



**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

**“DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA MEJORAR LA EFICIENCIA DE
LA EMPRESA FARMACORP S.A. DE LA CIUDAD DE GUAYAQUIL”**

TUTOR

MGTR. SOLANGE YADIRA RESABALA VALENCIA

AUTORES

MARLON DAVID ARELLANO TOBAR

GINETTE VANESSA PAREDES CAMPUZANO

GUAYAQUIL

2022

REPOSITARIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA	
FICHA DE REGISTRO DE TESIS	
TÍTULO Y SUBTÍTULO: Diseño Organizacional para mejorar la eficiencia de la empresa Farmacorp S.A. de la ciudad de Guayaquil.	
AUTORES/ES: Arellano Tobar Marlon David Paredes Campuzano Ginette Vanessa	REVISORES O TUTORES: Resabala Valencia Solange Yadira
INSTITUCIÓN: Universidad Laica Vicente Roca fuerte de Guayaquil	Grado obtenido: Ingeniero Comercial.
FACULTAD: ADMINISTRACION	CARRERA: Ingeniería Comercial.
FECHA DE PUBLICACIÓN: 2022	N. DE PAGS: 101
ÁREAS TEMÁTICAS: Educación Comercial y Administración	
PALABRAS CLAVE: DISEÑO, ESTRATEGIA, ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL, DISEÑO ORGANIZACIONAL	
RESUMEN: La investigación realizada en la empresa FARMACORP S.A. pasa por la ausencia de un diseño organizacional que defina la misión, visión, valores, objetivos, políticas y estrategias. La compañía desde su origen hasta la fecha ha llevado a cabo sus actividades sin la planificación adecuada, lo que ha provocado ineficiencia en los resultados siendo estos no tan alentadores en áreas críticas como: operativas, administrativas, logísticas y del talento humano, lo que genera un inconveniente en el crecimiento y posicionamiento de la empresa a diferencia de la competencia. En el Capítulo I hacemos referencia al	

<p>Planteamiento y Sistematización del problema, Objetivos y Justificación realizando así un análisis del tema. En el Capítulo II se desarrolla Marco Teórico y Conceptual donde se sustenta los aspectos del presente proyecto. El Capítulo III presenta la metodología que se utilizara en la investigación, las diferentes técnicas e instrumentos que ayudaran con la recolección de la información necesaria, determinando así la población u muestra con la que se va a trabajar. Mientras que el capítulo IV se da a conocer la Propuesta, el desarrollo de nuevos objetivos, actividades, políticas y procesos administrativos. Y para finalizar se presentan las conclusiones y recomendación tomando en cuenta los aspectos más importantes de la propuesta y solución de la problemática.</p>		
<p>N. DE REGISTRO (en base de datos):</p>	<p>N. DE CLASIFICACIÓN:</p>	
<p>DIRECCIÓN URL (tesis en la web):</p>		
<p>ADJUNTO PDF:</p>	<p>SI <input checked="" type="checkbox"/></p>	<p>NO <input type="checkbox"/></p>
<p>CONTACTO CON AUTOR/ES:</p> <p>Arellano Tobar Marlon David</p> <p>Paredes Campuzano Ginette</p> <p>Vanessa</p>	<p>Teléfono:</p> <p>0987160712</p> <p>0988743055</p>	<p>E-mail:</p> <p>marellanot@ulvr.edu.ec</p> <p>gparedesc@ulvr.edu.ec</p>
<p>CONTACTO EN LA INSTITUCIÓN:</p>	<p>Mg. Oscar Machado Álvarez</p> <p>Teléfono: 259 6500 Ext. 201</p> <p>E-mail: omachadoa@ulvr.edu.ec mailto:dordonezy@ulvr.edu.ec</p> <p>PhD. William Quimí Delgado</p> <p>Teléfono: 259 6500 Ext. 203</p> <p>E-mail: wquimid@ulvr.edu.ec mailto:dordonezy@ulvr.edu.ec</p>	

CERTIFICADO DE ANTIPLAGIO ACADÉMICO

30/6/22, 17:53

Turnitin

Turnitin Informe de Originalidad	
Procesado el: 30-Jun.-2022 17:36 -05 Identificador: 1865179738 Número de palabras: 21369 Entregado: 1	
Índice de similitud 7%	Similitud según fuente Internet Sources: 10% Publicaciones: 0% Trabajos del estudiante: 3%
TESIS ARELLANO Y PAREDES Por Marlon Y Ginette Arellano Y Paredes	

4% match (Internet desde 12-feb.-2022) http://repositorio.ucsg.edu.ec/bitstream/3317/16288/1/T-UCSG-PRE-ECO-ADM-586.pdf
4% match (Internet desde 09-feb.-2019) https://dspace.uns.edu.ec/bitstream/123456789/3127/1/UPS-GT000332.pdf
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 "DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA MEJORAR LA EFICIENCIA DE LA EMPRESA FARMACORP S.A. DE LA CIUDAD DE GUAYAQUIL" TUTOR MAE. SOLANGE YADIRA RESABALA VALENCIA AUTORES MARLON DAVID ARELLANO TOBAR GINETTE VANESSA PAREDES CAMPUZANO GUAYAQUIL 2021 REPOSITARIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA FICHA DE REGISTRO DE TESIS TÍTULO Y SUBTÍTULO: Diseño Organizacional para mejorar la eficiencia de la empresa Farmacorp S.A. de la ciudad de Guayaquil. AUTOR/ES: Arellano Tobar Marlon David Paredes Campuzano Ginette Vanessa REVISORES O TUTORES: Resabala Valencia Solange Yadira INSTITUCIÓN: Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil Grado obtenido: Ingeniero Comercial. FACULTAD: CARRERA: ADMINISTRACION Ingeniería Comercial. FECHA DE PUBLICACIÓN: 2021 N. DE PAGS: Indicar el número de páginas totales del PDF. ÁREAS TEMÁTICAS: Llenar según el link (Tutor) PALABRAS CLAVE: Llenar según el link (Tutor) RESUMEN: Escribir el resumen que presentan los estudiantes en la tesis física (máximo 250 palabras con espacios) en español N. DE REGISTRO (en base de N. DE CLASIFICACIÓN: datos): ii (Biblioteca se encarga de llenar este (Biblioteca se encarga de llenar este campo con la información que información que corresponda) corresponda) DIRECCIÓN URL (tesis en la web): (Biblioteca se encarga de llenar este campo con la información que corresponda) ADJUNTO PDF: SI X NO CONTACTO CON AUTOR/ES: Arellano Tobar Marlon David Paredes Campuzano Ginette Vanessa Teléfono: 0987160712 0988743055 E-mail: marellanot@ulvr.edu.ec gparedesc@ulvr.edu.ec CONTACTO EN LA INSTITUCIÓN: Mg. Oscar Machado Álvarez Teléfono: 259 6500 Ext. 201 E-mail: omachadoa@ulvr.edu.ec PhD. William Quimí Delgado Teléfono: 259 6500 Ext. 203 E-mail: wquimid@ulvr.edu.ec iii CERTIFICADO DE ANTIPLAGIO ACADÉMICO (Imprimir el resultado de la herramienta URKUND y escanearlo para añadir al archivo en pdf) iv DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS PATRIMONIALES El(Los) estudiante(s) egresado(s) Arellano Tobar Marlon David, Paredes Campuzano Ginette Vanessa, declara (mos) bajo juramento, que la autoría del presente proyecto de investigación, "Diseño Organizacional para mejorar la eficiencia de la empresa Farmacorp S.A. de la ciudad de Guayaquil",

https://www.turnitin.com/newreport_printview.asp?eq=1&eb=1&esm=-3&oid=1865179738&sid=0&n=0&m=2&svr=46&r=12.924697588309343&lang=es 1/35

Firma: 

Mgtr. Solange Yadira Resabala Valencia

C.C. 0918810524

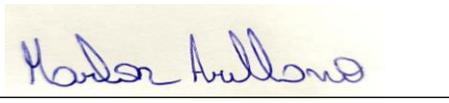
DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS PATRIMONIALES

El(Los) estudiante(s) egresado(s) **Arellano Tobar Marlon David, Paredes Campuzano Ginette Vanessa**, declara (mos) bajo juramento, que la autoría del presente proyecto de investigación, “**Diseño Organizacional para mejorar la eficiencia de la empresa Farmacorp S.A. de la ciudad de Guayaquil**”, corresponde totalmente a el(los) suscrito(s) y me (nos) responsabilizo (amos) con los criterios y opiniones científicas que en el mismo se declaran, como producto de la investigación realizada.

De la misma forma, cedo (emos) los derechos patrimoniales y de titularidad a la Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil, según lo establece la normativa vigente.

Autor(es)

Firma:



Arellano Tobar Marlon David

C.I. 0926515503

Firma:



Paredes Campuzano Ginette Vanessa

C.I. 0951625094

CERTIFICACIÓN DE ACEPTACIÓN DEL TUTOR

En mi calidad de Tutor del Proyecto de Investigación “Diseño Organizacional para mejorar la eficiencia de la empresa Farmacorp S.A. de la ciudad de Guayaquil”, designado(a) por el Consejo Directivo de la Facultad de Administración de la Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil.

CERTIFICO:

Haber dirigido, revisado y aprobado en todas sus partes el Proyecto de Investigación titulado: “Diseño Organizacional para mejorar la eficiencia de la empresa Farmacorp S.A. de la ciudad de Guayaquil”, presentado por los estudiantes Arellano Tobar Marlon David, Paredes Campuzano Ginette Vanessa como requisito previo, para optar al Título de Ingeniero Comercial, encontrándose apto para su sustentación.

Firma:  _____

Mgtr. Solange Yadira Resabala Valencia

C.C. 0918810524

AGRADECIMIENTO

Quiero expresar mi gratitud a Dios, quien con su bendición ha llenado siempre mi vida y a la de cada uno de mis familiares por estar siempre presentes.

Mi profundo agradecimiento a todas las autoridades y personal que hacen la Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil, en especial a toda la Facultad de Administración de empresas, a mis docentes quienes con la enseñanza de sus valiosos conocimientos hicieron que pueda crecer día a día como profesional, gracias a cada una de ustedes por su paciencia, dedicación, apoyo incondicional y amistad.

Finalmente quiero expresar mi más grande y sincero agradecimiento a la MBA. Resabala Solange, principal colaboradora durante todo este proceso, quien, con su dirección, conocimiento, enseñanza y colaboración permitió el desarrollo de este trabajo.

Marlon David Arellano Tobar

Agradezco a Dios por la salud y sabiduría que me brindo durante toda mi carrera universitaria, porque así culmine con éxito este logro tan grande e importante para mí. Al igual que mis agradecimientos a mis padres que fueron un apoyo incondicional en este camino.

Agradezco a mis amigos incondicionales que me regalo la universidad, Jenny, Yami y Ronaldo, sin duda alguna fueron un gran apoyo en este camino, gracias por siempre estar.

Sin duda agradecer a mi tutora MBA. Solange Resabala, por brindarnos su tiempo y conocimientos para el desarrollo y finalización exitoso de este proyecto.

Y para finalizar agradezco a mi compañero de tesis, con quien compartí casi toda mi carrera universitaria, quien se volvió una persona importante en mi vida y con quien compartimos el mayor tesoro que tenemos que es nuestro hijo, este logro es nuestro y de él, gracias por todo.

Ginette Vanessa Paredes Campuzano

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a Dios por hacer posible este logro académico. A mi madre y mi padre les digo gracias porque con su esfuerzo y sacrificio contribuyeron significativamente a lo largo de mi carrera universitaria. Además, quiero dedicar este trabajo a mi abuela, a mi hermano, a mis amigos y colegas que me han brindado su apoyo.

Marlon David Arellano Tobar

Dedico este logro en primer lugar a Dios porque sin él nada es posible, a mi mamá y a mi hijo, dos pilares fundamentales en mi vida y quienes han sido mi apoyo y mi fuerza para poder seguir adelante y culminar esta etapa tan importante.

También se lo dedico a ustedes Gino Paredes Campuzano y Cristina Campuzano Cuenca dos personas importantes en mi vida, quienes han estado para mí incondicionalmente, gracias por todo su apoyo brindado.

Una dedicatoria importante al cielo, este logro va para ti mamita, se lo orgullosa que estas, te amo Piedad.

Ginette Vanessa Paredes Campuzano

ÍNDICE GENERAL

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I	2
DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	2
1.1. Tema	2
1.2. Planteamiento del Problema	2
1.3. Formulación del Problema	4
1.4. Sistematización del Problema	4
1.5. Objetivos	4
1.5.1 Objetivo General	4
1.5.2 Objetivos Específicos	4
1.6. Justificación	4
1.7. Delimitación del Problema	5
1.8. Idea a Defender	5
1.9. Línea de Investigación Institucional/Facultad	6
CAPÍTULO II	7
MARCO TEÓRICO	7
2.1. Antecedentes	7
2.2. Marco Teórico	8
2.3. Marco Conceptual	36
CAPÍTULO III	38
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	38
3.1. Metodología	38
3.2. Tipo de investigación	38
3.3. Enfoque	39
3.4. Técnica e instrumentos	40
3.5. Población	41
3.6. Muestra	41
3.7. Análisis de resultados	42
3.7.1. Análisis de resultado de encuesta	42
3.7.2. Análisis entrevista al Gerente General	56
3.7.3. Análisis de ficha de observación	58

CAPÍTULO IV	60
PROPUESTA	60
1.1. Título.....	60
1.2. Justificación	60
1.3. Objetivos.....	61
4.3.1. Objetivo General	61
4.3.2. Objetivos específicos	61
1.4. Descripción de la propuesta.....	61
1.5. Desarrollo de la propuesta	62
4.5.1. Actividades de la empresa	62
4.5.2. Objetivos organizacionales de la Empresa Farmacorp S.A.	62
4.5.3. Políticas de la Empresa Farmacorp S.A.	62
4.5.4. Proceso administrativo de la Empresa Farmacorp S.A.	63
4.5.5. Modelo de Plan Estratégico	66
CONCLUSIONES	74
RECOMENDACIONES	76
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	77
ANEXOS	83

INDICE DE TABLAS

Tabla 1: <i>Antecedentes</i>	7
Tabla 2: <i>Acuerdo de la estructura organizacional de la empresa</i>	42
Tabla 3: <i>Los jefes departamentales de la empresa</i>	43
Tabla 4: <i>La empresa obtiene difusiones de objetivos entre los empleados</i>	44
Tabla 5: <i>Medir los resultados de cada empresa</i>	45
Tabla 6: <i>Los procesos administrativos permiten el cumplimiento de los objetivos</i>	46
Tabla 7: <i>Los empleados cumplen con las funciones dentro de la empresa</i>	47
Tabla 8: <i>Las funciones no específicas afectan a la empresa</i>	48
Tabla 9: <i>Acoplar el control de gestión de cada empleado</i>	49
Tabla 10: <i>El cumplimiento de las funciones en los diferentes puestos de la empresa</i>	50
Tabla 11: <i>La reestructuración mejora el posicionamiento en el mercado</i>	51
Tabla 12: <i>El diseño de las funciones del empleado</i>	52
Tabla 13: <i>La empresa cuenta con recursos financieros</i>	53
Tabla 14: <i>Elaborar un plan de capacitación dentro de la empresa</i>	54
Tabla 15: <i>Socializar las políticas dentro de la empresa</i>	55
Tabla 16: <i>Ficha de observación</i>	58
Tabla 17: <i>Matriz F.O.D.A</i>	70
Tabla 18: <i>Estrategia captar clientes</i>	71
Tabla 19: <i>Estrategia de posicionamiento</i>	72
Tabla 20: <i>Estrategia campaña</i>	73

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 : Dimensiones del diseño organizacional.....	9
Figura 2 Complejidad del diseño organizacional	10
Figura 3 Pirámide de Control de Gestión Empresarial	31
Figura 4 Ejemplo diagrama de Gantt.....	36
Figura 5: Acuerdo de la estructura organizacional de la empresa	42
Figura 6: Los jefes departamentales de la empresa	43
Figura 7: La empresa obtiene difusiones de objetivos entre los empleados	44
Figura 8: Medir los resultados de cada empresa	45
Figura 9: Los procesos administrativos permiten el cumplimiento de los objetivos... 	46
Figura 10: Los empleados cumplen con las funciones dentro de la empresa	47
Figura 11: Las funciones no específicas afectan a la empresa	48
Figura 12: Acoplar el control de gestión de cada empleado.....	49
Figura 13: El cumplimiento de las funciones en los diferentes puestos de la empresa	50
Figura 14.....	51
Figura 15: El diseño de las funciones del empleado	52
Figura 16: La empresa cuenta con recursos financieros	53
Figura 17: Elaborar un plan de capacitación dentro de la empresa.....	54
Figura 18: Socializar las políticas dentro de la empresa	55

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1. Preguntas de encuesta	83
Anexo 2. Ficha de observación	87
Anexo 3. Entrevista al Gerente General.....	88

INTRODUCCIÓN

La investigación realizada en la empresa FARMACORP S.A. pasa por la ausencia de un diseño organizacional que defina la misión, visión, valores, objetivos, políticas y estrategias. La compañía desde su origen hasta la fecha ha llevado a cabo sus actividades sin la planificación adecuada, lo que ha provocado ineficiencia en los resultados siendo estos no tan alentadores en áreas críticas como: operativas, administrativas, logísticas y del talento humano, lo que genera un inconveniente en el crecimiento y posicionamiento de la empresa a diferencia de la competencia.

En el Capítulo I hacemos referencia al Planteamiento y Sistematización del problema, Objetivos y Justificación realizando así un análisis del tema.

En el Capítulo II se desarrolla Marco Teórico y Conceptual donde se sustenta los aspectos del presente proyecto.

El Capítulo III presenta la metodología que se utilizara en la investigación, las diferentes técnicas e instrumentos que ayudaran con la recolección de la información necesaria, determinando así la población u muestra con la que se va a trabajar.

Mientras que el Capítulo IV se da a conocer la Propuesta, el desarrollo de nuevos objetivos, actividades, políticas y procesos administrativos.

Y para finalizar se presentan las conclusiones y recomendación tomando en cuenta los aspectos más importantes de la propuesta y solución de la problemática.

CAPÍTULO I

DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

1.1. Tema

Diseño Organizacional para mejorar la eficiencia de la Empresa FARMACORP S.A. de la ciudad de Guayaquil.

1.2. Planteamiento del Problema

Farmacorp S.A. es una empresa que se creó en el año 2008, en la ciudad de Guayaquil, dedicándose a la comercialización y distribución de insumos médicos. Sus actividades se realizan en la Matriz Avenida Quito entre Padre Solano y Luis Urdaneta – local 526, y en las sucursales ubicadas en Kennedy Avenida Periodista 502 y el sector de la bahía Huayna Cápac local 48B. El problema radica por la desorganización en la matriz de la empresa.

La empresa objeto de estudio cuenta con un total de veintidós trabajadores. La empresa no cuenta con una estructura organizacional, lo que no permite al gerente definir funciones y responsabilidades a los trabajadores para poder llevar un control adecuado y cumplir con eficiencia sus metas y objetivos. La ausencia de departamentos correctamente establecidos genera que los empleados no tengan funciones específicas a desempeñar, habiendo duplicidad de tareas y generando inconvenientes entre los trabajadores, afectando su rendimiento en diferentes campos. Por ejemplo, debido a la desorganización que se lleva en la matriz con la mercadería, se ve afectado directamente el control del inventario, ya que una parte de los insumos se pierden porque los empleados desconocen información importante como la fecha de vencimiento del producto en stock, ya que no hay un sistema que permita llevar el control respectivo y no se pueden hacer las devoluciones o cambios a tiempo. En ocasiones esto también causa que la mercadería no llegue completa al cliente o que se facture con precios diferentes a los que en ocasiones el gerente vende a ciertos compradores, sin que los empleados tengan conocimiento, ya que no tienen una base de costos, ni precio de venta definidos, porque los precios varían según establezca el gerente, causando la devolución de las facturas para realizar cambios con los precios que ya se ha vendido antes.

Otro de los problemas principales es la saturación de pedidos para las personas encargadas del despacho ya que no se lleva un cronograma de entrega, ocasionando que no cumplan con la fecha de entrega establecida con el cliente. En ocasiones por falta de

personal, los choferes deben realizar esta tarea y esto causa inconformidad entre los trabajadores. A este problema se le adjunta que no tienen un orden específico en las bodegas, ya que los insumos no están correctamente distribuidos por el espacio de estas, esto causa retraso al momento del despacho a las personas que adicionalmente ayudan y no están familiarizados con la organización en bodega, tomando el ejemplo de los choferes.

La empresa no lleva un adecuado control de ventas, ya que solo se guían por las facturaciones, lo cual ya ha generado inconvenientes al momento del cobro, debido a que en ocasiones se vende al mismo cliente que ya debe tres o cuatro facturas y no son pagadas en su totalidad, sino que se van atrasando los pagos y esto afecta la liquidez del negocio.

Estos problemas también son generados por la falta de manuales de funciones, de una misión y visión que permita perfilar los objetivos de la empresa, como fidelizar a sus clientes y acaparar nuevos y tener claras sus estrategias de crecimiento y desarrollo futuro.

La comunicación entre las áreas de la empresa se ve afectada ocasionando una concentración de responsabilidades que a su vez afecta el ambiente laboral, ya que no existe la aportación de ideas para ejecutar nuevas estrategias de mercado.

Un diseño organizacional permite construir y ajustar la estructura de la empresa para así lograr sus objetivos. Empezando así el proceso, que parte de las metas que tiene la empresa, las convierte en tareas que, a su vez, sirven de base para la definición de los puestos de trabajo. Los puestos de trabajo se conectan para formar departamentos, y estos se enlazan para formar la estructura organizacional.

Teniendo en cuenta esto, la implementación de un diseño organizacional permitirá que se obtenga una mayor efectividad y un equipo comprometido, dando como resultado una mejora de la eficiencia y del tiempo de inversión, un servicio al cliente adecuado, incremento en la rentabilidad a base de estrategias firmes para gestionar el negocio.

La elaboración de una estructura clara y viable facilitará el proceso de desarrollo, mejorando así el posicionamiento en el mercado mediante la eficiencia y efectividad de sus empleados dentro de la empresa.

1.3. Formulación del Problema

¿Cómo la ausencia de un diseño organizacional influye en la eficiencia de la empresa Farmacorp S.A.?

1.4. Sistematización del Problema

- ¿Cuál es la situación actual de la empresa con la que se maneja Farmacorp S.A.?
- ¿Qué estrategias podrían desarrollarse para la mejora de la estructura organizacional de la empresa Farmacorp S.A.?
- ¿Cómo se podría llevar un control interno adecuado para la optimización del uso de recursos de la empresa Farmacorp S.A.?

1.5. Objetivos

1.5.1 Objetivo General

Elaborar un Diseño Organizacional para mejorar la eficiencia de la empresa Farmacorp S.A. de la ciudad de Guayaquil.

1.5.2 Objetivos Específicos

- Estudiar la situación actual de la empresa Farmacorp S.A.
- Elaborar estrategias para la creación de la misión, visión, políticas, procesos y procedimientos de la organización.
- Determinar los procesos adecuados para optimizar los recursos de la empresa Farmacorp S.A.

1.6. Justificación.

Farmacorp S.A. trabaja bajo una estructura propuesta por su propietaria desde que se inició el negocio, estatutos administrativos que han sobrellevado la empresa, pero no de la forma correcta, lo que muchas veces ocasiona problemas al momento de desarrollar actividades internas, debido a la falta de procedimientos y procesos.

Para la empresa su propósito fundamental es poder contar con una administración que le garantice un rendimiento eficiente en el desarrollo de las actividades propuestas. Este diseño también le permitirá al gerente poder diagnosticar las necesidades tanto individuales como grupales del equipo de trabajo con la finalidad de crear un ambiente laboral favorable para así poder alcanzar el máximo nivel de eficiencia y lograr los objetivos propuestos de la empresa, creciendo así en lo laboral como en la competencia.

Para el bienestar de sus clientes tanto internos como externos se ha visto obligada a ejecutar un diseño estructural generalizado para mejorar el control y la dirección de su negocio.

El diseño organizacional propuesto identificará los problemas que presenta la organización y hará que la empresa sea capaz de realizar una estructura adecuada para la implementación de los departamentos y sus respectivas funciones, para llevar un inventario que permita ver la rotación de los insumos y la disponibilidad, al igual que llevar una programación para el despacho y entrega de pedidos, evitando los inconvenientes antes expuestos y llevar un registro de ventas que permita visualizar sus ingresos y sus egresos.

Consecuentemente se analiza los procedimientos, estructuras y los sistemas, logrando así reorientar a la empresa para conseguir los objetivos propuestos, ya que busca otorgar las condiciones para que la empresa opere con eficiencia. Obtendremos como resultado una buena administración lo que conllevará a generar procedimientos viables que ayuden en sus procesos internos y a tener información confiable, lo que permitirá una buena toma de decisiones y así se logrará obtener grandes beneficios para los trabajadores y clientes, así llegando a la solución del problema planteado.

1.7. Delimitación del Problema

Campo: Administración

Área: Venta de insumos médicos – distribuidora.

Aspecto: Diseño Organizacional, venta de insumos médicos, ventas al por mayor y menor, servicio al cliente.

Tema: Diseño Organizacional para mejorar la eficiencia de la empresa Farmacorp S.A. de la ciudad de Guayaquil.

Delimitación geográfica: Matriz, Avenida Quito entre Padre Solano y Luis Urdaneta – local 526 (Provincia del Guayas, Guayaquil)

Delimitación temporal: Enero del 2021 a junio del 2021

1.8. Idea a Defender

La elaboración del diseño organizacional mejorará la eficiencia administrativa y organizacional para la empresa Farmacorp S.A.

1.9. Línea de Investigación Institucional/Facultad

- Línea 4: Desarrollo estratégico empresarial y emprendimientos sustentables.
- Dominio 1: Emprendimientos sustentables y sostenibles con atención a sectores tradicionalmente excluidos de la economía social y solidaria. (ULVR, s.f.)

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes

Tabla 1: Antecedentes

AUTOR Y TEMA	METODOLOGIA	CONCLUSION
<p><i>“Estructura Organizacional de la Farmacia Popular El Rosario para mejorar el desempeño laboral”</i> (Espin, 2016)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Metodología: Descriptiva • Enfoques de la Investigación: Cualitativa y cuantitativa • Técnicas de investigación: Entrevista, Ficha de observación, Encuesta. 	<p>Se desarrolló una estructura organizacional para mejorar el desempeño laboral de la empresa, formalizando diferentes aspectos como un organigrama estructural y funcional, permitiendo a los empleados cumplir con sus funciones específicas, con los departamentos y puestos asignados, siguiendo un manual de funciones y permitiendo al gerente llevar un control adecuado.</p>
<p><i>“Plan de diseño organizacional para la empresa Hirometalsa S. A.”</i> (Canteral J, Moran C., 2019)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Metodología: Descriptiva Explicativa • Enfoques de la Investigación: Cuantitativa • Técnicas de investigación: Entrevista, Ficha de observación. 	<p>Buscan mejorar la situación en el área de inventario, por lo que se ha determinado un Plan de Diseño Organizacional lo cual permitirá al personal realizar sus actividades adecuadamente con el fin de evitar fraudes o errores lo que podría perjudicar su permanencia en el sector, la aplicación de esta estructura permitirá que los inversionistas alcancen las metas propuestas. Los autores concluyen que es necesario una adecuada estructura organizacional, funciones, procesos y procedimientos que beneficien al desarrollo y crecimiento del negocio</p>
<p><i>“Diseño Organizacional para la empresa distribuidora de productos de consumo masivo “MÓNICA REZABALA ROVELLO” del cantón La Libertad provincia de Santa Elena, año 2014”</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Metodología: Deductiva Analítica • Enfoques de la Investigación: Cuantitativa y Cualitativa • Técnicas de investigación: Entrevista, Encuesta. 	<p>Se elaboró con el fin de implementar un diseño organizacional mediante el cual se plantea procesos administrativos como los análisis del ambiente interno y externo, misión, visión, objetivos, estrategias y políticas, llevando a cabo un diseño que permita mejorar el desempeño de los colaboradores en sus respectivas funciones delegadas de la empresa efectuándolas con mayor eficiencia y efectividad.</p>

Elaborado por: Arellano M. & Paredes G. (2022)

2.2. Marco Teórico

Diseño Organizacional

Según (Daft R. L., 2019) dice que el diseño organizacional nos ayuda a evaluar y comprender mediante varios instrumentos, como las organizaciones presentan un crecimiento notorio en el mercado, a diferencia de otras empresas al tener aplicada una estructura inadecuada para las necesidades que presentan. Nos sirve para exponer dos escenarios, el presente de la empresa y lo que podría suceder en un futuro, llegando a administrar con eficiencia la compañía.

Consideramos importante el concepto de Richard Daft ya que se asemeja a la idea de mostrar ambos escenarios de la empresa. En la problemática nos estamos basando en el escenario actual donde encontramos la ausencia de un diseño organizacional lo que está provocando problemas en la administración. Nuestra propuesta mejorará el desempeño de la empresa ya que se aplicará una estructura que permita generar cambios de manera eficiente para lograr un ambiente interno adecuado, de acuerdo a las estrategias que se planteen, para que así el personal acogiéndose a las normativas contribuya con el logro de los objetivos organizacionales logrando suplir las necesidades que está presentando Farmacorp S.A.

La importancia de un diseño organizacional en una empresa es trascendental, ya que el éxito de llegar a cumplir una meta en común en una organización se basa en una correcta estructuración de las diferentes áreas y roles que se le asignaran a cada trabajador para así poder cumplir los objetivos preestablecidos dentro de la empresa. El diseño organizacional es un proceso que nos permitirá construir y ajustar una estructura adecuada para aplicar a la compañía. Este es un proceso que parte de las metas de la empresa, las cuales se convertirán en tareas que a su vez van a servir de base para poder establecer los puestos de trabajo, los cuales se van a conectar para formar los departamentos, enlazándose entre sí para poder formar una estructura organizacional.

Dimensiones y elementos del diseño organizacional

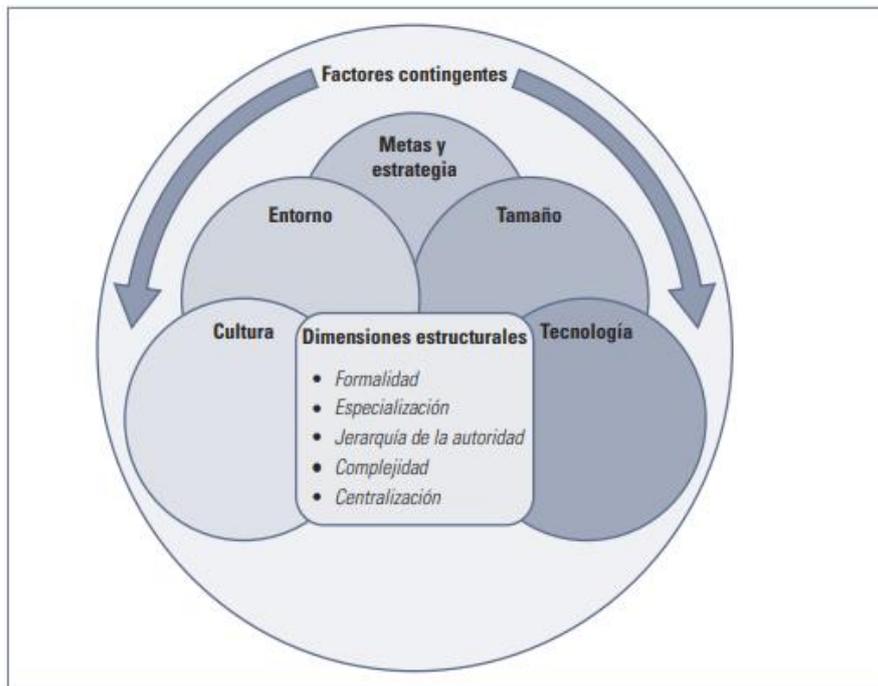


Figura 1 : *Dimensiones del diseño organizacional*

Fuente: (Daft R. L., 2019)

La figura 1 expone que hay cinco dimensiones que incluyen, formalización, especialización, jerarquía de autoridad, complejidad y centralización para percibir la importancia del diseño organizacional. La formalización tiene como objetivo la cantidad de documentación escrita dentro de la organización. Esta documentación visible tenía como objetivo ilustrar el comportamiento y las actividades de la organización. A continuación, la especialización incluye cómo la organización separa los trabajos entre uno y otro. Con esto, la amplitud de la separación mostrará la estrechez de las tareas realizadas por los empleados. Además, la jerarquía de autoridad tenía como objetivo reflejar el proceso de presentación de informes. De esta forma, se pueden percibir las líneas verticales de organización. Por último, la complejidad y la centralización se refieren al número de departamentos y al ámbito de autoridad que se distribuye a los empleados.

Dimensiones Estructurales

- **Formalidad**

Al hablar de formalidad, se implica la documentación que consta en la organización, tales como las políticas, reglamentos, definición de puestos de trabajos, todos los procedimientos que se desarrollen en la empresa.

- **Especialización**

La especialización se rige a la división del trabajo correspondiente a cada empleado en sus respectivas áreas. Dependiendo la cantidad de especialización, cada trabajador realiza una pequeña o gran variedad de tareas.

- **Jerarquía de la autoridad**

En esta dimensión se especifica el control que le corresponde a cada administrador o jefe de área. Dependiendo de los espacios de control se determina la jerarquía, por ejemplo: cuando los espacios de control son pequeños, la jerarquía será alta, a diferencia de los espacios de control grande donde la jerarquía será menor.

- **Complejidad**

Se define como complejidad a las áreas en las que se divide una empresa o a las distintas actividades que se desarrolla en una organización. Daft mide la complejidad en tres dimensiones:



Figura 2: *Complejidad del diseño organizacional*

Fuente: (Daft R. L., 2019)

Elaborado por: Arellano M. & Paredes G. (2022)

De acuerdo a lo expuesto en la figura 2 la complejidad vertical representa el número de niveles que existen entre los altos ejecutivos y los puestos más bajos en la jerarquía. Por otra parte, la complejidad horizontal mide el número de unidades en toda la organización y finalmente la complejidad espacial detalla el número de ubicaciones geográficas en las que existe una organización

Factores Contingentes

- **Tamaño**

Al hablar de tamaño se refiere a componentes específicos o en si a la organización entera. Como mediciones se puede utilizar el número de empleados, el total de activos, el total de ventas, estas dos pueden reflejar la magnitud de la organización, pero no la parte humana que de la misma.

- **Tecnología Organizacional**

La tecnología organizacional es un conjunto de herramientas, técnicas y acciones que se aplican para poder producir los productos o servicios que se va a ofrecer.

- **Entorno**

El entorno específicamente es todo lo que se encuentra fuera de la organización, hay elementos importantes a considerar como son: el gobierno, la industria, los proveedores, los compradores y la comunidad financiera. Sin embargo, el elemento que afecta directamente a una organización son otras organizaciones (competencia).

- **Metas y Estrategias**

Las estrategias y las metas definen la relación que se mantendrá con los empleados y el alcance de las operaciones. Estas ayudan a definir las técnicas y los objetivos de la organización que van a diferenciarla de otras organizaciones.

- **Cultura**

La cultura de una empresa se basa en los valores y normas que comparten los empleados, exponiendo así la conducta ética, el compromiso, y la eficiencia de los miembros. No se presenta de forma escrita, pero se la puede observar en los lemas, ceremonias, vestimentas, muebles de oficina y atención al cliente.

A continuación, se muestra un diseño organizacional de una empresa dedicada al sector agrícola que servirá como referencia para el desarrollo de este estudio.

La empresa Maguesa Cía. Ltda. en principio arrancara con cuatro áreas corporativas, los mismos que constituirán un rol importante y fundamental en las actividades diarias de la empresa, cada departamento o cada área tendrá funciones y responsabilidades que designar al talento humano involucrado en sus puestos de labores. A continuación, se mencionan las cuatro áreas con las que iniciara la empresa.

- Administrativo
- Financiero
- Comercial
- Producción

Al igual que toda empresa, Maguesa Cía. Ltda. Debe contar con una estructura organizacional, de manera que se adapte a las necesidades de la misma, teniendo en cuenta sus fortalezas por medio de la cual se pueden organizar los procesos, las actividades y el funcionamiento general de la empresa. A continuación, se muestra el organigrama.

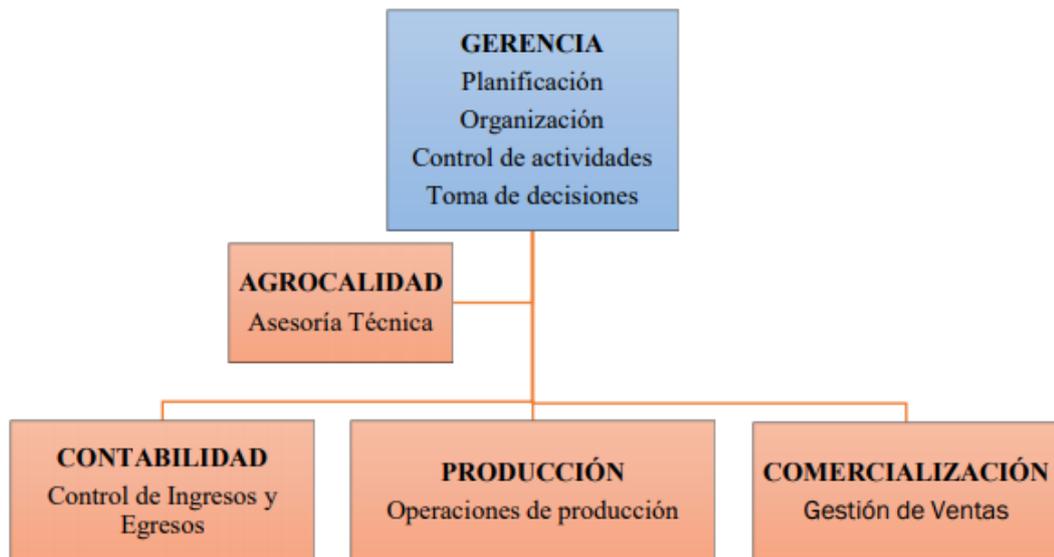


Figura 3: Organigrama de la empresa Maguesa Cia. Ltda.

Fuente: Maguesa Cia. Ltda.

Elaborado por: Arellano M. & Paredes G. (2022)

1. Responsabilidades y personal a cargo

Gerencia

El gerente de la Empresa será a la vez el representante legal de la Misma, tendrá a su cargo el control operativo y financiero para que los recursos tengan los resultados esperados.

Funciones

- Representar jurídicamente y judicialmente a la microempresa.
- Tomar las decisiones relevantes de la microempresa.
- Administrar de forma eficiente y efectiva los recursos de la microempresa.
- Seleccionar al personal idóneo para que trabajen en la microempresa.
- Realizar alianzas estratégicas beneficiosas para la microempresa.
- Controlar constantemente el funcionamiento de la microempresa.
- Cumplir y hacer cumplir las disposiciones legales.
- Diseñar estrategias de crecimiento para la empresa.
- Cumplir y hacer cumplir los reglamentos y políticas establecidos.
- Revisar los informes financieros que mensualmente.
- Trabajar en pro de la imagen corporativa.

Perfil:

- Liderazgo.
- Buen manejo de relaciones humanas.
- Ética profesional.
- Cumplimiento y responsabilidad.
- Don de mando.

Contador

El contador de la organización tiene la responsabilidad de llevar la contabilidad de la microempresa, es decir registrar y analizar, los movimientos transaccionales que se realizan diariamente, y presentar los informes financieros correspondientes.

Funciones

- Llevar registros contables de la microempresa
- Llevar el control de pagos de los empleados
- Presentar los informes financieros
- Realizar las declaraciones de impuestos

Responsabilidades

- Contabilizar todos los ingresos y egresos.
- Archivar los documentos que contengan la información de la empresa con sus respectivos respaldos.
- Pagar puntualmente las obligaciones tributarias.
- Controlar de inventarios.
- Presentar los informes financieros.

Representante de Ventas

El representante de ventas de la Empresa dentro de sus funciones primordialmente es la carta de presentación y tiene la responsabilidad de presentar al producto y mantener el buen nombre destacando las fortalezas de la empresa en cuanto a la técnica de producción bajo estándares de calidad, que garantizan la calidad del producto.

Funciones

- Concretar nuevas ventas con nuevos clientes.
- Presentar al producto en nuevos mercados.
- Facilitar al cliente la información relevante para que este pueda adquirir el producto de manera confiable.
- Negociar el mejor precio posible, anteponiendo las cualidades del producto y destacando la ventaja comparativa con el producto competidor.

Responsabilidades

- Mantener buena presentación para dar una buena imagen a la microempresa.
- Proporcionar confianza en el ámbito comercial con los clientes.
- Informar al gerente acerca de las novedades de productos competidores y sustitutos
- Cumplir efectivamente con los requerimientos de los clientes.
- Manejo honesto de los recursos de la institución

- Mantener organizada la cartera de clientes
- Cautelar los documentos de cobranza adquiridos con los clientes, por la compra - venta del producto
- Cuidar la presentación del producto

Análisis FODA

“La técnica FODA se orienta principalmente al análisis y resolución de problemas y se lleva a cabo para identificar y analizar las Fortalezas y Debilidades de la organización, así como las Oportunidades (aprovechadas y no aprovechadas) y Amenazas reveladas por la información obtenida del contexto externo.” (Garcia & Cano)

Es una conocida herramienta estratégica de análisis de la situación actual de la empresa. El principal objetivo de aplicar la matriz FODA en una organización, es ofrecer un claro diagnóstico para poder tomar las decisiones estratégicas oportunas y mejorar en el futuro. Esta herramienta requiere del análisis de los diferentes elementos que forman parte del funcionamiento interno de la organización y que puedan tener implicaciones en su desarrollo.

La herramienta FODA nos permite analizar problemas precisando las fortalezas y debilidades de una organización, las cuales estarán relacionadas con sus oportunidades y amenazas en el mercado. En la parte interna encontraremos las fortalezas y debilidades haciendo referencia a la organización y sus productos, en cambio dentro de las oportunidades y amenazas están considerados factores externos de los cuales la organización no tiene control. Al aplicar esta herramienta, los resultados obtenidos a través de las estrategias que se planteen nos permiten cumplir con eficiencia los objetivos organizacionales.

Un análisis FODA ayudará a la empresa FARMACORP a identificar las áreas del negocio que se están desempeñando bien. Estas áreas son sus factores críticos de éxito y le dan a la empresa su ventaja competitiva, además de identificar estas fortalezas puede ayudar a mantenerlas para no perder la ventaja competitiva de la empresa objeto de estudio.

Estrategias

“Son los cursos de acción que muestran la dirección y el empleo general de los recursos para lograr los objetivos” (Munch, 2014, pág. 38)

La importancia de la estrategia en una empresa no se define en el tamaño de esta para poder salir adelante, sino en tener definidos los objetivos a los que se está apuntando, estar claros en los conocimientos y los deseos de sacar un proyecto adelante. En la actualidad económica en la que se mueven las empresas, las grandes compañías no arriesgan grandes capitales. A diferencia de los pequeños inversionistas que son los que más arriesgan para sacar adelante sus proyectos.

La estrategia nos ayuda a aprovechar las oportunidades, hacer frente a las amenazas, a reforzar las fortalezas y disminuir las debilidades. Pero desarrollar una correcta estrategia no es sencillo, se necesita tener un conocimiento amplio de la empresa, tanto de lo externo como de lo interno. En este caso esto nos va a ayudar para poder realizar un análisis FODA efectivo dentro de una matriz cruzada.

Antes de entrar en detalle acerca de lo que representa una estrategia, es necesario identificar en principio, la diferencia entre estrategia y la táctica son dos cosas diferentes, cuando formula una estrategia comercial, se elige tácticas que ayudarán a lograr los objetivos estratégicos, la estrategia se refiere a una dirección hacia una meta, las tácticas son las acciones que se toman para respaldar esa estrategia (Chan & Mauborgne, 2015). La mayoría de las empresas se ocupan de cinco tipos de estrategias y las tácticas que se utilizan para lograr los objetivos estratégicos: producto, precios, marketing, estrategias operativas y financieras.

La táctica de Microsoft era ser un fabricante de software y poner su sistema operativo a disposición de los fabricantes de computadoras para que lo usaran en sus productos de computadoras personales, y luego vender a los propietarios el software de las PC para ejecutar en ese sistema operativo. La táctica de Apple fue mantener su sistema operativo propietario y fabricar su propia marca de computadoras. Ambas empresas han logrado sus objetivos estratégicos de crecer para convertirse en líderes en la industria de la informática y de Internet, pero existen diferencias significativas en sus estrategias y tácticas de productos.

La estrategia de precios no siempre significa emplear tácticas de precios bajos para ganar el dominio de la industria, pero esa es la ruta obvia. Algunas empresas mantienen precios altos como táctica, aprovechando bases psicológicas para equiparar alta calidad con precios altos (Rizo, Villa, Vuelta, & Vargas, 2017). Otras empresas utilizan tácticas de precios bajos que presentan reembolsos, ventas especiales y grandes descuentos. Otras tácticas que reducen el precio de compra incluyen financiamiento económico y retrasos en las fechas de vencimiento del pago desde 30 días hasta un año.

Microsoft y Apple son, nuevamente, modelo de estrategias y tácticas, Microsoft dominaba el mercado de software de procesamiento de textos, hojas de cálculo, bases de datos y correo electrónico, lo que lo convierte en el más útil para las necesidades comerciales, Apple dominaba el mercado del diseño gráfico, lo que también les dio a los productos de Apple una excelente reputación entre las personas que diseñaron y produjeron medios gráficos, proporcionando a los productos Apple una excelente reputación de boca en boca (BBC, 2019).

Algunas compañías utilizan un enfoque autocrático de arriba hacia abajo, donde el plan es creado por un pequeño grupo de gerentes de alto nivel y se transmite al resto de la organización. Algunos prefieren un enfoque más democrático, con empleados de todos los niveles que contribuyen con sus ideas y aportaciones al plan. La mayoría de las empresas emplean un híbrido de estos dos modelos.

El mejor enfoque para una empresa depende de varios factores, como el tamaño, la industria, la cultura, el tipo de fuerza laboral y el estilo de gestión. Sin embargo, independientemente del enfoque que elija, cada planeación estratégica necesita cinco elementos clave para lograr los resultados esperados.

Principios rectores. También llamados atributos organizativos, estos describen cómo espera que las personas se comporten entre sí y con otros grupos de partes interesadas. Los principios rectores definen ampliamente qué tipos de comportamientos son aceptables y qué comportamientos no serán tolerados. En particular, describen cómo se comportará cuando se enfrente a situaciones difíciles o desafíos.

Misión. Es el motivo por el que la empresa está funcionando. Lo ideal es que se describa algún propósito noble que sea inspirador y aspiracional, de modo que infunde orgullo en todos aquellos relacionados con la organización (Kotler, 2017).

Visión. Es dónde quiere ir la organización dentro de un marco de tiempo específico. Este es quizás el elemento más crítico en todo el proceso porque cuanto más claramente defina su estado final deseado, mayores serán sus posibilidades de llegar allí (Fleitman, 2000).

Áreas de enfoque / estrategias. En un sentido amplio, cómo la organización llegará a dónde quiere ir. Son las tres a cinco áreas en las que todos deberían enfocarse para llegar a los puntos de destino, lo que atraviesa varios puntos de destino; ¿Dónde debería enfocarse la mayoría de la energía? lo que todos deben tener en cuenta al hacer inversiones en personas y otros recursos; y lo que te guía sobre qué hacer y qué no hacer son las preguntas centrales que se responden (Porter, 2008).

Flujogramas

Un flujograma es un diagrama que describe un proceso, sistema o algoritmo de computadora. Se utilizan ampliamente en múltiples campos para documentar, estudiar, planificar, mejorar y comunicar procesos a menudo complejos en diagramas claros y fáciles de entender. Los flujogramas, que a veces se escriben como diagramas de flujo, usan rectángulos, óvalos, diamantes y potencialmente otras numerosas formas para definir el tipo de paso, junto con flechas de conexión para definir el flujo y la secuencia. (Hernández, 2011)

Pueden abarcar desde simples gráficos dibujados a mano hasta diagramas exhaustivos dibujados por computadora que representan múltiples pasos y rutas. Si consideramos todas las diversas formas de diagramas de flujo, son uno de los diagramas más comunes en el planeta, utilizados por personas tanto técnicas como no técnicas en numerosos campos. (Paladines, Yaguache, & Altamirano, 2015)

En ocasiones, los diagramas de flujo son llamados por nombres más especializados, como Diagrama de flujo de procesos, Mapa de procesos, Diagrama de flujo funcional, Mapeo de procesos de negocios, Modelado y notación de procesos de negocios (BPMN) o Diagrama de flujo de procesos (PFD). Están relacionados con otros diagramas populares, como los diagramas de flujo de datos (DFD) y los diagramas de actividad del lenguaje de modelado unificado (UML).

Como una representación visual del flujo de datos, los diagramas de flujo son útiles para escribir un programa o algoritmo y explicarlo a otros o colaborar con ellos en él.

Puede usar un diagrama de flujo para deletrear la lógica detrás de un programa antes de comenzar a codificar el proceso automatizado. (Mallar, 2010) Puede ayudar a organizar el pensamiento de imagen general y proporcionar una guía cuando llega el momento de codificar. Más específicamente, los diagramas de flujo pueden:

- Demostrar cómo se organiza el código.
- Visualiza la ejecución de código dentro de un programa.
- Mostrar la estructura de un sitio web o aplicación.
- Comprender cómo los usuarios navegan por un sitio web o programa.

Un diagrama de flujo es una representación gráfica de las decisiones y sus resultados trazados en formas individuales que fueron desarrollados por primera vez por Herman Goldstine y John von Neumann en la década de 1940 (Abrego, Sánchez, & Medina, 2016). Los diagramas de flujo pueden proporcionar un paso a paso para trazar situaciones complejas, como el código de programación o la solución de problemas con una computadora. La imagen de la derecha muestra una imagen de Microsoft Visio, un programa popular que se usa para diseñar y crear diagramas de flujo y diagramas. (Adler & Heckscher, 2013)

Uso de los flujogramas en diferentes campos

Más allá de la programación de computadoras, los diagramas de flujo tienen muchos usos en muchos campos diversos.

En cualquier campo:

- Documentar y analizar un proceso.
- Estandarizar un proceso de eficiencia y calidad.
- Comunicar un proceso de capacitación o comprensión por parte de otras partes de la organización.
- Identificar cuellos de botella, redundancias y pasos innecesarios en un proceso y mejorarlo.

Educación:

- Plan de cursos y requisitos académicos.
- Crear un plan de lección o presentación oral.
- Organizar un proyecto grupal o individual.

- Mostrar un proceso legal o civil, como el registro de votantes.
- Planifica y estructura la escritura creativa, como la letra o la poesía.
- Demostrar el desarrollo del personaje para la literatura y el cine.
- Representa el flujo de algoritmos o rompecabezas de lógica.
- Entender un proceso científico, como el ciclo de Krebs.
- Trazar un proceso anatómico, como la digestión.
- Mapear los síntomas y el tratamiento de enfermedades / trastornos.
- Comunicar hipótesis y teorías, como la jerarquía de necesidades de Maslow.

Ventas y marketing:

- Trazar el flujo de una encuesta.
- Trazar un proceso de venta.
- Planificar estrategias de investigación.
- Mostrar flujos de registro.
- Difundir políticas de comunicación, como un plan de relaciones públicas de emergencia.

Negocio:

- Comprender los procesos de compra y orden.
- Representar las tareas de un empleado o la rutina diaria.
- Comprender las rutas que los usuarios toman en un sitio web o en una tienda.
- Desarrollar un plan de negocios o un plan de realización de productos.
- Documentar un proceso en preparación para una auditoría, incluso para el cumplimiento normativo.
- Documentar un proceso en preparación para una venta o consolidación.

Fabricación:

- Denota la composición física o química de un producto.
- Ilustra el proceso de fabricación de principio a fin.
- Descubrir y resolver ineficiencias en un proceso de fabricación o adquisición.

Ingeniería:

- Representa flujos de procesos o flujos de sistemas.

- Diseño y actualización de procesos químicos y vegetales.
- Evaluar el ciclo de vida de una estructura.
- Graficar un flujo de ingeniería inversa.
- Demostrar la fase de diseño y prototipo de una nueva estructura o producto.

Eficiencia

La eficiencia laboral, también conocida como eficiencia de la fuerza laboral, se define como la producción económica real por hora de trabajo. El crecimiento de la eficiencia laboral se mide por el cambio en la producción económica por hora de trabajo durante un período definido. La eficiencia laboral no debe confundirse con la eficiencia de los empleados, que es una medida de la producción de un trabajador individual.

La eficiencia de la mano de obra de una empresa puede encontrar una reducción en el flujo de ingresos y mejorar las ganancias. Una baja eficiencia del trabajo en comparación con las tarifas por hora de los empleados puede indicar que se está pagando demasiado a los trabajadores o que se tiene demasiados empleados en el trabajo al mismo tiempo (Loayza, 2017). La racionalización de una fuerza laboral puede ayudar a una empresa a maximizar la eficiencia de la menor cantidad posible de empleados. Esto aumenta las ganancias y genera el ahorro suficiente capital para comenzar a crecer. No optimizar la eficiencia laboral puede engullir todas las ganancias y dificultar el cumplimiento de las obligaciones financieras o simplemente mantener las luces encendidas.

El producto interno bruto (PIB) de un país depende en gran medida del estado de la eficiencia laboral de todas las empresas. Un sector laboral saludable ayuda a una economía a sostener el crecimiento y alienta el gasto de los consumidores, así como los préstamos financieros. Examinar el estado del mercado laboral del país puede ayudar a la empresa a predecir desaceleraciones en la economía antes de que este fenómeno sea demasiado grande para evitarlo. Ajustar la propia fuerza laboral debido a las bajas en el mercado laboral en general puede ayudar a la empresa a mantenerse fuera del agua en tiempos económicos difíciles.

Adicionalmente, mide la producción por hora de la economía de un país. Específicamente, registra la cantidad de producto interno bruto (PIB) real producido por una hora de trabajo. El crecimiento de la eficiencia laboral depende de tres factores

principales: inversión y ahorro en capital físico, nuevas tecnologías y capital humano (Guerrero & Livia, 2018).

La eficiencia laboral está directamente vinculada a mejores niveles de vida en forma de mayor consumo (Gutiérrez & Mosquera, 2016). A medida que crece la eficiencia laboral de una economía, produce más bienes y servicios por la misma cantidad de trabajo relativo. Este aumento en la producción permite consumir más bienes y servicios a un precio cada vez más razonable.

El crecimiento en la eficiencia laboral es directamente atribuible a las fluctuaciones en el capital físico, las nuevas tecnologías y el capital humano. Si la eficiencia laboral está creciendo, se puede remontar al crecimiento en una de estas tres áreas. El capital físico es la cantidad de dinero que las personas tienen en ahorros e inversiones. Las nuevas tecnologías son avances tecnológicos, como robots o líneas de montaje. El capital humano representa el aumento de la educación y la especialización de la fuerza laboral. La medición de la eficiencia laboral permite a una economía comprender estas tendencias subyacentes.

La eficiencia laboral también es una medida importante de los cambios a corto plazo y cíclicos en una economía. La eficiencia laboral de alto nivel es una combinación de producción total y horas de trabajo. La medición de la eficiencia laboral en cada trimestre permite a una economía medir el cambio en su producción en relación con el cambio en sus horas de trabajo.

Si la producción aumenta mientras que las horas de trabajo permanecen estáticas, podría ser una señal de que la economía está avanzando tecnológicamente y debería seguir haciéndolo. Por el contrario, si las horas de trabajo aumentan en relación con la producción plana, puede ser una señal de que la economía necesita invertir en educación para aumentar el capital humano.

Muchos factores externos pueden afectar la productividad de su organización: la economía nacional, una recesión, inflación, competencia, etc. Aunque no puede controlar todo, puede controlar y medir el desempeño de los empleados. La productividad de los empleados tiene un gran impacto en las ganancias y, con una ecuación simple, puede realizar un seguimiento de la productividad por individuo, equipo o incluso departamento.

Puede medir la productividad de los empleados con la ecuación de productividad laboral: producción total / insumo total. Si bien la fórmula para calcular la productividad de los empleados parece bastante sencilla, es posible que desee realizar ajustes según la industria. La forma en que define y mide la productividad cambia en función de su trabajo, por lo que tendrá que ajustar su ecuación.

Por ejemplo, la unidad de servicio (UOS) cambiará según el trabajo. La fórmula de productividad laboral no requiere un UOS, pero definirla puede ser útil para agregar contexto al resultado. Un vendedor puede tener "llamadas hechas" o "acuerdos cerrados" como su UOS, mientras que un ama de llaves en un hotel puede tener "habitaciones limpiadas por turno" como su UOS.

Estructuras organizacionales

Una estructura organizacional es un sistema que describe cómo se dirigen ciertas actividades para lograr los objetivos de una organización. Estas actividades pueden incluir reglas, roles y responsabilidades (Vicuña, 2015).

La estructura organizacional también determina cómo fluye la información entre los niveles dentro de la empresa. Por ejemplo, en una estructura centralizada, las decisiones fluyen de arriba hacia abajo, mientras que, en una estructura descentralizada, el poder de toma de decisiones se distribuye entre varios niveles de la organización.

Tener una estructura organizativa permite que las empresas sigan siendo eficientes y enfocadas.

- Una estructura organizativa describe cómo se dirigen ciertas actividades para lograr los objetivos de una organización.
- Las estructuras organizacionales exitosas definen el trabajo de cada empleado y cómo encaja dentro del sistema general.
- Una estructura centralizada tiene una cadena de mando definida, mientras que las estructuras descentralizadas otorgan a casi todos los empleados un alto nivel de agencia personal.
- Los tipos de estructuras organizativas incluyen estructuras funcionales, divisionales, planas y matriciales.

- Los líderes senior deben considerar una variedad de factores antes de decidir qué tipo de organización es mejor para su negocio, incluidos los objetivos comerciales, la industria y la cultura de la empresa.

Las empresas de todas las formas y tamaños utilizan mucho las estructuras organizativas. Definen una jerarquía específica dentro de una organización. Una estructura organizacional exitosa define el trabajo de cada empleado y cómo encaja dentro del sistema general (Vargas, 2016). En pocas palabras, la estructura organizativa establece quién hace qué para que la empresa pueda cumplir sus objetivos.

Esta estructuración proporciona a una empresa una representación visual de cómo está formada y cómo puede avanzar mejor para lograr sus objetivos. Las estructuras organizativas normalmente se ilustran en algún tipo de gráfico o diagrama como una pirámide, donde los miembros más poderosos de la organización se sientan en la parte superior, mientras que los que tienen menos poder se encuentran en la parte inferior.

No tener una estructura formal establecida puede resultar difícil para ciertas organizaciones (Zamora, 2015). Por ejemplo, los empleados pueden tener dificultades para saber a quién deben reportar. Eso puede generar incertidumbre sobre quién es responsable de qué en la organización.

Tener una estructura en su lugar puede ayudar con la eficiencia y brindar claridad para todos en todos los niveles. Eso también significa que todos y cada uno de los departamentos pueden ser más productivos, ya que es probable que se concentren más en la energía y el tiempo.

Estructuras organizativas centralizadas frente a descentralizadas

Una estructura organizacional es centralizada o descentralizada. Tradicionalmente, las organizaciones se han estructurado con un liderazgo centralizado y una cadena de mando definida. El ejército es una organización famosa por su estructura altamente centralizada, con una jerarquía larga y específica de superiores y subordinados. En un sistema organizativo centralizado, existen responsabilidades muy claras para cada rol, y los roles subordinados se basan por defecto en la guía de sus superiores.

Ha habido un aumento en las organizaciones descentralizadas, como es el caso de muchas nuevas empresas de tecnología. Esto permite que las empresas sigan siendo

rápidas, ágiles y adaptables, con casi todos los empleados recibiendo un alto nivel de agencia personal. Por ejemplo, Johnson & Johnson es una empresa conocida por su estructura descentralizada.² Como una gran empresa con más de 200 unidades comerciales y marcas que funcionan en industrias a veces muy diferentes, cada una opera de manera autónoma. Incluso en las empresas descentralizadas, todavía existen jerarquías integradas (como el director de operaciones que opera a un nivel más alto que un asociado de nivel de entrada). Sin embargo, los equipos están facultados para tomar sus propias decisiones y llegar a la mejor conclusión sin necesariamente obtener la "aprobación" de arriba.

Tipos de estructuras organizativas

Estructura funcional

En el mundo real se implementan cuatro tipos de estructuras organizativas comunes. La primera y más común es una estructura funcional. Esto también se conoce como una estructura organizativa burocrática y divide una empresa en función de la especialización de su fuerza laboral. La mayoría de las pequeñas y medianas empresas implementan una estructura funcional. Dividir la empresa en departamentos que consisten en marketing, ventas y operaciones es el acto de utilizar una estructura organizativa burocrática.

Estructura divisional o multidivisional

El segundo tipo es común entre las grandes empresas con muchas unidades de negocio. Llamada estructura divisional o multidivisional, una empresa que utiliza este método estructura su equipo de liderazgo en función de los productos, proyectos o subsidiarias que operan. Un buen ejemplo de esta estructura es Johnson & Johnson. Con miles de productos y líneas de negocio, la empresa se estructura de modo que cada unidad de negocio opere como su propia empresa con su propio presidente.

Estructura de Flatarquía

Flatarquía, una estructura más nueva, es el tercer tipo y se usa entre muchas nuevas empresas. Como su nombre lo indica, aplanar la jerarquía y la cadena de mando y da mucha autonomía a sus empleados. Las empresas que utilizan este tipo de estructuras tienen una alta velocidad de implementación.

Estructura de matriz

La cuarta y última estructura organizativa es una estructura matricial. También es el más confuso y el menos utilizado. Esta estructura organiza a los empleados en diferentes superiores, divisiones o departamentos. Un empleado que trabaja para una empresa matricial, por ejemplo, puede tener funciones tanto en ventas como en atención al cliente.

Beneficios de las Estructuras Organizacionales

Poner en marcha una estructura organizativa puede ser muy beneficioso para una empresa. La estructura no solo define la jerarquía de una empresa, sino que también permite a la empresa diseñar la estructura salarial de sus empleados. Al establecer la estructura organizativa, la empresa puede decidir los grados y rangos salariales para cada puesto.

La estructura también hace que las operaciones sean más eficientes y mucho más efectivas. Al separar a los empleados y las funciones en diferentes departamentos, la empresa puede realizar diferentes operaciones a la vez sin problemas.

Además, una estructura organizacional muy clara informa a los empleados cuál es la mejor manera de hacer su trabajo. Por ejemplo, en una organización jerárquica, los empleados tendrán que esforzarse más para comprar favores o cortejar a quienes tienen poder de decisión. En una organización descentralizada, los empleados deben tomar más iniciativa y traer la resolución creativa de problemas a la mesa. Esto también puede ayudar a establecer expectativas sobre cómo los empleados pueden seguir su propio crecimiento dentro de una empresa y enfatizar un determinado conjunto de habilidades, así como también para que los empleados potenciales evalúen si dicha empresa encajaría bien con sus propios intereses y estilos de trabajo.

Medición de la eficiencia laboral

La productividad laboral mide la producción por hora de la economía de un país. Específicamente, traza la cantidad de producto interno bruto (PIB) real producido por una hora de trabajo (Vargas, 2016). El crecimiento de la productividad laboral depende de tres factores principales: ahorro e inversión en capital físico, nuevas tecnologías y capital humano.

- La productividad laboral mide la producción por hora de trabajo.

- La productividad laboral está impulsada en gran medida por la inversión en capital, el progreso tecnológico y el desarrollo del capital humano.
- Las empresas y el gobierno pueden aumentar la productividad laboral de los trabajadores invirtiendo directamente o creando incentivos para aumentar la tecnología y el capital humano o físico.

La productividad laboral, también conocida como productividad laboral, se define como la producción económica real por hora de trabajo. El crecimiento de la productividad laboral se mide por el cambio en la producción económica por hora de trabajo durante un período definido (Meza, Toscano, & Bernal, 2016). La productividad laboral no debe confundirse con la productividad de los empleados, que es una medida de la producción de un trabajador individual.

Para calcular la eficiencia laboral de un país, dividiría la producción total por el número total de horas de trabajo. Por ejemplo, suponga que el PIB real de una economía es de 10 billones de dólares y el total de horas de trabajo en el país es de 300 000 millones. La productividad laboral sería de 10 billones de dólares divididos por 300 mil millones, lo que equivale a unos 33 dólares por hora de trabajo. Si el PIB real de la misma economía crece a \$ 20 billones el próximo año y sus horas de trabajo aumentan a 350 mil millones, el crecimiento de la productividad laboral de la economía sería del 72 por ciento.

El número de crecimiento se obtiene dividiendo el nuevo PIB real de \$57 por el PIB real anterior de \$33. El crecimiento en este número de productividad laboral a veces puede interpretarse como un mejor nivel de vida en el país, suponiendo que se mantenga al ritmo de la participación del trabajo en el ingreso total.

La eficiencia laboral está directamente relacionada con la mejora de los niveles de vida en forma de mayor consumo (Soto, Valenzuela, & Vergara, 2003). A medida que crece la productividad laboral de una economía, se producen más bienes y servicios por la misma cantidad de trabajo relativo. Este aumento en la producción hace posible consumir más bienes y servicios a un precio cada vez más razonable.

El crecimiento de la productividad laboral se atribuye directamente a las fluctuaciones del capital físico, las nuevas tecnologías y el capital humano. Si la productividad laboral está creciendo, por lo general se puede atribuir al crecimiento en una de estas tres áreas (Longenecker, Petty, Palich, & Hoy, 2012). El capital físico son las herramientas, el

equipo y las instalaciones que los trabajadores tienen disponibles para usar en la producción de bienes. Las nuevas tecnologías son nuevos métodos para combinar insumos para producir más productos, como líneas de ensamblaje o automatización. El capital humano representa el aumento de la educación y la especialización de la mano de obra. La medición de la productividad laboral da una estimación de los efectos combinados de estas tendencias subyacentes.

La eficiencia laboral también puede indicar cambios cíclicos y a corto plazo en una economía, posiblemente incluso un cambio de rumbo. Si la producción aumenta mientras las horas de trabajo permanecen estáticas, indica que la fuerza laboral se ha vuelto más productiva. Además de los tres factores tradicionales descritos anteriormente, esto también se ve durante las recesiones económicas, ya que los trabajadores aumentan su esfuerzo laboral cuando aumenta el desempleo y se acerca la amenaza de despidos para evitar perder sus trabajos.

Control interno

Toda empresa u organización persigue el logro de metas y objetivos, que conlleven al éxito. Para ello debe aplicar una serie de acciones preventivas y de corrección que contribuyan al máximo rendimiento en todos los procesos desarrollados para lograr el fin antes señalado. Ahora bien, las gerencias de las empresas deben tener claro que cada proceso operacional o técnico, de producción, de calidad, de cantidad, entre otros elementos de interés, deben ser evaluados y medidos a fin de determinar si se están logrando o no los objetivos.

En este orden de ideas, se da un Control administrativo del cual se desprende el control contable, para entender un poco más al respecto se señala a continuación algunas concepciones brindadas por expertos en el área.

La importancia y la necesidad de implementar sistemas de Control Interno siempre han sido apreciadas y cada día se resaltan más. Sin embargo, han existido dificultades inmensas habida cuenta principalmente de que cada quien lo ha entendido según su propia manera (Mantilla S. , 2013).

A fin de ampliar un poco el tema se hace necesario hacer referencia a un documento cuya publicación se dio a partir de 1992, denominado Informe COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway), convirtiéndose en una referencia para la

gerencia de las empresas en términos rentabilidad y rendimiento, ayuda a identificar irregularidades y riesgos, y de esta manera orientar a la organización al logro de objetivos. Este documento desde su publicación ha sido modificado y actualizado en respuestas a las exigencias de las empresas con el transcurso de los años.

El Informe COSO es un documento que contiene las principales directivas para la implantación, gestión y control de un sistema de control, debido a la gran aceptación de la que ha gozado, desde su publicación en 1992, el Informe COSO se ha convertido en el estándar de referencia (Cabello, 2011, p. 16).

Ahora bien, aunado al aporte que ofrece este documento a la gerencia, se encuentra el Control Interno. Como herramienta fundamental en el logro de los objetivos. En este mismo orden de ideas, Según Mantilla (2013) “Es diseñado para lograr seguridad razonable en relación con el logro de los objetivos de la organización” (p 32). Al respecto, se puede determinar la importancia en el hecho de que la gerencia tenga pleno conocimiento de todas las operaciones de la empresa en todos sus departamentos a fin de lograr resultados productivos.

Lo anterior señala que el control interno en una empresa, es la base para tomar decisiones más exitosas, reflejando a la gerencia un panorama amplio y a su vez preciso del resultado de sus operaciones, minimizando riesgos.

Uno de los primeros estudios que se realizaron relacionados con el Control interno fue publicado en los Estados Unidos para el año 1949, con el título Control Interno-Elementos del Sistema coordinador y su importancia para la administración y para el contador público independiente (Mantilla S. , 2013).

Ahora bien, según explica Mantilla en la obra antes señalada, se conceptualiza por primera vez desde el punto de vista profesional contable lo que significa Control Interno, de la siguiente manera:

El Control Interno comprende el plan de la organización y todos los métodos y medidas coordinados que se adoptan en un negocio para salvaguardar sus activos, verificar la exactitud y la confiabilidad de sus datos contables, promover la eficiencia operacional y fomentar la adherencia a las políticas prescritas (Mantilla S. , 2013).

Del concepto anteriormente señalado se puede apreciar la presencia del aspecto contable en el control interno, y la importancia de cada uno de las operaciones de la empresa que involucren situaciones contables y financieros.

La creciente complejidad que está adquiriendo la gestión empresarial afecta a muchos de sus aspectos siendo sin duda uno de los más destacados el que afecta al propio control de la eficacia y calidad de dicha gestión. Al respecto, se puede agregar que la gestión empresarial es cada vez mayor, incluyendo subsistemas y áreas de toda la organización cuyas actividades deben ser evaluadas y medidas para garantizar la efectividad en las operaciones.

El control debe basarse en objetivos que estén interrelacionados, estos van a permitir sistematizar los controles a conveniencia de la organización bajo sistemas específicos y considerando la necesidad que tenga la gerencia de optimizar cada área de trabajo (De Jaime, 2013, p. 11).

Al respecto el autor comparte que los Objetivos del Control de la empresa con los siguientes:

El Control de las Operaciones, objetivos operativos y de la gestión del día a día; el Control de los Procesos Informativos y Contables, como objetivos de información operativa y financiera; el Control de los Resultados, objetivos funcionales y resultados preferentemente económico-financiero; el Control de las Estrategias, gestión de las estrategias a medio y largo plazo; el Control de las Responsabilidades sociales, hacia agentes sociales externos que afecta la actividad empresarial (De Jaime, 2013, p. 11).

De esta manera se determina la interrelación que existe en todos los departamentos y áreas de la organización y la permanente comunicación que debe existir entre las mismas, a fin de que todo conlleve a lograr las metas planteadas.



Figura 4: Pirámide de Control de Gestión Empresarial

Fuente: (Mantilla, 2013)

Elaborado por: Arellano M. & Paredes G. (2022)

De igual manera, Mantilla (2013) explica que “El control interno puede dividirse en dos grandes componentes, el control interno administrativo y el control interno contable” (p. 8). Puntualizando más sobre estos componentes, se toma en cuenta lo que expresa el autor al respecto. Los controles internos administrativo y contable se definen de la siguiente manera:

El Control Administrativo incluye, pero no se limita a, el plan de la organización, y los procedimientos y registros relacionados con los procesos de decisión que se refieren a la autorización de las transacciones por parte de la administración. Tales autorizaciones han sido definidas como una función administrativa asociada directamente con la responsabilidad por el logro de los objetivos de la organización, y como un punto de partida para el establecimiento del control contable de las organizaciones. El Control Contable comprende el plan de la organización y los procedimientos y registros relacionados con la salvaguarda de los activos y la confiabilidad de los estados financieros. (Mantilla S. , 2013) De esta manera se consolida aún más la estrecha relación

que debe existir en los controles administrativos y contables, como fundamentales para determinar si la empresa lograra sus metas y la gerencia tome acciones oportunas.

Procesos y procedimientos

Un proceso define el panorama general y destaca los elementos principales de la amplitud de su negocio. Un procedimiento captura elementos más detallados y agrega más información sobre responsabilidades funcionales, objetivos y métodos: profundidad. En conjunto, cada uno tiene diferentes roles que desempeñar en la definición del modelo operativo estándar de un negocio (Ayestarán, 2016).

Un proceso es un conjunto de pasos que se siguen para convertir una entrada en una salida. Un proceso encapsula el panorama general y destaca los aspectos más importantes de su empresa (Cruelles, 2012). Un proceso generalmente opera a un nivel superior, posiblemente a través de muchas funciones, y puede cruzar líneas departamentales. Un proceso puede contener uno o más procedimientos y puede hacer referencia a procedimientos de otros procesos. Las instrucciones de trabajo proporcionan aún más detalles para un procedimiento (Fernández, 2010). Los procesos, procedimientos e instrucciones de trabajo pueden expandirse como un organigrama.

Los mapas de procesos se utilizan para representar los procesos comerciales, que conforman y definen su negocio. Los procesos comerciales críticos deben controlarse y los procedimientos ayudan a definir, documentar y mantener ese control. Por ejemplo, eche un vistazo al proceso de proveedor que se muestra a continuación en un mapa de proceso que muestra las entradas y salidas (Joachimsthaler, 2008).

Un "procedimiento" es un término utilizado en una variedad de industrias para definir o documentar una serie de pasos, tomados en conjunto, para lograr un resultado consistente, en este caso, los resultados del proceso (Rodríguez, Escamilla, & Cuevas, 2016). Los procedimientos se pueden denominar procedimientos operativos estándar (SOP), buenas prácticas de fabricación (GMP) o mejores prácticas comerciales.

Los procedimientos son necesarios para el cumplimiento y los procedimientos reducen los costos de cumplimiento, son útiles para la capacitación y los procedimientos ayudan a retener información importante que ayuda a la organización a prevenir errores. Un proceso simple puede ser descrito por un solo procedimiento (Valle, 1991). Pero un proceso más complejo, como el Proceso de Ingresos, tendrá múltiples procedimientos.

Un proceso es un conjunto de pasos que se siguen para convertir una entrada en una salida. Un "procedimiento" es un término utilizado en una variedad de industrias para documentar una serie de pasos en un proceso. Su modelo de negocio define qué procesos y procedimientos son importantes y cómo pueden interrelacionarse. Los procedimientos no son lo mismo que las instrucciones de trabajo, aunque muchas personas piensan que son lo mismo.

Costo beneficio

Un análisis de costo-beneficio es un proceso sistemático que las empresas utilizan para analizar qué decisiones tomar y cuáles renunciar (Krugman & Wells, 2007). El analista de costo-beneficio suma las recompensas potenciales esperadas de una situación o acción y luego resta los costos totales asociados con la realización de esa acción. Algunos consultores o analistas también construyen modelos para asignar un valor en dólares a elementos intangibles, como los beneficios y costos asociados con vivir en una determinada ciudad.

- Un análisis de costo-beneficio (CB) es el proceso utilizado para medir los beneficios de una decisión o acción menos los costos asociados con tomar esa acción.
- Un CB involucra métricas financieras medibles, como los ingresos obtenidos o los costos ahorrados como resultado de la decisión de llevar a cabo un proyecto.
- Un CB también puede incluir beneficios y costos intangibles o efectos de una decisión, como la moral de los empleados y la satisfacción del cliente.

Antes de construir una nueva planta o emprender un nuevo proyecto, los gerentes prudentes realizan un análisis de costo-beneficio para evaluar todos los costos e ingresos potenciales que una empresa podría generar a partir del proyecto (Krugman & Wells, 2007). El resultado del análisis determinará si el proyecto es financieramente factible o si la empresa debe buscar otro proyecto.

En muchos modelos, un análisis de costo-beneficio también tendrá en cuenta el costo de oportunidad en el proceso de toma de decisiones. Los costos de oportunidad son beneficios alternativos que podrían haberse obtenido al elegir una alternativa sobre otra. En otras palabras, el costo de oportunidad es la oportunidad perdida o perdida como resultado de una elección o decisión (Leiceaga, Carrillo, & Hernández, 2012). Tener en

cuenta los costos de oportunidad permite a los gerentes de proyecto sopesar los beneficios de los cursos de acción alternativos y no simplemente el camino actual o la elección que se está considerando en el análisis de costo-beneficio.

Un análisis de costo-beneficio debe comenzar con la compilación de una lista completa de todos los costos y beneficios asociados con el proyecto o decisión. Los costos involucrados en un CBA pueden incluir lo siguiente:

- Los costos directos serían mano de obra directa involucrada en la fabricación, inventario, materias primas, gastos de fabricación.
- Los costos indirectos pueden incluir electricidad, costos generales de administración, alquiler, servicios públicos.
- Costos intangibles de una decisión, como el impacto en clientes, empleados o tiempos de entrega.
- Costos de oportunidad como inversiones alternativas o comprar una planta versus construir una.
- Costo de los riesgos potenciales, como los riesgos regulatorios, la competencia y los impactos ambientales.

Los beneficios pueden incluir lo siguiente:

- Mayores ingresos y ventas por aumento de producción o producto nuevo.
- Beneficios intangibles, como una mayor seguridad y moral de los empleados, así como la satisfacción del cliente debido a mejores ofertas de productos o entregas más rápidas.
- Ventaja competitiva o cuota de mercado obtenida como resultado de la decisión.

Un analista o gerente de proyecto debe aplicar una medida monetaria a todos los elementos de la lista de costo-beneficio, teniendo especial cuidado de no subestimar los costos o sobrestimar los beneficios (Risco, 2013). Un enfoque conservador con un esfuerzo consciente para evitar cualquier tendencia subjetiva al calcular las estimaciones es el más adecuado al asignar un valor tanto a los costos como a los beneficios para un análisis de costo-beneficio.

Finalmente, los resultados de los costos y beneficios agregados deben compararse cuantitativamente para determinar si los beneficios superan los costos. Si es así, entonces

la decisión racional es seguir adelante con el proyecto (Risco, 2013). De lo contrario, la empresa debe revisar el proyecto para ver si puede hacer ajustes para aumentar los beneficios o disminuir los costos para que el proyecto sea viable. De lo contrario, la empresa probablemente debería evitar el proyecto.

Diagrama de Gantt

Los diagramas de Gantt se utilizan comúnmente para realizar un seguimiento de los cronogramas de proyectos y son especialmente útiles en la gestión de proyectos. En pocas palabras, ilustran y le permiten saber qué debe hacerse y cuándo debe hacerse. Los diagramas de Gantt también pueden mostrarle información adicional con respecto a las diferentes tareas o secciones de un proyecto, como en qué medida progresan las tareas, cómo puede depender un grupo de tareas u otros grupos de tareas, la importancia de varias tareas y los recursos que se utiliza dentro de un proyecto.

Estos gráficos se diseñaron originalmente para facilitar la planificación y ejecución de un proyecto y, a medida que han ido evolucionando, ese proceso ha seguido haciéndose más fácil. Los diagramas de Gantt le permitirán:

- Conocer cuáles son las diferentes actividades
- Cuando deben comenzar las actividades y cuándo deben terminar.
- Cuánto tiempo estaban programadas principalmente para que duraran sus actividades.
- Cuánto cuestan sus actividades y cuánto es probable que cueste su proyecto.
- Qué actividades dependen de otras para ser completadas de manera efectiva.
- Estado de progreso actual.
- La duración de todo el proyecto.
- Saber quién es el responsable de cada tarea
- Encontrar y resolver cualquier problema asociado con el proyecto.

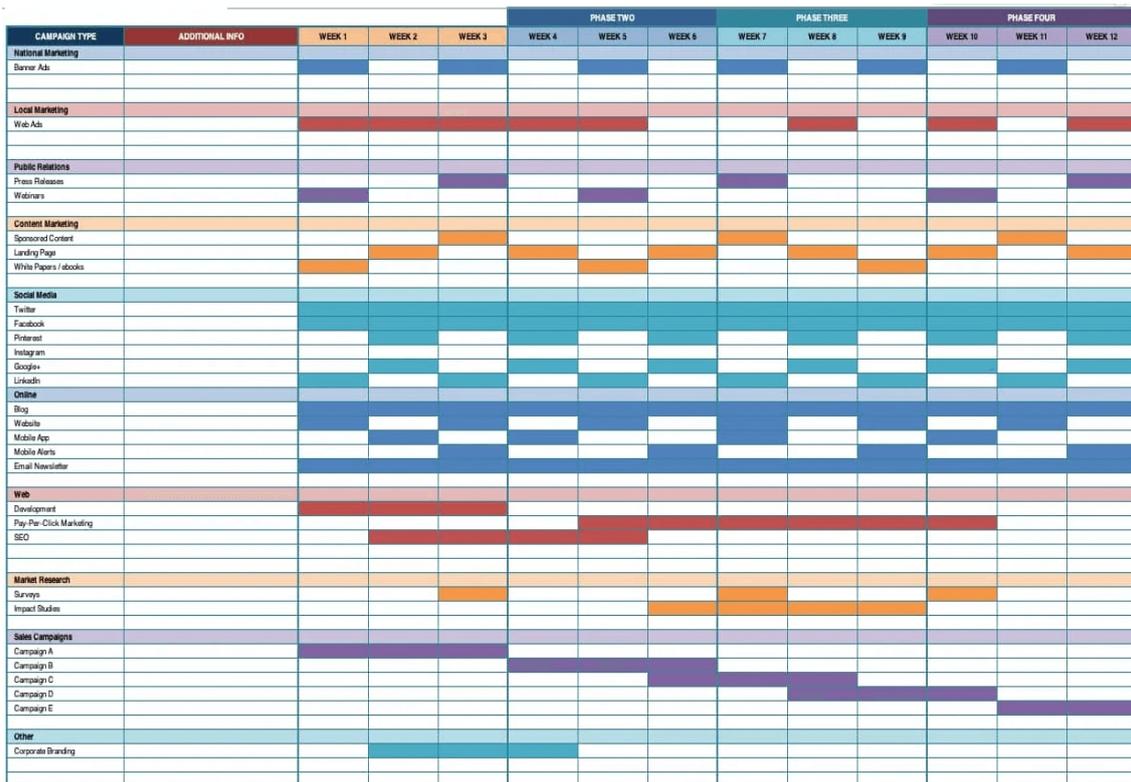


Figura 5: Ejemplo diagrama de Gantt

Fuente: (Weller, s.f.)

2.3. Marco Conceptual

Administración: Son aquellos procesos en donde se planea, se organiza, se direcciona y controla los recursos para lograr un objetivo de una manera organizada y estructurada de las diferentes actividades y funciones de una empresa

Diseño organizacional: Es una metodología paso a paso que identifica los aspectos disfuncionales del flujo de trabajo, los procedimientos, las estructuras y los sistemas, los realinea para adaptarse a las realidades/objetivos comerciales actuales y luego desarrolla planes para implementar los nuevos cambios.

Eficacia: Se refiere en alcanzar las metas fijadas por la empresa en el menor tiempo posible. La eficacia es la capacidad de producir un resultado deseado o la capacidad de producir un resultado deseado. Cuando algo se considera efectivo, significa que tiene un resultado previsto o esperado, o produce una impresión profunda y vívida.

Flujogramas: Es una representación básica y visual de los procedimiento o procesos que se deben cumplir para lograr el cumplimiento de una determinada actividad ya sea esta de carácter productiva u operativa.

Organigrama: Un organigrama es un diagrama que transmite visualmente la estructura interna de una empresa al detallar las funciones, responsabilidades y relaciones entre las personas dentro de una entidad. Ayudan a crear rápidamente una estructura organizacional donde se detalla la estructura genérica de la capacidad humana de una organización.

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. Metodología

Esta investigación adopta el método de inducción dinámica, que permite observar hechos relevantes mientras se recolecta información, se explica, se verifica y se analizan las causas de los fenómenos estudiados. Es necesario mencionar que este estudio también usa una modalidad de campo porque la recolección de datos se obtendrá de herramientas estadísticas como la encuesta se aplicará a los trabajadores de Farmacorp S.A. de la ciudad de Guayaquil.

3.2. Tipo de investigación

El presente estudio representa una investigación de tipo descriptiva, puesto que, el propósito es examinar un fenómeno que está ocurriendo en un lugar específico y tiempo determinado. Una investigación descriptiva se refiere a condiciones, prácticas, estructuras, diferencias o relaciones que existen, las opiniones se mantienen, los procesos que están sucediendo o las tendencias que están evidente (Gonzalvo, 2014).

Los estudios descriptivos informan datos resumidos, como medidas de tendencia central que incluyen la media, la mediana, el modo, la desviación de la media, la variación, el porcentaje y la correlación entre las variables. Resulta relevante la aplicación de este tipo de investigación puesto que asiste a la correcta interpretación de la situación actual en la que se encuentra la empresa Farmacorp S.A. en cuanto diseño organizacional, esto gracias a que se detalla cada parte involucrada en la aparición del problema de investigación.

Por otra parte, esta investigación es de tipo exploratoria, debido a que, mantiene objetivos arraigados al desarrollo de del reconocimiento de contenidos, donde la recopilación de información es una herramienta esencial para el desarrollo de hipótesis enfocadas a la resolución de una problemática previamente presentada (Paz, 2014).

La investigación exploratoria amplía las oportunidades para interpretar problemas que se encuentran disponibles, y promuevan la aplicación de objetivos de aprendizaje a la planificación del trabajo de campo, este tipo de investigación aporta un gran valor en el desarrollo de habilidades de pensamiento analítico, que beneficie a la interpretación del problema.

La investigación exploratoria guarda relación con la del tipo descriptivo, puesto que la una se encarga de recopilar la información de todos y cada uno de los factores que afectan a la empresa Farmacorp S.A. haciéndolo de una forma directa de la fuente de información, mientras que la otra se encarga de presentar esa misma información manteniendo una estructura detallada y comprensible.

3.3. Enfoque

El enfoque de la presente investigación es mixto, es decir comprende el uso de técnicas e instrumentos de recolección de datos e información de origen cuantitativo y cualitativos que se hacen necesario para identificar hallazgos que den lugar a una solución a las falencias que se han ido encontrando en la empresa a lo largo del desarrollo de la presente investigación, a continuación, se procede al detalle más preciso de lo que representa este enfoque.

Los métodos de investigación cuantitativa son métodos de investigación que se ocupan de los números y cualquier cosa que se pueda medir de una manera sistemática de investigación de fenómenos y sus relaciones, se usa para responder preguntas sobre relaciones dentro de variables medibles con la intención de explicar, predecir y controlar un fenómeno (Monje , 2014). Un estudio cuantitativo completo generalmente termina con confirmación o anulación de la hipótesis probada.

Se aplica este método, para la identificación y análisis de las variables presentes en el actual trabajo de investigación y proceder con recopilación de datos relacionados con esas variables. El método cuantitativo comenzó con la aplicación de encuestas dirigido a los actuales trabajadores de la empresa objeto de estudio continuando con la utilización de una presentación descriptiva de los mismos.

La investigación cualitativa es principalmente investigación exploratoria. Se utiliza para comprender las razones, opiniones y motivaciones subyacentes. Proporciona información sobre el problema o ayuda a desarrollar ideas o hipótesis para una posible investigación cuantitativa. (Monje , 2014). Para esto resulta esencial saber cómo medir y recolectar la información proveniente de los factores que serán sometidos a un posterior análisis, una de las herramientas utilizadas en este tipo de enfoque son las entrevistas las mismas que se encuentran basadas en contextos que guardan la interpretación personal de cada elemento analizado.

En la realización del presente trabajo investigativo el enfoque cualitativo aporta en el análisis de la situación actual de la empresa en cuanto a la rotación del personal, con la finalidad de recopilar la mayor información posible para que el resultado del análisis de la información, sea utilizado como base para el desarrollo de estrategias que ayuden a la empresa a mejorar la problemática expuesta anteriormente.

3.4. Técnica e instrumentos

Como se mencionó anteriormente, se harán uso de técnicas e instrumentos de recolección de datos de origen cuantitativa y cualitativa, siendo así, se aplica una encuesta dirigida al personal de la empresa Farmacorp S.A., por otro lado, también se realiza una entrevista al gerente general de la compañía objeto de estudio.

La idea de realizar la aplicación de la encuesta como método de recolección de información es simple. Implica identificar un grupo específico o categoría de personas y la recopilación de información de algunos de con el fin de obtener una idea de lo que todo el grupo hace o piensa; sin embargo, realizar una encuesta inevitablemente plantea preguntas que pueden ser difíciles de responder (Lopez & Fachelli, 2016). Para efectos de la investigación, la encuesta estará dirigida al personal de la empresa Farmacorp S.A. a fin de identificar la situación actual de la misma en cuanto a su diseño organizacional.

Una entrevista es básicamente una conversación para recopilar información, en la cual involucra la participación de un entrevistador, quien coordina el proceso de la conversación y hace preguntas, y un entrevistado, que responde a esas preguntas (Diaz & Garcia, 2013). En el caso de la presente investigación, la entrevista será realizada al Gerente general.

Un cuestionario es una herramienta de investigación que presenta una serie de preguntas que se utilizan para recopilar información útil de los encuestados. Estos instrumentos incluyen preguntas escritas u orales y comprenden un formato estilo entrevista. Los cuestionarios pueden ser cualitativos o cuantitativos y se pueden realizar en línea, por teléfono, en papel o cara a cara, y las preguntas no necesariamente tienen que administrarse con un investigador presente.

Una ficha de observación de observación es un método de recopilación de datos que utiliza un formulario estructurado para registrar datos basados en observaciones de muestra. Utilice una hoja de verificación de observación para comenzar a analizar un

proceso comercial mediante la recopilación de datos para probar una teoría u opinión y comenzar a detectar patrones en un proceso.

3.5. Población

Una población de investigación es generalmente una gran colección de individuos u objetos que es el foco principal de una consulta científica. Es en beneficio de la población que se realizan las investigaciones. Para el desarrollo de esta investigación se tomará como población a los trabajadores de la empresa Farmacorp S.A. de la ciudad de Guayaquil, según datos propios del departamento de Recursos Humanos de la empresa, actualmente existen 21 trabajadores en la sede Guayaquil.

3.6. Muestra

En términos de investigación, una muestra es un grupo de personas, objetos o elementos que se toman de una población más grande para su medición. La muestra debe ser representativa de la población para garantizar que podamos generalizar los resultados de la muestra de investigación a la población en general. En el caso del presente estudio, la muestra será proporcional a la cantidad de la población.

Al ser una población sujeta de estudio relativamente pequeña, se opta por aplicar el método estadístico del muestreo no probabilístico o también llamado muestreo por conveniencia, el cual indica que el investigador puede seleccionar su muestra de acuerdo a su beneficio, siendo así, se descarta el uso de una fórmula para calcular el universo muestral, de esta manera, se opta por elegir a los 21 trabajadores de Farmacorp S.A. como muestra de investigación.

3.7. Análisis de resultados

3.7.1. Análisis de resultado de encuesta

1. ¿Está de acuerdo con la actual estructura organizacional de su empresa?

Tabla 2: Acuerdo de la estructura organizacional de la empresa

Detalle	Frecuencia	%
Muy de acuerdo	1	5%
De acuerdo	3	14%
Indiferente	4	19%
En desacuerdo	11	52%
Muy en desacuerdo	2	10%
Totales	21	100%

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Arellano M. & Paredes G. (2022)

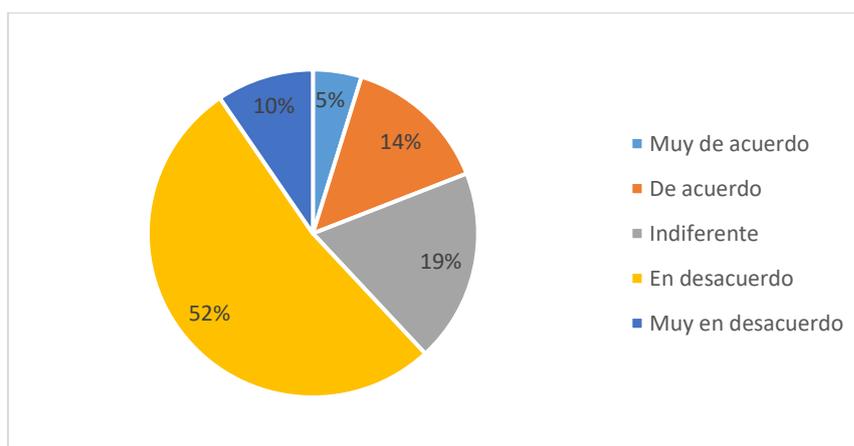


Figura 6: Acuerdo de la estructura organizacional de la empresa

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Arellano M. & Paredes G. (2022)

Análisis: Del total de los encuestados, el 52% menciona que está “desacuerdo” sobre la actual estructura organizacional, el 19% menciona que esta “indiferente”, el 14% menciona estar “de acuerdo”, seguido de un 10% que esta “muy en desacuerdo” y para finalizar el 5% “muy de acuerdo”. Se obtiene como resultado que, los encuestados están en desacuerdos a las actuales estructuras organizacional de su empresa.

2. **¿Considera usted que se encuentran claramente establecidos los jefes departamentales de la empresa?**

Tabla 3: *Los jefes departamentales de la empresa*

Detalle	Frecuencia	%
Muy de acuerdo	3	14%
De acuerdo	2	10%
Indiferente	8	38%
En desacuerdo	5	24%
Muy en desacuerdo	3	14%
Totales	21	100%

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Arellano M. & Paredes G. (2022)

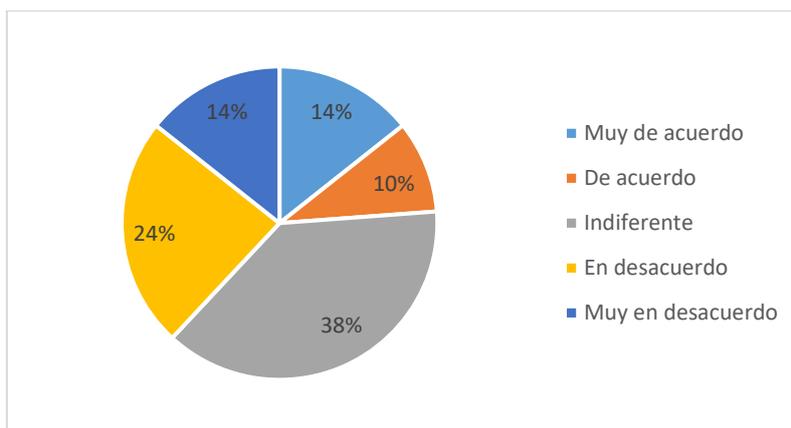


Figura 7: Los jefes departamentales de la empresa

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Arellano M. & Paredes G. (2022)

Análisis: El 38% de los encuestados indican estar “indiferente” en los establecimientos que dirigen en los departamentales, el 24% menciona estar “en desacuerdo”, el 14% indica “muy de acuerdo”, seguido del 14% un “muy en desacuerdo”, por último, el 10% indica el “de acuerdo”. Los resultados obtenidos, se considera que no se encuentra claramente establecidos los jefes departamentales de la empresa.

3. ¿Tienen difusión los objetivos, valores, misión, y visión, de la empresa entre los empleados?

Tabla 4: *La empresa obtiene difusiones de objetivos entre los empleados*

Detalle	Frecuencia	%
Muy de acuerdo	5	24%
De acuerdo	9	43%
Indiferente	4	19%
En desacuerdo	2	10%
Muy en desacuerdo	1	5%
Totales	21	100%

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Arellano M. & Paredes G. (2022)

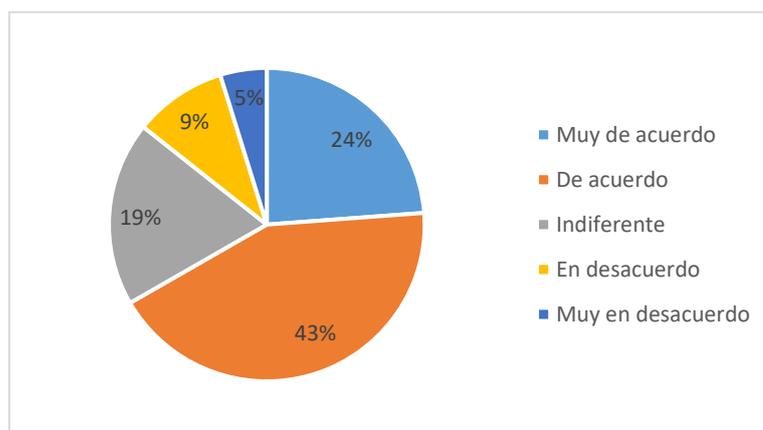


Figura 8: La empresa obtiene difusiones de objetivos entre los empleados

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Arellano M. & Paredes G. (2022)

Análisis: Entre los encuestados se obtuvo del 43% menciona que está “de acuerdo” respecto a la difusión de los objetivos de la empresa, el 24% respondieron “muy de acuerdo”, el 19% que está “Indiferente”, seguido de un 10% en “en desacuerdo”, para finalizar el 5% “muy de acuerdo”. De acuerdo con los resultados, la gran parte de los encuestados están de acuerdo los objetivos que ofrece en los valores, misión, y visión, de la empresa.

4. ¿Existen mecanismos o herramientas que midan el avance de los resultados que obtiene la empresa cada cierto tiempo?

Tabla 5: Medir los resultados de cada empresa

Detalle	Frecuencia	%
Muy de acuerdo	3	14%
De acuerdo	4	19%
Indiferente	10	48%
En desacuerdo	2	10%
Muy en desacuerdo	2	10%
Totales	21	100%

Fuente: Investigación de Campo
Elaborado por: Arellano M. & Paredes G. (2022)

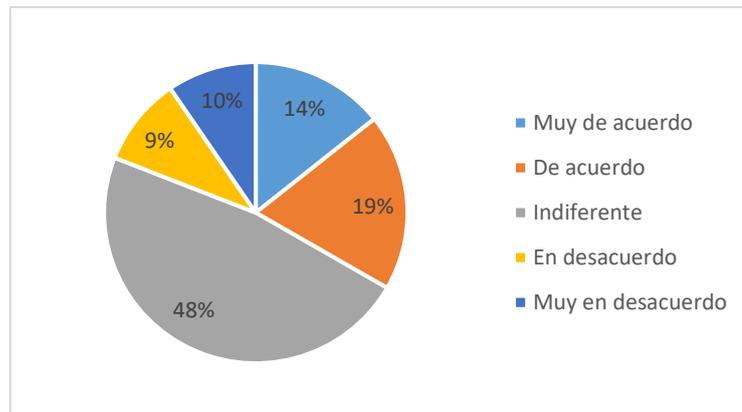


Figura 9: Medir los resultados de cada empresa
Fuente: Investigación de Campo
Elaborado por: Arellano M. & Paredes G. (2022)

Análisis: Se obtuvo como resultado, el 48% menciona que, “indiferente” sobre el avance de los resultados de la empresa, el 19% menciona que está “de acuerdo”, el 14% respondieron “muy de acuerdo”, seguido el 10% respondieron “en desacuerdo”, y por último el 10% es “muy en desacuerdo”. De acuerdo en el resultado obtenidos que, pueden existir ciertos mecanismos o herramientas que midan el avance de los resultados que obtiene la empresa cada cierto tiempo.

5. ¿Los procesos administrativos de la empresa son llevados de tal forma que permiten el cumplimiento de los objetivos de la empresa?

Tabla 6: *Los procesos administrativos permiten el cumplimiento de los objetivos*

Detalle	Frecuencia	%
Muy de acuerdo	3	14%
De acuerdo	4	19%
Indiferente	5	24%
En desacuerdo	8	38%
Muy en desacuerdo	1	5%
Totales	21	100%

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Arellano M. & Paredes G. (2022)

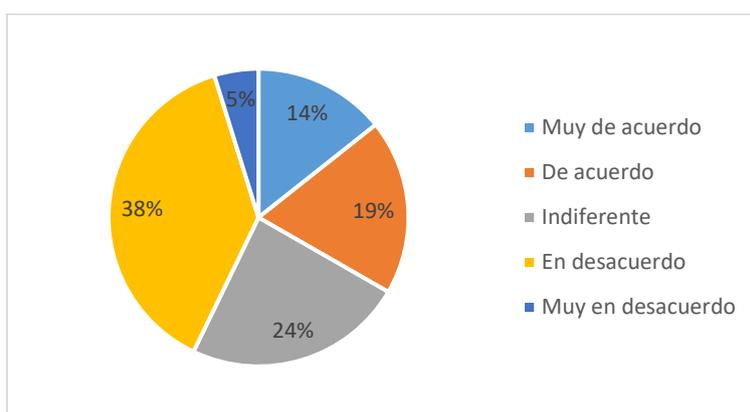


Figura 10: Los procesos administrativos permiten el cumplimiento de los objetivos

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Arellano M. & Paredes G. (2022)

Análisis: Entre los encuestados se obtuvo del 38% menciona que esta “en desacuerdo” sobre los procesos administrativos que permiten el cumplimiento de la empresa, el 24% menciona que es “indiferente”, el 19% respondieron estar “de acuerdo”, seguido de un 14% en “muy de acuerdo”, para finalizar el 5% están “muy en desacuerdo”. De acuerdo con los resultados, los procesos administrativos de la empresa están en desacuerdo a las formas que permiten el cumplimiento de los objetivos de la empresa.

6. ¿Considera usted que los empleados de la empresa tienen clara las funciones que cumplen al interior de esta?

Tabla 7: *Los empleados cumplen con las funciones dentro de la empresa*

Detalle	Frecuencia	%
Muy de acuerdo	4	19%
De acuerdo	6	29%
Indiferente	5	24%
En desacuerdo	4	19%
Muy en desacuerdo	2	10%
Totales	21	100%

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Arellano M. & Paredes G. (2022)

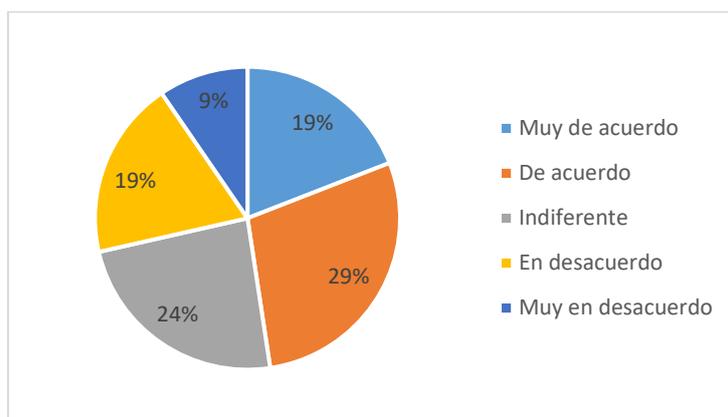


Figura 11: Los empleados cumplen con las funciones dentro de la empresa

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Arellano M. & Paredes G. (2022)

Análisis: Del total de encuestados, el 29% indica que esta “de acuerdo” respecto a los empleados tienen fija las funciones que les corresponde en la empresa, el 24% que está “indiferente”, el 19% “muy de acuerdo”, seguido de un 19% esta “en desacuerdo”, para finalizar, el 10% que está “muy en desacuerdo”. El resultado nos indica que, no están claras las funciones que los empleados cumplen en el interior de la empresa, ya que suelen tener funciones de otros departamentos.

7. ¿Cree usted que el no especificar las funciones de un cargo al interior de la empresa afecta la eficiencia del empleado?

Tabla 8: *Las funciones no especificas afectan a la empresa*

Detalle	Frecuencia	%
Muy de acuerdo	2	10%
De acuerdo	12	57%
Indiferente	4	19%
En desacuerdo	2	10%
Muy en desacuerdo	1	5%
Totales	21	100%

Fuente: Investigación de Campo
Elaborado por: Arellano M. & Paredes G. (2022)

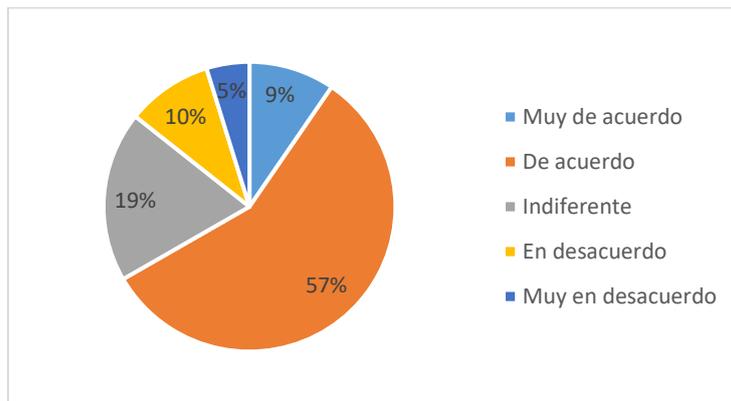


Figura 12: Las funciones no específicas afectan a la empresa

Fuente: Investigación de Campo
Elaborado por: Arellano M. & Paredes G. (2022)

Análisis: Se obtuvo como resultado, el 57% menciona que esta “de acuerdo” sobre no coordinar en las funciones de los empleados puede afectar en las funciones, el 19% menciona que esta “indiferente”, el 10% respondieron que estar “muy de acuerdo”, seguido el 10% respondieron que esta “en desacuerdo”, y por último el 5% “muy en desacuerdo”. De acuerdo con los resultados se indica que, el encuestado al no tener claro las funciones que realiza dentro de la empresa está de acuerdo que si afecta directamente en el desarrollo y eficiencia de sus labores.

8. ¿Está usted de acuerdo en acoplar Herramientas de control a su gestión como empleado?

Tabla 9: *Acoplar el control de gestión de cada empleado*

Detalle	Frecuencia	%
Muy de acuerdo	3	14%
De acuerdo	9	43%
Indiferente	5	24%
En desacuerdo	2	10%
Muy en desacuerdo	2	10%
Totales	21	100%

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Arellano M. & Paredes G. (2022)

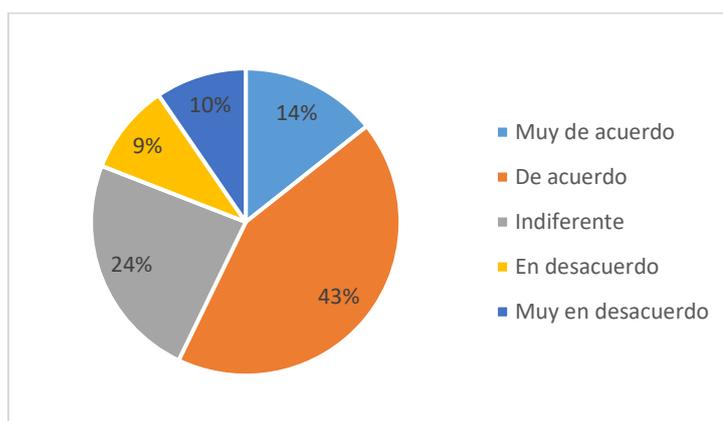


Figura 13: *Acoplar el control de gestión de cada empleado*

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Arellano M. & Paredes G. (2022)

Análisis: Entre los encuestados se obtuvo del 43% menciona que está “de acuerdo”, el 24% “indiferente”, el 14% que está “muy de acuerdo”, seguido de un 10% indica que esta “en desacuerdo”, para finalizar el 10% “muy en desacuerdo”. Según los resultados indican que, los encuestados están de acuerdo que se acoplen herramientas de control en la gestión como empleado para mejorar su gestión y desarrollo como tal.

9. ¿Se emplean mecanismos para la evaluación y control en el cumplimiento de las funciones que llevan a cabo los diferentes puestos de la empresa?

Tabla 10: *El cumplimiento de las funciones en los diferentes puestos de la empresa*

Detalle	Frecuencia	%
Muy de acuerdo	3	14%
De acuerdo	5	24%
Indiferente	10	48%
En desacuerdo	2	10%
Muy en desacuerdo	1	5%
Totales	21	100%

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Arellano M. & Paredes G. (2022)

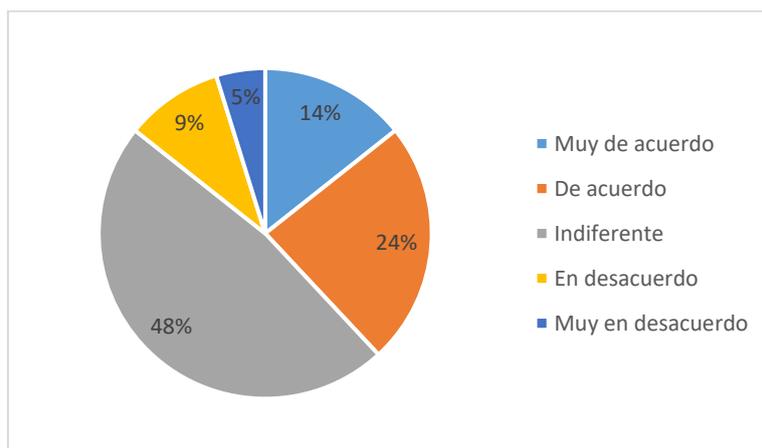


Figura 14: El cumplimiento de las funciones en los diferentes puestos de la empresa

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Arellano M. & Paredes G. (2022)

Análisis: De total de encuestados, el 48% menciona que esta “indiferente” respecto al mecanismo de las funciones en la empresa, el 24% respondieron estar “de acuerdo”, el 14% respondieron estar “muy de acuerdo”, seguido de un 10% respondieron estar “en desacuerdo”, y por último el 5% menciona que está “muy en desacuerdo”. Se obtuvo como resultado que, hay ciertos mecanismos para la evaluación y control en el cumplimiento de las funciones que llevan a cabo a los diferentes puestos de la empresa.

10. ¿Cree usted que la reestructuración organizacional de la empresa permitirá mejorar su posicionamiento en el mercado?

Tabla 11: *La reestructuración mejora el posicionamiento en el mercado*

Detalle	Frecuencia	%
Muy de acuerdo	10	48%
De acuerdo	5	24%
Indiferente	3	14%
En desacuerdo	2	10%
Muy en desacuerdo	1	5%
Totales	21	100%

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Arellano M. & Paredes G. (2022)

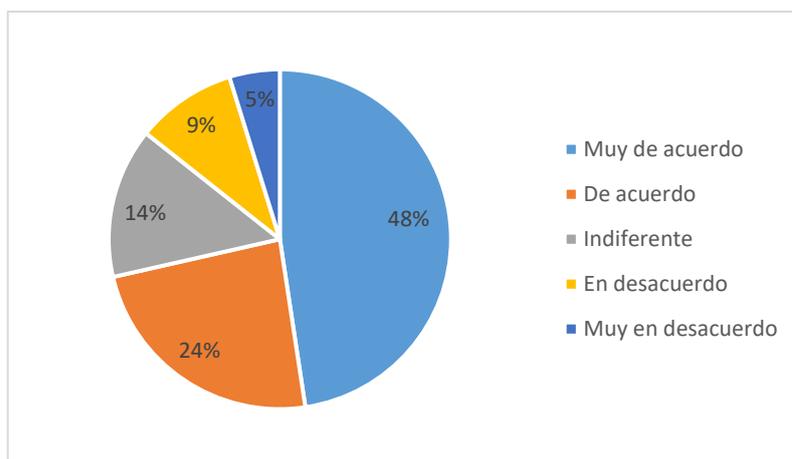


Figura 15. *La reestructuración mejora el posicionamiento en el mercado*

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Arellano M. & Paredes G. (2022)

Análisis: Los datos obtenidos se considera que, el 48% menciona que está “muy de acuerdo”, el 24% menciona que esta “de acuerdo”, el 14% menciona que esta “indiferente”, seguido de un 10% que esta “en desacuerdo” y para finalizar el 5% “muy en desacuerdo”. Se obtuvo como resultado que, los encuestados están de acuerdo con la reestructuración organizacional de la empresa ya que esto permitirá que la misma mejore su posicionamiento en el mercado.

11. ¿Considera usted necesario el diseño de las funciones para cada empleado?

Tabla 12: *El diseño de las funciones del empleado*

Detalle	Frecuencia	%
Muy de acuerdo	12	57%
De acuerdo	4	19%
Indiferente	3	14%
En desacuerdo	1	5%
Muy en desacuerdo	1	5%
Totales	21	100%

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Arellano M. & Paredes G. (2022)

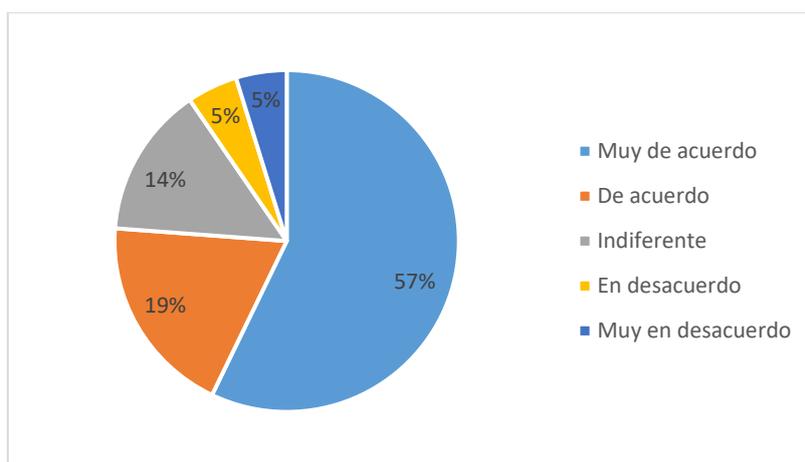


Figura 16: El diseño de las funciones del empleado

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Arellano M. & Paredes G. (2022)

Análisis: El 57% de los encuestados indican estar “muy de acuerdo” sobre que, la separación afecta la relación con los hijos, el 19% menciona que esta “de acuerdo”, el 14% menciona que es “Indiferente”, seguido del 5% menciona estar “en desacuerdo”, por último, el 5% menciona estar “muy en desacuerdo”. De acuerdo con los resultados se indica que, están de acuerdo ya que sí necesario el diseño de las funciones para cada empleador, para un mejor desarrollo de sus actividades.

12. ¿Considera usted que la empresa cuenta con los recursos financieros necesarios para lograr un mejor posicionamiento en el mercado?

Tabla 13: *La empresa cuenta con recursos financieros*

Detalle	Frecuencia	%
Muy de acuerdo	1	5%
De acuerdo	2	10%
Indiferente	3	14%
En desacuerdo	13	62%
Muy en desacuerdo	2	10%
Totales	21	100%

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Arellano M. & Paredes G. (2022)

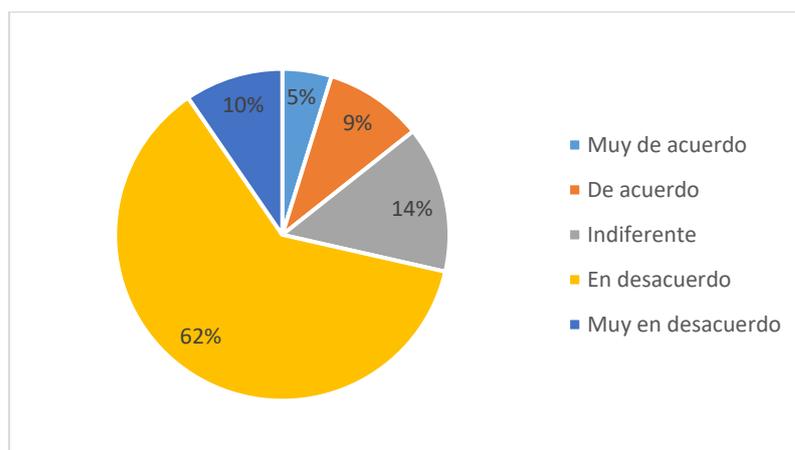


Figura 17: *La empresa cuenta con recursos financieros*

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Arellano M. & Paredes G. (2022)

Análisis: El 62% de los encuestados indican estar “en desacuerdo” sobre considerar los recursos financieros para mejorar dentro del mercado, el 14% menciona que esta “indiferente”, el 10% menciona que esta “de acuerdo”, seguido del 10% menciona que esta “muy en desacuerdo”, por último, el 5% menciona que esta “muy de acuerdo”. De acuerdo con los resultados se indica que, está en desacuerdo que la empresa cuenta con los recursos financieros necesarios para lograr un mejor posicionamiento en el mercado.

13. ¿Considera usted necesario que se elabore un plan de capacitación para cada puesto dentro de la empresa?

Tabla 14: *Elaborar un plan de capacitación dentro de la empresa*

Detalle	Frecuencia	%
Muy de acuerdo	12	57%
De acuerdo	4	19%
Indiferente	2	10%
En desacuerdo	2	10%
Muy en desacuerdo	1	5%
Totales	21	100%

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Arellano M. & Paredes G. (2022)

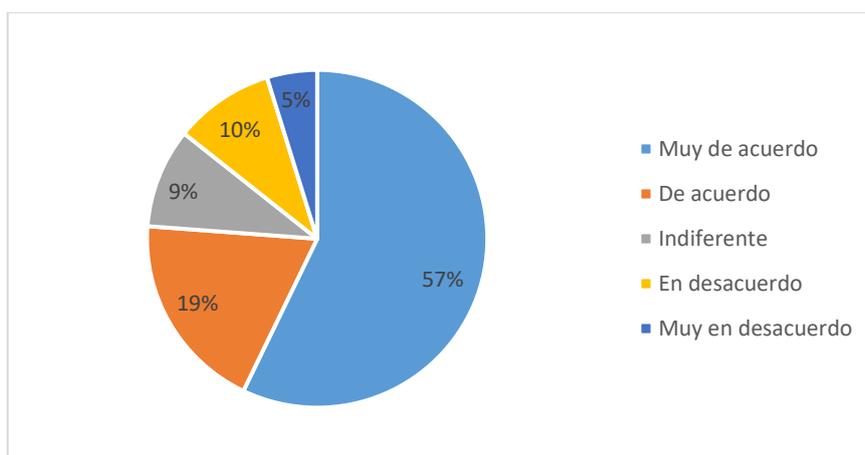


Figura 18: *Elaborar un plan de capacitación dentro de la empresa*

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Arellano M. & Paredes G. (2022)

Análisis: Los datos obtenidos se obtuvo que, el 57% menciona que esta “muy de acuerdo” respecto a la elaboración de un plan de capacitación, el 19% menciona que esta “de acuerdo”, el 10% menciona que esta “indiferente”, seguido del 10% que esta “en desacuerdo”, por último, el 5% menciona que esta “muy en desacuerdo”. De acuerdo con los resultados se indica que, están de acuerdo que es necesario que se elabore un plan de capacitación para cada puesto dentro de la empresa, ya que esto mejoraría la eficiencia y desarrollo de las actividades.

14. ¿Cree usted que la gerencia debería socializar más las políticas internas de la empresa?

Tabla 15: *Socializar las políticas dentro de la empresa*

Detalle	Frecuencia	%
Muy de acuerdo	6	29%
De acuerdo	10	48%
Indiferente	2	10%
En desacuerdo	2	10%
Muy en desacuerdo	1	5%
Totales	21	100%

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Arellano M. & Paredes G. (2022)

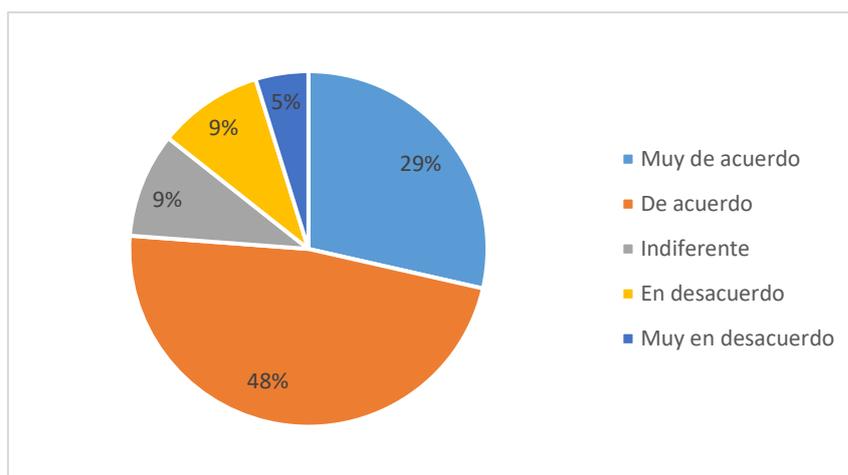


Figura 19: Socializar las políticas dentro de la empresa

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Arellano M. & Paredes G. (2022)

Análisis: El 48% de los encuestados indican estar “de acuerdo” sobre considerar que la gerencia socialice dentro de la empresa, el 29% menciona que esta “muy de acuerdo”, el 10% menciona que esta “indiferente”, seguido del 10% menciona que esta “en desacuerdo”, por último, el 5% menciona que esta “muy desacuerdo”. Según la encuesta se indica que, está de acuerdo que la gerencia debe socializar con claridad las políticas internas de la empresa.

3.7.2. Análisis entrevista al Gerente General

1. ¿Cuáles son los objetivos de la empresa Farmacorp S.A.?

Nuestro objetivo principal es que el cliente tenga en detalle los procesos de las buenas prácticas de almacenamiento y manejo de medicamentos, y establecer procesos para adquirir varios productos, garantizando que el medicamento que llegue a sus manos cumpla como objetivo el mejorar la salud de quien adquiere los productos.

2. ¿Las actividades que actualmente se realizan en la empresa están enfocadas a los objetivos de la misma?

Sí, las actividades que realizamos son con objetivos de incrementar las ventas y el desarrollo de gestión de la empresa en planificar, direccionar y coordinar el control en las funciones administrativas indispensable dentro de una organización para mejorar la eficiencia de la Empresa FARMACORP S.A. de la ciudad de Guayaquil.

3. ¿La empresa cuenta con personal de experiencia en el área de ventas dentro de lo que es la industria?

Contamos con un personal muy variado entre ellos hay empleadores con experiencia calificado y empleadores sin experiencia. En este caso el personal encargado en el área de ventas cuenta con dichos conocimientos en profundidad de la tecnología del producto, sin embargo, no contamos con capacitaciones constantes por el momento con nuestros empleadores, que es unos de los puntos a mejorar de la empresa, ya que sabemos que es muy necesario.

4. ¿Considera que el trabajo en equipo es importante para el cumplimiento de los objetivos empresariales?

El trabajo en equipo ayuda a facilitar el cumplimiento de objetivos, también a incrementar la motivación y la creatividad. Esto favorece en las habilidades de cada empleado. Los empleados de la empresa FARMACORP S.A. ayudan en el desarrollo de las capacidades altamente valoradas en el mercado y permite como equipo trabajar en las falencias como nuevos objetivos claves para la empresa.

5. ¿Qué factores cree usted que pueden afectar dentro de la eficiencia de un trabajador?

A lo largo de mi vida profesional como gerente, me he dado cuenta que afecta, el desacuerdo entre la comunicación en un círculo laboral, la falta de motivación luego de años laborar en una misma empresa o la falta de rendimiento del mismo empleado.

6. ¿Por qué existe un alto índice de rotación de personal en la empresa Farmacorp S.A.?

Esto se ocasiona por la caída en la producción del producto por temporada, y de otra forma existen ciertas ineficiencias del personal en el campo laboral que ocasiona una pérdida económicamente para la empresa.

7. ¿Se ha proporcionado los recursos necesarios al trabajador para la realización y cumplimiento de su trabajo?

Por el momento no contamos con los recursos necesarios, pero tratamos de llegar al nivel en los recursos para que el trabajador labore sin ninguna complicación. Por lo tanto, en la actualidad los trabajadores realizan en equipo los esfuerzos extra para mantener en alto la empresa FARMACORP S.A.

3.7.3. Análisis de ficha de observación

Tabla 16: *Ficha de observación*

No.	Aspectos relevantes	Si	No	Observaciones
1	Existe un organigrama en la empresa		X	De lo observado no existe un organigrama expuesto a los trabajadores por parte de la empresa
2	Posee misión visión, políticas y valores	X		Si se posee una filosofía empresarial sin embargo la misma no es consensuada con los trabajadores de la empresa
3	Tiene normas de seguridad establecidas (señalética)		X	No existe en ninguna parte de la empresa un lugar estratégico donde se describan las normas de seguridad.
4	Cuentan con prendas de protección de bioseguridad para realizar sus labores		X	Todo trabajador trae por su cuenta sus mascarillas y sus guantes al momento de atender al público por lo tanto se puede concluir que la empresa no provee de estos equipos de bioseguridad.
5	Coordinan correctamente las labores en el proceso de operación		X	No se evidencia un adecuado proceso de

				operación cuando se realizó alguna consulta a algún trabajador se nos dirigía a otro que a su vez también consultaba con otro trabajador.
6	Cuentan con un flujograma de procesos		X	No hay un orden preestablecido para realizar y cumplir con los procesos de los trabajadores, todo se realiza de manera empírica

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Arellano M. & Paredes G. (2022)

CAPÍTULO IV

PROPUESTA

1.1. Título

Diseño organizacional para mejorar la eficiencia de la empresa Farmacorp S.A. de la ciudad de Guayaquil.

1.2. Justificación

La Empresa Farmacorp S.A. presenta debilidades en la planificación administrativa ya que no tiene implementado un diseño organizacional debido a que los conocimientos de los directivos son empíricos, afirmación establecida en base a la información obtenida a través de los resultados de las encuestas.

La gerencia si bien tiene conocimiento de algunos elementos importantes de forma superficial, no existe vestigio de aplicación de presupuestos, propósitos y la limitada aplicación de objetivos, metas y procedimientos. La dirección de la Empresa Farmacorp S.A. identifican los principios de la planificación administrativa tales como: principio de la primacía de la planificación, principio de la iniciación, principio de flexibilidad de la planificación, principio de la sincronización, principio de factores limitantes, principio de la contribución de objetivos, el principio de la primacía de la planificación, el principio de la iniciación de la alta gerencia, el principio de la planificación, el principio de los factores limitantes todo lo anterior con conocimientos empíricos.

Los directivos de la Empresa Farmacorp S.A. no han implementado las etapas de la planificación administrativa que son: determinar claramente los objetivos, estimación de plazos futuros, establecer un plan general y anticipar las posibles contingencias futuras; todo lo anterior se conoce de manera superficial o empírica.

En base a lo sustentado se plantea que la Empresa Farmacorp S.A., carece de organización, planeación y sobre todo una base estructural de los procesos que conlleva la puesta en marcha administrativa de la farmacia.

La propuesta se justifica por la necesidad de implementar un diseño organizacional administrativo para la Empresa Farmacorp S.A., que se beneficiará mediante las mejoras

en los procedimientos que se deben aplicar y que actualmente no se están cumpliendo y además de las estrategias que se deben seguir para lograr los objetivos organizacionales.

1.3. Objetivos

4.3.1. Objetivo General

Desarrollar un diseño organizacional administrativo para mejorar la gestión operativa con los clientes en el que se detalle las políticas, funciones, procesos y estrategias de la Empresa Farmacorp S.A.

4.3.2. Objetivos específicos

- Crear una estructura organizacional con sus respectivas funciones de los empleadores de la Empresa Farmacorp S.A.
- Realizar el análisis FODA de la Empresa Farmacorp S.A.
- Establecer estrategias de mejoras en la gestión operativa con la ayuda de las 4P's

1.4. Descripción de la propuesta

La Empresa Farmacorp S.A. requiere mejorar su funcionalidad y procesos para poder proporcionar medicamentos a los clientes desarrollando precios más bajos de los actuales del mercado. Logrando mejorar el proceso de venta de medicamentos a precios reducidos manteniendo cuidadosamente la eficiencia en nuestras operaciones y apuntando a un segmento específico del mercado utilizaremos como estrategias las 4Ps.

Al centrarse en este segmento, se brinda eficiencias adicionales: se evita interrupciones en el flujo de efectivo a menudo asociado con los pagos del seguro y se podrá eliminar servicios innecesarios para el tipo de cliente experto y repetitivo que toma medicamentos de tipo de mantenimiento.

La farmacia atenderá por medio de un personal amigable y conocedor que, junto con nuestros excelentes precios, impulsará el posicionamiento del negocio. Se espera que a medida que la calidad de los medicamentos y sus productos en general continúe aumentando, la Empresa Farmacorp S.A. atraerá cada vez más al sentido de valor y conveniencia del cliente.

El desarrollo de esta propuesta plantea generar un sentido de pertenencia en la mente del consumidor, además de visitar las instalaciones, usar los servicios que ofrece y recomendarlo a sus pares en el segmento de mercado establecido.

La propuesta corresponde a una planificación a largo plazo enfocada en el desarrollo de la organización en su segmento de mercado, dichas estrategias estarán planteadas de acuerdo a las capacidades de la organización en base al análisis de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas detectadas en el periodo de dicho funcionamiento.

1.5. Desarrollo de la propuesta

4.5.1. Actividades de la empresa

Empresa Farmacorp S.A. es una empresa del sector farmacéutica que brinda todo tipo de medicamentos y productos de consumo personal.

Ofrecen:

- Productos de alta calidad
- Atención al cliente-paciente

4.5.2. Objetivos organizacionales de la Empresa Farmacorp S.A.

- Desarrollar un proceso de mejoramiento en las políticas, funciones, procesos y estrategias de la organización para cumplir los objetivos organizacionales en el 2022.
- Extender el número de clientes nuevos para el año 2022.
- Posicionar a la Empresa Farmacorp S.A. mediante la implementación de estrategias organizacionales que logren una fortaleza organizacional y financiera.

4.5.3. Políticas de la Empresa Farmacorp S.A.

- Los empleadores deben de tener un comportamiento ético
- Atender a los clientes de una manera agradable
- Los productos ofrecidos cumplen con los requisitos establecidos por la ley
- Los empleadores deberán de realizar cursos con respecto a la atención de cliente, administración de boticas o que tenga relación a la industria farmacéutica por lo menos 1 vez al año

- El gerente debe de implementar estrategias mensuales para mejorar la eficiencia y productividad en la gestión operativa de la empresa.
- Mejorar la posición competitiva de la empresa.
- Promover el desarrollo profesional de los empleados.
- Mejorar la atención a los clientes.

4.5.4. Proceso administrativo de la Empresa Farmacorp S.A.

Se plantea en la Empresa Farmacorp S.A. los procesos básicos como lo son la planeación, organización, dirección y control.

Planeación

- El empleador deberá de tener una planeación mensual de los productos que la farmacia requerirá para tener de existencia en el local.
- Tener afiches colocados en la farmacia acerca de promociones, procedimientos o recordatorio para el personal.
- La Administración deberá diseñar y posteriormente mantener la estructura organizacional de la compañía enfocada hacia el cliente, orientada a satisfacer sus necesidades.
- Las áreas de la empresa deberán guardar relación con los procesos que realizan, evitando duplicidad de funciones y atribuciones.
- Mantener informados a sus colaboradores sobre las políticas, reglamentos y procedimientos, de manera que todo el personal tenga plenamente identificado cuál es su rol dentro de la empresa, su relación con todas las áreas, y como ejecutar sus funciones de acuerdo a los procedimientos establecidos.
- La elaboración de los Manuales de Procedimientos será responsabilidad de la gerencia.
- Se realizarán informes trimestrales por cada una de las áreas de la empresa para la administración acerca de sus actividades asignadas y el desempeño.
- Los empleados deben realizar su trabajo con responsabilidad y ética para lo cual la gerencia implementará un código de conducta.
- Identificar y comunicar información pertinente de forma oportuna.

La gerencia será la responsable de elaborar el reglamento interno de la empresa que sirva como punto de partida para que el trabajador sepa a qué atenerse en cuestiones básicas que hacen al orden y disciplina que debe existir en cualquier unidad de trabajo; y en el que conste:

- Condiciones de ingreso y renuncia de empleados
- Forma de remuneración
- Horarios, asistencia, puntualidad
- Prohibiciones
- Sanciones y medidas disciplinarias.
- Ausencia por enfermedad y permisos
- Accidentes de trabajo

Organización

Es de suma importancia en que toda empresa debe de estar bien organizada para llevar a cabo las actividades y así evitar desorden alguno.

- El gerente o encargado de escoger al personal deberá de especificarle sus funciones y el puesto que desempeñará, así también los materiales y recursos que tendrá durante la permanencia en la farmacia.
- La Administración deberá diseñar y posteriormente mantener la estructura organizacional de la compañía enfocada hacia el cliente, orientada a satisfacer sus necesidades.
- Las áreas de la empresa deberán guardar relación con los procesos que realizan, evitando duplicidad de funciones y atribuciones.
- Los empleados deben realizar su trabajo organizado de acuerdo a los parámetros establecidos por la gerencia.
- Identificar y comunicar información pertinente de forma oportuna.

Dirección

- Dar un incentivo mensual al personal destacado
- Capacitar y desarrollar las destrezas de cada empleador
- Mantener una comunicación amistosa entre trabajador y empleador

- Permitir la participación de los empleadores en las estrategias y procesos de decisiones.
- Mejorar la eficiencia y productividad en la gestión operativa de la empresa.
- Mejorar la posición competitiva de la empresa
- Promover el desarrollo profesional de los empleados.
- Mejorar la atención a los clientes.
- El empleador deberá de tener una planeación mensual de los productos que la farmacia requerirá para tener de existencia en el local.
- Tener afiches colocados en la farmacia acerca de promociones, procedimientos o recordatorio para el personal.
- Las áreas de la empresa deberán guardar relación con los procesos que realizan, evitando duplicidad de funciones y atribuciones.
- Se realizarán informes trimestrales por cada una de las áreas de la empresa para la administración acerca de sus actividades asignadas y el desempeño.
- Identificar y comunicar información pertinente de forma oportuna.
- Se deberá contar con recurso tecnológicos adecuados para la generación de información.
- Se deberá dar seguimiento a las quejas de los clientes, proveedores o cualquier otro grupo de interés.

Control

- Cada empleador deberá de anotar los productos que ha vendido
- La gerencia evaluará el desempeño de sus empleados por medio de las ventas.
- Promover la eficiencia operativa utilizando los recursos adecuadamente.
- Salvaguardar los activos de la empresa
- Se deberá implementar los controles necesarios para mitigar los riesgos.
- Se utilizarán indicadores para medir el nivel de eficiencia de las operaciones.
- Dar a conocer al personal los manuales de funciones, políticas y procedimientos.
- Descentralizar el control delegando responsabilidades a todos los niveles de la organización.
- Las actividades de los ejecutivos deberán mostrar al personal que no se tolerará una conducta deshonesto ni inmoral.

- Se realizarán informes trimestrales por cada una de las áreas de la empresa para la administración acerca de sus actividades asignadas y el desempeño.
- Se deberán revisar los controles internos constantemente a fin de evaluarlos y medir su efectividad.
- La administración será la responsable de evaluar el control interno.
- Se deberán establecer las acciones necesarias para la eficiencia y eficacia de las operaciones, confiabilidad de la información financiera y cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables a la empresa.
- Identificar y comunicar información pertinente de forma oportuna.
- Se deberá contar con recurso tecnológicos adecuados para la generación de información.
- Se deberá dar seguimiento a las quejas de los clientes, proveedores o cualquier otro grupo de interés.

4.5.5. Modelo de Diseño Organizacional

Para llevar las resoluciones adecuadas a los problemas mencionados, es esencial proponer un modelo de diseño organizacional que contenga los componentes que se ajusten a las necesidades de la farmacia. El presente diseño estará compuesto de 4 fases, las cuales se detallan a continuación:

Fase 1: Direccionamiento estratégico

Fase 2: Estructura organizacional

Fase 3: Diagnostico

Fase 4: Estrategias

4.5.5.1. *Direccionamiento Estratégico*

Misión

Brindar insumos médicos de la más alta calidad, manteniendo una salud estable de nuestros clientes, a través de un seguimiento postventa.

Visión

Para el 2025 expandirse a nivel nacional, ubicando diferentes sucursales en las provincias y cantones más importantes de la República del Ecuador manteniendo siempre la oferta de insumos médicos de calidad y bajo costo.

Valores

- Transparencia
- Honestidad
- Responsabilidad
- Confianza
- Fidelidad

Estructura organizacional

Como parte de los deberes del personal, es necesario inculcar una demostración de los valores que reflejen una buena reputación, ética, dignidad y responsabilidad, ofrecer dones de puntualidad, eficiencia, prestigio e imagen para que todos los empleados participen en un ambiente amigable y de apoyo para la farmacia. A continuación se expone el organigrama de la empresa.

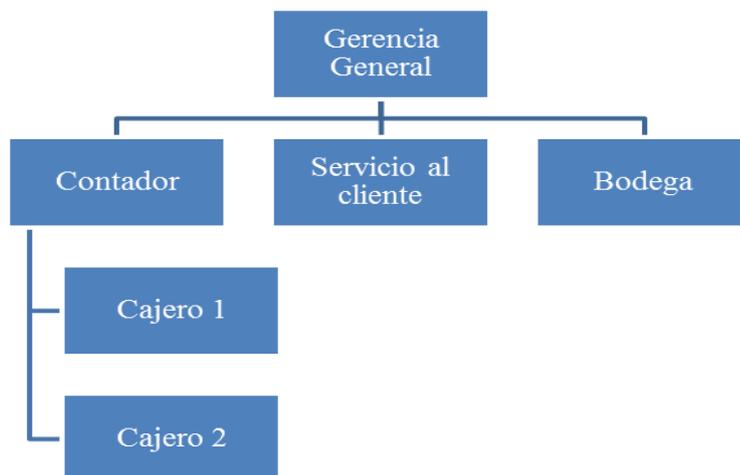


Figura 20: Organigrama de la Empresa Farmacorp S.A.
Elaborado por: Arellano M. & Paredes G. (2022)

Funciones del Personal

Gerencia general

El Gerente General notable debe tener en cuenta todas las actividades comerciales, apoyar el desarrollo del personal, mejorar la eficiencia, impulsar las ventas y mejorar los ingresos, mantener relaciones con los clientes, mejorar la imagen de la organización y cumplir con los objetivos generales de crecimiento.

- Supervisar las operaciones comerciales diarias.
- Desarrollar e implementar de estrategias de crecimiento.

- Capacitación de gerentes y personal de bajo nivel.
- Creación y gestión de presupuestos.
- Mejora de ingresos.
- Contratación de empleados.
- Evaluación de rendimiento y productividad.
- Analizar de datos contables y financieros.
- Investigar e identificar oportunidades de crecimiento.
- Generar informes y dando presentaciones.

Contador

- Prepara entradas de activos, pasivos y cuentas de capital compilando y analizando la información de la cuenta.
- Documenta las transacciones financieras ingresando información de la cuenta.
- Resume el estado financiero actual mediante la recopilación de información; preparación de balance general, estado de pérdidas y ganancias y otros informes.
- Mantiene los controles contables al preparar y recomendar políticas y procedimientos.
- Asegura la información financiera completando copias de seguridad de la base de datos.
- Responde preguntas sobre procedimientos contables mediante la investigación e interpretación de políticas y regulaciones contables.
- Cumple con los requisitos legales financieros federales, estatales y locales al estudiar la legislación existente y nueva, hacer cumplir los requisitos y asesorar a la gerencia sobre las acciones necesarias.
- Prepara informes financieros especiales mediante la recopilación, el análisis y el resumen de información y tendencias de la cuenta.
- Mantiene la confianza del cliente y protege las operaciones al mantener confidencial la información financiera.

Servicio al cliente

Los representantes de servicio al cliente trabajan directamente con clientes de todo tipo de empresas. Como sugiere el título del trabajo, estos trabajadores representan a su empleador en sus tratos con clientes. Las responsabilidades laborales típicas incluyen:

- Comunicarse con los clientes sobre los productos o servicios que.
- Brindar asesoramiento sobre la compra de productos o servicios.
- Responder a las preguntas del cliente sobre el uso o acceso adecuado de un producto o servicio
- Tomar o procesar pedidos de un producto o servicio
- Escuchar las quejas o inquietudes de los clientes o clientes y trabajar para resolver sus problemas.

Bodega

- Garantizar la limpieza, el orden y la seguridad del entorno laboral.
- Aceptar la entrega de inventario.
- Contando y confirmando inventario.
- Inspección de inventario por daños y fallas.
- Comunicar errores a las partes relevantes.
- Marcado y etiquetado de stock.
- Almacenar inventario de manera accesible.

Cajeros

Entre las funciones y tareas que deben cumplirse tenemos:

- Control de liquidez.
- Custodio tulas, sellos.
- Archivo.

4.5.5.2. Diagnóstico

Análisis FODA

El siguiente análisis FODA captura las fortalezas y debilidades clave dentro de la empresa, y describe las oportunidades y amenazas que enfrenta.

Tabla 17: Matriz F.O.D.A

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Un modelo de negocio único, actual y apropiado para el entorno empresarial. ▪ Excelente personal altamente capacitado y muy atento al cliente. ▪ Precios accesibles. ▪ La capacidad de escalar rápidamente. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ La falta de visibilidad y el valor de marca de una nueva empresa. ▪ Falta de verdadera experiencia en la ejecución de un equipo de pedidos por correo. ▪ La intervención / regulación gubernamental en medicina es posible. ▪ Comunicación entre las áreas.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Presión externa sobre los consumidores para que compren medicamentos. • El crecimiento constante de la cantidad de personas que toman medicamentos. • Alianzas recién formadas de compañías de farmacias. • Demanda insatisfecha 	<ul style="list-style-type: none"> • La entrada al mercado de pedidos de una empresa establecida. • Legislación reglamentaria que restringe la industria farmacéutica. • Algún evento que paraliza el comercio interestatal con respecto al envío. • Amenaza de nuevos competidores

Elaborado por: Arellano M. & Paredes G. (2022)

4.5.5.3. Estrategias

La Empresa Farmacorp S.A. ofrece una amplia gama de productos en todo lo relacionado con los servicios de una institución farmacéutica.

Producto

Tabla 18. Estrategia captar clientes

OBJETVO	ESTRATEGÍA	ACTIVIDAD	RESPONSABLE
Incrementar el número de clientes, mediante el parámetro publicitario para vender ampliamente los servicios que ofrece la farmacia.	Incluir nuevos servicios adicionales que le brinden al cliente un mayor disfrute del producto tales como un servicio post venta o el uso de herramientas tecnológicas.	Llegar a acuerdos con otras farmacias para extensión de promociones.	Gerente
Utilizar el método de inventario PEPS O LIFO	Diversificar los productos según la demanda	Organizar los productos según la demanda con el stock en existente	Personal

Elaborado por: Arellano M. & Paredes G. (2022)

Precio

Se han desarrollado las siguientes estrategias de fijación de precios.

1. Para el número de compras. – El cliente que adquiera a partir de 20 dólares de compra se le dará un descuento del 10% y si el cliente compra el mismo producto 3 veces se le dará el 5% de descuento esto alentará a los clientes a solicitar los productos.
2. Diversificar los productos. - Establecer una lista de precios estimados con sus respectivas especificaciones de cada medicamento

Plaza

Como estrategia, se propone ampliar la matriz de la Empresa Farmacorp S.A., siendo esta la principal y esto ayudará a que los clientes tengan más visibilidad de los productos

y que la farmacia pueda tener más variedad de productos a ofertar y así satisfacer la demanda del sector donde se encuentra.

Tabla 19: Estrategia de posicionamiento

OBJETIVO	TÁCTICA	ACTIVIDAD	RESPONSABLE
Ampliar y potenciar la ubicación de la matriz farmacia para ofrecer los productos e incrementar nuestra cuota de mercado	Realizar convenios con otros negocios similares en aras de intercambiar clientes y tecnología, etc. Ubicar stands de los servicios en puntos de venta específicos Acceder con los stands a lugares claves para promocionar nuestros productos	Colocar stands en ferias, y eventos que se realicen en el sector.	Gerente

Elaborado por: Arellano M. & Paredes G. (2022)

Promoción

Una de las deficiencias que enfrenta la farmacia es la falta de comunicación, para lo cual se proponen las siguientes estrategias.

1. Dado que, durante la investigación de campo, se determinó que los clientes reciban información más detallada a través de redes sociales y distintos materiales como afiches o volantes, se propone desarrollar folletos que se entregarán a los clientes actuales con el objetivo de que sean ellos los que se comuniquen los servicios de la farmacia con nuevos clientes.
2. Informar a los clientes vía telefónica sobre las promociones o descuentos de los productos, esto se hará a través de publicidad directa.
3. Realizar una atención post-venta en la cual se contactará al cliente y se le hará una encuesta para determinar la conformidad con el producto.

4. Cada persona que compre en la Empresa Farmacorp S.A. se le dirá que por cada referido se le hará un descuento especial u obtendrá premios.

Campañas en redes sociales:

A través de las redes sociales tiene la ventaja de que se puede interactuar dinámicamente con el usuario, por lo que es un medio ideal para comenzar a crear conciencia sobre las soluciones ofrecidas, enseñándole a la gente los actuales y nuevos servicios que se tienen disponibles. Además, es un excelente método de difusión, de mejoramiento de la imagen de marca y finalmente una buena fuente de información acerca del público objetivo.

Tabla 20: Estrategia campaña

OBJETIVO	TACTICA	ACTIVIDAD	RESPONSABLE
Lograr que la empresa se posicione en la mente de los clientes.	Diseñar el modelo de hojas volantes Vallas y banners publicitarios Creación diseño de boletines electrónicos.	Repartir hojas volantes por diferentes locales de la ciudad para que los clientes de los mismos se informen.	Gerente
	Informar a las personas del sector acerca de las promociones	Colocación de una valla en sitios claves del sector.	Personal

Elaborado por: Arellano M. & Paredes G. (2022)

Las estrategias antes mencionadas relacionadas con las 4P's son a largo plazo y se realizarían después del diseño organizacional propuesto.

CONCLUSIONES

- Para poder estudiar la situación actual de la empresa Farmacorp S.A., fue necesario utilizar instrumentos de recolección de información como lo es la encuesta dirigida al personal de la empresa con el fin de identificar su diseño organizacional, después se procedió a realizar una entrevista al Gerente general para contrarrestar la información obtenida de parte de los trabajadores. En la encuesta se concluye que, del total de los encuestados, el 52% menciona que está “desacuerdo” sobre la actual estructura organizacional, el 19% menciona que esta “indiferente”, el 14% menciona estar “de acuerdo”. Se obtiene como resultado que, los encuestados están en desacuerdo a la actual estructura organizacional de su empresa. Por otra parte, en la entrevista al gerente se pudo observar que los factores que pueden afectar dentro de la eficiencia de un trabajador es el desacuerdo entre la comunicación en un círculo laboral, la falta de motivación luego de años laborar en una misma empresa o la falta de rendimiento del mismo empleado.
- Así mismo, para la elaboración de las estrategias para la creación de la misión, visión, políticas, procesos y procedimientos de la organización, fue necesario realizar un análisis interno y externo para poder identificar las fortalezas y debilidades de la empresa.
- Con la afirmación establecida en base a la información obtenida a través de los resultados de las encuestas, La Empresa Farmacorp S.A. presenta debilidades en la planificación administrativa ya que no tiene implementado un plan estratégico debido a que los conocimientos de los directivos son empíricos, por ello se determinan los procesos adecuados para optimizar los recursos de la empresa Farmacorp S.A., como es mejorar su funcionalidad y procesos para poder proporcionar medicamentos a los clientes desarrollando precios más bajos de los actuales del mercado. Logrando mejorar el proceso de venta de medicamentos a precios reducidos manteniendo cuidadosamente la eficiencia en las operaciones y apuntando a un segmento específico del mercado.
- Finalmente, para que la empresa cumpla su propósito fundamental de contar con una administración que le garantice un rendimiento eficiente en el desarrollo de las actividades propuestas. Es necesario el diseño de una estructura organizacional funcional para la empresa Farmacorp S.A. que le permita al gerente poder

diagnosticar las necesidades tanto individuales como grupales del equipo de trabajo con la finalidad de crear un ambiente laboral favorable para así poder alcanzar el máximo nivel de eficiencia y lograr los objetivos propuestos de la empresa, creciendo así en lo laboral como en la competencia

RECOMENDACIONES

- Es necesario que la empresa realice una evaluación constante de las estrategias implementadas con el fin de verificar su efectividad, donde permita hacer correctivos a tiempo.
- Se debe capacitar a los empleados en temas de liderazgo, comportamiento organizacional, para que los trabajadores tengan bases en las estructuras que se establezcan, dando como resultado que la organización cumpla con su propósito de la manera más eficiente.
- Se recomienda que, para garantizar el desarrollo de la empresa, se deben considerar los factores que afectan a la organización al analizar la situación, las políticas y los factores externos.
- Prestar mucha atención a los factores administrativos para consolidar la empresa, con una posición clara en el mercado farmacéutico.
- Todo colaborador de la empresa debe tener claras sus responsabilidades y tareas, y documentar que está cumpliendo con las tareas asignadas, por ello es necesario que la empresa proporcione los manuales y políticas de la empresa.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abrego, D., Sánchez, Y., & Medina, J. (2016). Influencia de los sistemas de información en los resultados organizacionales. *Contaduría y Administración*, 303-320.
- Adler, P., & Heckscher, C. (2013). La empresa colaborativa y ambidiestra. *Universia Business Review*, 4(40), 34-51.
- Alecoy, T. (2011). *Las culturas exitosas forjan prosperidad económica desde la concepción del individuo*. Santiago de Chile: Tirso José Alecoy.
- Ayestarán, R. (2016). *Planificación estratégica y gestión de la publicidad*. Barcelona: ESIC.
- BBC. (2019). *El contrato que inició una revolución computacional (y la letra chica que permitió a la naciente Microsoft vencer al gigante IBM)*. Londres: BBC News Mundo.
- Cabello, N. (06 de 09 de 2011, p. 16). *consultorasur*. Obtenido de consultorasur: <https://blogconsultorasur.wordpress.com/2011/09/06/que-es-coso/>
- Canteral J, Moran C. (2019). *Plan de diseño organizacional para la empresa Hiromentalsa S.A.* Obtenido de <http://repositorio.ulvr.edu.ec/handle/44000/3156>
- Cardona, D. (2018). *DISEÑO DE UN PLAN ESTRATEGICO DE MARKETING PARA LA EMPRESA SCG ECUADOR*. Obtenido de <http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/28719/1/DISE%C3%91O%20DE%20UN%20PLAN%20ESTRATEGICO%20DE%20MARKETING%20PARA%20LA%20EMPRESA%20SCG%20ECUADOR.pdf>
- Chan, K., & Mauborgne, R. (2015). *La estrategia del océano azul: Crear nuevos espacios de mercado donde la competencia sea irrelevante*. Madrid: Profit Editorial.
- Cruelles, J. (2012). *Productividad e Incentivos: Cómo hacer que los tiempos de fabricación se cumplan*. Barcelona: Marcombo.
- Daft, R. (2019). *Teoría y Diseño Organizacional*. Cengage Learning.
- Daft, R. L. (2019). *Teoría y Diseño Organizacional*. Mexico: CENGAGE.
- De Jaime, J. (2013, p. 11). La Gestión del Control de la Empresa. En J. De Jaime, *La Gestión del Control de la Empresa* (pág. 13). Madrid: ESIC.
- Diaz, L., & Garcia, U. (2013). *La entrevista, recurso flexible y dinámico*. Obtenido de La entrevista, recurso flexible y dinámico: <http://www.redalyc.org/pdf/3497/349733228009.pdf>
- Espin, N. I. (2016). Obtenido de <https://repositorio.pucesa.edu.ec/bitstream/123456789/1586/1/76120.pdf>
- Fernández, R. (2010). *La mejora de la productividad en la pequeña y mediana empresa*. Alicante: ECU.

- Fernández, R. (2010). *La productividad y el riesgo psicosocial o derivado de la organización del trabajo*. Alicante : ECU.
- Fleitman, J. (2000). *Negocios exitosos : cómo empezar, administrar y operar eficientemente un negocio*. S/c: McGraw-Hill.
- Fred, D. (2017). *Conceptos de administración estratégica*. Mexico: Pearson Educación.
- G., A. M. (2021).
- Gan, F., & Gaspar, B. (2007). *Manual de Recursos Humanos: 10 programas para la gestión y el desarrollo del Factor Humano en las organizaciones actuales*. Barcelona: Editorial UOC
- García, T., & Cano, M. (s.f.). *UV.MX*. Obtenido de <https://www.uv.mx/iiesca/files/2013/01/foda1999-2000.pdf>
- González, A. (2016). *Plan estratégico de negocios*. Malaga: Patria.
- Gonzalvo. (2014). *Investigación Descriptiva, correlacional*. Obtenido de Investigación Descriptiva, correlacional: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/4790837.pdf>
- Griffin, R. (2011). *Administración*. Boston: Cengage Learning.
- Guerrero, L., & Livia, G. (2018). *La satisfacción laboral y su relación con la productividad laboral en la Empresa Novaplaza, Huaraz-2018*. Trujillo: Universidad Cesar Vallejo.
- Guerrero, R. (2014). *Técnicas elementales de servicio*. Madrid: Paraninfo.
- Gutiérrez, E., & Mosquera, D. (2016). *Efectos de los programas de capacitaciones efectivas en la productividad laboral, en la empresa Caxamarca gas de Cajamarca, 2015-2016*. Cajamarca: Universidad Privada Antonio Guillermo Urrelo.
- Haden, J. (2008). *El diccionario completo de términos de bienes raíces explicados en forma simple: lo que los inversores inteligentes necesitan saber*. Florida: Atlantic Publishing Group .
- Hernández, H. (2011). La gestión empresarial, un enfoque del siglo XX, desde las teorías administrativas científica, funcional, burocrática y de relaciones humanas. *Escenarios*, 9(1), 38-51.
- Joachimsthaler, E. (2008). *Ver lo evidente: Cómo definir y ejecutar la futura estrategia de crecimiento en su empresa*. Barcelona: Ediciones Deusto .
- Kotler, P. (2017). *Fundamento de Marketing*. McGrill. Obtenido de <https://www.biblionline.pearson.com/Pages/BookRead.aspx>
- Krugman, P., & Wells, R. (2007). *Macroeconomía: Introducción a la economía; Versión española traducida por Gotzone Pérez Apilanez; revisada por José Ramón de Espínola*. Barcelona: Reverté.

- Leiceaga, C., Carrillo, F., & Hernández, Á. (2012). *Economía 1° Bachillerato*. San Sebastián: Editorial Donostiarra.
- Ley Organica de Defensa del Consumidor. (2017). *Ley Organica de Defensa del Consumidor*. Quito : Asamblea Nacional.
- Llamas, C. (2009). *MARKETING Y GESTIÓN DE LA CALIDAD TURÍSTICA*. Madrid: Liber Factory .
- Loayza, N. (2017). *La productividad como clave del crecimiento y el desarrollo en el Perú y el mundo*. Lima: La productividad como clave del crecimiento y el desarrollo en el Perú y el mundo.
- Longenecker, J., Petty, W., Palich, L., & Hoy, F. (2012). *Administracion de Pequeñas Empresas: Lanzamiento y Crecimiento de iniciativas de emprendimiento*. México, D.F.: Cengage Learning.
- Lopez, J. (2013). *+Productividad*. Bloomington: Palibrio.
- Lopez, P., & Fachelli, S. (2016). *METODOLOGÍA DE LA SOCIAL CUANTITATIVA*. Obtenido de METODOLOGÍA DE LA SOCIAL CUANTITATIVA:
https://ddd.uab.cat/pub/caplli/2016/163567/metinvsocua_a2016_cap2-3.pdf
- Madero, S., & Barbosa, G. (2015). Interrelación de la cultura, flexibilidad laboral, alineación estratégica, innovación y rendimiento empresarial. *Contaduría y Administración*, 22.
- Mallar, M. (2010). La gestión por procesos: un enfoque de gestión eficiente. *Visión de futuro*, 13(1). Obtenido de http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1668-87082010000100004
- Mantilla. (2013).
- Mantilla, S. (2013). Auditoria del Control Interno. En M. Samuel, *Auditoria del Control Inerno*. Bogota: ECOE.
- Martínez, I. (2005). *La comunicación en el punto de venta: estrategias de comunicación en el comercio real y online* . Madrid: Esic .
- Martínez, J., & Velázquez, C. (2015). *PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING PARA CONSOLIDAR EL POSICIONAMIENTO DE LA MARCA MOBIL EN EL CONSUMIDOR FINAL Y EN LOS CANALES DE DISTRIBUCIÓN DE LUBRICANTES EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL*. Guayaquil.
- Merino, E. (2014). El Cambio de la Matriz Productiva. *Buen Viaje*, 10.
- Meza, A., Toscano, B., & Bernal, A. (2016). EVALUACIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN Y GESTION INSTITUCIONAL, ESTRATEGIA DE SEGUIMIENTO PARA LA MEJORA DE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS Y ACADÉMICOS. *Researchgate*, 10.

- Miranda, A., Zambrano, M., & Yaguana, J. (26 de Julio de 2009). *Dspace Espol*. Recuperado el 23 de Septiembre de 2015, de Dspace Espol:
<https://www.dspace.espol.edu.ec/bitstream/123456789/10675/1/D-39734.pdf>
- Monje, C. (2014). *Metodología de la investigación cuantitativa y cualitativa*. Obtenido de Metodología de la investigación cuantitativa y cualitativa:
<https://www.uv.mx/rmipe/files/2017/02/Guia-didactica-metodologia-de-la-investigacion.pdf>
- Montero, C. (2005). *Estrategias Para Facilitar la Inserción Laboral a Personas Con Discapacidad*. San José: EUNED.
- Mora, J. (Jorge Mora). *Los libros, aporte bibliográfico, las bellas artes e investigaciones históricas*. Nariño: Pasto.
- Morales, R. (2013). *MF1330_1: Limpieza doméstica*. Málaga: INNOVA.
- Munch, L. (2014). *Administración Gestión organizacional, enfoques y procesos administrativos*. Mexico: Pearson Educación.
- Naranjo, J., & Calderón, G. (2015). Construyendounaculturadeinnovación.Unapropuestadetransformación cultural. *Estudios Gerenciales*, 14.
- Noruega, A., Barbosa, D., & Castro, G. (2014). Estrategia organizacional: una propuesta de estudio. *Estudios Gerenciales*, 9.
- Nuñez, R. (s.f.). <https://rubenmanez.com/como-hacer-analisis-dafo-empresa/>. Obtenido de <https://rubenmanez.com/como-hacer-analisis-dafo-empresa/>
- Nutsch, W. (2000). *Tecnología de la madera y del mueble*. Barcelona: Reverté.
- Olavarria, M. (2005). *Pobreza, crecimiento económico y políticas sociales*. Santiago de Chile: Editorial Universitaria.
- Paladines, F., Yaguache, J., & Altamirano, V. (2015). Gestión de la comunicación estratégica en las organizaciones: enfoque ecuatoriano e internacional. *Razón y Palabra*, 19(92), 1-32.
- Paz. (2014). *Metodología de la investigación*. Obtenido de Metodología de la investigación:
<http://www.editorialpatria.com.mx/pdf/files/9786074384093.pdf>
- Peralta, N. (24 de Septiembre de 2010). *Repositorio Universidad Andina Simón Bolívar*. Recuperado el 23 de Septiembre de 2015, de Repositorio Universidad Andina Simón Bolívar: <http://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/2695/1/T0878-MT-Peralta-Industria%20maderera.pdf>
- Perdigones, J. (2011). *MF0996_1: Limpieza del mobiliario interior*. Málaga: INNOVA.
- Perdomo, O. (2012). *¡Abre tu negocio... y vivirás en abundancia!* Bloomington: Palibrio.

- Polanco, J., Ramírez, F., & Orozco, M. (2016). Incidencia de estándares internacionales en la sostenibilidad corporativa: una perspectiva de la alta dirección. *Estudios Gerenciales*, 12.
- Porter, M. (2008). *Estrategias Competitivas: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y la competencia*. Mexico: Grupo Editorial Patria.
- Puig-Durán, J. (2011). *Certificación y modelos de calidad en hostelería y restauración*. Madrid: Díaz de Santos.
- Quimbiulco, C. (3 de Marzo de 2012). *Dspace Universidad Central del Ecuador*. Recuperado el 23 de Septiembre de 2015, de Dspace Universidad Central del Ecuador: <http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/903/1/T-UCE-0003-51.pdf>
- Repullo, J. (2006). *Sistemas y servicios sanitarios: Manuales de Dirección Médica y Gestión Clínica*. Madrid: Ediciones Días de Santos.
- Risco, L. (2013). *Economía de la empresa: Prueba de acceso a la Universidad para mayores de 25 años*. Bloomington: Palibrio.
- Rizo, M., Villa, B., Vuelta, D., & Vargas, B. (2017). *Estrategias de comercialización para la gestión de ventas en el mercado agropecuario Estatal Ferreiro de Santiago de Cuba*. Santiago de Cuba: Redalyc.
- Rodríguez, R. (2014). *Técnicas de tapizado de mobiliario: TCPF0209. Operaciones auxiliares de tapizado de mobiliario y mural*. Madrid: IC Editorial.
- Rodríguez, R., Escamilla, A., & Cuevas, J. (2016). *Cambios en la inversión tecnológica y su relación con la desigualdad salarial y productividad laboral en la manufactura de México*. Mexico: Universidad Autónoma de Coahuila.
- Ruano, C., & Sánchez, M. (2014). *UF0083: Diseño de Productos y servicios turísticos locales*. Málaga: IC Editorial.
- Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo. (2012). *Transformación de la Matriz Productiva: Revolución productiva a través del conocimiento y el talento humano*. Quito : SENPLADES .
- Segovia, C. (2016). *Comunicación integrada de marketing*. Malaga : ESIC.
- Sescovich, S. (2009). *La gestión de personas: un instrumento para humanizar el trabajo*. Madrid: Libros en Red.
- Soto, E., Valenzuela, P., & Vergara, H. (2003). *Evaluación del impacto de la capacitación en la productividad*. Santiago de Chile : FUNDES.
- ULVR. (s.f.). *UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE DE GUAYAQUIL*. Obtenido de <https://www.ulvr.edu.ec/academico/unidad-de-titulacion/proyecto-de-investigacion>
- Valle, A. (1991). *Productividad: Las visiones neoclásica y marxista*. México, D.F. : UNAM.

Vargas, G. (2016). *Desarrollo organizacional y los procesos de cambio en las instituciones educativas, un reto de la gestión de la educación*. San Jose: Universidad de Costa Rica.

Vicuña, J. M. (2015). *El plan estratégico en la práctica*. Madrid: ESIC.

Zamora, F. (2015). *PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE MARKETING PARA MEJORAR LAS VENTAS EN EL COMERCIAL ZAMORA EN LA CIUDAD DE AMBATO*. Ambato.

ANEXOS

Anexo 1. Preguntas de encuesta

1. ¿Está de acuerdo con la actual estructura organizacional de su empresa?

Muy de acuerdo

De acuerdo

Indiferente

En desacuerdo

Muy en desacuerdo

2. ¿Considera usted que se encuentran claramente establecidos los jefes departamentales de la empresa?

Muy de acuerdo

De acuerdo

Indiferente

En desacuerdo

Muy en desacuerdo

3. ¿Tienen difusión los objetivos, ¿Valores, misión, y visión, de la empresa entre los empleados?

Muy de acuerdo

De acuerdo

Indiferente

En desacuerdo

Muy en desacuerdo

4. ¿Existen mecanismos o herramientas que midan el avance de los resultados que obtiene la empresa cada cierto tiempo?

Muy de acuerdo

De acuerdo

Indiferente

En desacuerdo

Muy en desacuerdo

5. ¿Los procesos administrativos de la empresa son llevados de tal forma que permiten el cumplimiento de los objetivos de la empresa?

Muy de acuerdo

De acuerdo

Indiferente

En desacuerdo

Muy en desacuerdo

6. ¿Considera usted que los empleados de la empresa tienen clara las funciones que cumplen al interior de las misma?

Muy de acuerdo

De acuerdo

Indiferente

En desacuerdo

Muy en desacuerdo

7. ¿Cree usted que el no especificar las funciones de un cargo al interior de la empresa afecta la eficiencia del empleado?

Muy de acuerdo

De acuerdo

Indiferente

En desacuerdo

Muy en desacuerdo

8. ¿Está usted de acuerdo en acoplar Herramientas de control a su gestión como empleado?

Muy de acuerdo

De acuerdo

Indiferente

En desacuerdo

Muy en desacuerdo

9. ¿Se emplean mecanismos para la evaluación y control en el cumplimiento de las funciones que llevan a cabo los diferentes puestos de la empresa?

Muy de acuerdo

De acuerdo

Indiferente

En desacuerdo

Muy en desacuerdo

10. ¿Cree usted que la reestructuración organizacional de la empresa permitirá mejorar su posicionamiento en el mercado?

Muy de acuerdo

De acuerdo

Indiferente

En desacuerdo

Muy en desacuerdo

11. ¿Considera usted necesario el diseño de las funciones para cada empleado?

Muy de acuerdo

De acuerdo

Indiferente

En desacuerdo

Muy en desacuerdo

12. ¿Considera usted que la empresa cuenta con los recursos financieros necesarios para lograr un mejor posicionamiento en el mercado?

Muy de acuerdo

De acuerdo

Indiferente

En desacuerdo

Muy en desacuerdo

13. ¿Considera usted necesario que se elabore un plan de capacitación para cada puesto dentro de la empresa?

Muy de acuerdo

De acuerdo

Indiferente

En desacuerdo

Muy en desacuerdo

14. ¿Cree usted que la gerencia debería socializar más las políticas internas de la empresa?

Muy de acuerdo

De acuerdo

Indiferente

En desacuerdo

Muy en desacuerdo

Anexo 2. Ficha de observación

No.	Aspectos relevantes	Si	No	Observaciones
1	Existe un organigrama en la empresa			
2	Posee misión visión, políticas y valores			
3	Tiene normas de seguridad establecidas (señalética)			
4	Cuentan con prendas de protección de bioseguridad para realizar sus labores			
5	Coordinan correctamente las labores en el proceso de operación			
6	Cuentan con un flujograma de procesos			

Anexo 3. Entrevista al Gerente General

- 1. ¿Cuáles son los objetivos de la empresa Farmacorp S.A.?**
- 2. ¿Las actividades que actualmente se realizan en la empresa están enfocadas a los objetivos de la misma?**
- 3. ¿La empresa cuenta con personal de experiencia en el área de ventas dentro de lo que es la industria?**
- 4. ¿Considera que el trabajo en equipo es importante para el cumplimiento de los objetivos empresariales?**
- 5. ¿Qué factores cree usted que pueden afectar dentro de la eficiencia de un trabajador?**
- 6. ¿Por qué existe un alto índice de rotación de personal en la empresa Farmacorp S.A.?**
- 7. ¿Se ha proporcionado los recursos necesarios al trabajador para la realización y cumplimiento de su trabajo?**