica no solo el simple enfoque de optimar una o más tareas, sino también planificar, organizar, controlar y dirigir los procesos y actividades que realiza.

Por otro lado, cabe señalar que la gestión por procesos tiene como objetivo:

- Minimizar los cambios innecesarios que ocurren con frecuencia.
- Eliminar deficiencias asociadas con actividades o tareas repetitivas.
- Optimización del uso de los recursos.
- Mejora continua de las actividades implementadas (Cortés, 2018).

Los aspectos antes mencionados repercuten en brindar una mejor calidad de producto o servicio, contribuyendo a reducir los tiempos de entrega a los compradores y reducir los costos operativos. En la gestión de procesos, es esencial tener una visión de sistemas, es decir, las partes no pueden considerarse individualmente, sino que deben verse como completadas en

un todo, ya que las partes o los procesos interactúan entre sí, de modo que un cambio en un proceso consigue perjudicar a otro u otros procesos, o inclusive toda la organización. Por ello, el trabajo en equipo es muy importante, no solo dentro de cada proceso, sino también entre ellos.

Finalmente, el autor Benavides menciona que (2018) afirma que “la gestión de procesos basada en visión de sistema permite ganancias de productividad y mejoras en variables clave, como calidad, tiempo o plazos y costo”. (p. 18). A continuación, en el siguiente cuadro comparativo se va a mostrar a manera de resumen cual es el fin de la Organización Funcional y la Gestión por Procesos:

Organización Funcional	Gestión por Procesos
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> Visión y funcionamiento vertical	<input type="checkbox"/> Visión y funcionamiento horizontal
<input type="checkbox"/> Enfoque a la línea jerarquica	<input type="checkbox"/> Enfoque al cliente externo
<input type="checkbox"/> Existe compartimentación	<input type="checkbox"/> Los recursos se usan para aportar valor al cliente
<input type="checkbox"/> El Organigrama es Visible	<input type="checkbox"/> Las actividades son estructuradas en los procesos
<input type="checkbox"/> No existe responsabilidad de los procesos	<input type="checkbox"/> Existe responsabilidad en cada proceso

Figura 1. Organización funcional y Gestión por procesos. Tomado de Sanz (2019).

2.1.8. Diagnóstico FODA:

El análisis FODA es un material que admite conseguir una imagen de la situación presente de la organización, aprobando con ello un análisis certero, en base al cual, permite tomar decisiones de acuerdo a las necesidades de la organización, políticas y objetivos establecidos. La matriz FODA es una importante herramienta de arreglo que ayuda a los administradores a establecer cuatro tipos de Fortalezas y Oportunidades (FO), Debilidades y Oportunidades (WS) Estrategias, Fortalezas y Amenazas (Estrategias) STR)) y estrategia de fuerza y amenaza (STR), debilidades y amenazas (Fred, 2016).

Otro autor sostiene que el objetivo específico de la matriz FODA es analizar en profundidad los elementos que perjudican positivo o denegadamente al sistema organizacional, con el fin de realizar comparaciones que puedan crear habilidades alternativas viables, estas estrategias serán escogidas y priorizadas posteriormente. . Definir los objetivos sociales y económicos básicos de la organización (Zavala, 2017).

Como resultado de lo anterior, un análisis FODA no es más que una sinopsis mediante el cual se determina los factores internos y externos de un individuo u organización en particular. En este asunto, conocer la situación actual de la compañía objeto de estudio y determinar debilidades y fortalezas (factores internos) y oportunidades y amenazas (factores externos).

Tabla 1.

Matriz FODA

Análisis FODA	Oportunidades	Amenazas
Fortalezas	Estrategias FO Objetivo: Ofensiva	Estrategias FA Objetivo: Defensa
Debilidades	Estrategias DO Objetivo: Asistencia	Estrategias DA Objetivo: Escapada

Elaborado por: De la Ese, D. (2022)

2.2. Marco Legal

En este apartado se van a citar las leyes que guarden relación con el tema de investigación abordado. En este caso se van a citar la normativa legal vigente en el país donde se señala principalmente que las entidades comerciales están obligadas a llevar el registro de sus actividades de negocios.

A continuación se mencionarán entre otras leyes el código de Comercio y el Código Civil ecuatoriano.

Código de comercio

Según el (Código de Comercio, 2019), en su Capítulo II referente a los dependientes o

auxiliares del empresario lo siguientes:

44 Art. 65.- Los dependientes encargados de vender al por menor, se reputan autorizados para cobrar el producto de las ventas que hicieren; pero deberán expedir, a nombre de sus principales, los recibos, facturas o comprobantes que otorguen. Tendrán igual facultad los dependientes que venden al por mayor, siempre que las ventas se hagan al contado y que el pago se verifique en el mismo almacén en que sirvan. Si las ventas se hicieren a crédito o si debieren verificarse los pagos fuera del almacén, los recibos o comprobantes serán firmados necesariamente por el principal o por persona expresamente autorizada para cobrar (Código de Comercio, 2019).

Código Civil

Por otro lado en el Título XXII del Código Civil se señala también al contrato de Compra Venta y se indica en los siguientes artículos que:

Art.1732.- Compraventa es un contrato en que una de las partes se obliga a dar una cosa, y la otra a pagarla en dinero. El que contrae la obligación de dar la cosa se llama vendedor, y el que contrae la de pagar el dinero, comprador. El dinero que el comprador se obliga a dar por la cosa vendida se llama precio.

Art.1733.- Cuando el precio consiste parte en dinero y parte en otra cosa, se entenderá permuta si la cosa vale más que el dinero, y venta en el caso (Código Civil, 2016)

Reglamento de comprobantes de venta, retención y documentos complementarios

En el presente reglamento en el Capítulo II respecto a la emisión y entrega de comprobantes de ventas, notas de créditos y notas de débitos se señala lo siguientes:

Art. 1.- Comprobantes de venta.- Son comprobantes de venta los siguientes documentos que acreditan la transferencia de bienes o la prestación de servicios o la realización de otras transacciones gravadas con tributos:

- a) Facturas;
- b) Notas de venta - RISE; Dirección Nacional Jurídica Departamento de Normativa
- c) Liquidaciones de compra de bienes y prestación de servicios;
- d) Tiquetes emitidos por máquinas registradoras;
- e) Boletos o entradas a espectáculos públicos; y,
- f) Otros documentos autorizados en el presente reglamento (Reglamento de Comprobantes de Ventas , 2015).

Posteriormente en este mismo reglamento se expresa en el artículo 11 que:

Art. 11.- Facturas.- Se emitirán y entregarán facturas con ocasión de la transferencia de bienes, de la prestación de servicios o la realización de otras transacciones gravadas con impuestos, considerando lo siguiente:

- a) Desglosando el importe de los impuestos que graven la transacción, cuando el adquirente tenga derecho al uso de crédito tributario o sea consumidor final que utilice la factura como sustento de gastos personales;
- b) Sin desglosar impuestos, en transacciones con consumidores finales; y,
- c) Cuando se realicen operaciones de exportación (Reglamento de Comprobantes de Ventas , 2015).

En virtud de los artículos señalados se puede mencionar que la ley demanda que las empresas y todo empresario independiente deben otorgar a sus clientes documentos legales como facturas, notas de ventas o debido, además de que se puede acudir a firmar u contrato de compraventa como un respaldo de las ventas que realiza en base a las actividades comerciales que realiza. En este caso la empresa en estudio no está cumpliendo con estos requisitos establecidos por las leyes vigentes.

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. Enfoque de la Investigación

Esta investigación está direccionada a la búsqueda de información bibliográfica puesto que se maneja a través de fuentes primarias y secundarias referentes al tema. En este apartado se van a plantear métodos, el enfoque, las técnicas que contribuyen a la obtención de información relevante de aporte para el estudio. Según Tamayo (2004) la metodología aplicada es la guía o camino, que tiene la finalidad diseñar estrategias comerciales que aporten a una mejor organización interna de la empresa.

Por su parte el autor Sampieri (2015) señala que “el diseño de la investigación tiene la responsabilidad de construir y coordinar los métodos, instrumentos y técnicas que se van a seguir mientras dure un determinado proceso de investigación” (p.11).

En este caso cabe señalar que este estudio tendrá un enfoque mixto, es decir, que se va a emplear tanto el enfoque cuantitativo como cualitativo, así mismo, se va a hacer uso de una investigación de tipo descriptiva, explicativa y de campo. Para finalizar este estudio metodológico se van a aplicar también dos técnicas muy importantes para la recolección de información.

El enfoque cualitativo se realizará para analizar e interpretar los datos a través de la técnica de la entrevista, por su parte el enfoque cuantitativo permitirá recopilar información a través de la encuesta sobre las falencias que se han venido dando en la organización e identificar las falencias que existen en el departamento comercial.

3.2. Alcance de la investigación

El alcance de esta investigación será de tipo:

3.2.1. Investigación Descriptiva

El autor Baraybar (2017) señala que la investigación descriptiva es aquella que “permitirá la descripción de las características del fenómeno a estudiar con el propósito de comprenderla de forma más puntual” (p.56).

Ahora bien, es necesario enfatizar que la investigación descriptiva en este estudio analizará y resaltará en detalle los conceptos y datos que son más notables para el tema en estudio, este propósito es aclarar el estado de similitud imperante.

3.2.2. Investigación de Campo

El autor Arias (2012) señala que “la indagación de campo se conoce porque la cogida de datos se hace claramente del lugar de los hechos” (p.45), es decir, del lugar o comunidad estudiada, no existe la capacidad de manipular o controlar las variables, lo que significa que el investigador puede adquirir datos o investigación trascendental, pero sin modificar las variables.

En este caso, cabe citar que la recolección de datos se va a efectuar en el departamento comercial de la empresa Gadere S.A.

3.2.3. Investigación Explicativa

Según Arias (2012) menciona que “Está orientada a buscar y a encontrar las causas que dan lugar a un fenómeno en concreto. Su objetivo consiste en explicar de manera detallada el por qué se origina dicho fenómeno y cuáles son las condiciones para que este se dé”. (p.47).

Por otro lado, también se utilizará el tipo de indagación aclaratoria, que tiene como objetivo estudiar y descubrir las causas que dan origen a un determinado fenómeno. Su objetivo es explicar precisamente por qué ocurre este fenómeno y cuáles son las situaciones para que ocurra.

3.2.4. Investigación Bibliográfica y Documental

Finalmente, para construir este estudio, también se utiliza la averiguación bibliográfica y documental, que incluye investigar, coleccionar, elegir, descifrar, examinar y coleccionar información sobre un individuo o un fenómeno en estudio, a partir de la investigación en la literatura, fuentes, materiales bibliográficos como libros, artículos, estudios, materiales

audiovisuales, etc.

En este caso, para dar continuidad a la investigación antes mencionada, es necesario considerar las diversas fuentes de indagación bibliográfica y documental que admitan sustentarla en la exposición de teorías, conceptos y nociones principalmente relacionadas con el tema en cuestión.

3.2.5. Técnicas e instrumentos para obtener los datos

Para el avance del estudio abordado se emplearon diferentes instrumentos y técnicas de recolección de datos. A continuación, se explicaran cada una de las técnicas empleadas y su propósito.

Observación: La técnica de observación consiste principalmente en levantar datos o información y registrarla para posteriormente ser analizada. En este caso se procederá a realizar una guía de observación con 11 indicadores a través de los cuales se va a medir la organización estratégica y la eficiencia del personal del departamento.

Entrevista: La entrevista es una conversación o dialogo entre dos o más personas, en este caso intervienen por una parte el entrevistador y el entrevistado. El presente instrumento que se utiliza para conocer datos minuciosos respecto al tema y a la muestra en estudio. En este caso se procedió a realizar una entrevista estructurada con preguntas dirigidas al gerente del departamento comercial de la empresa Gadere S.A

Encuesta: esta es una técnica empleada, para recopilar información respecto a un tema en particular. Para efectos de este estudio se realizó la encuesta que será semiestructurada con preguntas cerradas, está se realiza de forma inmediata a un grupo específico seleccionado determinado por una muestra, el cual será aplicado al personal de Gadere S.A, con el único objetivo de identificar y analizar las incidencias que se han presentado en la actualidad en la organización.

Análisis FODA: Un analisis o diagnóstico FODA, es considerado como un resumen donde se analizan tanto los factores internos (Debilidades y Fortalezas) como los externos (Oportunidades y Amenazas) de una empresa.

En este caso se va a realizar un análisis FODA del departamento comercial de la empresa Gadere S.A. para conocer la eficiencia en la gestión de esta área.

3.3. Población y muestra

La población está localizada en la ciudad de Guayaquil. Siendo el grupo objetivo los hombres y mujeres pertenecientes al departamento comercial constituido por 21 personas dividida en dos grupos pertenecientes a la empresa Gadere S.A la que se presentará en la tabla 2. En el cual se realizará un muestreo por **Conveniencia** donde el investigador selecciona al grupo que va a encuestar y que esté dispuesto a participar con el desarrollo de la investigación planteada.

Tabla 2.

Población

Hospitalario	Industrial
C	1 gerente industrial
1 gerente hospitalario	1 asistente
1 asistente privado	2 asesora de proyecto
2 asistentes públicos	1 supervisor industrial
2 asesoras privadas	5 trabajadores industriales
1 asesora pública	
3 cobranza pública	
Total 11	Total 10

Elaborado por: De la Ese, D. (2022)

3.4. Presentación y análisis de los resultados

3.4.1. Resultados obtenidos mediante la ficha de observación

Con el fin de identificar la organización existente en el departamento comercial de la empresa Gadere S.A se realizó una ficha de observación, para evaluar la organización estratégica y la eficiencia del personal del departamento, ahora bien, esta ficha estará compuesta por 11 indicadores.

A continuación, se muestran los resultados obtenidos mediante la ficha de observación aplicada al personal del departamento comercial de la empresa Gadere S.A:

Tabla 3.*Guía de Observación*

1. Siempre	2. A veces	3. Casi nunca	4. Nunca	Valoración			
Indicadores				1	2	3	4
Dentro del departamento comercial se observa una planeación estratégica y debidamente diseñada e implementada.				20%	20%	60%	
En el personal del departamento comercial existe prestigio y reputación				50%	50%		
Las actividades que se desarrollan dentro del departamento comercial de la empresa son realizadas eficientemente por el personal.					50%	30%	20%
Se encuentran definidos los cargos y los colaboradores conocen perfectamente sus funciones.					30%	70%	
Los trabajadores del departamento comercial conocen claramente cuáles son los objetivos, la misión y la visión de la empresa y del mismo departamento.					30%		70%
Al cerrarse un negocio con los clientes se procede a la firma de los contratos correspondientes para constancia de la actividad.							100%
Se lleva un registro diarios de todas las facturas u órdenes de compras por la prestación de los servicios que otorga la empresa a sus clientes.							100%
Se evidencia desorganización dentro del departamento comercial de la empresa.				30%	70%		
El colaborador recibe algún tipo de motivación por parte de la empresa para cumplir eficientemente con cada una de las tareas asignadas en su puesto de trabajo							100%
Los trabajadores pueden brindar un servicio eficiente a los clientes de la empresa.					60%	40%	

Se realizan capacitaciones constantes al personal del departamento comercial de la empresa.				100%
---	--	--	--	-------------

Fuente: Guía de observación aplicada al personal del departamento comercial de la empresa Gadere S.A

Elaborado por: De la Ese, D. (2022)

En base a la guía de observación se puede señalar que dentro del departamento comercial de la empresa en estudio no existe una planeación y organización estratégica de los procesos debidamente diseñados e implementados. Al respecto, se pudo observar que en la empresa no cuenta con una política de crédito y cobranza, por lo cual no se lleva una administración adecuada de los créditos que la empresa brinda a los clientes.

Por su parte, se pudo conocer que solamente un 50% del personal del departamento comercial se muestra siempre prestigio y reputación, el otro 50% del personal debe ser capacitado y motivado para poder alcanzar el prestigio y reputación que necesita un empleado de su nivel dentro del cargo que desempeña en el departamento.

Así también se pudo conocer que un porcentaje considerable del personal de este departamento no desarrolla eficientemente sus actividades en sus puestos de trabajo y esto se debe a que muchos de ellos desconocen con claridad cuáles son sus funciones, la misión, la visión y lo objetivos con el que debe cumplir tanto el departamento como los de la empresa.

De igual forma, se pudo conocer que uno de los problemas más importantes en este departamento y que afecta a la empresa es que a la hora de cerrar un negocio con un cliente no se procede a firmar el respectivo contrato o convenio de pago. Tampoco los empleados llevan un control o registro diario de las facturas y de las órdenes de compras efectuadas por la prestación de los servicios.

Entonces no se envían las facturas de inmediato a los clientes a la hora se prestar un servicio, por ende no se realiza un registro de los pagos realizados. Esto genera también que muchos clientes no cancelen a tiempo las facturas por falta de entrega de las mismas y esto hace que los valores en la cuenta por cobrar aumente. Esto retribuye en toda la empresa ya que presenta muchas veces falta de liquidez.

Entonces es evidente la desorganización que existe en este departamento y la falta de

procesos adecuados para agilizar los procesos de cobranza. Esto genera también que los empleados no puedan brindar un servicio eficiente a los clientes que prestan los servicios de la empresa. Por otro lado, se evidencia la falta de motivación y capacitaciones para el personal de este departamento comercial lo cual también es un obstáculo para brindar un servicio de calidad y con eficiencia a los clientes.

3.4.2. Resultados obtenidos mediante la encuesta

A continuación se muestran los resultados obtenidos mediante la encuesta realizada al personal del departamento comercial de la empresa Gadere S.A.

1. ¿Cuánto tiempo lleva trabajando en la empresa en el puesto que desempeña?

Tabla 4.

Tiempo trabajando en el departamento comercial de la empresa

	Frecuencia	Porcentaje
Menos de 1 año	3	14%
1 a 3 años	4	19%
4 a 7 años	12	57%
Más de 7 años	2	10%
Total	21	100%

Fuente: Encuestas realizadas al personal del departamento comercial de la empresa Gadere S.A

Elaborado por: De la Ese, D. (2022)

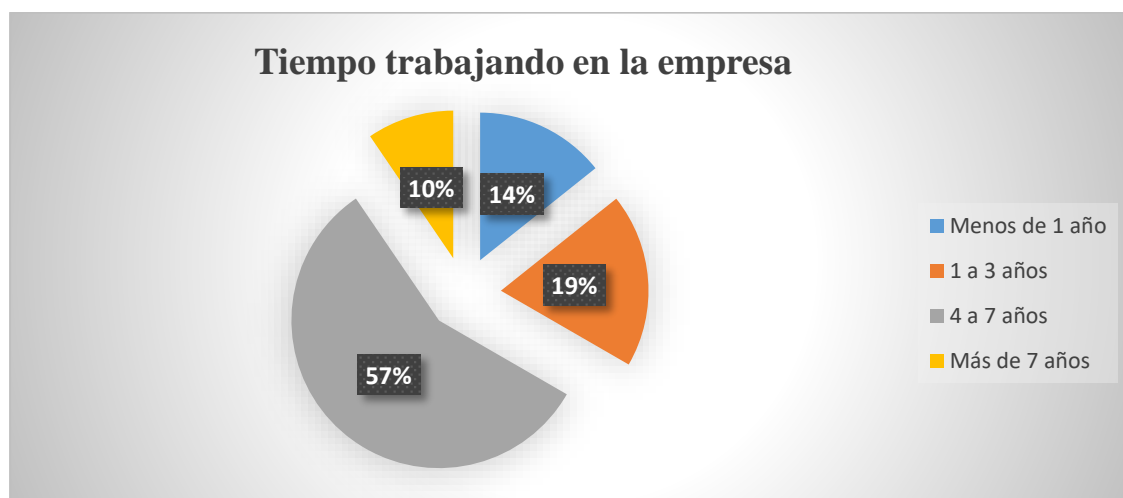


Gráfico 1. Tiempo trabajando en el departamento comercial de la empresa

Fuente: Encuestas realizadas al personal del departamento comercial de la empresa Gadere S.A

Elaborado por: De la Ese, D. (2022)

Análisis Crítico:

Como se observa en la figura el 57% del personal encuestado indicaron que tienen entre 4 a 7 años trabajando en la empresa, por otra parte el 19% de los encuestados mencionaron tener de 1 a 3 años, por otro lado el 14% señalaron tener menos de 1 año y tan solo el 10% de los trabajadores encuestados indicaron tener más de 7 años trabajando en la empresa.

2. ¿Se siente totalmente capacitado y apto para ejercer la función que desempeña en el departamento?

Tabla 5.

Personal que se siente capacitado en el departamento

	Frecuencia	Porcentaje
Si	9	43%
No	5	24%
Un poco	7	33%
Total	21	100%

Fuente: Encuestas realizadas al personal del departamento comercial de la empresa Gadere S.A
Elaborado por: De la Ese, D. (2022)



Gráfico 2: Personal que se siente capacitado en el departamento

Fuente: Encuestas realizadas al personal del departamento comercial de la empresa Gadere S.A
Elaborado por: De la Ese, D. (2022)

Análisis Crítico:

Como se observa en el gráfico 43% de trabajadores encuestados indicaron que si se sienten capacitados en el departamento, por otra parte el 33% mencionaron que un poco y tan

solo el 24% señalaron que no se sienten capacitados en el departamento.

3. ¿Cómo considera usted que es la gestión de procesos que se realiza en el departamento comercial de la empresa?

Tabla 6.

Como es la gestión de los procesos en el departamento.

	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	6	29%
Bueno	8	38%
Malo	0	0%
Regular	7	33%
Total	21	100%

Fuente: Encuestas realizadas al personal del departamento comercial de la empresa Gadere S.A

Elaborado por: De la Ese, D. (2022)



Gráfico 3: Como es la gestión de los procesos en el departamento.

Fuente: Encuestas realizadas al personal del departamento comercial de la empresa Gadere S.A

Elaborado por: De la Ese, D. (2022)

Análisis Crítico:

Como se observa en la figura el 38% de los trabajadores encuestados señalaron que la gestión de los procesos en el departamento comercial es bueno, por otra parte, el 33% indicaron que esta es regular, y tan solo el 29% mencionaron que era excelente la gestión de los procesos

en el departamento comercial.

4. ¿Cuáles de los siguientes inconvenientes son los que se presentan con mayor frecuencia en el departamento comercial?

Tabla 7.

Inconvenientes que se presenta en el departamento comercial.

	Frecuencia	Porcentaje
Falta de organización	4	19%
Falta de capacitación a los empleados	3	14%
Poco personal	0	0%
Dificultad para emitir facturas u órdenes de compra	8	38%
Insatisfacción de los clientes	3	14%
Retrasos en los informes compra y venta	3	14%
Total	21	100%

Fuente: Encuestas realizadas al personal del departamento comercial de la empresa Gadere S.A
Elaborado por: De la Ese, D. (2022)



Gráfico 4. Inconvenientes que se presenta en el departamento comercial

Fuente: Encuestas realizadas al personal del departamento comercial de la empresa Gadere S.A
Elaborado por: De la Ese, D. (2022)

Análisis Crítico:

Como se observa en la figura el 38% de los trabajadores encuestados indicaron que los inconvenientes que se presenta en el departamento comercial es la dificultad para emitir facturas u órdenes de compras, un 19% señalaron que es la falta de organización, el 14% mencionaron que es la falta de capacitación a los empleados, también otro 14% indicó que es la insatisfacción de los clientes, el 14% final indicaron que dentro de los inconvenientes que más se presenta en el departamento comercial es el retraso en la elaboración de los informes compra y ventas.

5. ¿La empresa a través del departamento comercial realiza un adecuado seguimiento a sus clientes para lograr su fidelización?

Tabla 8.

Se realiza un adecuado seguimiento para lograr fidelizar los clientes.

	Frecuencia	Porcentaje
Si	6	29%
No	15	71%
Total	21	100%

Fuente: Encuestas realizadas al personal del departamento comercial de la empresa Gadere S.A
Elaborado por: De la Ese, D. (2022)



Gráfico 5. Se realiza un adecuado seguimiento para lograr fidelizar los clientes.

Fuente: Encuestas realizadas al personal del departamento comercial de la empresa Gadere S.A
Elaborado por: De la Ese, D. (2022)

Análisis Crítico:

Como se observa en la figura el 71% del personal encuestado indicó que si se realiza

un adecuado seguimiento para lograr fidelizar los clientes, por otra parte el 29% restante señalaron que no.

6. ¿Tiene usted conocimiento sobre la estructura organizacional que tiene la empresa y de este departamento?

Tabla 9.

Conocimientos organizacionales que tiene la empresa.

	Frecuencia	Porcentaje
Si	7	33%
No	14	67%
Total	21	100%

Fuente: Encuestas realizadas al personal del departamento comercial de la empresa Gadere S.A
Elaborado por: De la Ese, D. (2022)



Gráfico 6. Conocimientos Organizacional que tienes la empresa

Fuente: Encuestas realizadas al personal del departamento comercial de la empresa Gadere S.A
Elaborado por: De la Ese, D. (2022)

Análisis Crítico:

Como se observa en la figura el 67% del personal encuestado mencionó que no tiene conocimientos sobre la estructura organizacional que tiene la empresa, no obstante, el 33% restante señaló que si tienen conocimientos.

7. ¿Cree usted que un componente esencial para el proceso evolutivo de cualquier organización es contar con un Diseño Organizacional?

Tabla 10.

Necesidad de un diseño organizacional.

	Frecuencia	Porcentaje
Si	17	81%
No	0	0%
Tal vez	4	19%
Total	21	100%

Fuente: Encuestas realizadas al personal del departamento comercial de la empresa Gadere S.A
Elaborado por: De la Ese, D. (2022)



Gráfico 7. Necesidad de un diseño organizacional.

Fuente: Encuestas realizadas al personal del departamento comercial de la empresa Gadere S.A
Elaborado por: De la Ese, D. (2022)

Análisis Crítico:

Como se observa en la figura el 81% de los trabajadores encuestados mencionaron que si es necesario de un diseño organizacional para mejorar el proceso evolutivo de la empresa, por otra parte un 19% indicó que tal vez.

8. ¿Cree usted que con la implementación de un Diseño Organizacional se ayudará a mejorar la gestión de procesos dentro del departamento comercial?

Tabla 11.

Implementación de un diseño organizacional.

	Frecuencia	Porcentaje
Si	19	90%
No	0	0%
Tal vez	2	10%
Total	21	100%

Fuente: Encuestas realizadas al personal del departamento comercial de la empresa Gadere S.A
Elaborado por: De la Ese, D. (2022)

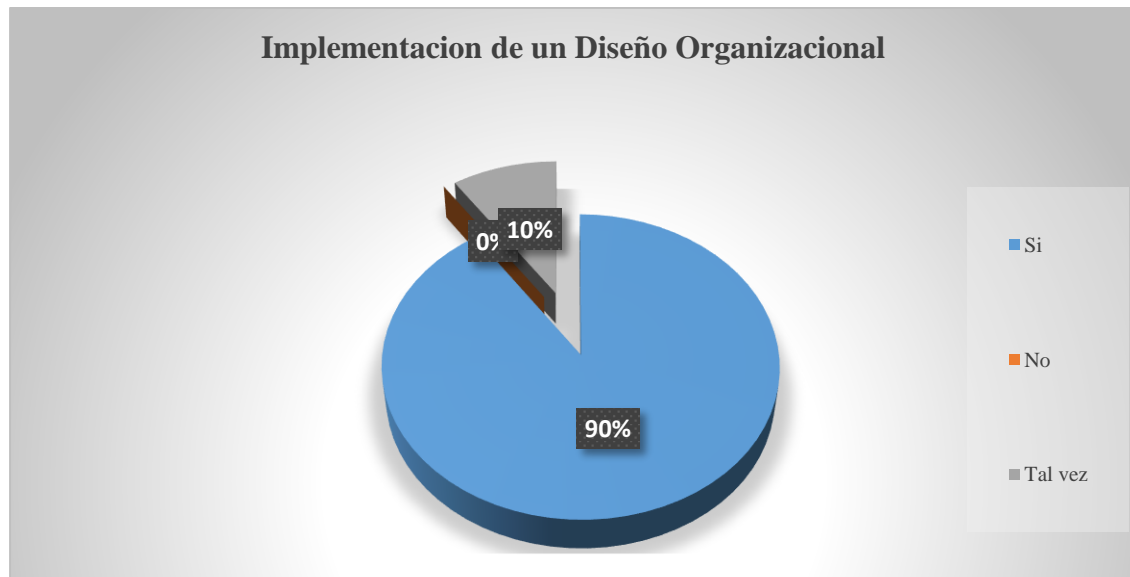


Gráfico 8. Implementación de un diseño organizacional.

Fuente: Encuestas realizadas al personal del departamento comercial de la empresa Gadere S.A
Elaborado por: De la Ese, D. (2022)

Análisis Crítico:

Como se observa en la figura el 90 % del personal encuestado indicó que si creen que la implementación de un diseño organizacional ayudaría a mejorar la gestión de procesos dentro del departamento comercial. No obstante, un 10% señaló que tal vez con la implementación de un diseño organizacional se puedan mejorar los procesos dentro del departamento.

Análisis de los resultados obtenidos mediante la encuesta

A través de las encuestas realizadas se ha podido observar que la mayor parte del personal que labora dentro del departamento comercial de la empresa tiene entre 4 a 7 años en sus puestos de trabajo. Por su parte, se pudo identificar que el personal del departamento comercial de la empresa no se siente altamente capacitado para ejercer eficientemente sus actividades dentro de sus puestos de trabajo.

Respecto a la gestión de los procesos en el departamento comercial cabe señalar que la mayor parte de los trabajadores encuestados señalaron que consideran que es por lo general buena y regular. Esto debido a que en el departamento se presenta actualmente algunas falencias que deben ser mejoradas para prestar un servicio eficiente.

Así también se pudo identificar que en los actuales momentos no se efectúa un adecuado seguimiento para lograr fidelizar a los clientes de la empresa. De igual forma, se pudo conocer que pocos son los empleados que tienen conocimiento sobre la estructura organizacional que tiene la empresa y el departamento comercial. Por estos motivos el personal de este departamento considera que es necesario el diseño de un plan organizacional para mejorar la gestión de los procesos en esta área.

Finalmente la mayor parte del personal encuestado señaló que sí consideran que con la implementación de un Diseño Organizacional se ayudará a mejorar la gestión de procesos dentro del departamento comercial y esto será de mucho beneficio tanto para mejorar la productividad de los empleados, optimizar el servicio al cliente y mejorar la rentabilidad de la empresa Gadere S.A.

3.4.3. Resultados obtenidos mediante la entrevista

A continuación se presentarán los resultados que se obtuvieron mediante la entrevista realizada al jefe del departamento comercial de la empresa Gadere S.A.

Tabla 12.

Entrevista realizada al jefe del departamento comercial

Pregunta	Respuesta
1. Desde su punto de vista como ¿Cómo considera usted que se ha venido realizando la gestión de procesos en el departamento comercial de la empresa?	En la actualidad en el departamento comercial se llevan a cabo diversos procesos que han ayudado a simplificar la carga de trabajo de muchos de los empleados, además estos han ayudado a ahorrar tiempo en la prestación de servicios, es decir permiten ser más eficientes y otorgarle a cada empleado a una función específica sin que esta se repita. Evitando que dos o más empleados realicen una misma actividad.
2 ¿Cree usted que la gestión de los procesos que se realiza actualmente en el departamento comercial de la empresa Gadere ayuda a cumplir con las metas y objetivos propuestos por esta organización?	En este departamento se trata de hacer el mayor esfuerzo posible juntamente con todos los empleados para llevar a la empresa a cumplir sus metas y objetivos propuestos cada año, no obstante, somos conscientes que existen muchas falencias en este departamento que se deben corregir, muchos procesos deben ser mejorados para poder ser más eficiente y alcanzar todos los objetivos previamente planteados tanto por este departamento comercial como por la empresa en general.
3 ¿Cuáles considera usted que son los principales problemas que se han presentado en el departamento comercial de la empresa? y ¿Por qué?	Dentro de los principales problemas que se pueden palpar en este departamento está la inexistencia de una política de cobranza lo cual es esencial para que la empresa cuente con un mayor flujo de caja. Es necesario la realización de estas políticas con el fin de gestionar de manera más eficiente las cuentas por cobrar de la empresa considerando que estas políticas no solo deben basarse en la recuperación monetaria, sino también en la permanencia del cliente. Por otro lado, otro problema que ocurre siempre en el departamento es que al cerrar un contrato con un cliente no se genera en el momento la factura para tener constancia del servicio prestado, esto genera que muchas veces los clientes no paguen a tiempo la deuda que han contraído con la empresa, todo esto por no llevar un control diario de las facturas y de los pagos realizados por cada cliente, lo cual genera falta de liquidez y retrasos al momento de realizar los informes que presenta mensualmente la empresa.
4 ¿Dentro del departamento comercial se da a conocer a los colaboradores cuáles son las metas y los objetivos a alcanzar para contribuir con el crecimiento de la empresa?	En realidad en este departamento solamente cuando un nuevo empleado es contratado se le hace conocer de manera verbal tanto la misión y visión de la empresa, los objetivos, las metas y el rol a desempeñar en su puesto de trabajo, esto con el fin de que el colaborador pueda enfocarse en contribuir con el crecimiento y desarrollo de la empresa.

-
- 5 **¿Se invierte en capacitación constante para los colaboradores del departamento comercial para mejorar la gestión de los procesos?** No, por lo general al personal de este departamento no se le realizan capacitaciones por parte de la empresa.
- 6 **¿Considera usted que la empresa cuenta con el personal suficiente para realizar cada una de las actividades que se deben ejecutar a diario dentro de este departamento?** En lo particular considero que dentro del departamento comercial si existe el personal suficiente para llevar a cabo cada una de las actividades que se deben efectuar en esta área. Actualmente en el departamento comercial existen 21 colaboradores de los cuáles 11 de estos atienden los servicios que la empresa presta a los hospitales y los 10 restantes atienden los servicios que la empresa brinda a las industrias.
- 7 **¿Dentro del departamento comercial de la empresa se cuenta con un diseño organizacional estratégico y eficiente?** Hasta el momento no se cuenta con un diseño organizacional para este departamento, sin embargo la creación de uno sería de mucho beneficio para optimizar tanto la gestión de los procesos como el servicio brindado a los clientes.
- 8 **¿Qué acciones o medidas cree usted que se deben ejecutar para mejorar la gestión de los procesos en el departamento comercial de esta empresa?** Como mencioné antes considero que se debe realizar una política de cobranza eficiente. Además, otra cosa muy importante que ayudaría a mejorar la gestión de la empresa sería el entregar las facturas y las ordenes compra generadas en el momento de cerrar un contrato con los clientes.

Fuente: Entrevista realizada al jefe del departamento comercial de la empresa Gadere S.A

Elaborado por: De la Ese, D. (2022)

Mediante la entrevista realizada al jefe del departamento comercial se pudo conocer que la gestión de procesos que se ha venido realizando en el departamento comercial de la empresa ha ayudado a simplificar la carga de trabajo de los empleados y a ahorrar tiempo en la prestación de los servicios, de igual forma, que estos procesos han permitido asignar a cada colaborador una función acorde a sus habilidades y han permitido reducir que más de un empleado lleve a cabo una misma actividad.

Por su parte, se pudo identificar que la gestión de procesos que se realiza en el departamento comercial en la actualidad permite en parte cumplir con las metas y objetivos propuestos por la empresa, esto debido a que existen ciertas falencias que se deben corregir en los procesos para poder ser más eficientes. Al respecto, cabe citar que uno de los problemas más esenciales en este departamento es la falta de una política de cobranza lo cual genera en la empresa falta de liquidez. Por otro lado, existe el inconveniente de que al cerrar un contrato

con los clientes no se genera al instante la factura correspondiente por el servicio prestado, lo cual dificulta el registro de los créditos y llevar el control diario de los pagos que realizan los clientes.

Ahora bien, se pudo evidenciar también que en el departamento solamente cuando se contrata un nuevo empleado se le hace conocer sus funciones, las metas, objetivos, la misión y visión de la empresa y del departamento. Pero esto se lo hace únicamente de manera verbal y en general pero no éstas no se encuentran previamente definidas y establecidas por lo que al personal se le olvida cómo debe proceder para contribuir con el crecimiento de la entidad.

Así también, se pudo conocer la falta de capacitación y motivación por parte de la empresa para el personal de este departamento, lo cual genera que los empleados muchas veces pasen por alto ciertas funciones y actividades esenciales que deben realizar a diario y esto a su vez dificulta la buena gestión del departamento. En lo que concierne al personal suficiente para la ejecución de las actividades que se deben realizar en este departamento el jefe señaló que si se cuenta con un personal suficiente solo que debe ser más capacitado y motivado para incrementar su productividad.

De igual forma, mediante la entrevista se pudo conocer que el departamento comercial no cuenta con un plan organizacional que permita conocer la estructura interna del departamento y que permita mejorar la labor del personal, optimizar los recursos con los que cuenta y contribuir para que la empresa sea más competitiva dentro del mercado en el que se desenvuelve. Finalmente el jefe del departamento señaló que para mejorar la gestión de los procesos en el departamento comercial se debe elaborar una política de cobranza eficiente. Además, dentro del departamento se debe realizar la entrega de las facturas y las órdenes compras generadas a los clientes correspondientes en el momento de cerrar un contrato por la prestación de un servicio.

3.4.4. Resultados obtenidos mediante el análisis FODA

A continuación se presentará la matriz FODA del departamento comercial de la empresa Gadere S.A.

Fortalezas del departamento comercial

Entre las fortalezas con las que cuenta este departamento se pueden citar las siguientes:

- Reconocimiento de la empresa en el mercado
- Cuenta con una cartera de clientes
- Calidad de los servicios prestados
- Existencia de una mano de obra calificada
- Experiencia en la prestación del servicio al cliente
- Recursos tecnológicos de alta gama

Debilidades del departamento comercial

- Falta de registro de los pagos realizados
- Clientes retrazados en sus pagos
- Falta de una política de crédito cobranza
- No se envían las facturas de inmediato al cerrarse un contrato con el cliente
- No se registran los créditos
- No se realiza un control diario de los pagos que hacen los clientes
- Falta de capacitación del personal del departamento comercial
- Falta de motivación del personal del departamento comercial
- Carencia de un diseño organizacional

Oportunidades del departamento comercial:

Entre las Oportunidades con las que cuenta este sector se pueden citar las siguientes:

- Capacitación y motivación del personal
- Desarrollo de una política de créditos y de cobranza eficiente
- Ampliar la cartera de clientes
- Innovación en la prestación de servicios
- Diseñar un plan organizacional para mejorar la gestión del departamento
- Realizar mejoras en la gestión de los procesos del departamento comercial

Amenazas del departamento comercial:

Entre las Amenazas con las que cuenta este sector se pueden citar las siguientes:

- Falta de liquidez para la empresa

- Clientes que no cancelan sus facturas por falta de entrega de las mismas.
- El aumento de las cuentas por cobrar
- Pérdidas de clientes o desconfianza por la no firma de facturas o contratos al momento de cerrar una venta
- Retrazos en la elaboración de los informes mensuales

A continuación, se muestra el análisis FODA realizado en la siguiente tabla:

Tabla 13.

Matriz FODA

FACTORES INTERNOS	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Reconocimiento de la empresa en el mercado • Cuenta con una cartera de clientes • Calidad de los servicios prestados • Existencia de una mano de obra calificada • Experiencia en la prestación del servicio al cliente • Recursos tecnológicos de alta gama 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de registro de los pagos realizados • Clientes retrazados en sus pagos • Falta de una política de crédito cobranza • No se envían las facturas de inmediato al cerrarse un contrato con el cliente • No se registran los créditos • No se realiza un control diario de los pagos que hacen los clientes • Falta de capacitación del personal del departamento comercial • Falta de motivación del personal del departamento comercial • Carencia de un diseño organizacional
FACTORES EXTERNOS	
OPORTUNIDAD	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Capacitación y motivación del personal • Desarrollo de una política de créditos y de cobranza eficiente • Ampliar la cartera de clientes • Innovación en la prestación de servicios • Diseñar un plan organizacional para mejorar la gestión del departamento • Realizar mejoras en la gestión de los procesos del departamento comercial 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de liquidez para la empresa • Clientes que no cancelan sus facturas por falta de entrega de las mismas. • El aumento de las cuentas por cobrar • Pérdidas de clientes o desconfianza por la no firma de facturas o contratos al momento de cerrar una venta • Retrazos en la elaboración de los informes mensuales

Elaborado por: De la Ese, D. (2022)

3.5. Propuesta

3.5.1. Título de la Propuesta

Propuesta de un plan de diseño organizacional para el departamento comercial de la empresa Gadere S.A.

3.5.2. Objeto de la propuesta

El objeto de esta propuesta radica en proponer un plan de diseño organizacional para el departamento comercial de la empresa Gadere S.A, con la finalidad de optimizar la gestión de los procesos y el servicio al cliente.

3.5.3. Justificación de la propuesta

En esta investigación se plantea la propuesta de un plan de diseño organizacional para el departamento comercial de la empresa Gadere S.A. El mismo que permitirá crear estrategias para mejorar los problemas evidenciados y encontrados mediante la recopilación de datos realizada en este capítulo dónde quedó como manifiesto que las falencias actuales en este departamento se debe por una mala organización y la falta de un diseño organizacional que sirva para orientar a los colaboradores del departamento a realizar eficazmente cada una de sus actividades en su puesto de trabajo.

3.5.4. Presentación de la empresa

En esta investigación se ha realizado un estudio de la empresa Gadere S.A., esta entidad se encuentra ubicada en la provincia del Guayas, ciudad de Guayaquil, en la Cdla. Santa Leonor Mz. 5 Solar 17 Av. Benjamín Rosales. Cuenta con sucursales en Quito y Cuenca.

La empresa Gadere S.A se constituyó en el año 2003, se dedica a brindar soluciones ambientales y de salud en la gestión integral de residuos y desechos peligrosos, especiales y no peligrosos, sanitarios, industriales y/o comerciales en general. Desarrolla actividades de recolección diferenciada, transporte a nivel nacional, almacenamiento, tratamiento, y disposición final de residuos y desechos, especiales, peligrosos y no peligrosos.

A continuación se presentará la misión y la visión de la empresa Gadere S.A:

Misión. - Brindar soluciones integrales de gestión de residuos y otros recursos, que sean

ambientalmente responsables, socialmente justas y económicamente eficientes.

Visión. - Ser la compañía de gestión de residuos y recursos más enfocados en la satisfacción del cliente, liderando la participación del mercado nacional.

Valores de la empresa Gadere S.A:

Entre los valores de la empresa se destacan los siguientes:

1. Compromiso con la sostenibilidad
2. Integridad
3. Responsabilidad
4. Sentido de pertenencia
5. Pasión por el servicio
6. Enfoque en Resultados

Clientes y cobertura de la empresa:

Desde el año 2003 la empresa ha prestado los servicios de gestión ambiental de residuos y desechos (recolección, manipulación, transporte, almacenamiento, tratamiento y disposición final) a diferentes actores de sector como: el de salud, industrial y comercial, a lo largo y ancho del territorio ecuatoriano.

Logo de la empresa:

La empresa Gadere S.A, se encuentra representada por el siguiente logotipo:



Figura 2. Logotipo de la empresa GADERE S.A. Tomado de. Empresa Gadere S.A

3.5.5. Desarrollo de la propuesta

Con el propósito de mejorar las falencias encontradas dentro del departamento comercial de la empresa en estudio se propone la realización de un plan de diseño organizacional, para lo cual se plantea la ejecución de las siguientes actividades:

1. Diseñar una política de créditos y cobranza
2. Realizar un diagrama de flujo sobre el proceso de cierre de venta
3. Elaborar e Implementar de un manual de funciones para el personal del departamento comercial.
4. Brindar capacitación al personal del departamento de la empresa.
5. Elaborar el Organigrama Estructural del departamento comercial

Diseño de una política de créditos y cobranza

Cabe señalar que una política de crédito sirve de pauta para saber si es posible conceder a un cliente un determinado crédito. Las políticas que se planteen siempre deben ir enmarcadas con el fin de obtener beneficios para la entidad comercial no solo a corto plazo sino también a largo plazo. A continuación, se plantean dos tipos de políticas para la empresa: Políticas Racionales y las Políticas restrictivas.

Políticas racionales:

- Acordar claramente el tiempo en que se va a otorgar el crédito al cliente.
- Programar los plazos que se les otorga a los clientes para realizar los pagos por los servicios prestados sean quincenales o mensuales.
- Llevar un control adecuado en el proceso de otorgación del crédito. Realizar una evaluación de la capacidad de pago de los clientes.
- La negación y la aprobación del crédito será solamente de responsabilidad del jefe de cobranzas.
- Proporcionar capacitación constante al personal respecto a la otorgación de créditos.
- Especificar a los clientes el cobro de intereses en caso de mora en pagos.
- Conceder descuentos a los clientes por pronto pago y volumen de compra.
- Definir los límites de la cantidad de otorgación del crédito.
- Los recaudadores deben rendir cuenta y realizar un informe a su respectivo jefe.

Políticas Restrictivas:

Las políticas de restricción solamente aplican para clientes que estén en mora con la empresa por más de 30 días.

- Conceder créditos por periodos cortos y de montos pequeños.
- Verificar que el cliente previamente hubiese hecho ya la cancelación total de la deuda para poder acceder a una nueva.
- Confirmar la credibilidad de los clientes efectuando un análisis de los créditos anteriormente concedidos y determinar si es factible o no concederle un nuevo préstamo.

Es necesario que la empresa pueda invertir tiempo para el diseño adecuado de una política de crédito eficaz.

Realizar un diagrama de flujo sobre el proceso de venta de un servicio

Ahora bien, para llevar un registro diario de los contratos realizados ya sea con el sector hospitalario o con el sector industrial y para evitar retrasos en el pagos de las facturas y en los informes mensuales, se propone mejorar el proceso de cierre de un negocio para esto se propone seguir los siguientes pasos al cerrar una venta con los clientes:

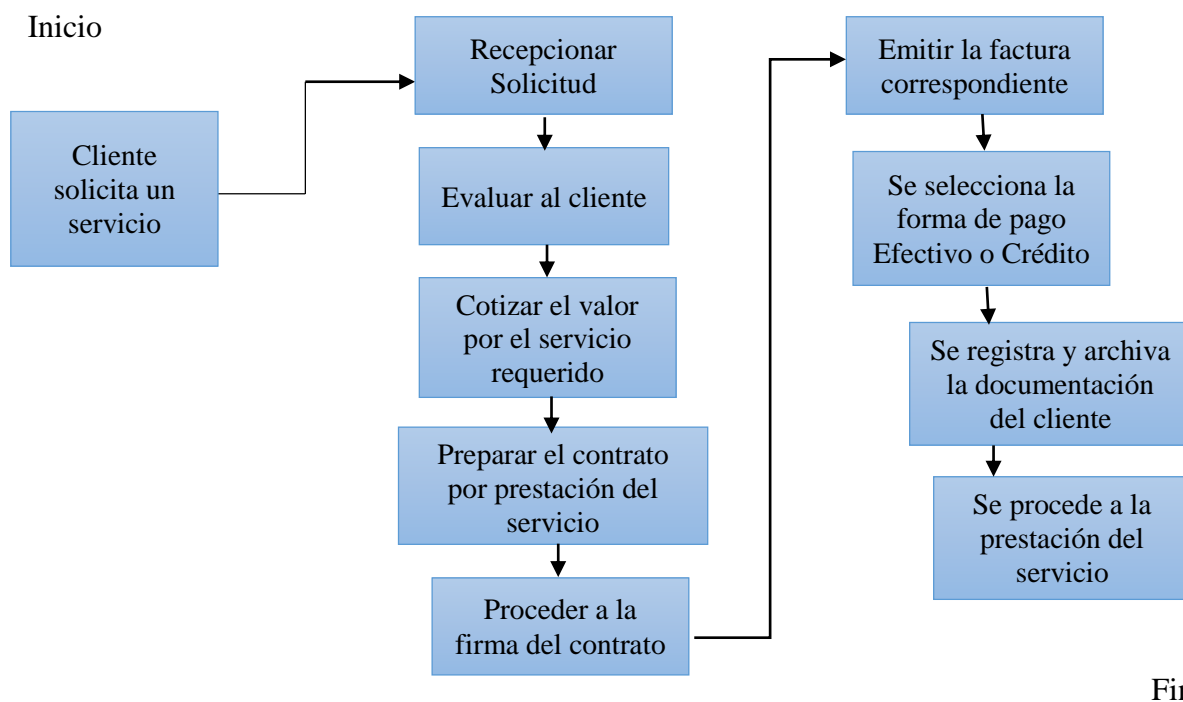


Figura 3. Diagrama de flujo para la prestación de los servicios de la empresa. Elaborado por: De la Ese, D. (2022)

Como se puede observar en este proceso se plantea que después de cada cierre de un negocio con un cliente se proceda a la firma de los contratos correspondientes y se generen las facturas respectivas, esto ayudará a llevar un control más eficiente de los pagos e ingresos por los servicios prestados. De la misma forma, que se contará con la documentación requerida a tiempo para realizar los informes mensuales.

Elaborar e Implementar de un manual de funciones para el personal del departamento comercial.

Se propone que el jefe del departamento comercial empiece a trabajar en conjunto con la administración en la elaboración y un manual de funciones para el personal del departamento comercial, en este documento se tendrán que redactar y especificar todas y cada una de las funciones que los empleados deberán cumplir en sus puestos de trabajos que desempeñan esta área. Después de la redacción del mismo, este debe ser aprobado por el gerente general de la empresa y una vez aceptado y aprobado por este se podrá efectuar su implementación y se repartirán ejemplares del manual para cada uno de los colaboradores del departamento. La realización de este manual de funciones permitirá a los empleados del departamento conocer sus funciones y desempeñarse de manera más eficiente en la empresa. Además este ayudará a definir el perfil de la persona que se necesita para ocupar cada cargo.

Brindar capacitación al personal del departamento de la empresa.

En este caso se propone la capacitación del personal del departamento comercial. Es necesario que todos los colaboradores se encuentren totalmente aptos para brindar un servicio de calidad y eficiente a los clientes. Para esto se plantea capacitar al menos cada tres meses a los colaboradores de esta área en temas como:

- Atención y Servicio al cliente
- Técnicas de negociación
- Cobranza y manejo de la cartera de clientes
- Análisis de sistemas y evaluación
- Investigación del mercado

Elaborar el Organigrama Estructural del departamento comercial

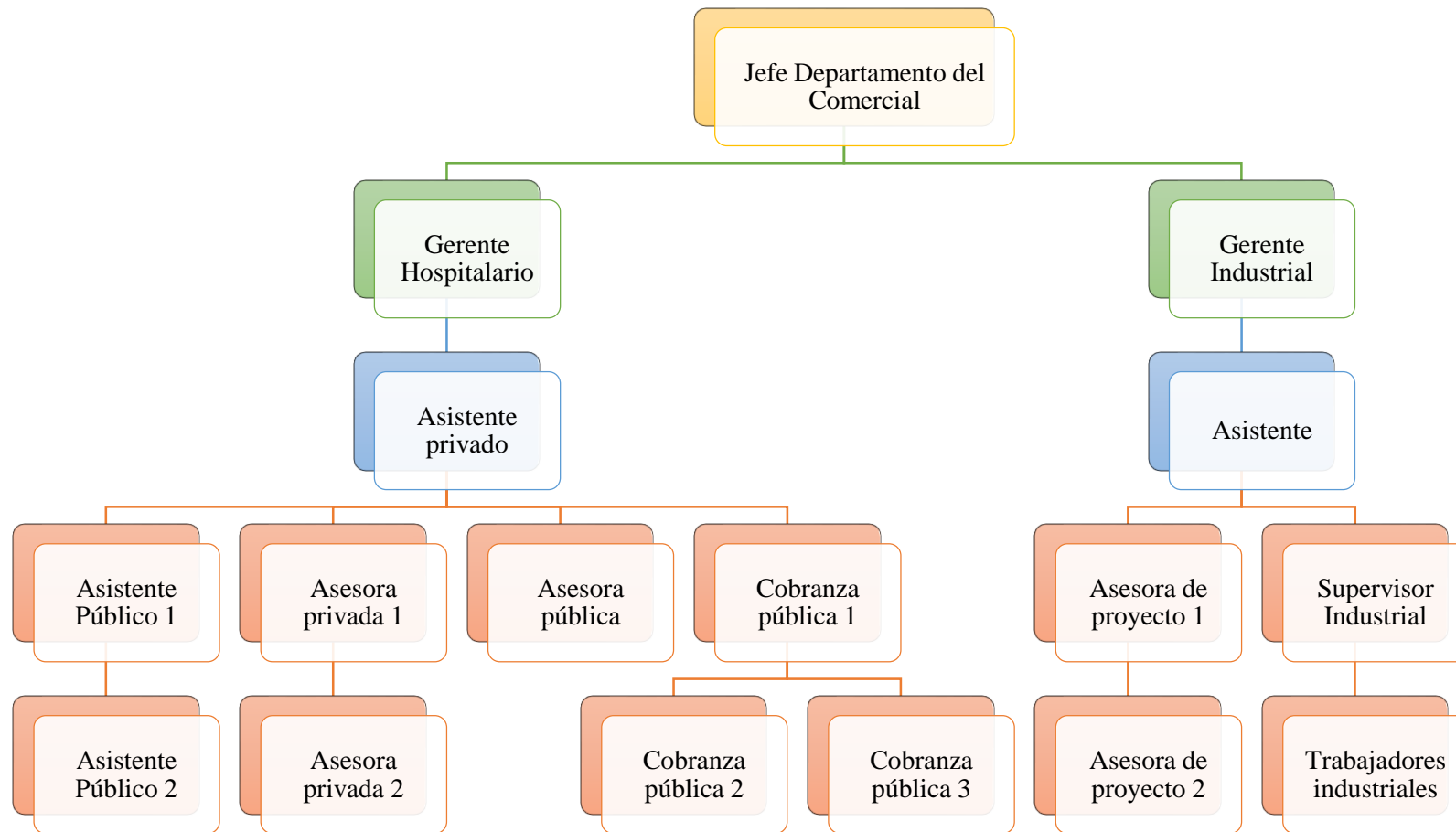


Figura 4. Organigrama propuesto para el Departamento Comercial de la empresa GADERE S.A. Elaborado por: De la Ese, D. (2022)

Cronograma de la propuesta

Para el desarrollo de la propuesta planteada se propone a la empresa seguir el siguiente cronograma de trabajo:

Tabla 14.

Cronograma de actividades para la ejecución de la propuesta

Temas	Septiembre				Octubre				Noviembre				Diciembre				Enero				Febrero				Marzo				Abril				Mayo				Junio				Julio				Agosto			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4				
Diseñar Políticas de Créditos y Cobranzas																																																
Socializar el diagrama de flujo de proceso de cierre de venta con los colaboradores																																																
Elaborar e Implementar de un manual de funciones para el personal del departamento comercial.																																																
Brindar capacitación al personal del departamento de la empresa.																																																
Socializar el Organigrama Estructural del departamento comercial																																																
Evaluación a los colaboradores de la empresa																																																

Elaborado por: Digna Isabel de la Ese Canales	Aprobado por:	Revisado por:
---	----------------------	----------------------

CONCLUSIONES

Del tema de investigación abordada se desprenden las siguientes conclusiones:

- Mediante este estudio se efectuó la descripción de las bases teóricas y metodológicas más importantes que sustentan el tema planteado. Si bien, a través de estos referentes se pudo identificar que un plan de diseño organizacional es una herramienta muy esencial para ajustar la estructura de la empresa y sirve para ayudar a la misma a alcanzar sus objetivos.
- Por su parte, para conocer la situación actual del departamento comercial de la empresa Gadere S.A, referente a su manejo organizacional, actividades, y procedimientos fue necesario realizar un análisis FODA, una entrevista, una encuesta y aplicar una guía de observación. Mediante estas técnicas de recolección de datos aplicadas se pudieron identificar algunas falencias que actualmente existen en esta área y que aquejan tanto el buen desempeño de los colaboradores del departamento como de la productividad de la empresa.
- Ahora bien, dentro de las falencias más evidente en el departamento comercial se pudo conocer que está la inexistencia de una política de créditos y cobranza, la falta de facturación inmediata, la falta de un manual de funciones, falta de capacitación constante del personal para ejercer y cumplir de manera eficiente con todas sus actividades de trabajo.
- Finalmente, en este estudio se definieron diversas estrategias para que el departamento comercial de la empresa Gadere S.A, pueda considerar al momento de trabajar en el desarrollo de un plan de diseño organizacional eficiente, que permita mejorar la gestión de los procesos y cada una de las actividades que se realizan dentro del departamento comercial, ya que de esto depende también el crecimiento y progreso futuro de la empresa.

RECOMENDACIONES

Del tema abordado en este estudio se desprenden las siguientes recomendaciones:

- Se recomienda que el jefe del departamento comercial en conjunto con la gerencia de la empresa puedan desarrollar los manuales de funciones para dar a conocer a los colaboradores de cada departamento cuáles son sus funciones respectivas dentro del cargo que desempeñan en la empresa.
- Es recomendable que el gerente de la empresa pueda mejorar y aprobar tanto el organigrama propuesto en este estudio como el flujo de procesos que se debe seguir al momento de cerrar un negocio con un cliente. Esto permitirá mejorar los servicios prestados y optimizará la gestión de los procesos.
- Se recomienda de la misma manera al departamento comercial que se elabora una política de créditos y cobranzas para gestionar las cuentas por cobrar de la empresa, las cuentas vencidas y la cartera de clientes.
- Es recomendable seguir paso a paso el flujo de procesos realizados para que cada vez que se cierre un negocio en la empresa se puedan emitir las facturas y las ordenes de compras correspondientes así se podrá llevar un control y registro diario de los ingresos por la prestación de los servicios y se evitarían retrasos en la elaboración de los informes mensuales.
- Finalmente se recomienda que se establezca un cronograma de capacitaciones con temas concernientes al área comercial para capacitar a los colaboradores del departamento en estudio y así contar con un personal que se encuentre preparado y apto para desempeñarse dentro de su puesto de trabajo de manera eficiente y eficaz.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Arias, F. (2012). *El proyecto de investigación* . Caracas-Venezuela : Editorial Episteme C.A.
- Benavides, L. (2018). *Gestión, Liderazgo y Valores en la Administración* . Loja-Ecuador : Universidad Técnica Particular de Loja .
- Carbonell, V. (2020). Sistema de gestión de servicios de TI (SGSIT). *Redalyc, 1*(1), 134-160.
- Chiavenato. (2011). *Gestión del talento humano*. México: McGraw-Hill/Interamericana .
- Código Civil. (2016). *De la Compra Venta*. Ecuador: Registro Oficial Suplemento 46 de 24-jun.-2005.
- Código de Comercio. (2019). *Capítulo Segundo*. Ecuador: Registro Oficial Suplemento 497 de 29-may.
- Cortés, L. (2018). *Sistemas de Gestión de Calidad*. Bogotá: Universidad Esternado de Colombia.
- Fayol, H. (2002). *Critical Evaluations in Business and Management*. London: Routledge.
- Flores. (2017). *proceso empresarial en la administración. Maestría en gerencia* . Málaga: Universidad de Madrid .
- Franco, A. (2017). *Construyendo un sistema de gestión de Calidad*. Bogotá: Alfaomega Grupo Editor.
- Fred. (2016). *Diagnóstico FODA*. Lima: Texto S.A.
- Hernández. (2015). *Metodología de la Investigación*. México: Porrúa.
- Juan Baraybar. (2017). *Metodología de la Investigación*. México: Mc Graw Hill Education.
- Koontz. (1998). *Fundamentos de Administración* . México: Paidós.
- Muñoz. (2017). Objetivo de la Organización . *Scielo, 263-672*.
- Reglamento de Comprobantes de Ventas . (2015). *Emisión de comprobantes*. Ecuador : Registro Oficial 448, 28-Febrero.
- Ruíz, G. (2011). *La importancia de la planeacion estratégica en una organización*. . Alemania: Mintzberg.
- Sanz, J. (2019). *Gestión por procesos* . España : Editorial Mondragón.

Shafritz. (1997). *Gestión Administrativa*. Buenos Aires: Textos S.A.

Tamayo. (2004). *Metodología de la Investigación*. Bogotá: Ediciones Torre fuerte.

Toca, S. (2017). *Propuesta de Diseño Organizacional en las áreas funcionales administrativa y comercial para la empresa de servicios públicos del Municipio de Cuitiva- emcuitiva S.A ESP. .* Colombia: Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia.

Wehrich, H. (2012). *Administración. Una perspectiva Global y Empresarial*. New York: McGraw Hill.

Zavala, A. (2017). *El análisis FODA*. Caracas: Ediciones CEYON.

ANEXOS

Anexo 1: Ficha de Observación



UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN
CARRERA DE INGENIERIA COMERCIAL**

Tema: Plan de diseño organizacional para el departamento comercial Gardere S.A

Fecha: 16/07/2022

Instructivo: El investigador observa con atención cada uno de los indicadores y marca con una X en una de las opciones.

Formato Ficha de Observación

1. Siempre	2. A veces	3. Casi nunca	4. Nunca	Valoración			
Indicadores				1	2	3	4
Dentro del departamento comercial se observa una planeación estratégica y debidamente diseñada e implementada.							
En el personal del departamento comercial existe prestigio y reputación							
Las actividades que se desarrollan dentro del departamento comercial de la empresa son realizadas eficientemente por el personal.							
Se encuentran definidos los cargos y los colaboradores conocen perfectamente sus funciones.							
Los trabajadores del departamento comercial conocen claramente cuáles son los objetivos, la misión y la visión de la empresa y del mismo departamento.							

Al cerrarse un negocio con los clientes se procede a la firma de los contratos correspondientes para constancia de la actividad.				
Se lleva un registro diarios de todas las facturas u órdenes de compras por la prestación de los servicios que otorga la empresa a sus clientes.				
Se evidencia desorganización dentro del departamento comercial de la empresa.				
El colaborador recibe algún tipo de motivación por parte de la empresa para cumplir eficientemente con cada una de las tareas asignadas en su puesto de trabajo				
Los trabajadores pueden brindar un servicio eficiente a los clientes de la empresa.				
Se realizan capacitaciones constantes al personal del departamento comercial de la empresa.				

Elaborado por: De la Ese, D. (2022)



UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN
CARRERA DE INGENIERIA COMERCIAL**

Tema: Plan de diseño organizacional para el departamento comercial Gardere S.A

Fecha: 18/07/2022

Instructivo: Escuche las preguntas y responda acertadamente

**Formato de entrevista para el jefe del departamento comercial de la empresa Gardere
S.A**

9 Desde su punto de vista como ¿Cómo considera usted que se ha venido realizando la gestión de procesos en el departamento comercial de la empresa?

10 ¿Cree usted que la gestión de los procesos que se realiza actualmente en el departamento comercial de la empresa Gardere ayuda a cumplir con las metas y objetivos propuestos por esta organización?

11 ¿Cuáles considera usted que son los principales problemas que se han presentado en el departamento comercial de la empresa? y ¿Por qué?

12 ¿Dentro del departamento comercial se da a conocer a los colaboradores cuáles son las metas y los objetivos a alcanzar para contribuir con el crecimiento de la empresa?

13 ¿Se invierte en capacitación constante para los colaboradores del departamento comercial para mejorar la gestión de los procesos?

14 ¿Considera usted que la empresa cuenta con el personal suficiente para realizar cada una de las actividades que se deben ejecutar a diario dentro de este departamento?

15 ¿Dentro del departamento comercial de la empresa se cuenta con un diseño organizacional estratégico y eficiente?

16 ¿Qué acciones o medidas cree usted que se deben ejecutar para mejorar la gestión de los procesos en el departamento comercial de esta empresa?



UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN
CARRERA DE INGENIERIA COMERCIAL**

Tema: Plan de diseño organizacional para el departamento comercial Gardere S.A

Fecha: 19/07/2022

Instructivo: El investigador observa con atención cada uno de los indicadores y marca con una X en una de las opciones.

Encuestas para el personal del departamento comercial de la empresa Gardere S.A

1. ¿Cuánto tiempo lleva trabajando en la empresa en el puesto que desempeña?

- Menos de 1 año
- 4 a 7 años
- Más de 7 años

2. ¿Se siente totalmente capacitado y apto para ejercer la función que desempeña en el departamento?

- Si
- No
- Un poco

3. ¿Cómo considera usted que es la gestión de procesos que se realiza en el departamento comercial de la empresa?

- Excelente
- Bueno
- Malo
- Regular

- 4. ¿Cuáles de los siguientes inconvenientes son los que se presentan con mayor frecuencia en el departamento comercial?**
- Falta de Organización
 - Falta de capacitación a los empleados
 - Poco personal
 - Dificultad para emitir facturas u órdenes de compra
 - Insatisfacción de los clientes
 - Retrasos en los informes compra y venta
- 5. ¿La empresa a través del departamento comercial realiza un adecuado seguimiento a sus clientes para lograr su fidelización?**
- Si
 - No
- 6. ¿Tiene usted conocimiento sobre la estructura organizacional que tiene la empresa y de este departamento?**
- Si
 - No
- 7. ¿Cree usted que un componente esencial para el proceso evolutivo de cualquier organización es contar con un Diseño Organizacional?**
- Si
 - No
 - Tal vez
- 8. ¿Cree usted que con la implementación de un Diseño Organizacional se ayudará a mejorar la gestión de procesos dentro del departamento comercial?**
- Si
 - No
 - Tal vez