



**UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE  
DE GUAYAQUIL**

**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN  
CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL**

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

**TEMA**

**“PLAN DE REDISEÑO ORGANIZACIONAL PARA EL  
DEPARTAMENTO DE VENTAS DE LA EMPRESA COMERCIAL  
JOYCE PÉREZ E HIJOS”**

**TUTOR**

**MSC. GUIDO MANTILLA BUENAÑO**

**AUTORES**

**HERRERA BAYONA CINTHYA NATHALY  
NARANJO YUGCHA ZOILA ROSA**

**GUAYAQUIL**

**2020**

<b>REPOSITARIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA</b>	
<b>FICHA DE REGISTRO DE TESIS</b>	
<b>TÍTULO Y SUBTÍTULO:</b> “Plan de rediseño organizacional para el departamento de ventas de la Empresa Comercial Joyce Pérez e hijos”	
<b>AUTOR/ES:</b>  Herrera Bayona Cinthya Nathaly  Naranjo Yugcha Zoila Rosa	<b>REVISORES O TUTORES:</b>  Msc. Mantilla Buenaño Guido
<b>INSTITUCIÓN:</b>  Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil	<b>Grado obtenido:</b>  Ingeniero Comercial
<b>FACULTAD:</b>  ADMINISTRACIÓN	<b>CARRERA:</b>  INGENIERÍA COMERCIAL
<b>FECHA DE PUBLICACIÓN:</b>  2020	<b>N. DE PAGS:</b>  111
<b>ÁREAS TEMÁTICAS:</b> Educación Comercial y Administración	
<b>PALABRAS CLAVE:</b> Rediseño organizacional, sector de la construcción, manual de funciones, beneficios tangibles, beneficios intangibles.	
<b>RESUMEN:</b>  El presente plan de rediseño organizacional es una buena propuesta ya que, al analizar la situación actual de la empresa, se encontró que la compañía carece de una adecuada estructura organizacional y esto se comprobó al realizarse las entrevistas. En base a lo anterior se concluye que usando un plan de diseño organizacional se promoverá la mejora en el desempeño de los procesos de negocios.	

El área de ventas de esta organización se encuentra con bajo rendimiento, es por ello que se propone la incorporación de estrategias que permitan mejorar los resultados dentro de este departamento, las mismas que involucran el aumento de la participación en el mercado por medio de la captación de clientes potenciales.

El diseño de la estructura organizacional de los procesos internos, se efectuó con relación a la estrategia integral, la cual evalúa los resultados laborales, razón por la cual se implementará programas de capacitación orientados a mejorar las destrezas de los colaboradores. Además, se determinó que es necesario contratar un jefe de ventas y marketing, a fin de mejorar el control con respecto a las tareas asignadas a cada miembro de este departamento.

Desde la perspectiva financiera, se establece que la presente propuesta es rentable para la compañía, visto que, al evaluar sus costos y beneficios, se obtuvo un resultado favorable, por lo tanto, se hace pertinente la implementación del plan de rediseño organizacional, el mismo que proporcionará a los colaboradores directrices estratégicas, de tal forma que se pueda mejorar el rendimiento en las diferentes áreas que integran esta empresa, con el propósito de alcanzar de manera efectiva los objetivos organizacionales.

<b>N. DE REGISTRO (en base de datos):</b>	<b>N. DE CLASIFICACIÓN:</b>
---	-----------------------------

**DIRECCIÓN URL (tesis en la web):**

<b>ADJUNTO PDF:</b>	<b>SI</b> <input checked="" type="checkbox"/>	<b>NO</b> <input type="checkbox"/>
---------------------	---	------------------------------------

<b>CONTACTO CON AUTOR/ES:</b>  Herrera Bayona Cinthya Nathaly  Naranjo Yugcha Zoila Rosa	<b>Teléfono:</b>  0982428884  0995466670	<b>E-mail:</b>  <a href="mailto:Cherrerab@ulvr.edu.ec">Cherrerab@ulvr.edu.ec</a>  rnanajo_2009@hotmail.com
--	--	--

<b>2CONTACTO EN LA INSTITUCIÓN:</b>	<b>PHD. Rafael Iturralde Solórzano</b> <b>DECANO</b> <b>Teléfono:</b> 259 6500 Ext. 201 <b>E-mail:</b> riturraldes@ulvr.edu.ec Msc. Oscar Machado DIRECTOR DE LA CARRERA <b>Teléfono:</b> 259 6500 Ext. 203 <b>E-mail:</b> omachadoo@ulvr.edu.ec
-------------------------------------	---

# CERTIFICADO DE ANTIPLAGIO ACADÉMICO

Plan rediseño organizacional para Dpto Ventas de la Empresa  
Joyce Pérez

## INFORME DE ORIGINALIDAD

<b>9%</b>	<b>11%</b>	<b>1%</b>	<b>8%</b>
INDICE DE SIMILITUD	FUENTES DE INTERNET	PUBLICACIONES	TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

## FUENTES PRIMARIAS

<b>1</b>	<b>Submitted to Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil</b> Trabajo del estudiante	<b>2%</b>
<b>2</b>	<b>repositorio.ulvr.edu.ec</b> Fuente de Internet	<b>2%</b>
<b>3</b>	<b>www.eumed.net</b> Fuente de Internet	<b>2%</b>
<b>4</b>	<b>www.termpaperwarehouse.com</b> Fuente de Internet	<b>1%</b>
<b>5</b>	<b>www.informaticaparatunegocio.com</b> Fuente de Internet	<b>1%</b>
<b>6</b>	<b>María Rosa Ripollés Serrano. "Nueva Constitución de la República del Ecuador : [con un estudio introductorio de María Rosa Ripollés Serrano]", Revista de las Cortes Generales, 2008</b> Publicación	<b>1%</b>
<b>repositorio.utn.edu.ec</b>		
<b>7</b>	Fuente de Internet	<b>1%</b>
<b>8</b>	<b>biblioteca.udenar.edu.co:8085</b> Fuente de Internet	<b>1%</b>
<b>9</b>	<b>Submitted to Fundación Universitaria del Area Andina</b> Trabajo del estudiante	<b>1%</b>



Mg. Guido Mantilla Buenaño  
C.C. 0913057881

## **DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS PATRIMONIALES**

Las estudiantes egresadas Herrera Bayona Cinthya Nathaly y Naranjo Yugcha Zoila Rosa, declaramos bajo juramento, que la autoría del presente proyecto de investigación, **“Plan de rediseño organizacional para el Departamento de Ventas de la empresa comercial Joyce Pérez e Hijos”** corresponde totalmente a los suscritos y nos responsabilizamos con los criterios y opiniones científicas que en el mismo se declaran, como producto de la investigación realizada.

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

Autor(es)



Firma:

Herrera Bayona Cinthya Nathaly  
0929686723



Firma:

Naranjo Yugcha Zoila Rosa  
C.I. 0930379292

## **CERTIFICACIÓN DE ACEPTACIÓN DEL TUTOR**

En mi calidad de Tutor del Proyecto de Investigación Plan de rediseño organizacional para el Departamento de Ventas de la empresa comercial Joyce Pérez e Hijos, 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: Plan de rediseño organizacional para el Departamento de Ventas de la empresa comercial Joyce Pérez e Hijos, presentado por las estudiantes Herrera Bayona Cinthya Nathaly, Naranjo Yugcha Zoila Rosa como requisito previo, para optar al Título de Ingenieras Comerciales encontrándose apto para su sustentación.



Mg. Guido Mantilla Buenaño  
C.C. 0913057881

## AGRADECIMIENTO

Gracias a Dios por ser mi guía y por permitirme cumplir una meta más en mi vida, un logro grande del cual me siento muy orgullosa y feliz de poder alcanzarlo, de igual manera también agradecer a mi compañera de tesis ya que sin su esfuerzo y el apoyo que nos hemos dado no hubiera sido posible sacar adelante este proyecto.

Agradezco a nuestro Tutor Msc. Guido Mantilla por habernos brindado la oportunidad de recurrir a su capacidad y conocimiento, para guiarnos durante todo el desarrollo de la tesis.

Y por último y no siendo lo menos importante darle las gracias a mi esposo quien ha sido la persona que ha sabido estar ahí apoyándome y dándome los ánimos para no dejar de lado mi meta, siempre conté con su apoyo incondicional en cada momento y era la persona que me impulsaba a no dejar de lado este proyecto ni descuidarlo, gracias a su ayuda también ahora puedo decir que mi deseo de graduarme es una meta más cumplida.



Cinthya Herrera B.

0929686723

## DEDICATORIA

Al obtener mi título universitario quiero dedicarle este logro de manera especial a mis padres que con gran esfuerzo me ayudaron a lograr este sueño, me permitieron poder estudiar en una universidad de prestigio como lo es la ULVR, y hoy gracias a eso puedo tener el placer de decirle que todo su esfuerzo no fue en vano y gracias a Dios uno de sus mayores deseos al igual que mío hoy se puede ver reflejado con éxito. Dedicar este logro también a mis hermanos que siempre me estaban alentando para seguir adelante con el proyecto y de manera especial a mis Abuelitos que no los tengo conmigo están con Dios, pero sé que están feliz por este logro cumplido. Por último, se lo quiero dedicar a mis hijas Natasha y Alaia que desde que llegaron a mi vida fueron mi motivación e inspiración para poder superarme cada día más y concluir lo más pronto este proyecto, para que de esta manera a su corta edad ellas se puedan sentir orgullosas de su mamá.

A mis compañeros y amigos, quienes sin esperar nada a cambio compartieron sus conocimientos, alegrías y tristezas y a todas las personas que estuvieron en estos años apoyándome para que este sueño se haga realidad.

*Cinthy Herrera B.*

Cinthy Herrera B.

0929686723

## AGRADECIMIENTO

En primera instancia agradezco a Dios por haberme dado la sabiduría necesaria para concluir con mi trabajo investigativo.

A mis familiares, a los docentes que con paciencia y dedicación nos impartieron sus conocimientos, en especial al Master Guido Mantilla tutor de nuestro proyecto, gracias por siempre saberme guiar.

Agradezco también a Joyce Pérez, por haberme abierto las puertas de su empresa y facilitarme información para realizar mí trabajo investigativo.

A handwritten signature in black ink on a light-colored background. The signature is cursive and appears to read 'Zoila Rosa Naranjo'.

Zoila Rosa Naranjo

0930379292

## DEDICATORIA

Principalmente dedicado a Dios, porque me permitió llegar a este momento tan importante en mi formación profesional, fueron muchas las pruebas, todas precisas y exactas para poder cumplir con unos de mis anhelados sueños.

Con todo cariño y amor a mi esposo por haber confiado en mi capacidad y por brindarme su apoyo, a mis hijos Doménica y Emmanuel por haber sido mi motivación principal, a mis padres por guiarme siempre por el camino del bien, a la memoria de mi amada abuela.

Mi tesis se la dedico de manera general a mi familia, por acompañarme en las diversas etapas de mi proceso universitario, por servirme de refugio. Apoyo, motivación e impulso cuando quise desistir.

A handwritten signature in black ink on a light-colored background. The signature is cursive and appears to read 'Zoila Rosa Naranjo'.

Zoila Rosa Naranjo.

0930379292

# ÍNDICE GENERAL

## Contenido

<b>PORTADA</b> .....	I
<b>CERTIFICADO DE ANTIPLAGIO ACADÉMICO</b> .....	iv
<b>DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS PATRIMONIALES</b> .....	v
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	1
<b>Capítulo I</b> .....	2
<b>1. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN</b> .....	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 Objetivo General.....	4
1.6 Objetivos Específicos.....	5
1.7 Justificación .....	5
1.8 Delimitación del estudio .....	6
<b>Capítulo II</b> .....	7
<b>2. MARCO TEÓRICO</b> .....	7
2.1 Antecedentes referenciales de la investigación.....	7
2.2 Bases teóricas.....	9
<b>2.2.1 Estructura Organizacional</b> .....	9
<b>2.2.2 Diseño Organizacional</b> .....	13
<b>2.2.3 Modelos de diseño organizacional</b> .....	16
<b>2.2.4 Organigrama</b> .....	18
<b>2.2.5 Manual de procesos y procedimientos</b> .....	23
<b>2.2.6 Manual de organización y funciones</b> .....	26
<b>2.2.7 Análisis FODA</b> .....	27
<b>2.2.8 Estrategias</b> .....	27
<b>2.2.9 Proceso de la administración de talento humano</b> .....	29
2.3 Marco conceptual.....	30
2.4 Marco legal .....	31
<b>2.4.1 Según la Constitución de la República del Ecuador</b> .....	32

<b>2.4.2 Según el Código del Trabajo</b> .....	33
<b>Capítulo III</b> .....	34
<b>3. METODOLOGIA DE LA INVESTIGACIÓN</b> .....	34
3.1 Tipo de investigación.....	34
3.2 Enfoque de la investigación.....	34
3.3 Fuentes de información.....	35
3.4 Técnicas de investigación .....	35
3.5 Resultados y análisis de las entrevistas.....	36
<b>3.5.1 Resultados y análisis de la entrevista al Gerente General – Propietario</b>	36
<b>3.5.2 Resultados y análisis de la entrevista a la Administradora de la empresa</b>	40
<b>3.5.3 Resultados y análisis de la entrevista grupal al personal de ventas</b> .....	43
3.6 Situación actual.....	49
<b>3.6.2 Organigramas</b> .....	45
<b>Capítulo IV</b> .....	47
<b>4. PROPUESTA DE SOLUCIÓN</b> .....	47
4.1 Análisis de la situación actual.....	47
4.2 Mejoras y cambios sugeridos.....	47
<b>4.2.1 Organigrama sugerido para el Departamento de Ventas</b> .....	48
<b>4.2.2 Manual de funciones para el personal del Departamento de Ventas</b> .....	49
<b>4.2.3 Documentación de procesos</b> .....	53
<b>4.2.3.1 Listado de procesos existentes y sugeridos</b> .....	53
<b>4.2.4 Software para gestión de ventas</b> .....	66
<b>4.2.4 Capacitación al personal de ventas</b> .....	66
<b>4.2.5 Determinación de estrategias</b> .....	67
4.2.6 Análisis Costo-Beneficio .....	69
<b>4.2.6.1 Análisis de Beneficios intangibles</b> .....	69
<b>4.2.6.2 Análisis de Beneficios tangibles – cálculos</b> .....	71
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b> .....	75
<b>Anexo A. Árbol del problema</b> .....	84
<b>Anexo B. Entrevista al Gerente y a la Administradora de la empresa</b> .....	85
<b>Anexo C. Entrevista grupal al personal de ventas</b> .....	86

## ÍNDICE DE TABLAS

<i>Tabla 1.- Análisis PESTEL</i>	50
<i>Tabla 2.- Matriz FODA</i>	51
<i>Tabla 3.- Análisis de la situación actual. Inventario de inconvenientes detectados y soluciones sugeridas</i>	47
<i>Tabla 4.- Mejoras y cambios sugeridos</i>	47
<i>Tabla 5.- Gestión de compras - pedidos</i>	54
<i>Tabla 6.- Actividades, responsables y documentos relacionados al proceso: Gestión de ventas</i>	55
<i>Tabla 7.- Actividades, responsables y documentos relacionados al proceso: Gestión de garantías y/o devoluciones</i>	57
<i>Tabla 8.- Actividades, responsables y documentos relacionados al proceso: Gestión de capacitación</i>	59
<i>Tabla 9.- Actividades, responsables y documentos relacionados al proceso: Gestión de crédito</i>	62
<i>Tabla 10.- Actividades, responsables y documentos relacionados al proceso: Incentivos a vendedores</i>	65
<i>Tabla 11.- Tipos de software CRM</i>	66
<i>Tabla 12.- Cursos de capacitación</i>	66
<i>Tabla 13.- Determinación de estrategia</i>	67
<i>Tabla 14.- Matriz EFI (Evaluación de Factores Internos)</i>	68
<i>Tabla 15.- Matriz EFE (Evaluación de Factores Externos)</i>	68
<i>Tabla 16.- Matriz IE (Interna y Externa)</i>	69
<i>Tabla 17.- Análisis de beneficios intangibles</i>	70
<i>Tabla 18.- Cálculo costos de inversión</i>	71
<i>Tabla 19.- Relación Costo-Beneficio con incremento en las ventas del 16%</i>	71
<i>Tabla 20.- Relación Costo-Beneficio con incremento en las ventas del 15%</i>	71
<i>Tabla 21.- Relación Costo-Beneficio con incremento en las ventas del 14%</i>	72

## ÍNDICE DE FIGURAS

<i>Figura 1.- Ventas de la empresa Joyce Pérez e Hijos S.A. en los últimos 4 años.</i>	3
<i>Figura 2.- Variables sistemáticas impactadas y sus niveles</i>	9
<i>Figura 3.-Estructura jerárquica. Tomado de: Kerfant (2012)</i>	11
<i>Figura 4.- Estructura matricial Tomado de: Kerfant (2012)</i>	11
<i>Figura 5.- Estructura por departamentos. Tomado de: Kerfant (2012)</i>	12
<i>Figura 6.- Estructura descentralizada. Tomado de: Kerfant (2012)</i>	12
<i>Figura 7.- Estructura lineal. Tomado de: Kerfant (2012)</i>	13
<i>Figura 8.- Modelo organizacional de Daft. Tomado de: Daft(2007, pág 83)</i>	17
<i>Figura 9.- Modelo de Ailed Labrada Sosa. Tomado de: Labrado Sosa (2008, pág. 1)</i>	18
<i>Figura 10.- Organigrama de una empresa tradicional. Tomado de: Kerfant (2012)</i>	19
<i>Figura 11.- Organigrama general. Tomado de: Franklin (2009, pág. 126)</i>	20
<i>Figura 12.- Organigrama específico de una organización. Tomado de: Franklin (2009, pág. 126)</i>	20
<i>Figura 13.- Organigrama integral. Tomado de: Franklin (2009, pág. 127)</i>	21
<i>Figura 14.- Organigrama funcional. Tomado de: Enrique B. Franklin (2009, pág. 127)</i>	21
<i>Figura 15.- Organigrama de puestos, plazas y unidades. Tomado de: Franklin (2009, pág. 128)</i>	22
<i>Figura 16.- Organigrama vertical. Tomado de: Franklin (2009, pág. 128)</i>	22
<i>Figura 17.- Organigrama horizontal. Tomado de: Enrique B. Franklin (2009, pág. 129)</i>	23
<i>Figura 18.- Representación gráfica de los procesos y procedimientos. Tomado de: Camisón (2012)</i>	24
<i>Figura 19.- Manual de organización y funciones. Tomado de: Ramos (2010, pág. 14)</i>	26
<i>Figura 20.- Conceptos de los elementos de un análisis FODA. Tomado de: Mañez (2012)</i>	27
<i>Figura 21.- Proceso de la administración de talento humano. Tomado de: Chiavenato (2009, pág. 13)</i>	30
<i>Figura 22.- Organigrama actual de la empresa.</i>	45
<i>Figura 23.- Organigrama actual del Departamento de Ventas.</i>	46
<i>Figura 24.- Organigrama sugerido para el Departamento de Ventas. Elaborado por Herrera &amp; Naranjo (2020)</i>	48
<i>Figura 25. Diagrama de flujo del proceso: Gestión de compras – pedidos.</i>	54
<i>Figura 26.- Diagrama de flujo del proceso: Gestión de ventas</i>	56
<i>Figura 27.- Diagrama de flujo del proceso: Gestión de garantías y/o devoluciones</i>	58
<i>Figura 28.- Diagrama de flujo del proceso: Gestión de capacitación.</i>	60
<i>Figura 29.- Diagrama de flujo del proceso: Gestión de crédito.</i>	63
<i>Figura 30.- Diagrama de flujo del proceso: Incentivos a vendedores.</i>	66

## **INTRODUCCIÓN**

La construcción civil ha contribuido siempre a dinamizar la economía del país, por tanto, las empresas dedicadas a esta actividad deben contar con una estructura organizacional bien definida para dar respuesta a las exigencias del mercado.

La empresa comercial Joyce Pérez e Hijos S.A. dedicadas a la venta de materiales de construcción desde hace algunos años requiere la elaboración de un rediseño organizacional para su Departamento de Ventas, pues se presentan ciertos inconvenientes en el mismo. Se busca con el rediseño organizacional que exista una mejor gestión, se incrementen las ventas de la empresa, el personal cuente con incentivos, entre otros.

El presente proyecto se desarrollará en cuatro capítulos. El primer capítulo presenta el Diseño de la investigación. En él se desarrolla el planteamiento del problema, la formulación y sistematización del mismo, los objetivos del estudio, la justificación del proyecto, y la delimitación de la investigación.

El segundo capítulo describe una revisión bibliográfica, la cual aportará con el soporte teórico correspondiente que respalda el proyecto y brindará una fácil comprensión al lector durante su revisión. Este capítulo se basará en teorías de varios autores y se citarán debidamente a los mismos.

El tercer capítulo contiene la Metodología de la investigación, esto es, los métodos, recursos y herramientas que se han utilizado para recopilar información y realizar el estudio de campo. El proyecto utiliza un enfoque cualitativo el cual es no estadístico y recurre a la descripción; además, permite comprender las acciones de los elementos en estudio y el fenómeno en sí.

El cuatro capítulo expone un Plan de rediseño organizacional que contará con el análisis FODA, estudio de estrategias, procesos que se deberán implementar en el Departamento de ventas, el manual de funciones de los empleados del Departamento, entre otros.

## **Capítulo I.**

### **1. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **1.1 Tema**

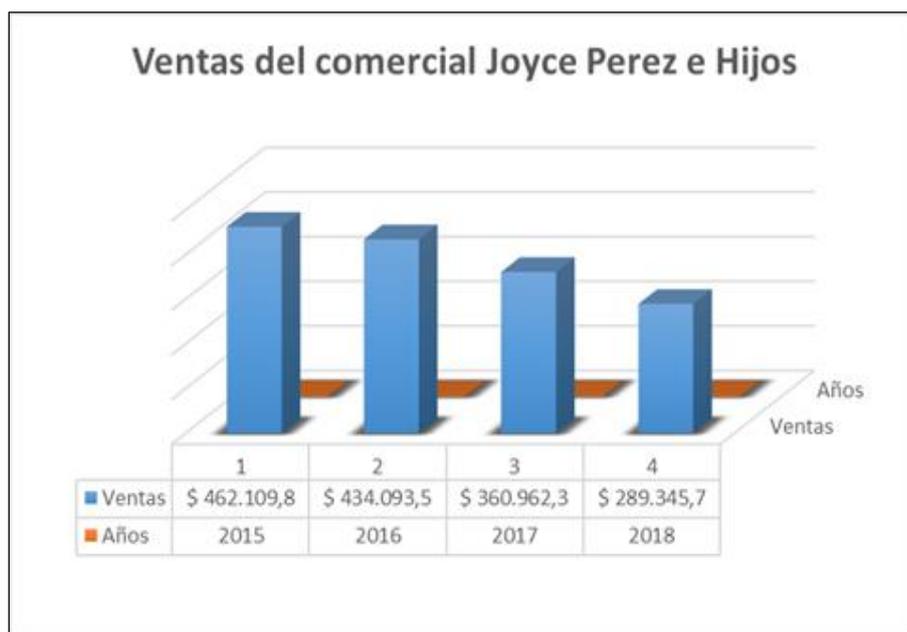
“Plan de rediseño organizacional para el departamento de ventas de la empresa comercial Joyce Pérez e Hijos”

#### **1.2 Planteamiento del Problema**

En la actualidad el diseño organizacional cumple un rol importante en las empresas, pues fortalece la gestión de las mismas y ayuda a los gerentes a incrementar la eficiencia y la eficacia en las organizaciones, respaldando la sostenibilidad de las empresas acorde a las exigencias del entorno.

La empresa comercial Joyce Pérez e Hijos S.A. fue constituida en la ciudad de Guayaquil en el 2009. Desde su creación se ha dedicado a la distribución y venta de materiales de construcción con las siguientes marcas: Ecuacerámica, Italpiso, Edesa, Franz Viegner, Keramikos, Sika y Andec. Se encuentra ubicada en la calle Machala 1635 entre Sucre y Colón, en donde cuenta con 10 empleados que están distribuidos en diferentes en los Departamentos de Contabilidad, Administrativo, Ventas y despacho.

En la actualidad en la mencionada empresa han surgido varios inconvenientes, específicamente en el Departamento de Ventas, se puede citar: las tareas o actividades que los empleados realizan no están siendo debidamente distribuidas, falta de personal capacitado en las especificaciones técnicas de algunos artículos que venden para la atención a clientes varios, no existen incentivos para el personal del departamento, las ventas han disminuido y con esto se ha perdido participación en el mercado. A continuación, en la Figura 1 se muestra una ilustración con las ventas en los últimos 4 años de la empresa.



**Figura 1.- Ventas de la empresa Joyce Pérez e Hijos S.A. en los últimos 4 años.**  
**Fuente: Departamento contable de la empresa comercial Joyce Pérez e Hijos**

A esto se suma que “el sector de la construcción y el manufacturero son los que evidencian contracciones más acentuadas de -6.1% y -8.8% interanual” (El Universo, 2019) en la facturación durante el primer semestre del año 2019.

Se vislumbra que el problema existente es una inadecuada organización estructural y administrativa en el Departamento de ventas, es decir, escasa organización administrativa en dicho departamento.

Entre las posibles causas del problema se pueden citar: no existen políticas de ventas, no existe un manual de funciones de los empleados, los procesos utilizados no han sido debidamente diseñados, existe falta de comunicación entre los directivos y los empleados del Departamento de ventas, no existe una planificación para capacitar al personal de ventas, no se cuenta con una planificación de objetivos a corto y mediano plazo, falta de un estudio sistemático sobre diseño organizacional, entre otras.

En las empresas es importante que cuenten con un rediseño organizacional que facilite la gestión en la institución para poder lograr el objetivo de la misma. En este caso el proyecto de investigación pretende realizar un rediseño organizacional del

Departamento de ventas para que el personal tenga sus funciones bien definidas y distribuidas, los empleados estén debidamente capacitados y motivados, los procesos estén bien diseñados, se incrementen las ventas, entre otros. Si no se llegará a realizar el rediseño organizacional los inconvenientes expuestos podrían incrementarse y el Departamento de ventas de la empresa funcionaría con una inadecuada estructura organizacional, peligrando continuamente la participación y sostenibilidad de la empresa en el mercado.

### **1.3 Formulación del Problema**

¿Cómo mejorar la gestión administrativa y comercial en el Departamento de ventas de la empresa comercial Joyce Pérez e Hijos S.A.?

### **1.4 Sistematización del Problema**

A continuación, se plantearán una serie de preguntas las cuales permitirán obtener una sistematización del problema.

- a. ¿Cuál es la situación actual del Departamento de ventas de la empresa comercial Joyce Pérez e Hijos S.A.?
- b. ¿Qué estrategias se pueden implementar en el Departamento de ventas de la empresa para que este sea más competitivo?
- c. ¿Cómo mejorar el diseño organizacional del Departamento de ventas de la empresa?
- d. ¿Cómo determinar el costo/beneficio del rediseño propuesto?

### **1.5 Objetivo General**

Elaborar un plan de rediseño organizacional del Departamento de ventas de la empresa comercial Joyce Pérez e Hijos S.A.

## **1.6 Objetivos Específicos**

Los objetivos específicos del presente proyecto se citan a continuación:

- a. Efectuar un estudio de la situación actual del departamento de ventas de la empresa Comercial Joyce Pérez e Hijos S.A.
- b. Diseñar estrategias de ventas a adoptar para que el departamento de ventas sea competitivo y eficaz.
- c. Reestructurar el Departamento de ventas.
- d. Realizar un estudio técnico financiero para determinar el costo / beneficio del rediseño propuesto.

## **1.7 Justificación**

Considerando los inconvenientes que existen en el Departamento de ventas de la empresa comercial Joyce Pérez e Hijos S.A. y que fueron anteriormente citados el rediseño organizacional que se propone es útil e importante puesto que:

Desde el punto de vista económico. El Departamento de ventas de la empresa cumple un papel primordial en la generación de ingresos para la misma y con el rediseño se espera respaldar la generación de los mismos.

Desde el punto de vista administrativo. Puesto que se definirá un manual de funciones, procesos existentes y nuevos, plan de ventas y adicionalmente porque que se requiere contar con talento humano que capacitado, motivado que conozca sus funciones y que las mismas estén debidamente estipuladas para que pueda atender de manera óptima a clientes de diverso tipo.

Desde el punto de vista financiero. En vista de que se realizará una proyección de los costos y beneficios de la propuesta.

Desde el punto de vista social. Porque se contribuirá al sostenimiento de una PYME que de manera modesta da empleo a varias personas y aporta al sector de la construcción civil que tiene bastante demanda en el país.

## **1.8 Delimitación del estudio**

**Delimitación geográfica** : Guayaquil, Provincia del Guayas

**Delimitación espacial** : Empresa comercial Joyce Pérez e Hijos S.A.  
Ubicada en la calle Machala 1635 entre Sucre y Colón

**Delimitación temporal** :  
Obtención de datos y realización del estudio mayo – noviembre 2019  
Implementación 2020.

**Alcance** : Departamento de ventas.

## **1.9 Idea a Defender**

El rediseño organizacional del Departamento de ventas de la empresa Comercial Joyce Pérez e Hijos S.A. permitirá mejorar la gestión interna del Departamento y una mejor comercialización de los productos.

## **1.10 Línea de investigación institucional**

Este proyecto de grado se encuentra inmerso en la línea de investigación vinculada con el Desarrollo estratégico empresarial y emprendimientos sustentables.

## Capítulo II

### 2. MARCO TEÓRICO

#### 2.1 Antecedentes referenciales de la investigación

El diseño organizacional es de gran importancia ya que cuenta con ciertas metas las mismas que tienen aportaciones específicas como la creación de toda la organización, orientada a la resolución de problemas, identificar problemas desde lo más cerca de la fuente de información, crear un sistema de recompensa donde se reconozca los logros, metas de la organización, así como el desarrollo de las personas implicadas.

Por su parte, la “teoría organizacional” es directamente relevante a las preocupaciones de los niveles gerenciales alto y medio. Los altos directivos son responsables de toda la organización y deben establecer metas, desarrollar estrategias, interpretar el entorno y decidir la estructura y el diseño organizacionales (Daft, 2011, pág. 37).

El norte americano (Pariente, 2012) en su artículo menciona que “El Diseño Organizacional es una estrategia educativa que descansa en valores personales y organizacionales de tal importancia y trascendencia, que sería criminal por ignorancia o negligencia dejarla en manos irresponsables que provocarían daños irreparables, por su mala utilización, en las personas o sistemas intervenidos”. Por tal motivo es necesario acotar que el diseño organizacional o también conocido como formato organizacional es importante para la institución, ya que es la manera que se encuentra estructura sus componentes para realizar sus actividades principales y alcanzar sus objetivos.

Como referencia de la investigación de este proyecto de investigación es el **“Rediseño administrativo y comercial del departamento de ventas de la compañía ETIFLEX CÍA. LTDA. De la ciudad de Guayaquil”**. Este proyecto tiene como objetivo de diseñar la estructura administrativa y comercial en el departamento de ventas de la compañía ETIFLEX CIA. LTDA mediante un plan de comercialización de forma integral, para el mejoramiento en la gestión de ventas que permita el incremento de ventas y utilidad. (Proaño Piedra & Arsenio Romero , 2017). Se puede acotar que este proyecto de investigación se analiza los procesos del departamento comercial enfocados en la gestión de venta a través del desarrollo de Focus Group que permite conocer las actividades que realizan el personal del departamento de venta, procura mejorar los

procesos y actividades que optimicen la venta para el incremento de la rentabilidad y satisfacción de los clientes.

El proyecto de investigación **“Propuesta de diseño organizacional para el área comercial de empresa industrial A.”** En esta propuesta indica el autor que la estructura del área comercial que se convierta en un facilitador de la nueva estrategia competitiva. (Cifuentes, 2017). Se considerará las ideas primordiales de este tema de investigación como: Efectos de las estructuras organizacionales, plan de negocio, proceso de comercialización y análisis de los escenarios de financiación para el desarrollo del proyecto de investigación propuesto.

Otro proyecto de investigación que se consideró para antecedente referencial es **“Plan de diseño organizacional para la empresa prima Electronicorp S.A.”** Donde el objetivo general es Elaborar un Plan de Diseño organizacional para la empresa Prima Electronicorp s.a. (Encarnación Rámirez & Ibarra Tito, 2019)

Según Rodríguez Fernández, y otros (2004, pág. 307) nos menciona en el libro Psicología de las organizaciones que este conjunto de intervenciones se dirige a alterar los mecanismos formales de división y coordinación de funciones y tareas de un sistema o entidad focal. Por lo tanto, este libro nos indica las variables que se deben tomar en cuenta en el diseño organizacional para que se pueda cumplir con el objetivo de la empresa, a continuación, se presenta las variables sistemáticas impactadas y sus niveles. (Ver Figura 2).

Nivel	Variable sistémica impactada			
	Mecanismos organizacionales	Factores sociales	Tecnología	Entorno físico
Intergruppal	Diseño organizacional contingente.	Espejo organizacional. Rejilla de DO-Fase III. Resolución de conflictos intergrupales. Reuniones de relaciones intergrupales.	<i>Just in time.</i>	Diseño del espacio.
Organizacional	Calidad de vida laboral. Contabilidad de RR.HH. Diseño de la estructura organización. Diseño organizacional basado en el programa de información. Organización colateral. Planificación de servicios abiertos. Planificación estratégica. Planificación multinivel. Rejilla de DO-Fase IV, V y VI. SS. información para la gestión.	Análisis sociométrico de redes. Rediseño de redes de comunicación. Retroalimentación de encuesta. Reuniones de confrontación. Sistema de gestión-IV de Likert.	Diseño de tecnología de la información. Diseño sociotécnico.	Diseño del espacio.

Figura 2.- Variables sistemáticas impactadas y sus niveles  
Tomado de: Rodríguez Fernández y otros (2004, pág. 307)

La “teoría organizacional” es un macro examen de las organizaciones, porque analiza la organización como unidad. La teoría organizacional se ocupa de las personas reunidas en departamentos y organizaciones y de las diferencias en la estructura y el comportamiento en el nivel de análisis de la organización. La teoría organizacional se puede considerar la sociología de las organizaciones, mientras que el comportamiento organizacional la psicología de las mismas”. (Daft, 2011, pág. 37)

## 2.2 Bases teóricas

### 2.2.1 Estructura Organizacional

Daft (2011) menciona que:

La estructura organizacional más común ha sido aquella en la que las actividades están agrupadas por un trabajo ascendente común de la organización. En general, ocurre poca colaboración entre los departamentos funcionales, y toda la organización está coordinada y controlada por medio de la jerarquía vertical, con la autoridad que toma las decisiones en los gerentes de nivel superior. Esta estructura puede ser muy efectiva. Promueve la producción eficiente y el desarrollo de las habilidades a fondo, y la jerarquía de la autoridad ofrece un

mecanismo sensible para la supervisión y el control en las organizaciones grandes. Sin embargo, en un entorno que cambia con rapidez, la jerarquía llega a estar sobrecargada. Los altos directivos no pueden responder con suficiente rapidez a los problemas u oportunidades. (p.31).

Analizando la cita antes mencionada la estructura organizacional es donde se desempeña la organización, a través de las actividades o tareas asignadas que son coordinadas, divididas, agrupadas y controladas para obtener un objetivo planteado.

La estructura organizacional cuenta con tres componentes principales que son: designación de relaciones formales de subordinados, identifica el agrupamiento de empleados en departamentos, incluye el diseño de sistema garantizando la comunicación, la integración y la coordinación efectivas entre áreas o departamentos.

### **2.2.1.1 Tipos de Estructura Organizacional**

Estructura organizacional se entiende la capacidad de una organización de dividir el trabajo y asignar funciones y responsabilidades a personas y grupos de la organización, así como el proceso mediante el cual la organización trata de coordinar su labor y sus grupos. (Charles Lusthaus, 2002, pág. 53)

Analizando el concepto Charles Lusthaus se puede acotar que los tipos de estructuras organizacionales que existen para su clasificación correcta de acuerdo a la necesidad que se presente son:

**Estructura jerárquica:** Se la conoce con el nombre de departamento funcional, es la más utilizada por presentar organización estructural, donde predomina en mayor parte de las organizaciones tanto como públicas y privadas, su fundamentación se basa en los principios de la teoría clásica (Ver figura 3).

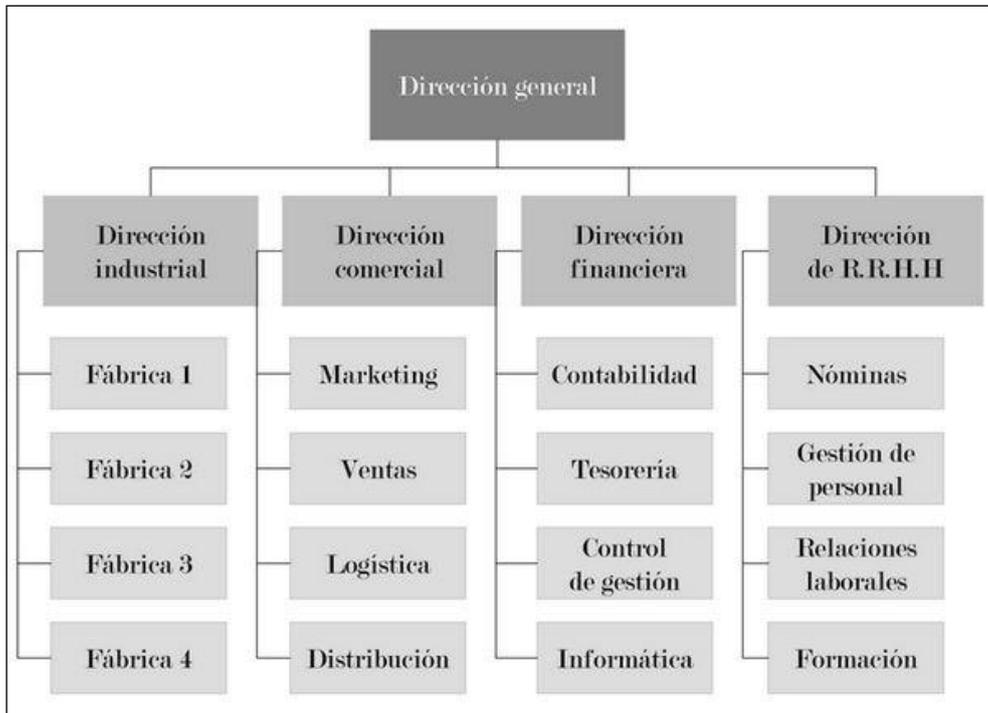


Figura 3.-Estructura jerárquica. Tomado de: Kerfant (2012)

**Estructura matricial:** En esta estructura emplea la gestión del proyecto puntual, por tal motivo se elaboran equipos con integrantes de diferentes áreas de la empresa con el objetivo común. En este tipo de estructura los empleados cuentan con dos jefes, uno de proyecto y uno funcional. (Ver Figura 4)

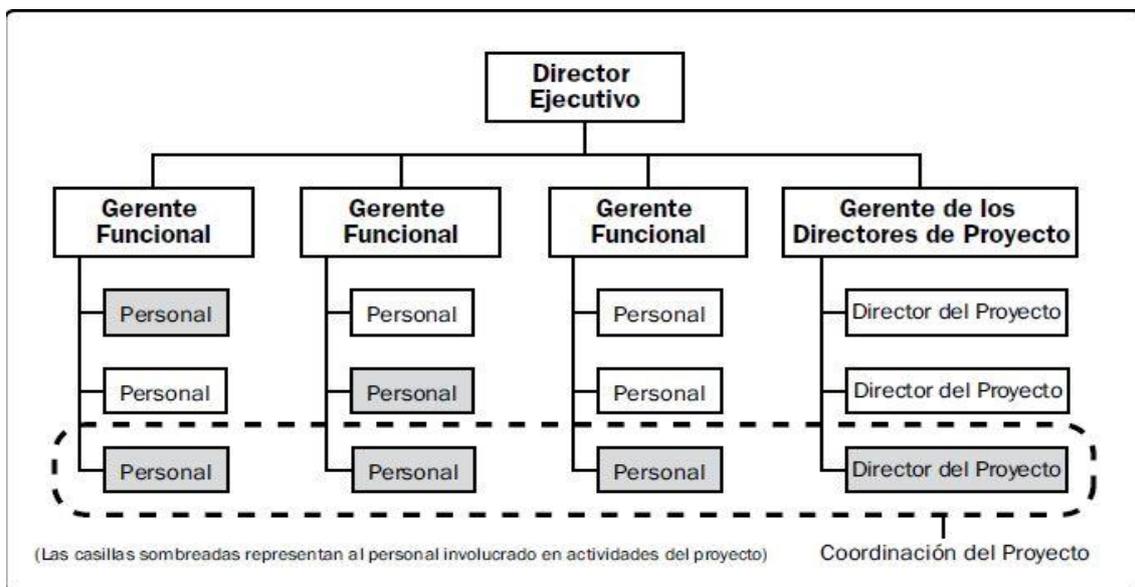


Figura 4.- Estructura matricial Tomado de: Kerfant (2012)

**Estructura por departamentalización:** En esta estructura se forma departamentos de una empresa u organización que le facilite el funcionamiento de manera sincrónica y por lo tanto se basa en las actividades de trabajo desempeñadas, el servicio o el producto ofrecido, el cliente objetivo o comprador. (Ver Figura 5)

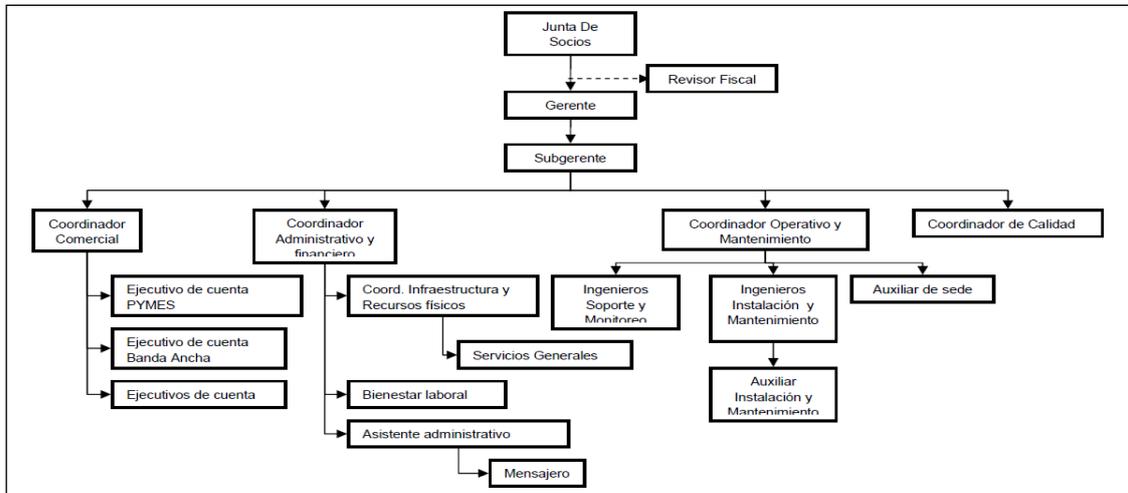


Figura 5.- Estructura por departamentos. Tomado de: Kerfant (2012)

**Estructuras descentralizadas:** En esta estructura es una variación jerárquica de modelo, entre las características se puede mencionar la toma de decisiones veras a una diversa en base de lineamientos de productos, permaneciendo las decisiones estratégicas de altos niveles y las decisiones cualitativas a las divisiones autónomas. (Ver Figura 6)

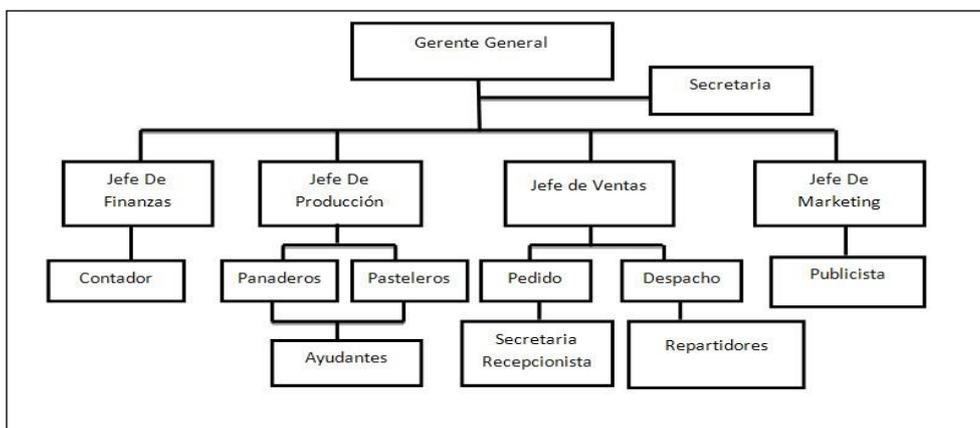


Figura 6.- Estructura descentralizada. Tomado de: Kerfant (2012)

**Estructura lineal:** Esta estrategia es utilizada por pequeñas empresas u organizaciones y se la conoce como estructura sencilla, por tal motivo este tipo de estructura es desarrollada por empresas que elabora productos. Es decir, es rápida, mantienen bajo costo y es flexible además la relación entre empleados y superiores es cercana y la toma de decisiones se hace rápido (Ver Figura 7)

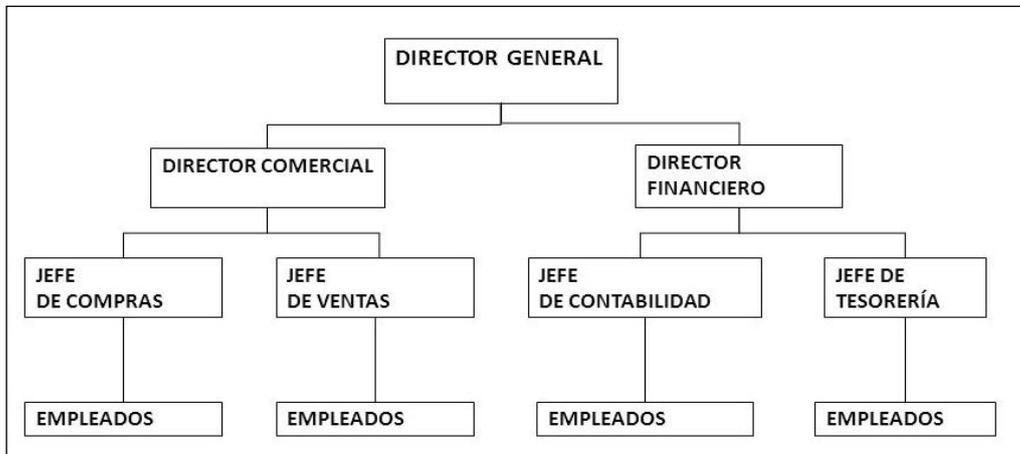


Figura 7.- Estructura lineal. Tomado de: Kerfant (2012)

**Estructura híbrida:** Este tipo de estructura es manejada mayormente cuando la empresa progresa y tienen algunos mercados o productos, la función principal para cada mercado o producto se descentralizan, también algunas funciones se localizan y se centralizan donde la función es estable y solicita economía de escala y profundas especificaciones.

### 2.2.2 Diseño Organizacional

El diseño organizacional es la administración y ejecución del plan estratégico. La dirección organizacional se implementa por medio de decisiones acerca de la forma estructural que incluye si la organización se diseñará para aprendizaje u orientación de la eficiencia. (Daft, 2011, pág. 58). Se puede acotar que el diseño organizacional es un proceso que las empresas implementan para obtener óptimos resultados, mediante la implantación de tareas coherentes a las actividades de la empresa, tomando como referencia los factores externos e internos. Es decir, que las decisiones que tomen los

directivos de la empresa estén asociadas a los objetivos y metas fijados por la misma, para obtener beneficios para la institución.

Existen muchos tipos de organizaciones. Los administradores luchan por diseñar organizaciones que logren tanto la eficiencia como la eficacia. Esta última es compleja porque cada grupo de interés tiene intereses y necesidades diferentes que quieren que la organización satisfaga. (Daft, 2011, pág. 39)

Se puede acotar que el diseño organizacional se lo considera punto clave para reorganizar la estructura de la empresa, incremento de funciones, organización de puestos de trabajo, determinar comunicaciones internas y toma de decisiones efectivas para un mejor resultado para la empresa, cumpliendo un papel primordial en la globalización de las pequeñas y grandes empresas.

Por lo tanto, la organización cumple un papel fundamental en la administración para establecer estructuras de actividades de los recursos, que sean manejables para el personal de la empresa comercial Joyce Pérez e Hijos, es decir que las acciones que se realicen dentro de ella estarán bajo procedimientos y normas con el objetivo de garantizar una administración eficiente.

Analizando la cita antes mencionada se considera que el diseño organizacional es la creación de puestos de trabajo, actividades y estructuras que facilitan el desarrollo de cada área con la determinación de lograr resultados favorables por la administración de la empresa.

### **2.2.2.1 Importancia del diseño organizacional**

La importancia del diseño organizacional es fundamental, ya que a través de este proceso permite orientar las actividades de la empresa ayudando al mejor funcionamiento y desempeño integrado de las funciones e implementar la gestión administrativas de manera efectiva y técnica.

Además, el diseño organizacional ayuda a la correcta distribución de las funciones de la empresa por parte de los empleados para ejercer las tareas designadas en cada área

de trabajo. Al implementar el diseño organizacional es aconsejable tomar en consideración los requerimientos o necesidades que la empresa requiera.

#### **2.2.2.2 Elementos del diseño organizacional**

Según Robbins (2005) que cuando los gerentes desarrollan o cambian la estructura, participan en el diseño organizacional, proceso que involucran decisiones sobre seis elementos clave: especialización del trabajo, departamentalización, cadena de mando, amplitud de control, centralización y descentralización, y formalización. (Pag.243)

Stephen P. Robbins, indica que el diseño organizacional se divide en seis elementos los cuales serán mencionados a continuación:

**Especialización de trabajo:** Persona especializada y capacitada de un área específica. (Stephen P. Robbins, 2005, pág. 242)

**Departamentalización:** Medio para agrupar, coordinar y organizar sus actividades por departamentos con el objetivo de optimizar tiempo en el trabajo. (Stephen P. Robbins, 2005, pág. 242)

**Centralización:** La toma de decisión se centra o recae en un grupo específico o en una persona con el fin de optimizar el proceso de trabajo de una empresa. (Stephen P. Robbins, 2005, pág. 242)

**Descentralización:** Es la labor de trasladar o encargar la autoridad jerarquías, es decir otras unidades o departamentos de una organización o gobierno pueden tomar mejor medidas y obtener más beneficios. (Stephen P. Robbins, 2005, pág. 242)

**Tramo de control:** Es cuando se divide el trabajo, el departamento donde el gerente puede aplicar cadena de mando, por lo tanto, es una función que identifique quien estar en manos de quién. El tramo de control es el conjunto de personas que depende de un gerente. (Stephen P. Robbins, 2005, pág. 242)

**Cadena de mando:** Asegura que cada actividad, cada puesto de trabajo y cada área cuente con una persona que asuma la responsabilidad del cumplimiento de ellas. (Stephen P. Robbins, 2005, pág. 242)

**Formalización:** Es la habilidad organizacional que describe cuando, como, quien, y que tiempo se demora para terminar tareas específicas, normas, procedimientos e instructivos diseñados para manejar las contingencias de la empresas u organizaciones. (Stephen P. Robbins, 2005, pág. 242)

### 2.2.3 Modelos de diseño organizacional

El modelo organizacional es la estructura que se implementa en una empresa, donde se concretan las funciones y puestos de trabajo que son establecidos a cada miembro que corresponde a la institución, la comunicación entre las estructuras organizacionales es importante para conseguir la eficiencia de la misma, sin lugar alguna la toma de decisiones es el eje principal de la estructura establecida.

Para la elaboración, aplicación y desarrollo del modelo organizacional correcto de la empresa es buscar ser líderes del mercado, se demanda que los miembros de la organización e institución sean eficientes en cada actividad que realicen por áreas determinadas.

En la empresa Comercial Joyce Pérez e Hijos los trabajadores se los clasificarán por capacidades, habilidades y experiencia que desarrollan, para aquello se tomará talleres para capacitarlos y evaluarlos con la finalidad de rediseñar los sitios de trabajo, para situarlo en el lugar que realmente sean efectivos al momento de realizar las tareas asignadas.

A continuación, se presenta los tipos de modelos organizacionales que se analizar para el rediseño organizacional de la empresa.

### 2.2.3.1. Modelo de Richard I. Daft.

Según (Daft, 2011), en su sexta edición adaptó un modelo que indica la situación de la empresa a través el análisis del ambiente interno y externo de la organización sin abandonar la situación administrativa donde aplica el diseño organizacional teniendo efectividad en los resultados. (pág.83) (Ver Figura 8).

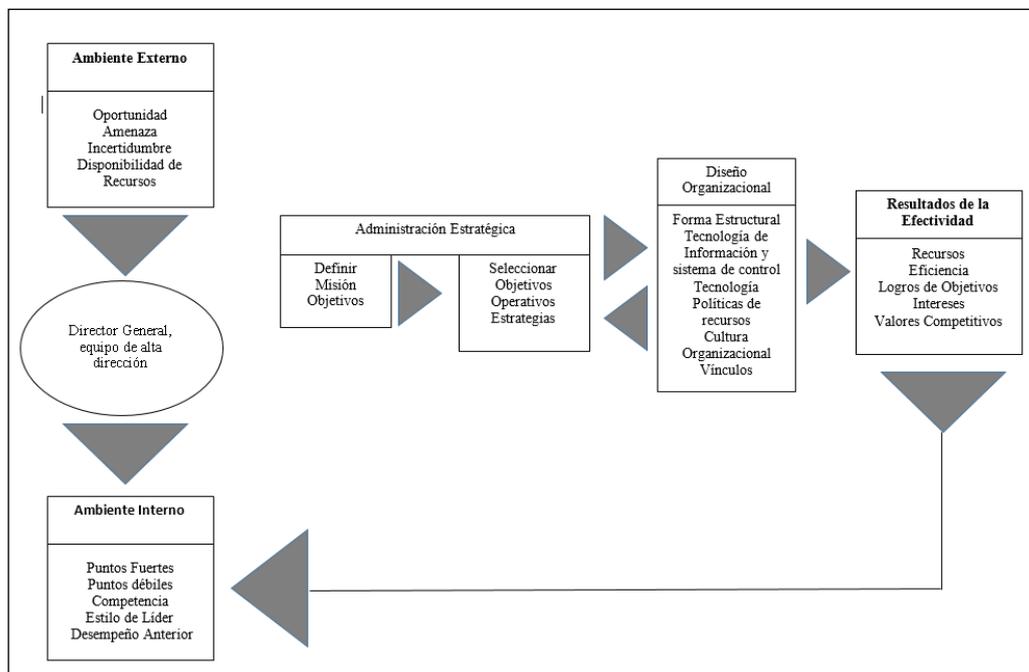


Figura 8.- Modelo organizacional de Daft. Tomado de: Daft(2007, pág 83)

### 2.2.3.2 Modelo De Ailed Labrada Sosa

El modelo de Ailed Labrado Sosa indica que es una solución para centros de investigación tecnológica, que permite obtener diferentes resultados como el análisis organizacional, la proyección estratégica y su materialización a diferentes niveles. También permite obtener la gestión de las necesidades orientada hacia el cliente; el diseño de los procesos clave integrados con las tecnologías de la información y las comunicaciones, los procesos de gestión y de apoyo, en interrelación con el entorno y entre sí. (Ailed Labrado Sosa, 2008, pág. 1).

Analizando el concepto del modelo de Ailed Labrada Sosa se entiende por diseño organizacional se lo define como una asociación de organizaciones nuevas dentro de las instituciones, es decir la implementación de una guía de estratégica, aplicando

competitividad y procesos en el mercado tomando en cuenta las reglas, normas o políticas con la empresa para la adecuada aplicación de integración de tecnología y de sistema de datos que ayude a automatizar la toma de decisiones (Labrada, 2008) (Ver Figura 9).

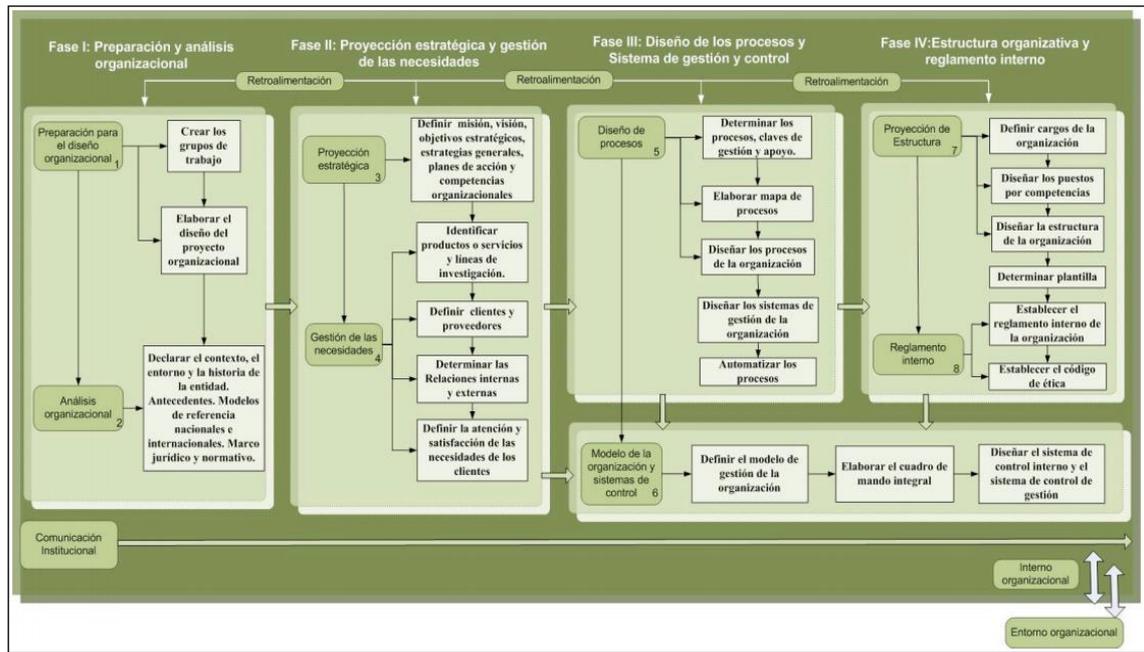


Figura 9.- Modelo de Ailed Labrada Sosa. Tomado de: Labrado Sosa (2008, pág. 1)

## 2.2.4 Organigrama

Parafraseando a Daft (2011), es importante identificar que el organigrama es la forma visual vinculada a las actividades sobrentendidas y procesos en una institución. Se puede verificar en la figura 10 donde se visualiza un organigrama simple de una organización tradicional. El organigrama podría ser de gran utilidad para hallar cómo está estructurada la institución, donde mostrara las diversas partes de una organización.

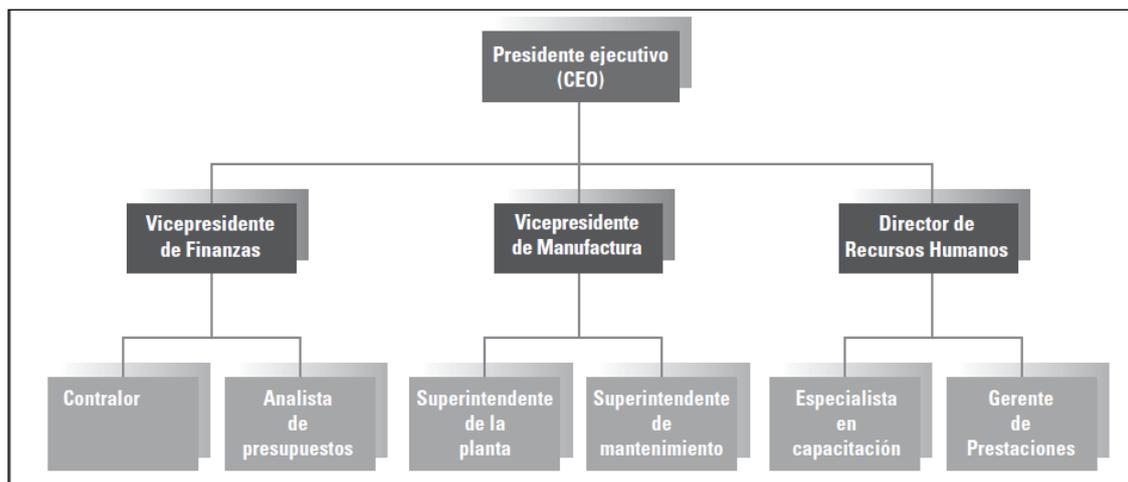


Figura 10.- Organigrama de una empresa tradicional. Tomado de: Kerfant (2012)

### 2.2.4.1 Tipos de organigramas

De acuerdo con (Franklin, 2009, pág. 125) se pone a consideración del lector la siguiente clasificación de organigramas: 1) por su naturaleza, 2) por su finalidad, 3) por su ámbito, 4) por su contenido y 5) por su presentación o disposición gráfica, donde el autor presenta una descripción de cada una de ellas.

Los tipos de organizaciones **por su naturaleza** se dividen en tres organigramas que son: **Micros administrativos** que son los que conciernen a una sola clasificación, y pueden describir a ella en forma común o mencionar algún espacio que la conforman, la **macro administrativos** son los que sujetan información de más de una organización (Thompson I. , Tipos de Organigramas, 2017) y, por último, la **meso administrativo** son los que suponen una o más organizaciones de un mismo sector de actividad o rama específica. Es importante mencionar que el termino meso administrativo es utilizado en el sector público normalmente, pero también se utiliza en el sector privado en algunos casos. (Franklin, 2009, pág. 163)

**Por su ámbito.** En general contiene datos importantes de una empresa u organización hasta determinado rango jerárquico, según sus características y magnitud. (Ver Figura 11)

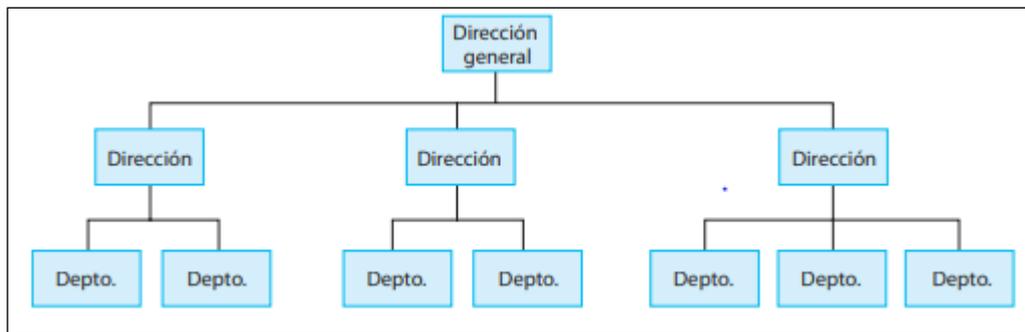


Figura 11.- Organigrama general. Tomado de: Franklin (2009, pág. 126)

**Específicos.** Los diagramas específicos se muestran en forma privativa dentro de la organización de un área específica. (Ver Figura 12)

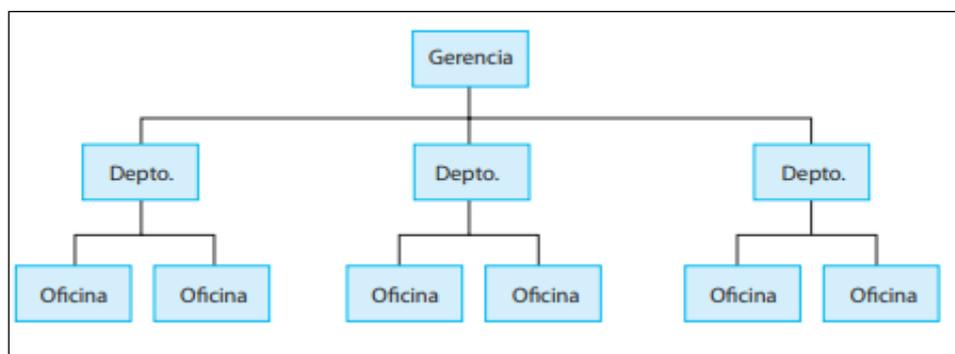


Figura 12.- Organigrama específico de una organización. Tomado de: Franklin (2009, pág. 126)

**Por su contenido,** pueden ser: **integrales y funcionales**

**Integrales:** Son estructuras gráficas generales e integrales equivalentes de todas las unidades administrativas de una organización y sus relaciones de dependencia o jerarquía. (Ver figura 13)

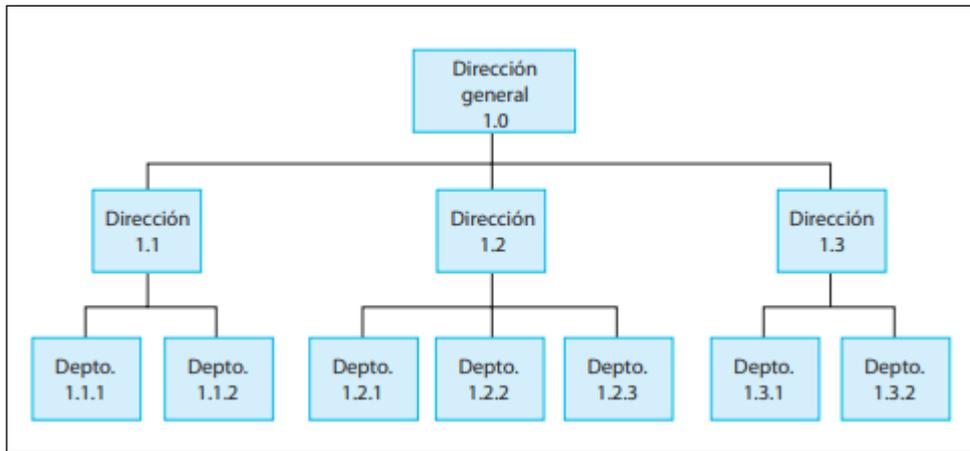


Figura 13.- Organigrama integral. Tomado de: Franklin (2009, pág. 127)

**Funcionales** son las que contienen las principales funciones fijadas, además de las unidades y sus interrelaciones. Se puede acotar que este tipo de organigrama tiene como utilidad la presentación de la organización en forma general y capacitación de sus empleados. (Ver Figura 14)

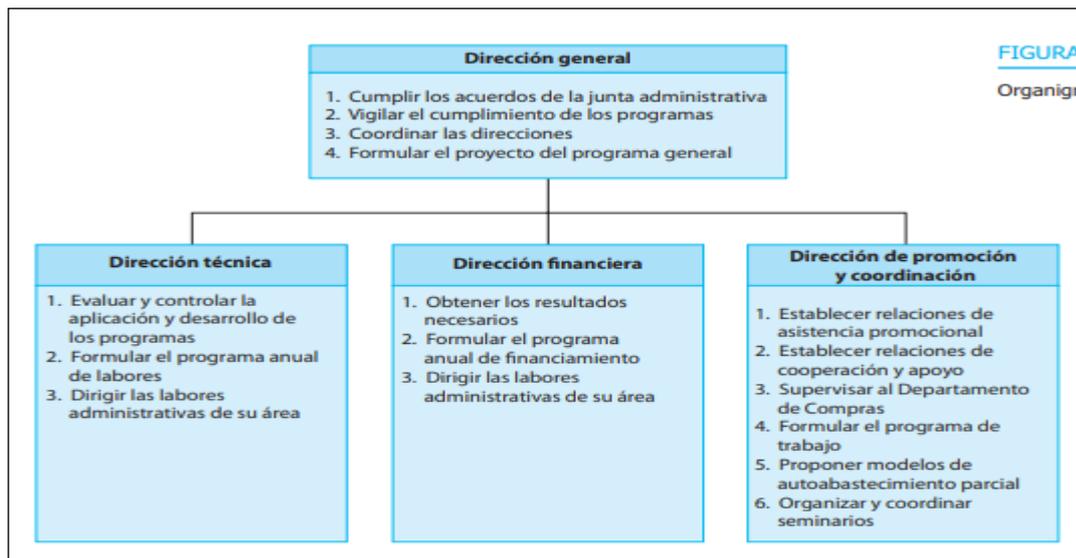


Figura 14.- Organigrama funcional. Tomado de: Enrique B. Franklin (2009, pág. 127)

**De puestos, plazas y unidades.** Dado que “Indican las necesidades de puestos y el número de plazas existentes o necesarias de cada unidad consignada. También se incluyen los nombres de las personas que ocupan las plazas”. (Franklin, 2009, pág. 127) (Ver figura 15)

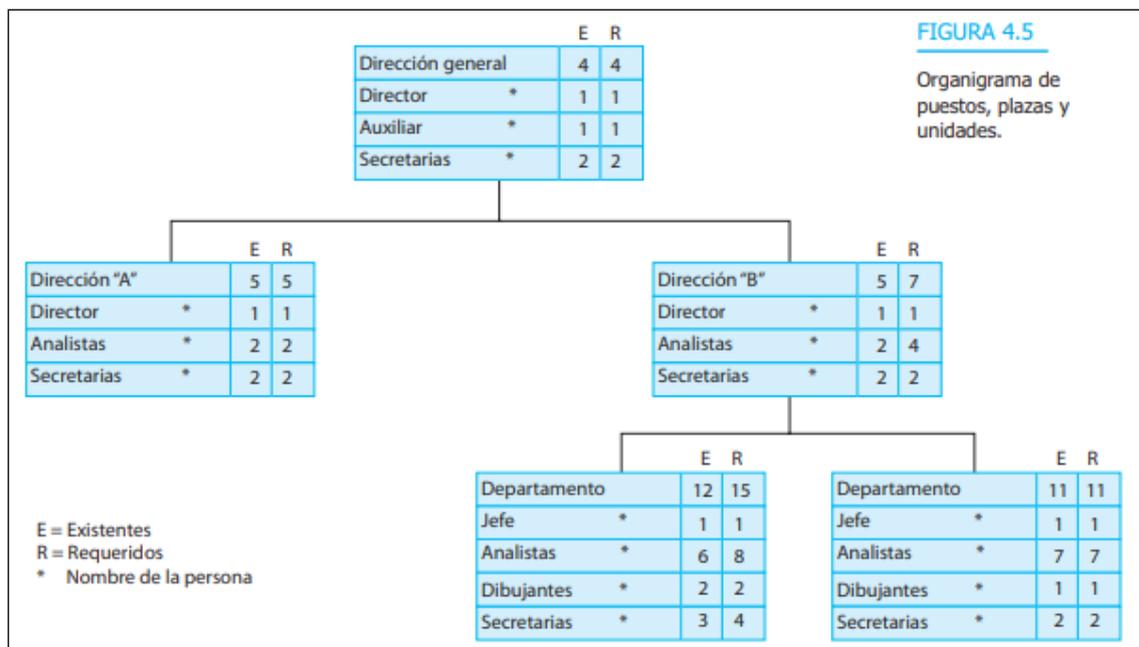


Figura 15.- Organigrama de puestos, plazas y unidades. Tomado de: Franklin (2009, pág. 128)

Por su presentación, pueden ser: **verticales** y **horizontales**.

**Verticales.** Presentan las unidades ramificadas de arriba hacia abajo a partir del titular, en la parte superior, y desagregan los diferentes niveles jerárquicos en forma escalonada. Son los de uso más generalizado en la administración, por lo cual se recomienda su empleo en los manuales de organización. (Franklin, 2009, pág. 128) (Ver figura 16)

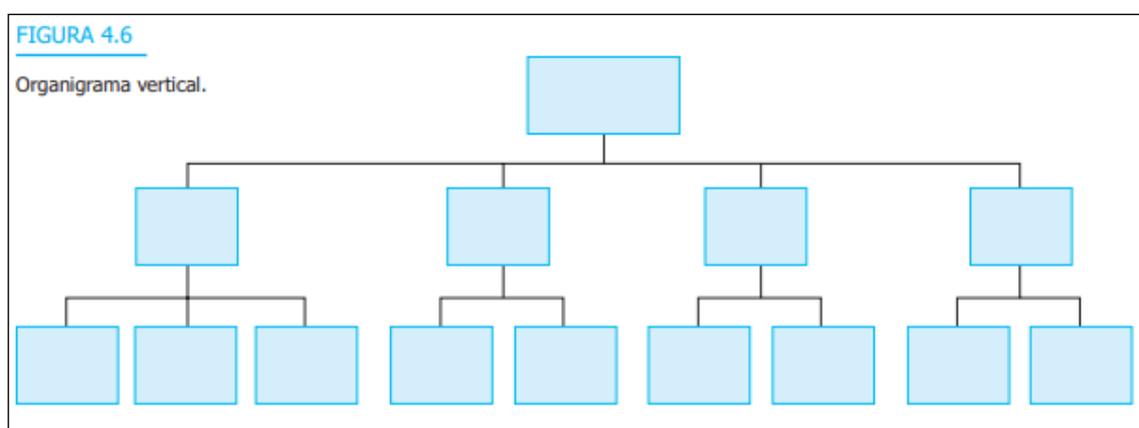


Figura 16.- Organigrama vertical. Tomado de: Franklin (2009, pág. 128)

**Horizontales.** Despliegan las unidades de izquierda a derecha y colocan al titular en el extremo izquierdo. Los niveles jerárquicos se ordenan en forma de columnas, en tanto que las relaciones entre las unidades se estructuran por líneas dispuestas horizontalmente. (Franklin, 2009, pág. 129) (Ver figura 17)

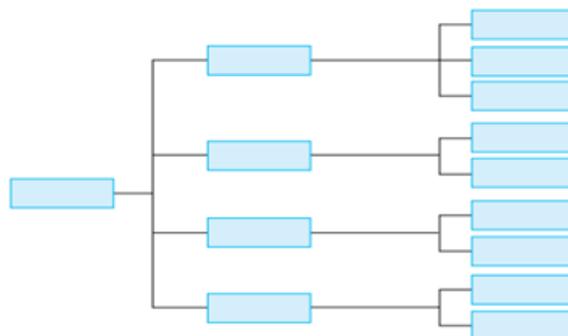


Figura 17.- Organigrama horizontal. Tomado de: Enrique B. Franklin (2009, pág. 129)

### 2.2.5 Manual de procesos y procedimientos

Según Alvarez Torres (2006) menciona que

Los manuales son herramientas más eficaces para transmitir conocimientos y experiencias, porque ellos documentan la tecnología acumulada hasta ese momento sobre un tema. La palabra Manual se define como un libro que contiene lo más sustancial de un tema, y en este sentido, los manuales son vitales para incrementar y aprovechar el cumulo de conocimiento y experiencia de personas y organizaciones (pág. 23).

“Un procedimiento es la guía detallada que muestra secuencial y ordenadamente como dos o más personas realizan un trabajo” (Martin G. Alvarez Torres, 2006, pág. 35).

Se puede definir que un manual, es un documento de texto que contiene tareas o **procesos** de manera ordenada y contiene información sistematizada de la empresa u organización, así como su trayectoria, normas y políticas, que facilitar la ejecución de las tareas de manera eficiente. Mientras un **procedimiento** es la secuencia cronológica a seguir de actividades que se encuentran enlazadas entre sí que cumplen de manera sistemática la forma que se debe realizar una actividad o función específica en la dirección general de programación. Es importante entender la diferencia entre procedimiento y proceso, ya que pueden considerar sinónimos, pero hay características distintas entre sí. Una representación gráfica de los procesos y procedimientos se ilustra en la figura 18.

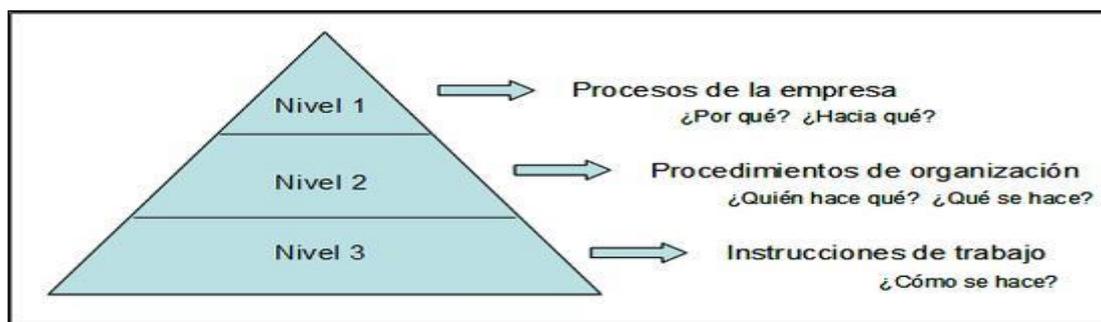


Figura 18.- Representación gráfica de los procesos y procedimientos. Tomado de: Camisón (2012)

Teniendo en cuenta los conceptos antes mencionados se puede acotar que, para la elaboración de un manual de procesos, es importante conocer la estructura de la organización, debe de comprender dos partes: de contenido e identificación.

**La identificación** es la que da a conocer datos esenciales de la empresa como el Nombre de la organización, logotipo y fecha de actualización.

**De contenido** es el que está formado por capítulos que incluye el manual, de manera ordenada y sistematizada, donde se encuentra el contexto de la empresa. Por ejemplo: La introducción, antecedentes, misión, visión, objetivos, descripción, estructura organizacional donde se especificarán los organigramas y funciones, las políticas, normas, restricciones, procesos, subprocesos y procedimientos.

A continuación, se detalla los contenidos con los que deben contar el manual de procesos y procedimientos:

**Introducción.** - En el manual de proceso la introducción tiene como prioridad establecer una guía de actividades específicas y claras que garantice la optimización de operaciones y desarrollo de las diferentes acciones.

**Antecedentes Históricos.** - Los antecedentes se refiere a conocer toda la historia de la organización, desde el principio hasta la actualidad, donde se plantea los objetivos que se pretenden llevar a cabo.

**Misión.** - La misión es una expresión muy general de lo que quiere ser la empresa, esta es la primera referencia de las acciones a tomar de la misma.

**Organigrama.-** Es la representación gráfica de la estructura orgánica de una organización o bien de alguna de sus áreas, la cual muestra qué unidades administrativas la integran y sus respectivas relaciones, niveles jerárquicos, canales formales de comunicación, líneas de autoridad, supervisión y asesoría. (Franklin, 2009, pág. 250)

**Funciones.** - “Es la especificación de las tareas inherentes a cada una de las unidades administrativas que forman parte de la estructura orgánica, necesarias para cumplir con las atribuciones encomendadas a la organización” (Franklin, 2009, pág. 251)

Es importante que al establecer las funciones se tomen en cuenta los siguientes puntos:

- Los títulos que se utilicen correspondan con los nombres de la estructura orgánica.
- Establecer orden que se establece en la estructura.
- La escritura inicie con un verbo en infinitivo.

**Procedimientos.-** Presentación por escrito, en forma narrativa y secuencial, de cada una de las operaciones que se realizan en un procedimiento, para lo cual se anota el número de operación, el nombre de las áreas responsables de llevarlas a cabo y, en la descripción, explicar en qué consiste, cómo, dónde y con qué se llevan a cabo. (Franklin, 2009, pág. 257)

### **2.2.5.1 Diagramas de flujo**

Los diagramas de flujo se los conocen como flujogramas, donde se representa de forma gráfica la secuencia en que se realizan las operaciones de un proceso, el camino de materiales o formas.

Según Franklin (2009) menciona que en ellos se muestran las áreas o unidades administrativas y los puestos que intervienen en cada operación descrita. Además, pueden mencionar el equipo o los recursos que se deben utilizar en cada caso. (pág. 259).

Los diagramas ayudan a su comprensión, donde se presentan en forma accesible y sencilla, una representación clara de las actividades planteadas.

## 2.2.6 Manual de organización y funciones

El Manual de Organización y Funciones, más conocido como MOF por sus siglas, es un documento formal que las empresas elaboran para plasmar parte de la forma de la organización que han adoptado, y que sirve como guía para todo el personal. El MOF contiene esencialmente la estructura organizacional, comúnmente llamada Organigrama, y la descripción de las funciones de todos los puestos en la empresa. También se suele incluir en la descripción de cada puesto el perfil y los indicadores de evaluación. (Ramos, 2010)

En la actualidad es importante contar con este tipo de documentos, teniendo certificaciones de calidad (ISO, OHSAS, entre otros), que requieran, para minimizar los problemas de áreas, división de trabajo, marca responsable, incrementa la productividad individual y organizacional puntos fundamentales en el manual de funciones.

En una organización es de suma importancia la existencia del MOF para ello se debe cuidar la elaboración de su proceso, por tal motivo se recomienda lo siguiente:

- Compromiso de todos en la organización, específicamente de los líderes de cada una.
  - Es necesario que los líderes separen horas semanales para la toma de decisiones referente a temas fundamentales de la organización.
  - Cada equipo debe contar con un líder.
  - La organización necesita un plan estratégico, sin esto no se podrá crear un MOF.
- (Manual de Organización y Funciones) (Ver figura 19)



Figura 19.- Manual de organización y funciones. Tomado de: Ramos (2010, pág. 14)

### 2.2.7 Análisis FODA

El análisis FODA de una empresa es un instrumento de planeación estratégica donde consiste en la creación de un análisis interno, analizando las fortalezas y debilidades. Y un análisis externo, analizando las oportunidades y amenazas que se presentan en una organización. (Ver figura 20)



Figura 20.- Conceptos de los elementos de un análisis FODA. Tomado de: Mañez (2012)

Se realizará un análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la empresa comercial Joyce Pérez e Hijos S.A. mediante el análisis FODA.

### 2.2.8 Estrategias

Michael Porter de Harvard University, diseña una competitividad que permite a la empresa vender y producir bienes. Por tal motivo los ejecutivos de empresas siempre desarrollan estrategias competitivas que ayuden al incremento de productividad de la misma.

Según Manene (2013) menciona que “las estrategias son conjuntos de acciones y compromisos coordinados e integrados diseñados para detonar las competencias y obtener una ventaja competitiva” donde se analiza las diferentes estrategias que son utilizadas en el mercado las mismas que se mencionan a continuación:

**Estrategia de diferenciación:** Las empresas que entre las estrategias competitivas eligen utilizar la de diferenciación, ofrecen a sus clientes productos o servicios únicos. Tener una oferta única permite a las compañías tener una ventaja sobre sus competidores, porque sus competidores, simplemente, no pueden ofrecer lo mismo que ellos están ofreciendo. (Manene, 2013)

**Estrategia de líder de costes:** La estrategia de liderazgo de costes normalmente suele ser empleada sólo por grandes empresas. Se trata de compañías que pueden obtener productos baratos mediante economías de escala. Compran productos a muy bajo precio a diferentes vendedores, les añaden un margen mínimo y mantienen un precio de venta final muy barato. (Manene, 2013)

**Estrategia de enfoque:** Las estrategias competitivas de enfoque de bajo coste son similares a las de líder de costes, exceptuando que el foco se hace en un nicho de mercado concreto. En lugar de comercializar un producto a toda la población, se vende solamente a un segmento particular de la población. (Manene, 2013)

**Estrategia de diferenciación de bajo coste:** La estrategia de diferenciación de bajo coste, al igual que la estrategia de enfoque de bajo coste, se centra en un subconjunto específico del mercado. Sin embargo, esta, en lugar de comercializar un producto o servicio como el más barato, lo que hace es comercializarlo como único en relación con algún aspecto del mismo. (Manene, 2013)

Se puede acotar que las estrategias son de suma importancia para el desarrollo de la empresa ya que es un procedimiento para gobernar un propósito y este sería la productividad en el mercado. Una estrategia ayudará a la ejecución de algunas acciones que facilita la toma de decisiones donde el propósito es obtener los mejores resultados posibles.

### **2.2.8.1 Procesos de planeación estratégica**

El progreso de un procedimiento estratégico origina beneficios concernientes a la capacidad de desarrollar una gestión eficiente, obteniendo materiales y recursos humanos, los que ayudan en la eficiente productividad y mejor ambiente de trabajo. (Pimentel, 2014, pág. 5), por tal motivo es necesario tener en consideración los siguientes puntos que se menciona como procesos de planeación estratégicas:

- Escoger la misión, visión y los objetivos primordiales de la empresa.
- Analizar los valores corporativos para mantener un ambiente de trabajo óptimo.
- Analizar el mercado competitivo para identificar las amenazas y oportunidades.
- Analizar las fortalezas y debilidades con la que cuenta la empresa.
- Elegir estrategias que fomenten a la fortaleza de la empresa y detecten las amenazas existentes.
- Establecer las estrategias

### **2.2.9 Proceso de la administración de talento humano**

Los procesos de la administración de talento humano son necesario para administrar los recursos y a las personas que forman parte de una empresa, se presenta un diagrama que describe el proceso moderno de las instituciones. (Chiavenato, Gestión de talento humano, 2009, pág. 13) (Ver figura 21)

Según Chiavenato (2009) menciona “La administración de recursos humanos (ARH) es el conjunto de políticas y prácticas necesarias para la dirección de los aspectos administrativos en cuanto a las “personas” o los recursos humanos, por ejemplo, el reclutamiento, la selección, la formación, las remuneraciones y la evaluación del desempeño”. (pág. 99).

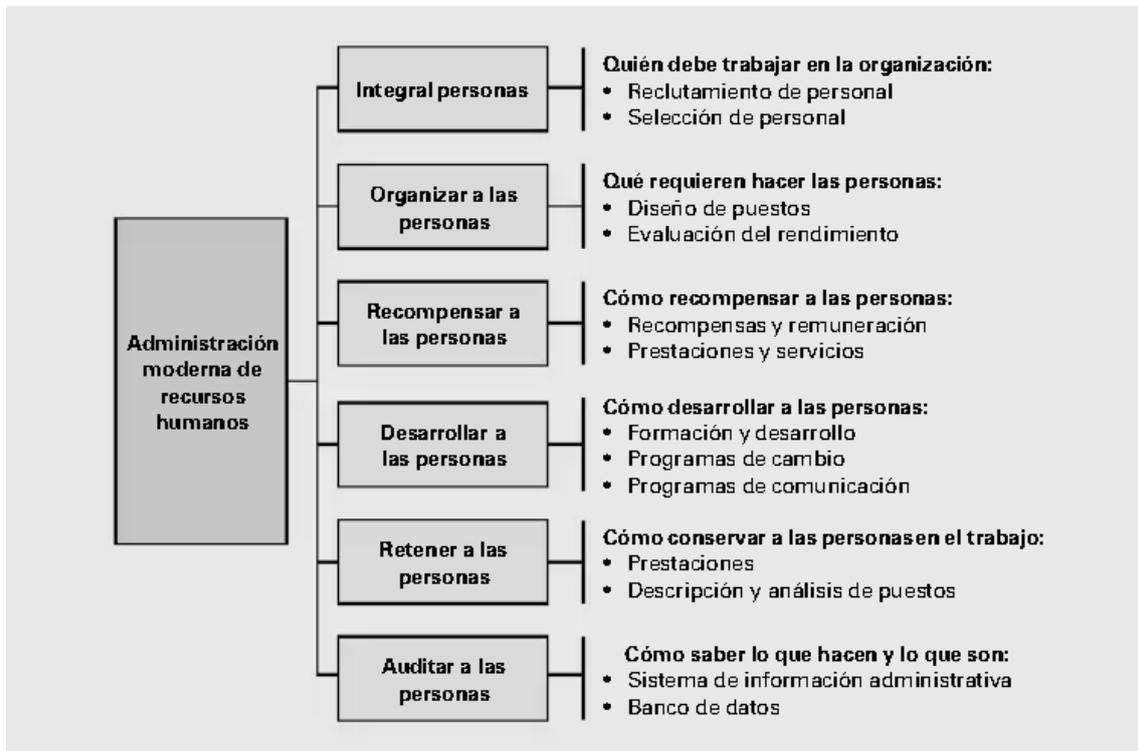


Figura 21.- Proceso de la administración de talento humano. Tomado de: Chiavenato (2009, pág. 13)

**Requisitos del personal.** Los requisitos del personal es la verificación de la información que el jefe inmediato solicita, así como las especificaciones de los requisitos que se necesitan para el puesto solicitado, está dividido en dos áreas fundamentales que son: Proceso de admisión del personal y reclutamiento de personal.

### 2.3 Marco conceptual

En el marco conceptual se describirá los conceptos relevantes del trabajo de investigación para obtener una idea clara de dichas palabras.

**Diseño.** Es una acción creativa y técnica orientada a la creación de un proyecto útil plasmando las ideas del diseño único.

**Rediseño.** Es una acción de modificar lo que ya está creado para realizar mejoras en el proyecto donde se plasmaran ideas nuevas en el diseño ya creado.

**Proceso.** Es la secuencia de pasos o actividades a seguir de proyecto tipo lógico que se enfoca en conseguir resultados específicos.

**Procedimiento.** Son técnicas que establecen un proceso habitual de actividades en el futuro. Donde se las conocen como guía de movimientos que describen la forma correcta de realizar ciertas actividades las que se deben cumplir.

**Funciones.** Es la actividad personal que realiza un ser humano o una cosa adentro de un método de personas, elementos, entre otras., con un fin definitivo.

**Políticas.** Son actividades encaminadas a través de la ideología en la toma de decisiones de un conjunto de normas para alcanzar algunos objetivos.

**Motivación.** Son un conjunto de actividades en el cual el individuo demuestra la orientación, el rigor y el esfuerzo por alcanzar una meta propuesta.

**Incentivos.** Son recompensas que animan a desear o hacer una cosa. El incentivo tiene valor monetario donde se lo puede plasmar en los salarios, bienes y servicios, los cuales tienen valor económico.

**Productividad laboral.** Es una acción que ayuda a detectar la eficiencia de los recursos humanos que producen en servicios o bienes. Es decir, la empresa cuenta con el recurso más importante que es el ser humano donde dará un resultado en sus actividades y eso se lo conoce como productividad laboral.

**Eficacia.** Facultad o capacidad para realizar una actividad deseada rápidamente y bien ejecutada.

**Eficiencia.** Facultad para cumplir o realizar específicamente una función.

## **2.4 Marco legal**

El rediseño organizacional resultante del estudio que se realiza para el Departamento de Ventas de la Empresa Comercial Joyce Pérez S.A. se respaldará en: (1) la Constitución de la República del Ecuador y (2) el Código de Trabajo del Ministerio de Trabajo del Ecuador (2012). A continuación, se exponen los artículos relacionados al presente análisis:

## **2.4.1 Según la Constitución de la República del Ecuador**

La Constitución del Ecuador son leyes jurídicas que gobierna toda la región nacional, está dividida por secciones, capítulos y artículos que tratan de las obligaciones y los derechos de los ciudadanos ecuatorianos. A continuación, se mencionan los siguientes artículos:

### **Constitución de la República del Ecuador**

#### **Sección quinta**

#### **Intercambios económicos y comercio justo**

Según la Constitución de la República del Ecuador (2015) menciona: “**Art. 336.-** El Estado impulsará y velará por el comercio justo como medio de acceso a bienes y servicios de calidad, que minimice las distorsiones de la intermediación y promueva la sustentabilidad. El Estado asegurará la transparencia y eficiencia en los mercados y fomentará la competencia en igualdad de condiciones y oportunidades, lo que se definirá mediante ley”.

Según la Constitución de la República del Ecuador (2015) menciona: “**Art. 337.-** El Estado promoverá el desarrollo de infraestructura para el acopio, transformación, transporte y comercialización de productos para la satisfacción de las necesidades básicas internas, así como para asegurar la participación de la economía ecuatoriana en el contexto regional y mundial a partir de una visión estratégica”.

Según la Constitución de la República del Ecuador (2015) menciona “**Art. 33.-** El trabajo es un derecho y un deber social, y un derecho económico, fuente de realización personal y base de la economía. El Estado garantizará a las personas trabajadoras el pleno respeto a su dignidad, una vida decorosa, remuneraciones y retribuciones justas y el desempeño de un trabajo saludable y libremente escogido o aceptado.”

Según la Constitución de la República del Ecuador (2015) menciona “**Art. 227.-** La administración pública constituye un servicio a la colectividad que se rige por los principios de eficacia, eficiencia, calidad, jerarquía, desconcentración, descentralización, coordinación, participación, planificación, transparencia y evaluación.”

## **2.4.2 Según el Código del Trabajo**

En el Código del Trabajo vigente a la fecha en el país, en su Capítulo IV, artículo 42, obligaciones del empleador se establece que:

“Son obligaciones del empleador:

1. Pagar las cantidades que correspondan al trabajador, en los términos del contrato y de acuerdo con las disposiciones de este Código;
2. Sujetarse al reglamento interno legalmente aprobado”

Por lo tanto, al momento de firmar un contrato con la empresa, en el reglamento interno de la misma debe constar el reconocimiento de bonos de productividad por alcanzar un meta fijada entre el empleador y el empleado, a más de la remuneración mensual que tiene derecho el vendedor.

## **Capítulo III**

### **3. METODOLOGIA DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **3.1 Tipo de investigación**

El tipo de investigación que se utilizó en este proyecto es la descriptiva, puesto que se buscó conocer la situación del Departamento de Ventas de la empresa comercial Joyce Pérez e Hijos S.A., manejando datos e información obtenida de manera interna.

En estudios descriptivos “se muestran, narran, reseñan o identifican hechos, situaciones, rasgos, características de un objeto de estudio, o se diseñan productos, modelos, prototipos, guías, etcétera, pero no se dan explicaciones o razones de las situaciones, los hechos, los fenómenos, etcétera” (Bernal, 2010, p. 113).

Por tanto en el presente estudio se detallaron factores estructurales y organizacionales, factores de motivación y culturales del personal de ventas, la forma con la que se llevan los procesos, entre otros en con el fin de elaborar un plan de rediseño organizacional para el Departamento de ventas de la empresa.

Para respaldar la investigación descriptiva se utilizó como técnica de investigación la entrevista y la entrevista a un grupo de personas.

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

El enfoque usado en la investigación es cualitativo. “Con este tipo de acercamiento metodológico no se busca cuantificar, sino comprender determinado fenómeno; es decir, establecer cómo se relaciona un aspecto con otro” (Del Cid, Méndez & Sandoval, 2011, p. 23).

Este enfoque soporta un análisis cuantitativo. No utiliza estadística. En él se privilegia la interpretación de cualidades y se orienta al entendimiento de acciones de los sujetos involucrados.

### **3.3 Fuentes de información**

#### **Fuentes primarias**

- Entrevista realizada al Gerente General – Propietario de la empresa. Ver Anexo B
- Entrevista realizada a la Administradora de la empresa. Ver Anexo B
- Entrevista realizada al personal del Departamento de ventas. Ver Anexo C

Se realizó una entrevista al Gerente General – Propietario de la empresa para conocer la problemática existente en la empresa y si se justifica una reestructuración del Departamento de Ventas.

La entrevista realizada a la Administradora de la empresa es también una fuente que permitió conocer lo que sucede en la empresa, lo que esta necesita y si se requiere la reestructuración del Departamento de Ventas.

La entrevista realizada al personal del Departamento de Ventas tuvo como objetivo conocer distintos aspectos en los que se desenvuelve el departamento, para luego proponer mejoras que ayuden al mejor desempeño del mismo.

Esta entrevista se realizó el 10 de octubre de 2019 y tuvo una duración de una hora.

#### **Fuentes secundarias**

- Datos y documentos proporcionados por el Departamento de Contabilidad de la empresa Joyce Pérez e Hijos S.A.

### **3.4 Técnicas de investigación**

Como técnicas de investigación se utilizó la entrevista a un grupo de personas.

Las entrevistas dirigidas al Gerente – Propietario de la empresa y a la Administradora de la empresa quien coordina todos los departamentos de la misma, permitieron conocer

lo que la empresa requiere y si se respalda o justifica el rediseño propuesto. Esta entrevista constó de 8 preguntas.

La entrevista aplicada al personal del Departamento de ventas permitió conocer diferentes aspectos del departamento para, en base a la respuesta, proponer mejoras para el mismo. Esta entrevista contuvo 10 preguntas distribuidas en 4 secciones que son:

- Sección A. La organización en el trabajo
- Sección B. La gestión de ventas
- Sección C. Incentivos y oportunidades de desarrollo de los empleados
- Sección D. Los procesos

### **3.5 Resultados y análisis de las entrevistas.**

#### **3.5.1 Resultados y análisis de la entrevista al Gerente General – Propietario**

La entrevista al Gerente General – Propietario de la empresa Joyce Pérez e Hijos arrojó los siguientes resultados:

Pregunta 1.

**¿Por qué motivos cree usted han disminuido las ventas en la empresa en los últimos 3 años?**

Respuesta

El entrevistado atribuye la disminución de ventas en la empresa en los últimos 3 años a la situación económica del país, la cual ha afectado al sector de la construcción; afirma también que existen menos construcciones de viviendas y que la gente se limita a hacer sólo remodelaciones en sus hogares.

Análisis

La respuesta tiene mucho fundamento y coherencia

Pregunta 2.

**¿Cuenta la empresa con un software o sistema adecuado que ayude en la empresa en su administración y/o gestión de las ventas?**

Respuesta

El Propietario de la empresa admite que no cuenta con ningún sistema informático contable ni para ventas, pero acepta que éste respaldaría el incremento de ventas en la empresa.

#### Análisis

El hecho de que en la “era de la tecnología”, la empresa no cuente con un software que respalde la gestión de ventas, revela una negligente gestión y escasa visión administrativa del negocio.

#### Pregunta 3.

**¿Existe un debido control y evaluación de los procesos y procedimientos en la empresa?**

#### Respuesta

A esta pregunta afirmó que de manera formal no existe y lo que se trata es de ajustar los procesos y procedimientos de acuerdo a como se van presentando las situaciones en el día a día.

#### Análisis

En vista de que la empresa no cuenta con un control adecuado de los procesos y procedimientos y el hecho de que se enfrentan las situaciones según se presentan en el “día a día” puede dar lugar a una deficiente atención en el servicio al cliente y esto a su vez conlleva a una disminución considerable de las ventas.

#### Pregunta 4.

**¿La empresa cuenta con un manual de funciones de los empleados?**

#### Respuesta

A esta interrogante el entrevistado acepta que no cuenta con ningún manual.

#### Análisis

Si la empresa no cuenta con un manual de funciones no se le pueden atribuir del todo responsabilidades a un determinado empleado y es seguro que el empleado tenga que realizar diversas actividades que incluso no correspondan a su departamento. Esto merma

el desempeño del talento humano junto con la eficacia y la eficiencia del mismo. El empleado difícilmente va a empoderarse de su cargo.

Pregunta 5.

**¿Se realiza una planificación y seguimiento de las actividades del personal del Departamento de Ventas?**

Respuesta

A esta interrogante aseveró que no existe una planificación per se, lo que “se programa es el día a día” de los clientes que llegan al local y en base a eso se hace un presupuesto para los pagos y demás necesidades del local.

Análisis

Al no planificar, no se tienen metas claras para la empresa y peor para el personal. Los resultados dejan de ser predecibles.

Pregunta 6.

**¿Existen incentivos o bonificaciones para el personal de ventas? ¿Si existen, cuáles son?**

Respuesta

Ante esta interrogante dice que en términos monetarios no existe actualmente ningún incentivo o bonificación.

Análisis

Un empleado que no es debidamente motivado, aunque sea esporádicamente, puede considerar su trabajo una simple rutina e incluso no empoderarse del mismo.

Pregunta 7.

**¿Qué tan importante es para usted la capacitación para el personal? ¿Con qué frecuencia se ofrece capacitación al personal de la empresa?**

Respuesta

El Gerente – Propietario de la empresa reconoce la importancia de la capacitación para el personal y afirma que lo óptimo es realizarla cada 3 meses principalmente sobre técnicas de ventas y sobre las características técnicas de los productos. Lo que si se mantienen son acuerdos con algunas marcas y los vendedores esporádicamente reciben capacitaciones sobre algunas líneas de productos que pertenecen a cierta marca.

#### Análisis

Es importante que el propietario de la empresa considere importante la capacitación continua del personal. En vista de que se mantienen acuerdos con algunas marcas, se debe aprovechar al máximo dichos contactos para que las capacitaciones sobre las características técnicas de los productos pasen de esporádicas a frecuentes.

#### Pregunta 8.

**¿De qué manera cree usted que la reestructuración del Departamento de Ventas puede ayudar a mejorar la competitividad y el desempeño del mismo?**

#### Respuesta

El entrevistado ante esta pregunta admite que los cambios en el Departamento de Ventas son importantes y que incluso el departamento requiere una reorganización. Afirma también que, si se realiza un estudio sistemático y bien elaborado, los cambios permitirán incrementar las ventas y que la empresa en general sea más competitiva.

#### Análisis

Es útil para el estudio que se realiza que el propietario de la empresa reconozca que el Departamento de Ventas requiere un rediseño del Departamento de Ventas, el mismo que permitirá una mejor gestión del departamento con la cual se puede lograr un incremento en las ventas.

#### Pregunta 9.

**¿La empresa cuenta con capital para invertir en una propuesta de rediseño organizacional?**

Sí la empresa cuenta con fondos para rediseñar su estructura operativa

### **3.5.2 Resultados y análisis de la entrevista a la Administradora de la empresa**

La entrevista a la Administradora de la empresa Joyce Pérez e Hijos arrojó los siguientes resultados:

Pregunta 1.

**¿Por qué motivos cree usted han disminuido las ventas en la empresa en los últimos 3 años?**

Respuesta

La Administradora de la empresa considera al igual que el Gerente que la disminución de las ventas es causada por la situación económica del país y adicionalmente que ha existido frecuente rotación de personal; el mismo que no ha no se ha enfocado en cumplir de manera satisfactoria las metas del Departamento de Ventas.

Análisis

El hecho de que exista una frecuente rotación de personal denota que el personal no se siente cómodo por alguna razón en la empresa y esto revela falta de una óptima gestión de talento humano.

Pregunta 2.

**¿Cuenta la empresa con un software o sistema adecuado que ayude en la empresa en su administración y/o gestión de las ventas?**

Respuesta

La entrevistada afirma que al momento no se cuenta con ningún sistema ni software contable, pero se encuentra recibiendo cotizaciones y evaluando algunos programas para elegir aquel que mejor resuma la información de ventas para toma de decisiones.

Análisis

En los actuales momentos utilizar tecnología es imprescindible. No hay opción. El usar tecnología no puede considerarse ventaja competitiva, simplemente permite a la empresa mantenerse operando.

Pregunta 3.

**¿Existe un debido control y evaluación de los procesos y procedimientos en la empresa?**

Respuesta

A esta pregunta la entrevistada respondió que sí existe un control y que de él está a cargo la contadora de la empresa.

Análisis

Para esta pregunta, la respuesta de la Administradora no concuerda con la respuesta del Gerente. Y en todo caso si la gestión de procesos y procedimientos de la empresa están bajo la responsabilidad de una contadora, evidencia que la empresa adolece de una administración deficiente que podría dar lugar a varios problemas, entre ellos, la disminución de las ventas. Sería óptimo que la gestión de procesos y procedimientos esté a cargo de un Ingeniero en Sistemas o de un Ingeniero Comercial o de un Ingeniero Industrial.

Pregunta 4.

**¿La empresa cuenta con un manual de funciones de los empleados?**

Respuesta

A esta pregunta el entrevistado acepta que no cuenta con ningún manual y que tal vez es una “ventaja” que los empleados son “multitarea” y realizan funciones en distintos departamentos.

Análisis

La Administradora responde que en la empresa no existe un manual de funciones de los empleados y adicionalmente que los empleados son “multitarea” y realizan funciones en los distintos departamentos. Esto demuestra que la empresa se ha constituido sin ningún estudio administrativo – financiero y/o el negocio se desarrolla sin la planificación del caso.

Pregunta 5.

**¿Se realiza una planificación y seguimiento de las actividades del personal del Departamento de Ventas?**

Respuesta

A esta interrogante aseveró que si se realizan ambas actividades supervisadas por gerente de la empresa y la entrevistada con el fin de que las ventas se realicen de manera normal.

Análisis

La respuesta de la entrevistada se contradice con la respuesta del Gerente de la empresa.

Pregunta 6.

**¿Existen incentivos o bonificaciones para el personal de ventas? ¿Si existen, cuáles son?**

Respuesta

Ante esta pregunta, la entrevistada responde que en términos monetarios no existe actualmente ningún incentivo o bonificación. Lo que si existe son festejos, agasajos, celebraciones por cumplimiento de las metas del Departamento de Ventas o por onomásticos.

Análisis

En lugar de existir festejos, agasajos, celebraciones debería existir o facilitarle al empleado del mes, capacitaciones o algún tipo de bonificación.

Pregunta 7.

**¿Qué tan importante es para usted la capacitación para el personal? ¿Con qué frecuencia se ofrece capacitación al personal de la empresa?**

Respuesta

De acuerdo a la respuesta, la Administradora de la empresa le da importancia de la capacitación para el personal puesto que permite mantenerse actualizados con respecto a distintos temas, por ejemplo: reformas a nivel contable, nuevas técnicas de ventas, etc. y afirma que sobre el tema contable se realizan capacitaciones cada 6 meses.

#### Análisis

Es importante que la Administradora valore la capacitación para el personal. Deberían aprovecharse los acuerdos o las compras a proveedores de distintas marcas para que se capacite al personal gratuitamente sobre las características técnicas de los distintos productos.

#### Pregunta 8.

**¿De qué manera cree usted que la reestructuración del Departamento de Ventas puede ayudar a mejorar la competitividad y el desempeño del mismo?**

#### Respuesta

La Administradora ante esta pregunta insistió en que cuenta con empleados “multitarea”, sin embargo que la reestructuración del Departamento de Ventas serviría para contar con personal con vocación que pueda convencer de mejor manera a los clientes sobre la compra de los diversos productos y este tenga una mayor facilidad de palabra y/o fluidez a la hora de vender el producto.

#### Análisis

La respuesta denota que existe apertura en la Administradora para escuchar cualquier mejora para el Departamento de Ventas y por ende acepta al mismo tiempo que Departamento de Ventas requiere una “reorganización”.

### **3.5.3 Resultados y análisis de la entrevista grupal al personal de ventas**

La entrevista al personal de ventas – 3 asesores comerciales - de la empresa comercial Joyce Pérez e Hijos S.A. arrojó los siguientes resultados:

## Sección A. La organización en el trabajo

Pregunta 1.

**¿Cuántos años vienen trabajando para la empresa comercial Joyce Pérez e Hijos?**

Respuestas

Vendedor 1: Llevo 8 meses laborando en esta empresa.

Vendedor 2: Tengo año y medio trabajando en este negocio.

Vendedor 3: Voy para un año prestando mis servicios en esta compañía.

Análisis

La respuesta denota que el personal de ventas, en general, tiene poco tiempo en la empresa; esto es, en promedio aproximadamente un año. Además, se puede inferir que en los últimos años hubo relevante rotación en el personal de este departamento.

Pregunta 2

**¿En qué puestos de trabajos se han desempeñado en la empresa desde que ingresaron?**

Respuestas

Vendedor 1: He efectuado ventas, atención al cliente, garantías y compras.

Vendedor 2: He realizado ventas, facturación y bodega.

Vendedor 3: He trabajado en ventas, despacho.

Análisis

Al parecer las funciones del personal de ventas no están bien definidas. Se conoce que el personal de ventas debe dedicarse a facturación y ventas per sé; no deberían realizar actividades en garantías, proveeduría, bodega.

Pregunta 3

**¿Qué cargo ocupan actualmente dentro la empresa? ¿Qué funciones o labores realizan en el cargo que desempeñan?**

## Respuestas

Vendedor 1: No desempeño un cargo fijo, cuando estoy de vendedor por lo general debo cumplir con la meta. Para ello debo captar nuevos clientes; en cambio, cuando estoy en atención al cliente principalmente debo atender garantías y reclamos, sugerencias e incluso a veces ayudar al Gerente o la Administradora en compras.

Vendedor 2: De igual manera no tengo puesto fijo, como vendedor lo primordial es llegar a la meta, y dar seguimiento al cliente para garantizar su fidelidad; mientras que como facturador me encuentro en la responsabilidad de registrar los pagos de los clientes, para que tener los saldos actualizados. En ocasiones también ayudo en la organización de la bodega.

Vendedor 3: Me encuentro en la misma posición de mis compañeros, ya que no tengo una labor estable. Como vendedor la administración exige cumplir con la meta, y realizar servicio post-venta, en cambio en despacho la responsabilidad recae en el control del inventario tanto en las entradas y salidas.

## Análisis

Con las respuestas más detalladas con respecto a las funciones de cada uno de los vendedores, se confirma lo que sostuvo la Administradora y el Gerente: (1) no existe un Manual de funciones y (2) los vendedores son “multitarea”. También es notable que la persona encargada de gestionar el departamento de ventas debe mejorar la administración del talento humano en el mismo; es decir, asignar a los vendedores funciones específicas, capacitarlos, evaluarlos, motivarlos, etc.

## Sección B. La gestión de ventas

### Pregunta 4

**¿Se crean en el departamento estrategias para captar clientes? ¿Existen combos, promociones, ofertas, descuentos?**

## Respuestas

Vendedor 1: El área de ventas cuenta con un presupuesto limitado, por esta razón las promociones son escasas, dado que se invierte en la publicidad de los productos.

Vendedor 2: Para captar clientes debo utilizar al máximo mis destrezas como vendedor, puesto que la empresa no acostumbra a realizar ofertas.

Vendedor 3: Por lo general este negocio desarrolla material publicitario con respecto a los artículos que comercializa, más no efectúa descuentos ni promociones.

#### Análisis

Las respuestas denotan que al parecer en la empresa no se ha contemplado, al menos en la actualidad, un Plan de Marketing y Ventas o documento alguno en el que se incluyan estrategias para mejorar la comercialización de los productos, retener y ganar nuevos clientes, promocionarse mejor, etc. y el hecho de que no cuente con combos o promociones a la fecha hace incluso que la empresa sea menos competitiva; pues en el mercado abundan los combos. Se puede afirmar que las ventas requieren gestionarse de manera distinta pues el mercado es agresivo.

#### Pregunta 5

**¿De qué manera otras empresas que son nuestra competencia atraen a los clientes?**

#### Respuestas

Vendedor 1: Nuestros competidores realizan con mucha frecuencia promociones para captar nuevos clientes, y también acostumbran hacer publicidad.

Vendedor 2: La competencia aplica descuentos y ofertas en sus productos para aumentar la afluencia de clientes, y así mejorar sus ventas.

Vendedor 3: Otras empresas efectúan 2x1 en las diferentes gamas de artículos que comercializan, con el objetivo de incrementar su cartera de clientes.

#### Análisis

El mercado actual es muy dinámico y agresivo. Las promociones, ofertas, ... abundan y se requiere de la misma manera empresas bien organizadas, con una misión y visión bien definidas flexibles para adaptarse a los gustos y preferencias de los clientes, los cuales también son dinámicos.

#### Pregunta 6

**¿Qué estrategias creen que utilizan las empresas que son nuestra competencia para tener más ventas que nosotros? ¿Por qué esas empresas venden más que nosotros?**

#### Respuestas

Vendedor 1: Estas empresas han implementado en su modelo operativo el marketing digital, lo cual representa una herramienta que activa e incrementa la demanda.

Vendedor 2: Los negocios que conforman la competencia tienen una fuerte presencia en las redes sociales, y esto produce un gran impacto en sus ventas.

Vendedor 3: Más allá de las promociones, descuentos y ofertas que realizan en sus productos, sin duda alguna el marketing digital juega un papel importante en la mejora continua de su nivel de ventas.

#### Análisis

Los asesores comerciales destacan en sus respuestas que la competencia está contemplando el uso de tecnología esto es: marketing digital, ventas y soporte en línea, presencia constante y viral en redes sociales, etc. La empresa comercial “Joyce Pérez e hijos” S.A. se ha mantenido de manera conservadora al respecto.

### **Sección C. Motivación, incentivos y oportunidades de desarrollo de los empleados del Departamento de ventas**

#### Pregunta 7

**¿Qué tipo de bonificación, comisión o incentivos reciben por las ventas que realicen?**

#### Respuestas

Vendedor 1: La empresa no otorga ningún tipo de bonificación por ventas efectivas, ni por llegar a la meta mensual.

Vendedor 2: El volumen de ventas no influye en mi remuneración mensual, ya que el monto de mi sueldo es fijo, y la administración no aplica comisiones.

Vendedor 3: Básicamente no hay incentivos por el número de ventas que se logre alcanzar mensualmente.

## Análisis

Al momento la empresa no considera la motivación y/o incentivos para el personal de ventas; práctica que es común en la gestión de talento humano.

## Pregunta 8

**¿Se les da capacitaciones (cursos o seminarios) que les ayuden a realizar de mejor manera su trabajo?**

## Respuestas

Vendedor 1: Si recibo capacitación relacionada con los diferentes productos que comercializa la compañía.

Vendedor 2: Me capacitan cuando se oferta un nuevo producto, de esta manera conozco sus características, y así puedo presentarlo correctamente al cliente.

Vendedor 3: La empresa realiza capacitaciones dos veces por año, en la cual muestran los nuevos productos a vender.

## Análisis

La empresa considera de manera modesta y esporádica la capacitación para el personal de ventas de la empresa.

## Pregunta 9

**¿Sobre qué temas que aún no se han capacitado, les interesaría capacitarse?**

## Análisis

Vendedor 1: Me gustaría recibir capacitación relacionada con las ventas online, y en redes sociales, ya que es un tema muy explotado en la actualidad.

Vendedor 2: Encuentro interés por temas vinculados con las Neuroventas, y la creación de estrategias para incrementar las ventas.

Vendedor 3: Prefiero capacitarme con respecto a ventas en plataformas digitales, dado que me parece un tema que puede otorgar ventaja frente a la competencia.

## Análisis

Las respuestas reflejan que los asesores comerciales se sienten interesados en desarrollarse y por ende en capacitarse en varios temas en boga. Por otra parte, existe una

amplia oferta de capacitación, Se considera positiva la predisposición e interés del personal en capacitarse.

#### **Sección D. El proceso de despacho**

Pregunta 10

**¿Qué dificultades se presentan al momento que ustedes despachan un producto para los clientes?**

Respuestas

Vendedor 1: El principal problema radica en la inoportuna actualización del inventario en stock, por esta razón en algunas ocasiones no se concreta la venta.

Vendedor 2: Existen dificultades tales como: falencia en el control de la mercadería en bodega, y retraso en las órdenes de despacho.

Vendedor 3: Coincido con mis compañeros la falta de control con respecto al inventario, pero también suele presentarse facturas mal elaboradas.

Análisis

Los vendedores afirman explícitamente que no existe una buena gestión de inventario – bodega en la empresa.

#### **3.6 Situación actual.**

Para definir la situación de la empresa, se empezará con un análisis PESTEL, que se desarrollará en la siguiente página:

### 3.6.1 Análisis PESTEL

Tabla 1.- Análisis PESTEL

Factores	Tendencias	Cambios en relación a grupos de interés	Efecto probable	Oportunidad/Amenaza
<i>Político</i>	Inestabilidad política debido a varios casos de corrupción en torno al gobierno anterior y actual. Próximo año electoral	Desatención en torno a creación de políticas encaminadas a darle un nuevo impulso al sector de materiales de construcción.	Desmotivación para inversión en proyectos a nivel local.	Amenaza
<i>Económico</i>	Según proyecciones de la CEPAL, se espera que la economía ecuatoriana caiga en un -9% de crecimiento de su PIB, pero se espera una leve recuperación en el 2021 con una tasa del 0,3%.	Consumidores contarían con menor poder adquisitivo, el cual es menor en relación al año anterior. Sin embargo, se espera que la situación mejore aunque muchos analistas lo dudan porque el siguiente año (2021), es un año electoral.	Alto impacto económico para el sector de la construcción.	Amenaza
	Créditos hipotecarios con mayores restricciones	Esto desalentaría la adquisición de nuevos programas habitacionales, impactando directamente al mercado de la empresa	Disminución en la compra de materiales de construcción	Amenaza
<i>Social</i>	Impulso para la construcción de viviendas sociales por parte del GAD Municipal de Guayaquil.	Las personas de clase media baja y típica, podrían acceder a este tipo de programas y darle un nuevo impulso al mercado de la construcción.	Incremento en la demanda de materiales de construcción en la ciudad de Guayaquil.	Oportunidad
<i>Tecnología</i>	Eliminación de aranceles para la importación de equipos de computación y telecomunicación	La empresa podrá encontrar en el mercado equipos tecnológicos a un precio más económico.	Disminución en el precio de productos tecnológicos y de prestación de servicios como Internet.	Oportunidad
<i>Legal</i>	Creación de leyes que fomenten el sector de la construcción pos Covid en el Ecuador.	Culminación de proyectos urbanísticos y turísticos en la Provincia del Guayas.	Posibilidad de aumento de cuota de mercado para la empresa.	Oportunidad

Elaborado por Herrera & Naranjo (2020).

### 3.6.2 Matriz FODA

Tabla 2.- Matriz FODA

<b>Fortalezas</b>	<b>Oportunidades</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Empresa con varios años dedicados a la comercialización de productos para el mercado de la construcción.</li><li>▪ Ubicación estratégica en el centro de la ciudad de Guayaquil.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Los proveedores ofrecen descuentos por compras a grandes volúmenes</li><li>▪ El sector de la construcción cuenta con beneficios arancelarios existentes</li><li>▪ Promesas del gobierno de beneficiar a la población con la construcción de viviendas de interés social.</li><li>▪ Alto grado de crecimiento del sector de la construcción</li></ul>
<b>Debilidades</b>	<b>Amenazas</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Personal poco o nada capacitado.</li><li>▪ Los empleados carecen de motivación.</li><li>▪ Problemas en el despacho de la mercadería.</li><li>▪ Campañas publicitarias escasas.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Entrada de nuevos competidores</li><li>▪ Mejores precios de la competencia.</li></ul>

*Elaborado por Herrera & Naranjo (2020).*

### 3.6.2 Organigramas

#### 3.6.2.1 Organigrama actual de la empresa

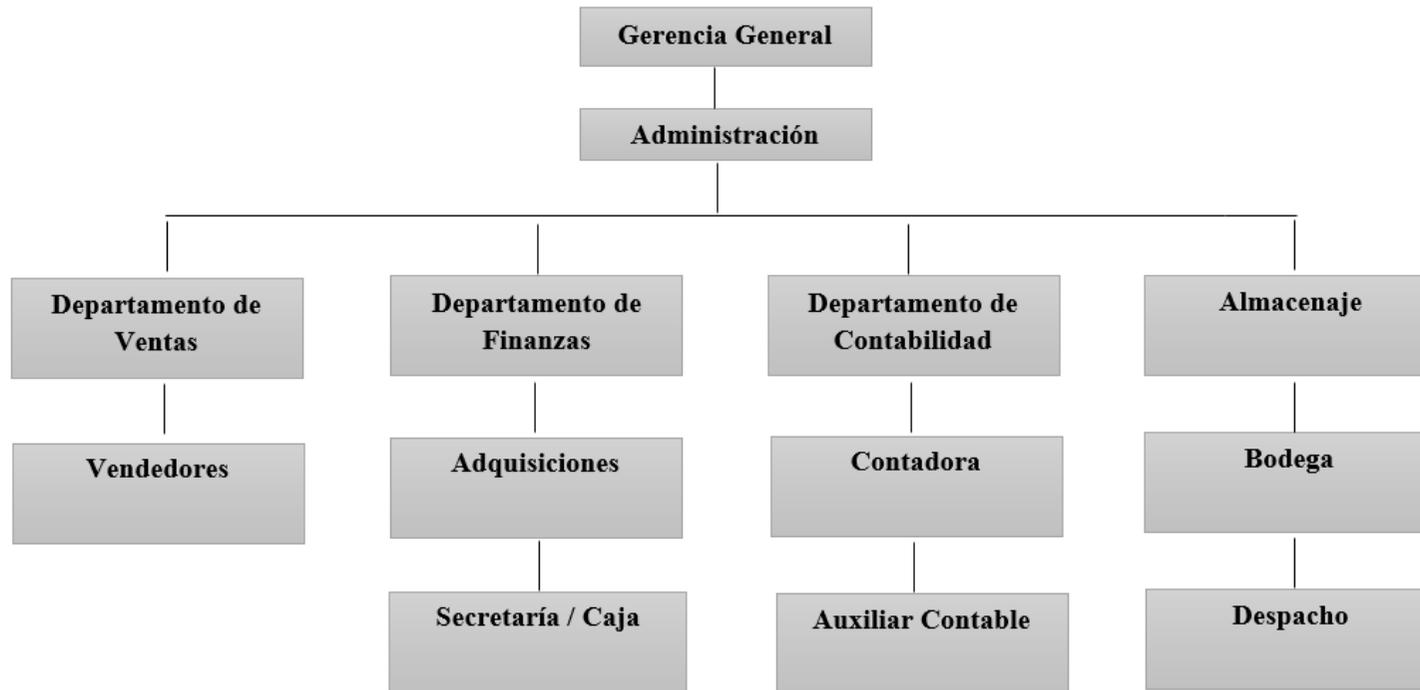


Figura 22.- Organigrama actual de la empresa.  
Elaborado por Herrera & Naranjo (2020)

### 3.6.2.2 Organigrama actual del Departamento de Ventas



Figura 23.- Organigrama actual del Departamento de Ventas.  
Elaborado por Herrera & Naranjo (2020)

## Capítulo IV

### 4. PROPUESTA DE SOLUCIÓN

#### 4.1 Análisis de la situación actual

En base a (1) los resultados de las técnicas de investigación utilizadas y (2) al uso de herramientas como la matriz FODA, el organigrama del Departamento de Ventas; se obtiene la tabla 3, la cual dará lugar a las mejoras se proponen a posteriori.

Tabla 3.- Análisis de la situación actual. Inventario de inconvenientes detectados y soluciones sugeridas

Inconveniente	Solución sugerida
Debe mejorarse gestión del personal de ventas.	Contratar un Jefe de Marketing y Ventas.
Vendedores realizan funciones en distintos departamentos.	Manual de funciones y documentación de procesos.
No existe la automatización debida.	Adquisición de un software CRM.
Vendedores no conocen en detalle especificaciones técnicas de ciertos productos.	Capacitación diversa al personal de ventas.
Se busca incrementar las ventas.	
Se busca mejorar la atención al cliente.	
No existen estrategias definidas para mantener y mejorar las ventas.	FODA estratégico.
Al momento no se contempla motivación y/o incentivos para vendedores.	Considerar un porcentaje de comisión por ventas al personal.

Elaborado por Herrera & Naranjo (2020).

#### 4.2 Mejoras y cambios sugeridos

Tabla 4.- Mejoras y cambios sugeridos

Ítem	Existe	Se sugiere
Jefe de Marketing y Ventas	x	✓
Manual de funciones	x	✓
Documentación de procesos	x	✓
Software para gestión de ventas	x	✓
Capacitaciones al personal de ventas	x	✓
Incentivos al personal de ventas	x	✓
Promoción y/o publicidad	x	✓

Elaborado por Herrera & Naranjo (2020).

#### 4.2.1 Organigrama sugerido para el Departamento de Ventas

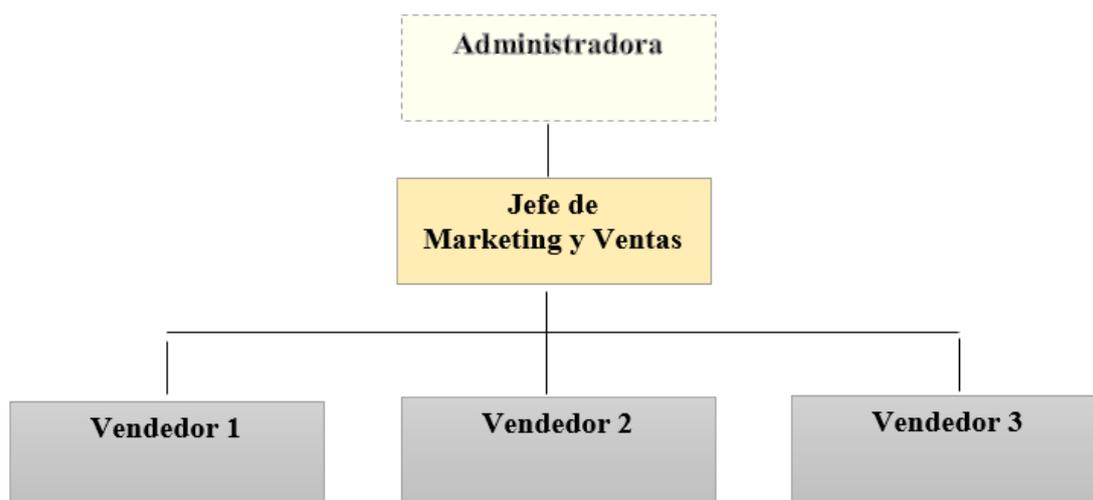


Figura 24.- Organigrama sugerido para el Departamento de Ventas. Elaborado por Herrera & Naranjo (2020)

Como se observa en la figura 24, se sugiere que como parte del personal del Departamento de Ventas se incluya a un Jefe de Marketing y Ventas, debido a las siguientes razones:

1. Considerando como se ha estado llevando la administración general de la empresa se puede concluir que la administración actual requiere un especialista, por lo menos en uno de los departamentos. Se recuerda del capítulo 3 que:
  - a los vendedores se los utiliza como “multitarea”;
  - no existe planificación. El negocio va a la marcha del día a día.
  - la contadora gestiona los procesos, entre otros.
2. Un profesional especializado en Marketing y Ventas estará plenamente capacitado para:
  - establecer la política de la empresa en lo que respecta las 5 Ps.
  - diseñar de una planificación considerando las prioridades y productos de la empresa
  - respaldar al grupo de vendedores con estrategias, políticas, canales, publicidad y merchandising.
  - realizar investigaciones comerciales para explotar la comercialización de productos nuevos y existentes.
  - organizar eventos de promoción y publicidad, etc.

Si bien es cierto, esta contratación constituye un gasto para la empresa, al mismo tiempo permitirá que se impulsen las ventas y que existan a mediano plazo beneficios tangibles e intangibles.

#### 4.2.2 Manual de funciones para el personal del Departamento de Ventas

##### 4.2.2.1 Manual de funciones: Jefe de Marketing y Ventas

### IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

#### Información general

Nombre del puesto	<b>Jefe de Marketing y Ventas</b>
Nivel	Administrativo
Departamento o división	Departamento de Ventas
Reporta	Gerente General Administradora General
Supervisa a	Asesores Comerciales
Relaciones Internas:	Gerencia, Contabilidad, Bodega - Inventarios

### PROPÓSITO DEL PUESTO

Investigar, determinar y evaluar la demanda de los productos a comercializar, con el fin de implementar campañas y estrategias que permitan mantener y/o incrementar las ventas.

#### Funciones del puesto

1. Elaboración del plan de marketing y ventas, acorde con los objetivos de la empresa.
2. Realizar estudios en el mercado para evaluar las tendencias de compra.
3. Implementar estrategias de publicidad, promoción y ventas.
4. Monitorear que las ventas se mantengan y/o incrementen.
5. Organizar y supervisar las campañas de promoción y publicidad.
6. Realizar tabla de proyecciones o estimaciones de ventas.
7. Gestionar con la Gerencia, capacitación para el personal de ventas en los productos de la empresa y en temas que respalden su buen desempeño.
8. Supervisar e incentivar al personal del departamento de ventas
9. Conocer en detalle las características técnicas de los productos ofertados.

## REQUISITOS DEL PUESTO

<b>Educación</b>	Tercer nivel					
<b>Formación académica</b>	Ing. o Lic. en Marketing y Publicidad, Ing. Comercial					
<b>Experiencia</b>	<b>NINGUNA</b>	<b>&lt;1 año</b>	<b>1-2 años</b>	<b>2-3 años</b>	<b>3-5 años</b>	<b>&gt;5 años</b>
			X			
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 1 año en cargos o área similares.</li> <li>▪ Comercialización de materiales de construcción y acabados</li> <li>▪ Gestión de talento humano</li> <li>▪ Gestión de clientes en ventas al por mayor y menor</li> </ul>					
<b>Disponibilidad</b>	Tiempo completo		X	Viajes dentro del país		X
	Turnos rotativos		X	Viajes fuera del país		
<b>Otros</b>	Vehículo propio			Inglés		

## COMPETENCIAS

Competencias Organizacionales	Nivel		
	Alto	Medio	Bajo
Orientación al logro y resultados	X		
Trabajo bajo presión	X		
Trabajo en equipo	X		

Competencias Funcionales	Nivel		
	Alto	Medio	Bajo
Organización y Planificación	X		
Liderazgo	X		
Proactividad	X		
Comunicación oral y escrita	X		

## OTRAS DESTREZAS REQUERIDAS EN EL CARGO

1. Capacidad de resolver problemas
2. Manejar debidamente diversas tecnologías, entre ellas: CRM, Business Intelligence, Redes Sociales (Social Media), entre otras afines.

#### 4.2.2.2 Manual de funciones: Vendedores

### IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

#### Información general

Nombre del puesto	<b>Asesor comercial</b>
Nivel	Administrativo
Departamento o división	Departamento de Marketing & Ventas
Reporta	Gerente General Administradora General Jefe de Marketing & Ventas
Supervisa a	N/A
Relaciones Internas	Bodega - Inventarios, Contabilidad

### PROPÓSITO DEL PUESTO

Garantizar las mejores prácticas de comercialización y ventas al por menor y mayor de materiales de construcción y acabados de diversas marcas.

#### Funciones del puesto

1. Obtener una cartera de clientes representativa.
2. Elaboración de cotizaciones.
3. Hacer visitas a clientes y/o atenderlos en las instalaciones de la empresa.
4. Asesorar debidamente a los clientes.
5. Conocer en detalle las características técnicas de los productos ofertados.
6. Alcanzar los objetivos y metas impuestas por el Departamento de Ventas.
7. Supervisar el despacho de la mercadería

### REQUISITOS DEL PUESTO

<b>Educación</b>	Tercer nivel.					
<b>Formación académica</b>	Tecnólogo en Marketing & Ventas, Ing. o Lic. en Marketing & Ventas, Ing. Comercial					
<b>Experiencia</b>	<b>NINGUNA</b>	<b>&lt;1 año</b>	<b>1-2 años</b>	<b>2-3 años</b>	<b>3-5 años</b>	<b>&gt;5 años</b>
			<b>X</b>			
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 1 año en cargos similares</li> <li>▪ Comercialización de materiales de construcción y acabados</li> <li>▪ Gestión de clientes en ventas al por mayor y menor</li> </ul>					
<b>Disponibilidad</b>	Tiempo completo		<b>X</b>	Viajes dentro del país		<b>X</b>
	Turnos rotativos		<b>X</b>	Viajes fuera del país		
<b>Otros</b>	Vehículo propio			Inglés		

## COMPETENCIAS

Competencias Organizacionales	Nivel		
	Alto	Medio	Bajo
Orientación al logro y resultados	X		
Trabajo bajo presión	X		
Trabajo en equipo	X		

Competencias Funcionales	Nivel		
	Alto	Medio	Bajo
Excelencia en atención al cliente	X		
Perseverancia, automotivación	X		
Proactividad	X		
Comunicación escrita	X		

## OTRAS DESTREZAS REQUERIDAS EN EL CARGO

Manejar con habilidad el software utilizado de la empresa, redes sociales y utilitarias de propósito general como: Word, Excel.

## **4.2.3 Documentación de procesos**

### **4.2.3.1 Listado de procesos existentes y sugeridos**

#### **Procesos existentes**

1. Gestión de compras - pedidos
2. Gestión de ventas
3. Gestión de garantías y/o devoluciones

#### **Procesos nuevos y/o propuestos**

4. Gestionar capacitación
5. Gestión de crédito
6. Incentivos a vendedores

### **PROCESOS EXISTENTES**

#### **1. Proceso: Gestión de compras - pedidos**

##### **Descripción del proceso Gestión de compras – pedidos.**

- a) El administrador chequea semanalmente el inventario. Esta actividad la realiza utilizando el listado (inventario) emitido por computador.  
En caso de que exista stock insuficiente de uno o varios ítems, lo comunica al Gerente.
- b) El Gerente al conocer sobre el stock insuficiente se comunica con varios proveedores a quienes les solicita las cotizaciones respectivas.
- c) Los proveedores envían al Gerente las cotizaciones y el Gerente procede a chequear y/o analizar las cotizaciones. Finalmente autoriza la compra para lo cual emite la orden de compra.
- d) El proveedor recibe la orden de compra y despacha el producto.

- e) El proveedor emite la guía y la factura correspondiente.
- f) En la empresa comercial Joyce Pérez e Hijos S.A., el bodeguero revisa el producto.
- g) Si el producto está conforme a la cantidad, calidad, marca solicitada, etc; el contador emite el cheque
- h) Si el producto no está en conformidad a lo solicitado, el proveedor debe despachar nuevamente el producto poniendo atención en los requerimientos registrados en el orden de compra autorizada por el Gerente.

La tabla 5 resume los responsables o actores, las actividades y los documentos utilizados en el proceso: Gestión de compras - pedidos.

**Tabla 5.- Gestión de compras - pedidos**

<b>Responsable/Actores</b>	<b>Actividad</b>	<b>Documentos</b>
Administrador	Chequea el inventario	1 Inventario
Gerente General	Solicita cotizaciones a proveedores	2 Cotizaciones varias
Gerente General	Analiza & elige una cotización – proveedor	3 Cotización elegida
Gerente General	Autoriza compra	4 Orden de pedido
Proveedor	Despacha el producto	5 Factura, 6 Guia
Bodeguero	Recibe el producto	6 Guia
Contador	Genera cheque para proveedor	7 Cheque

*Elaborado por Herrera & Naranjo (2020)*

En la figura 25, se muestra el diagrama de flujo del proceso: Gestión de compras – pedidos.

Proceso: Gestión de compras - pedidos

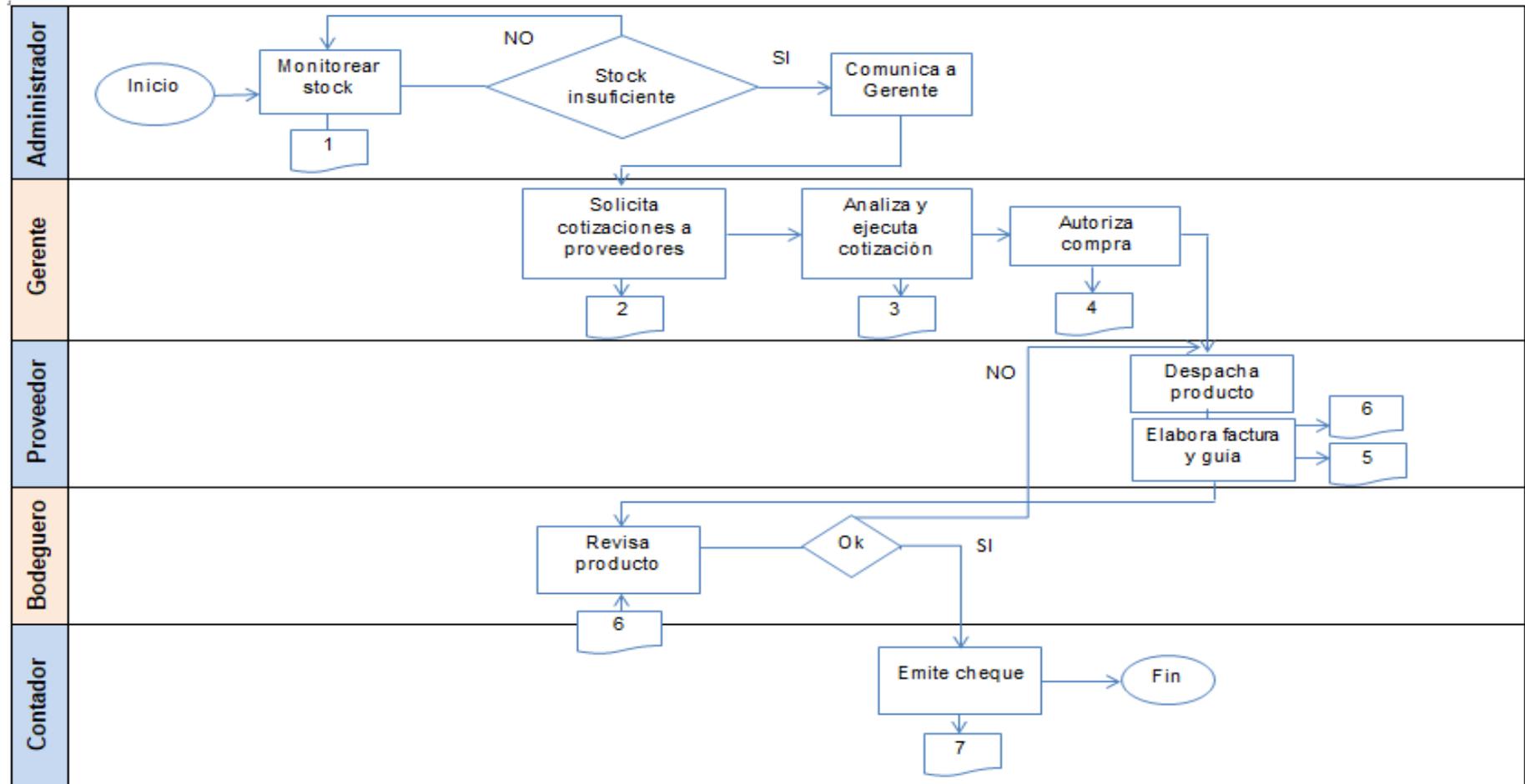


Figura 25. Diagrama de flujo del proceso: Gestión de compras – pedidos.  
 Nota: Elaborado por los autores

## 2. Proceso: Gestión de ventas

### Descripción del proceso: Gestión de ventas.

- a) El cliente solicita algún requerimiento a un vendedor. En ciertas ocasiones, el cliente emite una orden de compra.
- b) El vendedor chequea el stock existente utilizando el inventario reportado por el computador y para clientes que lo soliciten, emite una cotización.
- c) El cliente decide si adquiere el(los) producto(s).
- d) Si el cliente requiere crédito llena la documentación respectiva y dicha documentación será analizada en el proceso APROBACIÓN DE CRÉDITO.
- e) Si el cliente no requiere crédito, el vendedor realiza la facturación.
- f) El cajero realiza el cobro correspondiente basado en la factura emitida por el vendedor
- g) El bodeguero considerando la factura cancelada por el cliente despacha la mercadería.
- h) Si con el despacho, el cliente se siente satisfecho, el bodeguero entrega la mercadería y sella la factura como entregada.
- i) Si con el despacho, el cliente no se siente satisfecho, el bodeguero procede a revisar el despacho y corregir cualquier salvedad.

La tabla 6 resume los responsables o actores, las actividades y los documentos utilizados en el proceso: Gestión de ventas.

Tabla 6.- Actividades, responsables y documentos relacionados al proceso: Gestión de ventas

Responsable/Actores	Actividad	Documentos
Cliente	Solicita requerimiento	Orden de compra (opcional)
Vendedor	Consulta stock	Inventario
Vendedor	Facturación	Factura
Cajero	Cobro de Factura	Factura cancelada
Bodeguero	Despacha mercadería	Factura entregada

*Elaborado por Herrera & Naranjo (2020).*

En la figura 26, se muestra el diagrama de flujo del proceso: Gestión de ventas

Proceso: Gestión de ventas

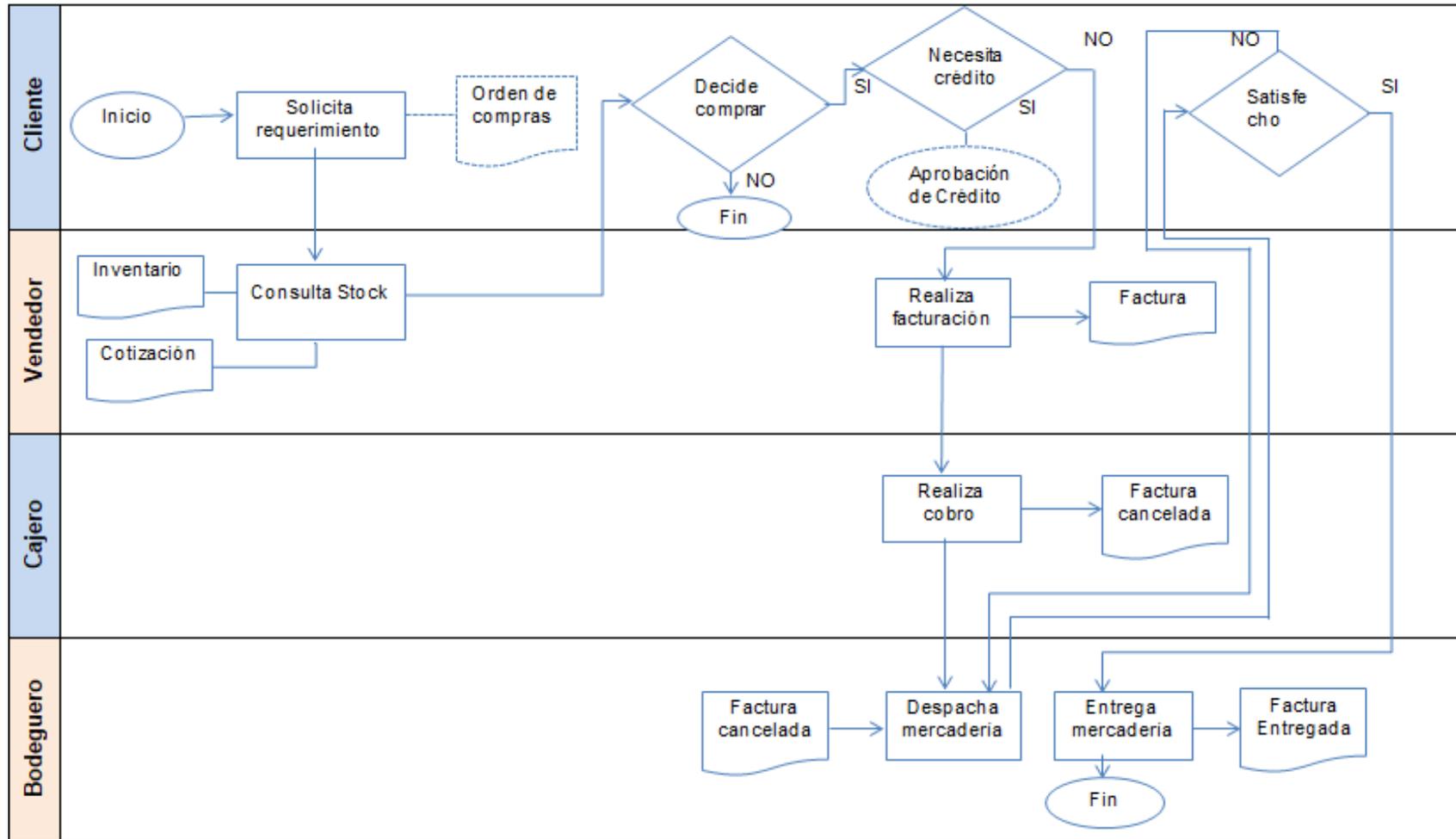


Figura 26.- Diagrama de flujo del proceso: Gestión de ventas  
 Nota. Elaborado por los autores

### 3. Proceso: Gestión de garantías y/o devoluciones

#### Descripción del proceso: Gestión de garantías y/o devoluciones.

- a) El cliente con el producto y respaldado con la factura solicita la garantía.
- b) El administrador revisa el producto y determina si procede o no la solicitud del cliente por garantía. Si el administrador determina que la solicitud del cliente no tiene fundamento, el proceso termina
- c) Si el administrador determina que la solicitud del cliente procede, el bodeguero vuelve a revisar el producto y entrega al cliente otro producto.
- d) El cliente verifica el nuevo producto que recibe, si no está satisfecho, entrega el producto nuevamente al bodeguero
- e) Si el cliente está satisfecho, el bodeguero registra la garantía y sella la factura para evidenciar que se concedió la garantía.

La tabla 7 resume los responsables o actores, las actividades y los documentos utilizados en el proceso: Gestión de garantías y/o devoluciones.

Tabla 7.- Actividades, responsables y documentos relacionados al proceso: Gestión de garantías y/o devoluciones

Responsable/Actores	Actividad	Documentos
Cliente	Solicita garantía	Factura
Administrador	Atiende reclamo	
Bodeguero	Verifica el estado del producto	Factura con garantía

*Elaborado por Herrera & Naranjo (2020).*

En la figura 27, se muestra el diagrama de flujo del proceso: Gestión de garantías y/o devoluciones.

Proceso: Gestión de garantías y/o devoluciones

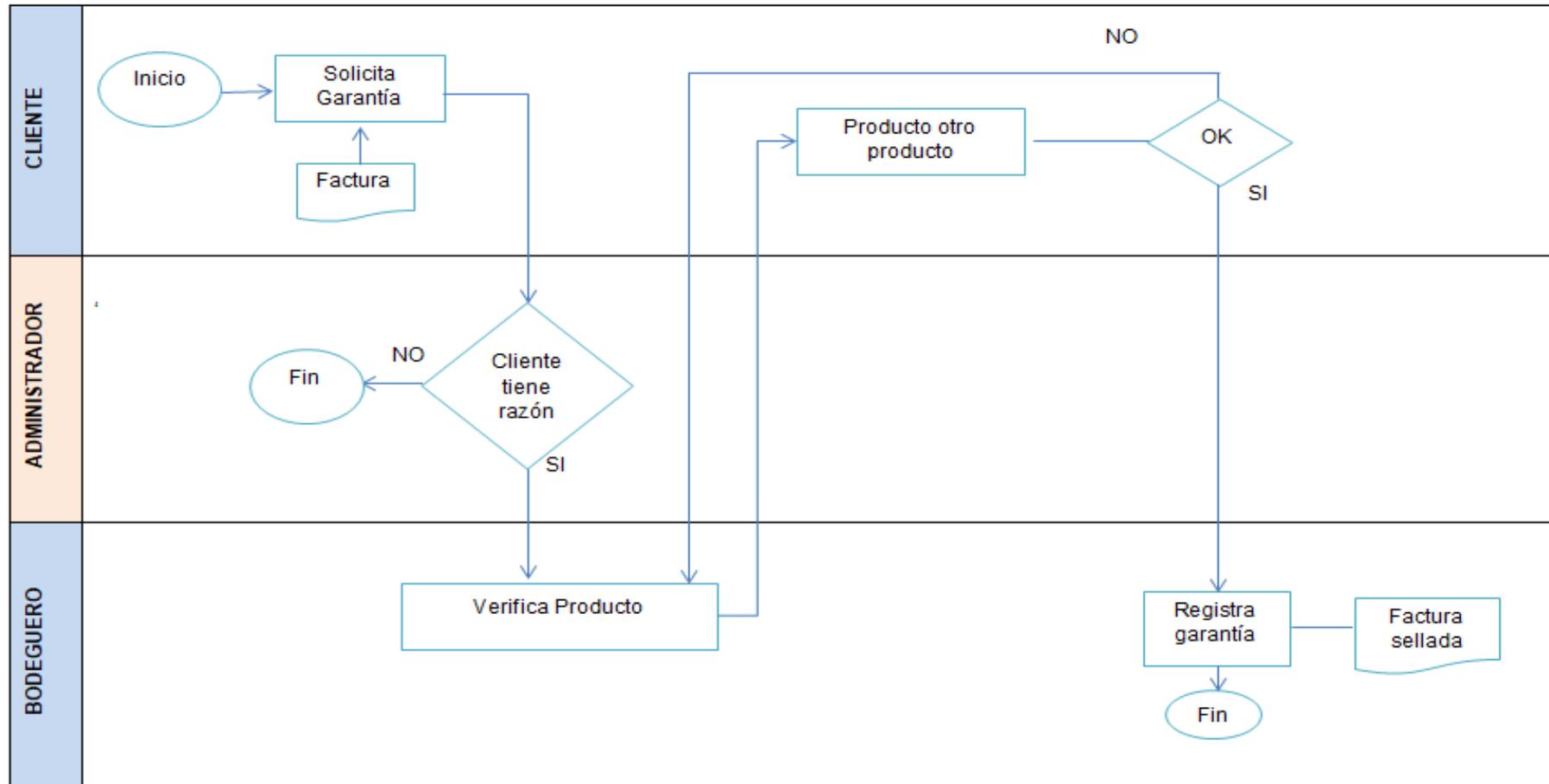


Figura 27.- Diagrama de flujo del proceso: Gestión de garantías y/o devoluciones  
 Nota. Elaborado por las autoras

## PROCESOS NUEVOS Y/O PROPUESTOS

### 4. Proceso: Gestión de capacitación

#### Descripción del proceso: Gestión de capacitación.

- a) El Jefe de Marketing y Ventas detecta la necesidad de capacitación en un tema o en varios temas de interés para el Departamento.
- b) El Jefe de Marketing y Ventas recibe ofertas de capacitación mediante emails, cotizaciones, etc.
- c) El Jefe de Marketing y Ventas comunica el requerimiento a la Gerencia de la Empresa Comercial Joyce Pérez e Hijos S.A. mediante memorándum.
- d) La Gerencia evalúa si la capacitación es gratuita.
- e) Si la capacitación es gratuita, la Gerencia autoriza la asistencia del personal de ventas a la capacitación registrando dicha autorización mediante un memorándum dirigido al Jefe del Departamento de Ventas.
- f) Si la capacitación no es gratuita, la Gerencia analiza el presupuesto.

En caso de que la capacitación se ajuste al presupuesto, la Gerencia autoriza la asistencia del personal de ventas a la capacitación registrando dicha autorización mediante un memorándum dirigido al Jefe del Departamento de Ventas.

En caso de que la capacitación no se ajuste al presupuesto, la Gerencia no autoriza la asistencia del personal de ventas a la capacitación y registra esta decisión en un memorándum dirigido al Jefe del Departamento de Ventas.

La tabla 8 resume los responsables o actores, las actividades y los documentos utilizados en el proceso: Gestión de capacitación.

Tabla 8.- Actividades, responsables y documentos relacionados al proceso: Gestión de capacitación

Responsable/Actores	Actividad	Documentos
Jefe de Mkt y Ventas	Detecta necesidad de capacitación	Factura
Jefe de Mkt y Ventas	Revisa ofertas de capacitación	Cotizaciones e emails.
Jefe de Mkt y Ventas	Comunica requerimiento a Gerente	Memo
Gerente	Analiza presupuesto	Presupuesto
Gerente	Autoriza o no capacitación	Presupuesto, Memo

*Elaborado por Herrera & Naranjo (2020).*

En la figura 28, se muestra el diagrama de flujo del proceso: Gestión de capacitación.

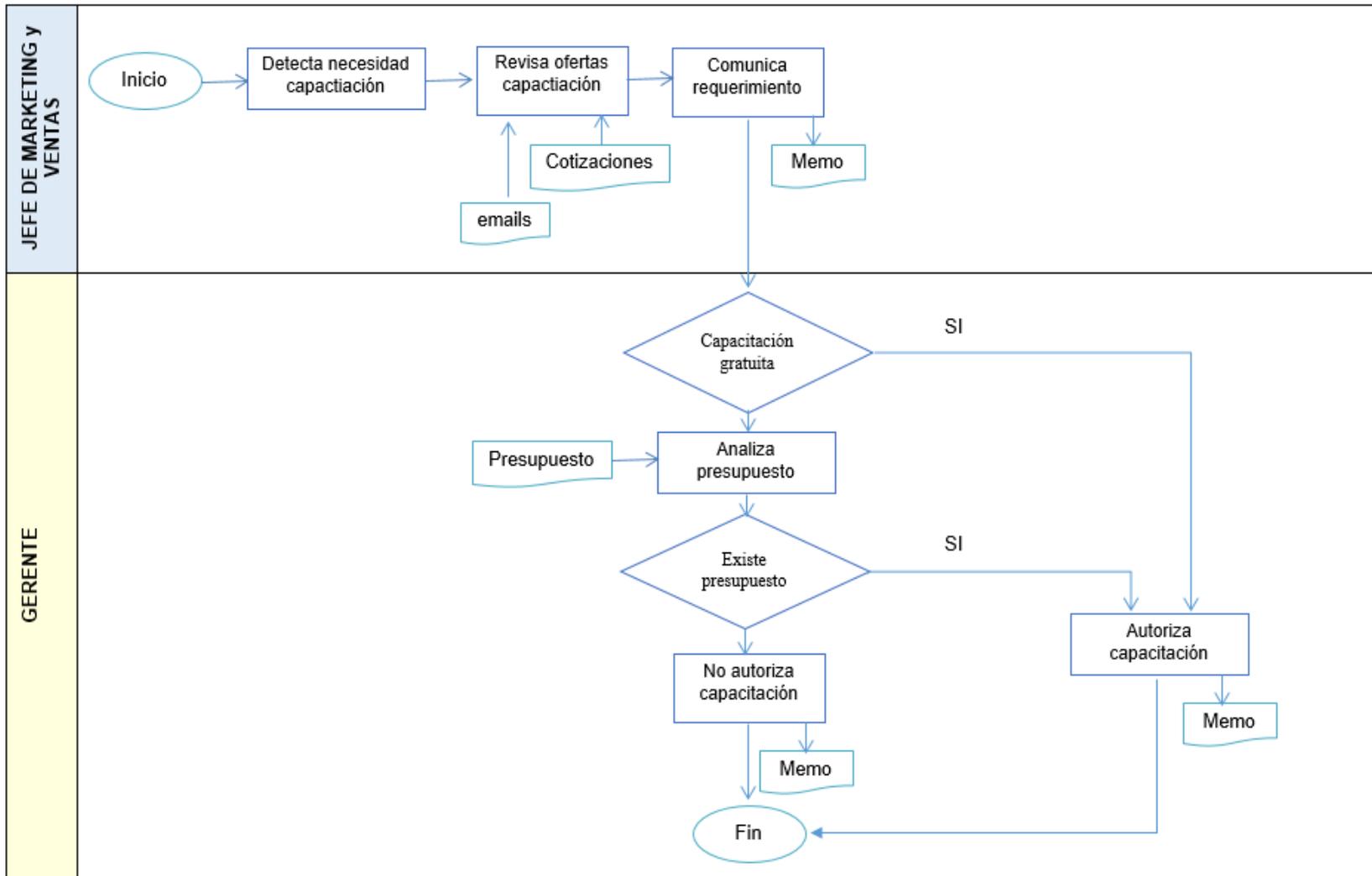


Figura 28.- Diagrama de flujo del proceso: Gestión de capacitación.  
Elaborado por Herrera & Naranjo (2020)

## 5. Proceso: Gestión de crédito

### Descripción del proceso: Gestión de crédito.

- a) El cliente emite la solicitud de crédito y adjunta la documentación respectiva, esta es: (1) Solicitud de crédito, (2) Roles de pago, (3) Copia de cédula a colores; (4) Referencias comerciales y bancarias.
- b) El cajero revisa que la documentación esté completa y debidamente llenada; esta es: (1) Solicitud de crédito, (2) Roles de pago, (3) Copia de cédula a colores; (4) Referencias comerciales y bancarias.
- c) El cajero envía la documentación al banco; esta es: (1) Solicitud de crédito, (2) Roles de pago, (3) Copia de cédula a colores; (4) Referencias comerciales y bancarias.
- d) El oficial de crédito de la institución financiera analiza la documentación que recibe; esta es: (1) Solicitud de crédito, (2) Roles de pago, (3) Copia de cédula a colores; (4) Referencias comerciales y bancarias.
- e) El oficial de crédito de la institución financiera emite la aprobación o no del crédito solicitado y envía a la empresa comercial Joyce Pérez e Hijos S.A. el resultado de la solicitud.

La tabla 9 resume los responsables o actores, las actividades y los documentos utilizados en el proceso: Gestión de crédito.

**Tabla 9.- Actividades, responsables y documentos relacionados al proceso: Gestión de crédito**

<b>Responsable/Actores</b>	<b>Actividad</b>	<b>Documentos</b>
Cliente	Emite solicitud de crédito y adjunta documentación	1 Solicitud de crédito 2 Roles, 3 Copia cédula a colores, 4 Referencias comerciales y bancarias
Cajero	Revisa documentación	1 Solicitud de crédito, 2 Roles, 3 Copia cédula a colores, 4 Referencias comerciales y bancarias
Cajero	Envía documentación a una IF	1 Solicitud de crédito, 2 Roles, 3 Copia cédula a colores, 4 Referencias comerciales y bancarias
Oficial de crédito (IF)	Analiza documentación	1 Solicitud de crédito, 2 Roles, 3 Copia cédula a colores, 4 Referencias comerciales y bancarias
Oficial de crédito (IF)	Aprueba o no el crédito solicitado	1 Resultado de la solicitud

*Elaborado por Herrera & Naranjo (2020).*

En la figura 29, se muestra el diagrama de flujo del proceso: Gestión de crédito.

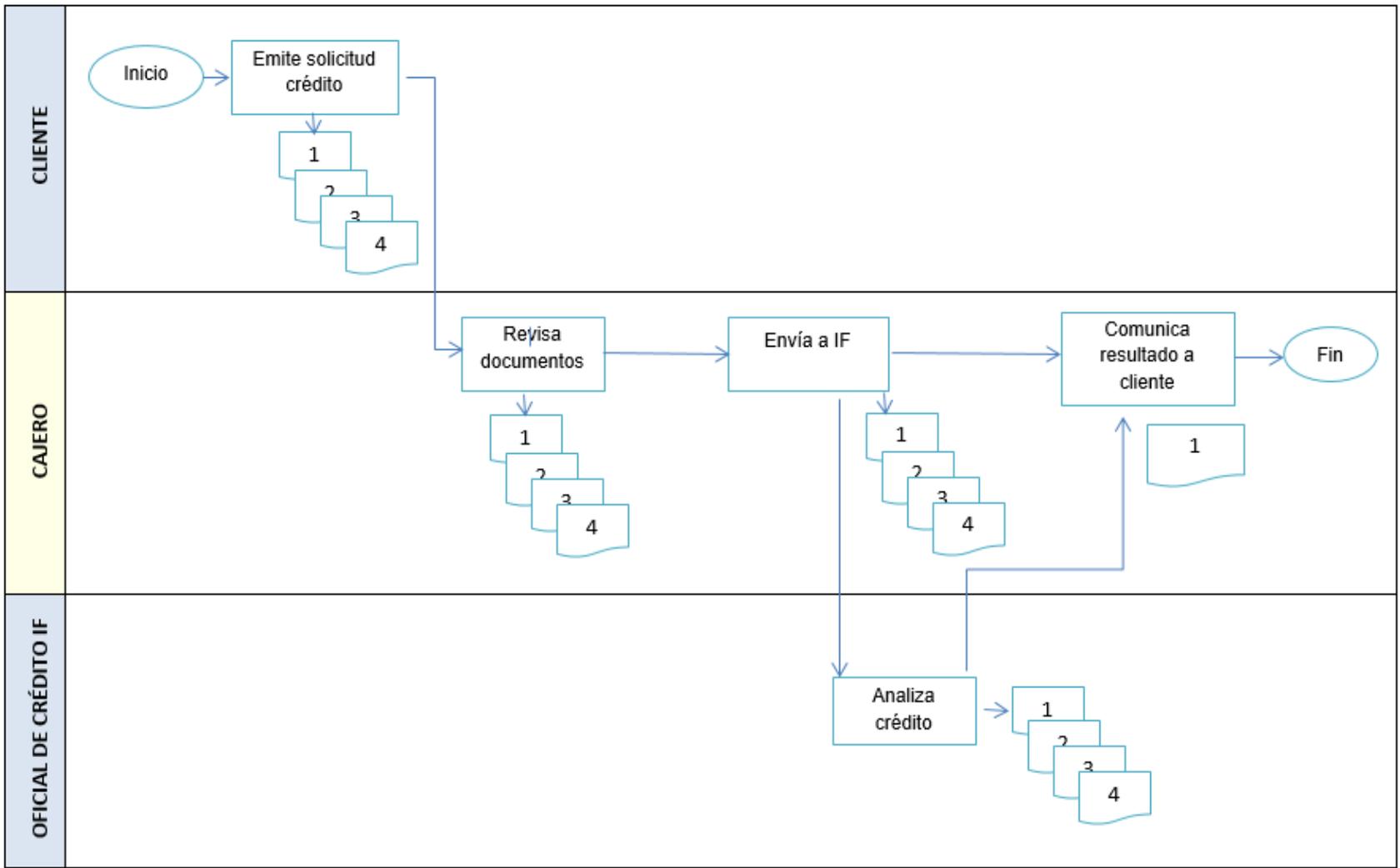


Figura 29.- Diagrama de flujo del proceso: Gestión de crédito.  
Elaborado por Herrera & Naranjo (2020)

## 6. Proceso: Incentivos a vendedores

### **Descripción del proceso: Incentivos a vendedores.**

- a) El Jefe de Marketing y Ventas evalúa el desempeño del personal de ventas periódicamente. Entre los ítems evaluados se destacan: puntualidad, atención al cliente (según encuestas breves realizadas a clientes), monto de ventas periódico (semanal, quincenal, mensual, anual). Para esto se sirve de: (1) Reporte de horas de entrada y salida; (2) Encuestas breves de atención al cliente; (3) Ingresos por ventas periódico
- b) El Jefe de Marketing y Ventas emite un informe sobre el desempeño del personal del Departamento de Ventas dirigido al Gerente General de la empresa comercial Joyce Pérez e Hijos S.A.
- c) El Gerente analiza el informe de desempeño del personal de ventas emitido por el Jefe de Marketing y Ventas utilizando además el reporte de ingresos por ventas y el presupuesto de la empresa.
- d) El Gerente determina el porcentaje de comisión promedio a asignar por ventas anuales y registra su decisión mediante un memo dirigido al Jefe de Marketing y Ventas con copia al Contador de la empresa comercial Joyce Pérez e Hijos S.A.

La tabla 10 resume los responsables o actores, las actividades y los documentos utilizados en el proceso: Incentivos a vendedores.

**Tabla 10.- Actividades, responsables y documentos relacionados al proceso: Incentivos a vendedores**

<b>Responsable/Actores</b>	<b>Actividad</b>	<b>Documentos</b>
Jefe de Mkt y Ventas	Evalúa el desempeño del personal de ventas (Principalmente: puntualidad, atención al cliente – encuestas cortas, monto de ventas)	1 Reporte – Horas de entrada y salida 2 Encuestas – Atención al cliente 3 Ingresos por ventas
Jefe de Mkt y Ventas	Emite informe sobre el desempeño del personal del Departamento de Ventas dirigido al Gerente General	1 Informe desempeño ventas
Gerente	Analiza el informe de desempeño del personal de ventas, ingresos por ventas, presupuesto	1 Informe desempeño ventas 2 Ingresos por ventas 3 Presupuesto
Gerente	Determina el porcentaje de comisión promedio a asignar por ventas anuales	1 Memo

*Elaborado por Herrera & Naranjo (2020).*

En la figura 30, se muestra el diagrama de flujo del proceso: Incentivos a vendedores.

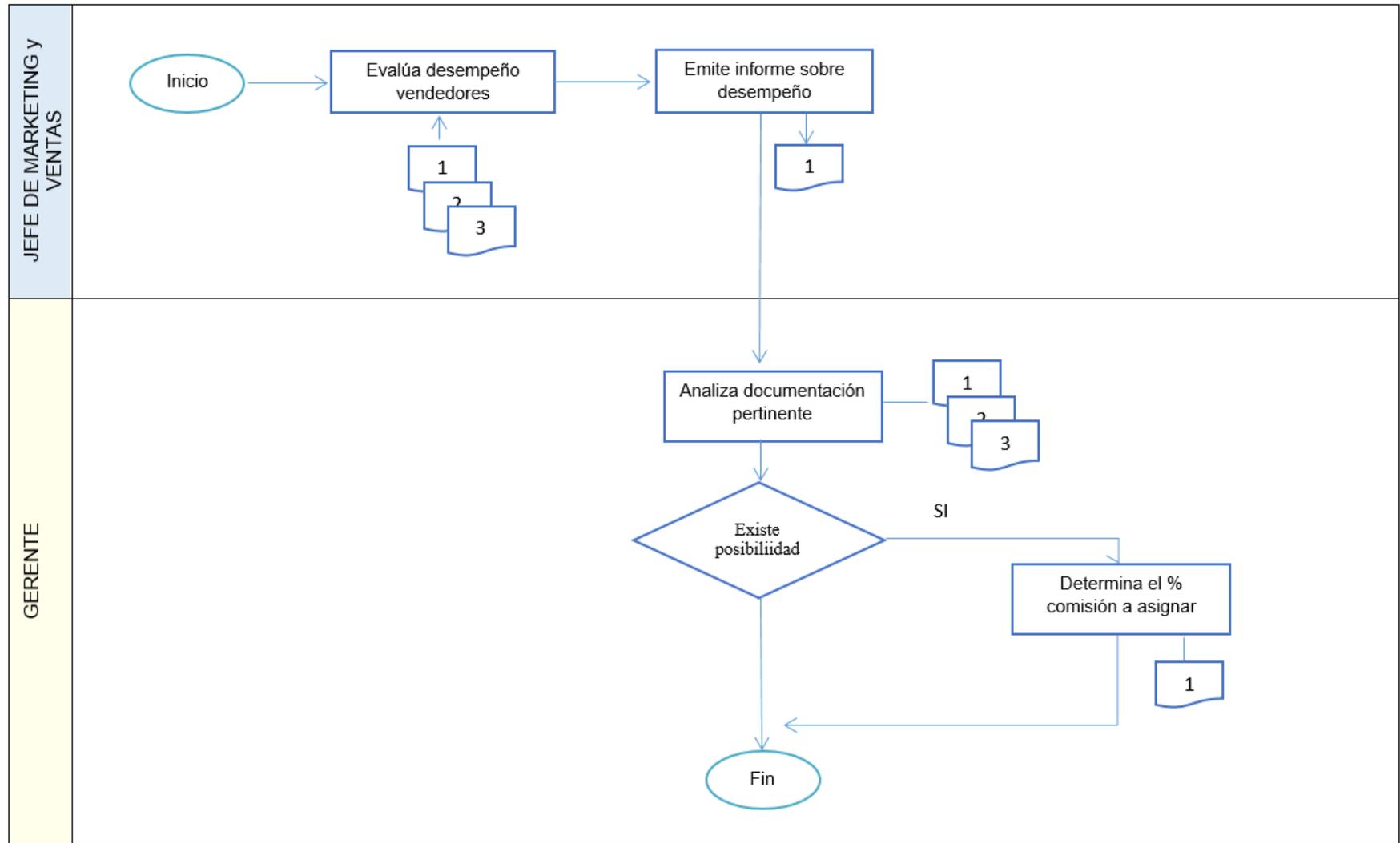


Figura 30.- Diagrama de flujo del proceso: Incentivos a vendedores.  
Elaborado por Herrera & Naranjo (2020)

#### 4.2.4 Software para gestión de ventas

Tabla 11.- Tipos de software CRM

NOMBRE	FACILIDADES	PRECIOS
noCRM.io	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Califica a tus contactos y llega a ellos por teléfono o correo electrónico en un solo clic.</li> <li>*Realiza reporte de rendimiento de ventas y organiza actividades de marketing.</li> <li>*Sincronizar calendario con recordatorio y envía correos masivos.</li> <li>*Monitorea el rendimiento de tu equipo y métricas de ventas importantes como por ejemplo el número de correos electrónicos enviados, las llamadas realizadas, negocios cerrados y mucho más.</li> <li>*Crea una lista de tareas que deseas completar después de cerrar una venta y asigna tareas a los diferentes miembros del equipo con los recordatorios del calendario sincronizados.</li> </ul>	<p>Starter Edition: \$14,50 por usuario al mes</p> <p>Expert Edition: \$24,50 por usuario al mes</p>
Salesforce CRM	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Obtenga información y actividades de clientes en tiempo real en un solo lugar.</li> <li>*Acceso instantáneo a datos de CRM directamente desde su bandeja de entrada.</li> <li>*Permite a los equipos de ventas priorizar y pasar el tiempo donde sea importante, eliminando la entrada manual de datos y presentando de manera proactiva las ideas clave.</li> </ul>	<p>A partir de 25 dólares por mes, el precio variará de acuerdo a los usuarios y funciones que se necesiten, y para eso actualmente el software tiene 4 planes: Salesforce Essentials (25 USD mes/usuario), Lightning Professional (75 USD mes/usuario), Lightning Enterprise (150 USD mes/usuario), Lightning Unlimited (300 USD mes/usuario).</p>
Odo CRM	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Aumenta sus ventas, administrar sus operaciones, organizar actividades de marketing, aumentar la productividad y potenciar sus recursos humanos.</li> <li>*Programa actividades en función de sus estrategias de venta: llamadas, reuniones, listas de correo y presupuestos.</li> </ul>	<p>A partir de 6 Dólares por mes, el precio variará de acuerdo a los usuarios y funciones que se necesiten.</p>

Elaborado por Herrera & Naranjo (2020).

Se propone la adopción del software CRM, a fin de optimizar la gestión de las relaciones con usuarios, visto que esta herramienta permite registrar y compartir características respecto a un consumidor dado, de tal forma que se puede conocer sus requerimientos para satisfacerlos de la mejor manera. También permite desarrollar campañas de marketing, es decir, este software está orientado a captar y fidelizar clientes, con el motivo de mejorar los resultados de la compañía.

Se recomienda adquirir el software NoCRM.io, puesto que es la mejor opción en cuanto a costo-beneficio, dado que la versión experta cuesta tan solo \$24.50 por usuario al mes, la misma permite asignar contactos al personal correcto, lo cual permite mejorar el rendimiento de las ventas, a su vez organiza actividades de marketing, siendo fundamental para la consecución de clientes potenciales, y facilita el control de resultados de tal forma que se puede anticipar errores, garantizando de esta manera el cumplimiento de las metas propuestas.

#### 4.2.4 Capacitación al personal de ventas

Tabla 12.- Cursos de capacitación

NOMBRE DEL CURSO	DURACIÓN	INSTITUCIÓN QUE DICTA EL CURSO	PRECIO
Curso de Técnicas de Servicio al Cliente para Alcanzar la Excelencia en tu Empresa	4 días, 2 horas diarias	Centro de Excelencia Turística	\$86,00 + iva
Curso de Ventas	2 días, 4 horas diarias	IDEPRO-Instituto de Desarrollo Profesional	\$78,00 +iva
Curso de Estrategias de Venta	2 días, 2 horas diarias	EduTic Ecuador	\$56,00 + iva
Curso de Técnicas Efectivas de Ventas con PNL	4 días, 2 1/2 diarias	Factor Humano	\$94,00 + iva
Planificación Integrada de ventas y operaciones	2 días, 3 horas diarias	Centro de Negocios	\$85,00 + iva
Curso de Ventas Masivas-Online	3 días, 1 horas diarias	Centro de Capacitación Cormark (Quito)	\$70,00 + iva
Coaching de Ventas	3 días, 2 horas diarias	Escuela de Ventas	\$86,00 + iva
Técnicas efectivas en ventas	4 días, 4 horas diarias	Centro de educación continua	\$90,00 + iva

*Elaborado por Herrera & Naranjo (2020).*

Se requiere efectuar cursos de capacitación, con el motivo de actualizar constantemente el conocimiento del personal de venta, de tal manera que puedan adquirir nuevas habilidades, y destrezas que permitan mejorar la interacción con el consumidor, para así aumentar la consecución de ventas efectivas, y al mismo tiempo conseguir fidelizar clientes. La empresa necesita un presupuesto equivalente a \$2.889,60, a fin de proporcionar los cursos de la tabla #11 a su personal de ventas, el mismo que se encuentra conformado por un jefe y 3 vendedores. Se hace pertinente indicar que cada taller de capacitación, será tomado en periodo de mes y medio, con el objetivo de cumplir con los 8 cursos por año.

#### 4.2.5 Determinación de estrategias

Tabla 13.- Determinación de estrategia

FACTORES INTERNOS FACTORES EXTERNOS	FORTALEZAS	DEBILIDADES
		1. Empresa con varios años dedicados a la comercialización de productos para el mercado de la construcción. 2. Ubicación estratégica en el centro de la ciudad de Guayaquil.
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS (FO)	ESTRATEGIAS (DO)
1. Los proveedores ofrecen descuentos por compras a grandes volúmenes. 2. Promesa del gobierno de beneficiar a la población con la construcción de viviendas de interés social. 3. El sector de la construcción cuenta con beneficios arancelarios existentes. 4. Alto grado de crecimiento del sector de la construcción.	(1,2) Establecer relaciones comerciales con el gobierno de turno, a fin de participar en su plan de trabajo.  (1,1) Incrementar el abastecimiento de la materia prima, con el objetivo de alcanzar economías de escala.	(2,4) Crear incentivos orientados al personal de ventas, con el propósito de obtener mayor número de ventas efectivas.  (4,2) Desarrollar constantemente campañas publicitarias, con el motivo de aumentar la visibilidad de la marca en el mercado.
AMENAZAS	ESTRATEGIAS (FA)	ESTRATEGIAS (DA)
1. Entrada de nuevos competidores. 2. Mejores precios de la competencia.	(1,2) Efectuar descuentos y/o promociones, con la finalidad de mitigar la diferencia del precio de venta.  (1,1) Ejercer poder de negociación con proveedores, con el motivo de mantener la posición de la marca.	(1,1) Realizar programas de capacitación para el personal de ventas, a fin de mejorar sus destrezas y/o habilidades.  (3,1) Optimizar procesos vinculados con la logística de salida, con el objetivo de mejorar la percepción del consumidor.

Elaborado por Herrera & Naranjo (2020).

**Tabla 14.- Matriz EFI (Evaluación de Factores Internos)**

FACTORES INTERNOS	PESO	CALIFICACIÓN	TOTAL PONDERADO
<b>FORTALEZAS</b>			
1. Empresa con varios años dedicados a la comercialización de productos para el mercado de la construcción.	0,20	4	0,80
2. Ubicación estratégica en el centro de la ciudad de Guayaquil.	0,15	2	0,30
<b>DEBILIDADES</b>			
1. Personal poco o nada capacitado.	0,20	3	0,60
2. Los empleados carecen de motivación.	0,05	1	0,05
3. Problemas en el despacho de la mercadería.	0,25	3	0,75
4. Campañas publicitarias escasas.	0,15	2	0,30
<b>TOTAL</b>	1,00		2,80

*Elaborado por Herrera & Naranjo (2020).*

**Tabla 15.- Matriz EFE (Evaluación de Factores Externos)**

FACTORES EXTERNOS	PESO	CALIFICACIÓN	TOTAL PONDERADO
<b>OPOTUNIDADES</b>			
1. Los proveedores ofrecen descuentos por compras a grandes volúmenes.	0,10	1	0,10
2. Promesa del gobierno de beneficiar a la población con la construcción de viviendas de interés social.	0,25	3	0,75
3. El sector de la construcción cuenta con beneficios arancelarios existentes.	0,15	2	0,30
4. Alto grado de crecimiento del sector de la construcción.	0,20	3	0,60
<b>AMENAZAS</b>			
1. Entrada de nuevos competidores.	0,20	3	0,60
2. Mejores precios de la competencia.	0,10	1	0,10
<b>TOTAL</b>	1,00		2,45

*Elaborado por Herrera & Naranjo (2020).*

Tabla 16.- Matriz IE (Interna y Externa)

		Ponderación total EFI = 2,80		
		Fuerte 3.0 a 4.0	Promedio 2.0 a 2.99	Débil 1.0 a 1.99
Ponderación total EFE = 2,45	Alta 3.0 a 4.0	I	II	III
	Media 2.0 a 2.99	IV	V	VI
	Baja 1.0 a 1.99	VII	VIII	IX
	Región	Celdas	Prescripción	Estrategias
		I, II, IV	Crecer y construir	Ofensivas (FO)
		III, V, VII	Retener y mantener	Reorientación (DO) Defensivas (FA)
		VI, VIII, IX	Cosechar y desinvertir	Supervivencia (DA)

Posición de la empresa →

Elaborado por Herrera & Naranjo (2020).

La Matriz IE refleja, que la posición estratégica de la empresa reside en la celda v, por lo tanto, debe aplicar acciones enfocadas a retener y mantener el tamaño de las operaciones en el mercado, para lo cual se pueden emplear Estrategias de Reorientación (DO) o Estrategias Defensivas (FA). Sin embargo, la información proveniente de la investigación de campo, demostró que esta compañía no está obteniendo los resultados esperados, es por ello que requiere con mayor urgencia la implementación de Estrategias de Reorientación (DO), razón por la cual se propone otorgar incentivos al personal de ventas, y a su vez aumentar la frecuencia de las campañas publicitarias, a fin de mejorar la productividad empresarial.

## 4.2.6 Análisis Costo-Beneficio

### 4.2.6.1 Análisis de Beneficios intangibles

Las soluciones planteadas están orientadas a mejorar el ambiente laboral, al mismo tiempo buscan generar motivación y compromiso por parte del personal que integra la empresa, razón por la cual a continuación, se detallan los beneficios intangibles del plan de rediseño organizacional:

Tabla 17.- Análisis de beneficios intangibles

<b>Propuestas</b>	<b>Beneficios Intangibles</b>
Jefe de Marketing y Ventas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evalúa el perfil de candidatos para seleccionar el personal de ventas adecuado.</li> <li>• Elabora el plan de ventas y guía a los vendedores en su ejecución.</li> <li>• Controla a los vendedores para que cumplan con la meta establecida.</li> </ul>
Manual de funciones y documentación de procesos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Define el perfil requerido en cada puesto.</li> <li>• Especifica las funciones de cada empleado de la organización.</li> <li>• Otorga un esquema de cómo se debe ejecutar correctamente los procesos de negocios.</li> </ul>
Software CRM.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Permite registrar características de clientes reales y potenciales.</li> <li>• Genera reportes con respecto al rendimiento de cada vendedor.</li> <li>• Proporciona herramientas para realizar campañas de marketing.</li> </ul>
Capacitación al personal de ventas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Actualiza conocimientos para mejorar las habilidades del personal de ventas.</li> <li>• Especializa a los vendedores con respecto a una línea de productos en particular.</li> <li>• Compromete a los colaboradores a cumplir con los objetivos propuestos.</li> </ul>
FODA estratégico.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proporciona acciones que la empresa debe aplicar acorde a su ciclo de vida.</li> <li>• Permite identificar factores de éxito y de fracaso.</li> </ul>
Comisiones a vendedores.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Motiva a los vendedores para alcanzar la meta establecida e incluso superarla.</li> <li>• Fomenta un clima organizacional ameno en la empresa.</li> </ul>
Promoción y publicidad.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atrae nuevos clientes.</li> <li>• Mejora la visibilidad de la marca en el mercado.</li> <li>• Permite comunicar las ofertas y descuentos que se implantan en los productos.</li> </ul>

Elaborado por Herrera & Naranjo (2020).

#### 4.2.6.2 Análisis de Beneficios tangibles – cálculos

Tabla 18.- Cálculo costos de inversión

<b>COSTOS</b>	<b>Costo unitario</b>	<b>Personas o meses</b>	<b>Subtotal</b>	<b>Veces o meses</b>	<b>Total</b>
Diseño del estudio propuesto	\$600,00	2 pers	\$1.200,00	1 vz	\$1.200,00
Contratar especialista de Marketing	\$1.250,00	1 per	\$1.250,00	12 ms	\$15.000,00
Software CRM	\$24,50	4 pers	\$98,00	12 ms	\$1.176,00
Comisiones a vendedores (3%)	\$194,95	3 pers	\$584,86	12 ms	\$7.018,26
Capacitaciones personal de ventas	\$722,40	4 pers	\$2.889,60	1 vz	\$2.889,60
Promoción y Publicidad	250	1 m	\$250,00	12 ms	\$3.000,00

Elaborado por Herrera & Naranjo (2020).

Tabla 19.- Relación Costo-Beneficio con incremento en las ventas del 16%

<b>COSTOS:</b>		<b>BENEFICIOS:</b>	
Diseño del estudio propuesto	\$1.200,00	Ventas proyectadas 2020	<b>\$233.942,03</b>
Especialista de Marketing	\$15.000,00	Ventas 2019	\$201.674,16
Software CRM	\$1.176,00	Ventas 2018	\$202.542,20
Comisiones a vendedores (3%)	\$7.018,26	<b>INCREMENTO VENTAS</b>	<b>\$32.267,87</b>
Capacitaciones personal de ventas	\$2.889,60		
Promoción y Publicidad	\$3.000,00		
<b>TOTAL COSTOS</b>	<b>\$30.283,86</b>	<b>Relación C/B</b>	<b>\$ 1,07</b>

Elaborado por Herrera & Naranjo (2020).

Tabla 20.- Relación Costo-Beneficio con incremento en las ventas del 15%

<b>COSTOS:</b>		<b>BENEFICIOS:</b>	
Diseño del estudio propuesto	\$1.200,00	Ventas proyectadas 2020	<b>\$231.925,29</b>
Especialista de Marketing	\$15.000,00	Ventas 2019	\$201.674,16
Software CRM	\$1.176,00	Ventas 2018	\$202.542,20
Comisiones a vendedores (3%)	\$6.957,76	<b>INCREMENTO VENTAS</b>	<b>\$30.251,12</b>
Capacitaciones personal de ventas	\$2.889,60		
Promoción y Publicidad	\$3.000,00		
<b>TOTAL COSTOS</b>	<b>\$30.223,36</b>	<b>Relación C/B</b>	<b>\$ 1,00</b>

Elaborado por Herrera & Naranjo (2020).

**Tabla 21.- Relación Costo-Beneficio con incremento en las ventas del 14%**

<b>COSTOS:</b>		<b>BENEFICIOS:</b>	
Diseño del estudio propuesto	\$1.200,00	Ventas proyectadas 2020	<b>\$229.908,54</b>
Contratar a un especialista de Marketing	\$15.000,00	Ventas 2019	\$201.674,16
Software CRM	\$1.176,00	Ventas 2018	\$202.542,20
Comisiones a vendedores (3%)	\$6.897,26	<b>INCREMENTO VENTAS</b>	<b>\$28.234,38</b>
Capacitaciones personal de ventas	\$2.889,60		
Promoción y Publicidad	\$3.000,00		
<b>TOTAL COSTOS</b>	<b>\$30.162,86</b>	<b>Relación C/B</b>	<b>\$ 0,94</b>

Elaborado por Herrera & Naranjo (2020).

En base al resultado obtenido a través de la aplicación del método de prueba y error, se manifiesta que la presente propuesta es conveniente para la organización cuando las ventas crecen a razón del 16% respecto al 2019, dado que en este caso la relación C/B es mayor a 1, lo cual significa que el monto de los beneficios supera al total de los costos de inversión, por lo tanto, se recomienda a la administración implementar el plan de rediseño organizacional, y supervisar su ejecución, a fin de conseguir un incremento en las ventas mínimo del 16%.

## CONCLUSIONES

A continuación, se detallan las conclusiones obtenidas durante el desarrollo del presente proyecto de investigación:

- Al analizar la situación actual con respecto a la forma de ejecución de los procesos internos de la empresa comercial Joyce Pérez e Hijos, se encontró que esta compañía carece de una adecuada estructura organizacional, lo cual se comprobó al realizarse las entrevistas. En base a lo anterior se concluye que usando un plan de diseño organizacional se promoverá la mejora en el desempeño de los procesos de negocios.
- El área de ventas de esta organización se encuentra con bajo rendimiento, es por ello que se propone la incorporación de estrategias que permitan mejorar los resultados dentro de este departamento, y a su vez se espera que tenga un impacto favorable con respecto a la consecución de las metas corporativas, las mismas que involucran el aumento de la participación en el mercado por medio de la captación de clientes potenciales.
- El diseño de la estructura organizacional de los procesos internos, se efectuó con relación a la estrategia integral, la cual evalúa los resultados laborales, razón por la cual se implementarán programas de capacitación orientados a mejorar las destrezas de los colaboradores. Además, se determinó que es necesario contratar un jefe de ventas y marketing, a fin de mejorar el control con respecto a las tareas asignadas a cada miembro de este departamento, y con ello mantener la competitividad del negocio.
- Desde la perspectiva financiera, se establece que la presente propuesta es rentable para la compañía, visto que, al evaluar sus costos y beneficios, se obtuvo un resultado favorable, por lo tanto, se hace pertinente la implementación del plan de rediseño organizacional, el mismo que proporcionará a los colaboradores directrices estratégicas, de tal forma que se pueda mejorar el rendimiento en las diferentes áreas que integran esta empresa, con el propósito de alcanzar de manera efectiva los objetivos organizacionales.

## RECOMENDACIONES

A continuación, se detallan las recomendaciones obtenidas durante el desarrollo del presente proyecto de investigación:

- Se recomienda a la empresa comercial Joyce Pérez e Hijos, implementar el plan de diseño organizacional propuesto, con el objetivo de que la ejecución de los procesos de negocios, resulte eficiente y oportuna dentro de las instalaciones, motivando con ello, el compromiso hacia las metas por parte de los colaboradores, mediante una estructura organizacional bien definida que prevenga errores al momento de realizar las funciones.
- Se sugiere al negocio efectuar revisiones periódicas del plan de rediseño organizacional, para fortalecer las estrategias de crecimiento, y a su vez mejorar constantemente los procesos comerciales, con el motivo de contribuir a la consecución de las proyecciones de ventas, lo cual brinda la oportunidad de seguir compitiendo en el mercado donde se encuentran operando, al mismo tiempo que fomenta la consolidación de la marca.
- Se recomienda a esta compañía, desarrollar constantemente capacitaciones a su personal con el objetivo de mejorar sus destrezas y habilidades integrando de esta manera, conocimientos e ideas nuevas, fortaleciendo las relaciones laborales, y la gestión del conocimiento dentro de la institución, ya que de esta manera se contribuye a incrementar la productividad empresarial, lo cual impacta de manera favorable en el nivel de competitividad de la organización.
- Se sugiere que el administrador del negocio, evalúe frecuentemente los resultados financieros de la presente propuesta, con la finalidad de poder identificar de manera oportuna las falencias en caso de presentarse un bajo rendimiento, y a su vez aplicar inmediatamente los correctivos pertinentes, a fin de garantizar la consecución de las metas planteadas, dado que en el ámbito empresarial no existe mejor estrategia que la prevención.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Buñay Yungán. (Riobamba de 2017). “*DISEÑO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y ADMINISTRATIVA PARA LA EMPRESA “MECÁNICA AUSAY”*”. Obtenido de “DISEÑO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y ADMINISTRATIVA PARA LA EMPRESA “MECÁNICA AUSAY””:  
<http://dspace.esPOCH.edu.ec/bitstream/123456789/8675/1/12T01113.pdf>
- Roncancio Gabriel. (Mayo de 24 de 2018). *¿Qué es la Planeación Estratégica y para qué sirve?* Obtenido de *¿Qué es la Planeación Estratégica y para qué sirve?:*  
<https://gestion.pensemos.com/que-es-la-planeacion-estrategica-y-para-que-sirve>
- Ailed Labrado Sosa. (2008). *Modelo de Diseño Organizacional*. Obtenido de Modelo de Diseño Organizacional:  
[http://www.adapt.it/boletinespanol/fadocs/labrada\\_sosa.pdf](http://www.adapt.it/boletinespanol/fadocs/labrada_sosa.pdf)
- Alecoy, T. (2011). *Las culturas exitosas forjan prosperidad económica desde la concepción del individuo*. Santiago de Chile: Tirso José Alecoy.
- Asamblea Nacional. (2010). *COPCI*. Quito: Editora Nacional.
- Asamblea Nacional Constituyente. (2008). *Constitución de la República del Ecuador*. Quito: Editora Nacional.
- Barbazán, C., & Sendra, J. (2012). *Apoyo domiciliario y alimentación familiar: El asistente como eje central en la gestión y mantenimiento del hogar del dependiente*. Vigo: Ideaspropias Editorial.
- Barradas, M. (2014). *Seguimiento de Egresados: Una excelente estrategia para garantizar una educación de calidad*. Bloomington: Palibrio.
- Bastos, A. (2010). *Implantación de Productos y servicios*. Madrid: Ideaspropias.
- Beckhard. (1969 ). *Desarrollo organizacional* . Obtenido de Desarrollo organizacional :  
<https://repositorio.uptc.edu.co/bitstream/001/1922/1/TGT-644.pdf>
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la investigación*. Bogotá: Pearson.
- Bohigues, I. (2014). *Ámbito sociolingüístico* . Madrid: Paraninfo.
- Borunda, R., Cepeda, J., Salas, F., & Medrano, V. (2013). *Desarrollo y Competitividad de los Sectores Económicos en México*. México, D.F.: Centro de Investigaciones Sociales.
- Castro Solorzano. (6 de Junio de 2015). *¿Qué es la dirección estratégica?* Obtenido de *¿Qué es la dirección estratégica?:* <https://www.utel.edu.mx/blog/dia-a-dia/retos-profesionales/que-es-la-direccion-estrategica/>

- CEF. (2019). *Marketing XXI Premio Estudio Financiero*. Mexico: Centro de Estudio Financiero.
- Charles Lusthaus. (2002). Evaluación Organizacional. En C. Lusthaus, *Marco para mejorar el Diseño* (pág. 53). Canada: IDB Bookstore. Obtenido de Evaluación Organizacional :  
<https://books.google.com.ec/books?id=Ex47GKcteH0C&pg=PA53&dq=Estructura+Organizacional&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwiYg8e8xbLkAhWNmlkKHQy6D80Q6AEILDAB#v=onepage&q=Estructura%20Organizacional&f=false>
- Chiavenato. (2009). *Gestión de talento humano*. Obtenido de Gestión de talento humano:  
[https://www.academia.edu/35952063/CHIAVENATO\\_Idalberto.\\_Gestión\\_del\\_talento\\_humano.\\_3ra\\_Edición.\\_McGraw\\_Hill](https://www.academia.edu/35952063/CHIAVENATO_Idalberto._Gestión_del_talento_humano._3ra_Edición._McGraw_Hill)
- Chiavenato. (15 de Febrero de 2013). *CONCEPTO E IMPORTANCIA DE DISEÑO ORGANIZACIONAL*. Obtenido de CONCEPTO E IMPORTANCIA DE DISEÑO ORGANIZACIONAL:  
<http://miriambarbosaguzman.blogspot.com/2013/02/11-concepto-e-importancia-de-diseno.html>
- Christensen, C. (2014). *Guía del Innovador para crecer: Cómo aplicar la innovación disruptiva*. Madrid: Grupo Planeta Spain.
- Cifuentes, H. (4 de Marzo de 2017). *Propuesta de diseño organizacional para el área comercial de empresa industrial A*. Obtenido de Propuesta de diseño organizacional para el área comercial de empresa industrial A:  
<http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/145514/Hern%E2%94%9C%C3%ADndez%20Cifuentes%20Natalia.pdf?sequence=1&isAllowed=yhttp://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/145514/Hern%E2%94%9C%C3%ADndez%20Cifuentes%20Natalia.pdf?sequence=1&isAllo>
- Código de la Niñez y Adolescencia . (2013). *LOS NIÑOS, NIÑAS Y ADOLESCENTES COMO SUJETOS DE DERECH*. Obtenido de LOS NIÑOS, NIÑAS Y ADOLESCENTES COMO SUJETOS DE DERECH: registrocivil.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2014/01/este-es-06-CÓDIGO-DE-LA-NIÑEZ-Y-ADOLESCENCIA-Leyes-conexas.pdf
- Código de trabajo. (Agosto de 2018). *Acuerdo Ministerial*. Obtenido de Acuerdo Ministerial: <http://www.trabajo.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2018/05/MDT-2018-0041-SIN-SUMILLAS.pdf>
- Congreso Nacional. (2004). *Ley Forestal y de Conservación de Áreas naturales y vida silvestre*. Quito: Editora Nacional.

- Constitución de la República del Ecuador. (11 de Abril de 2008). *La Educación Superior en la Constitución de la República del Ecuador*. Obtenido de La Educación Superior en la Constitución de la República del Ecuador:  
<https://ecuadoruniversitario.com/directivos-y-docentes/legislacion/constitucion-de-la-republica-del-ecuador/la-educacion-superior-en-la-constitucion-de-la-republica/>
- COUNCIL OF EUROPE. (3 de Mayo de 2013). *Segunda Conferencia de Ministros responsables de las políticas de Intervención*. Obtenido de Segunda Conferencia de Ministros responsables de las políticas de Intervención:  
[http://sid.usal.es/idocs/F8/8.2.1.2-139/especialAT/minusval\\_especial\\_AT.pdf](http://sid.usal.es/idocs/F8/8.2.1.2-139/especialAT/minusval_especial_AT.pdf)
- Cruelles, J. (2012). *Productividad e Incentivos: Cómo hacer que los tiempos de fabricación se cumplan*. Barcelona: Marcombo.
- Cruz, L., & Cruz, V. (17 de Abril de 2010). *Repositorio Escuela Politécnica Nacional*. Recuperado el 23 de Septiembre de 2015, de Repositorio Escuela Politécnica Nacional:  
<https://www.google.com.ec/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=2&ad=rja&uact=8&ved=0CCEQFjABahUKEwJvwOy4IJPIAhWFF5AKHUAYBF&url=http%3A%2F%2Fbibdigital.epn.edu.ec%2Fbitstream%2F15000%2F388%2F1%2FCD-0795.pdf&usg=AFQjCNHr5JivEUFu2GkrhscjbJ-tStFQQA&sig2=a>
- Daft Richard . (2007). *Diseño Organizacional*. Mexico.
- Daft, R. (2011). *Teoría y diseño organizacional*. Mexico: Cengage Learning Editores.
- Del\_Cid, A., Méndez, R., & Sandoval, F. (2011). *Investigación. Fundamentos y metodología*. México D.F.: Pearson.
- El Telégrafo. (26 de Mayo de 2012). \$180 millones venden al año los artesanos de muebles. *El Telégrafo*, pág. 9.
- El, U. (agosto de 2019). El primer semestre del 2019 se vendió menos, según comerciantes de Guayaquil. Obtenido de  
<https://www.eluniverso.com/noticias/2019/08/23/nota/7484685/primer-semestre-2019-se-vendio-menos-segun-comerciantes-guayaquil>
- Encarnación Ramírez, & Ibarra Tito. (2019). *PLAN DE DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA EMPRESA PRIMAx*. Obtenido de PLAN DE DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA EMPRESA PRIMAx:  
<file:///C:/Users/Usuario/Downloads/ORG%202019%20Omar2.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.
- Fernández, R. (2011). *La dimensión económica del desarrollo sostenible*. Alicante: Editorial Club Universitario.
- Franczkowski M.S., M., Dukes, C., & Lowery, L. (2013). Intervención temprana. *Programa para bebés y niños pequeños de Maryland*, 3. Obtenido de [https://www.carolineschools.org/wp-content/uploads/2018/07/Birth\\_to\\_3\\_Guide\\_Spanish.pdf](https://www.carolineschools.org/wp-content/uploads/2018/07/Birth_to_3_Guide_Spanish.pdf)
- Franklin. (2009). *Organizacion Empresarial*. Mexico: Mc Graw Hil. Obtenido de Organizacion Empresarial: <https://naghelsy.files.wordpress.com/2016/01/enrique-franklin-organizacion-de-empresas.pdf>
- 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 .
- Gómez Jiménez, N., & Osorio Gira, J. (13 de Mayo de 2013). *Libros Google*. Obtenido de Libros Google: [books.google.com.ec/books?id=nMNzswEACAAJ&dq=plan+de+factibilidad+de+una+empresa&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwjoqsL9yqrhAhXOuFkKHTskDbMQ6AEIQTAG](https://books.google.com.ec/books?id=nMNzswEACAAJ&dq=plan+de+factibilidad+de+una+empresa&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwjoqsL9yqrhAhXOuFkKHTskDbMQ6AEIQTAG)
- Google Maps. (8 de Abril de 2015). *Google*. Obtenido de Google: <https://maps.google.com.ec>
- Griffin, R. (2011). *Administración*. Boston: Cengage Learning.
- Guerrero, R. (2014). *Técnicas elementales de servicio* . Madrid: Paraninfo.
- 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 .
- Iglesias, M. (2011). *Elaboración de soluciones constructivas y preparación de muebles*. Madrid: Ministerio de Educación, Cultura y Deportes.
- INEC. (12 de Diciembre de 2011). *Instituto Nacional de Estadísticas y Censos*. Obtenido de Encuesta de Estratificación del Nivel Socioeconómico: [http://www.inec.gob.ec/estadisticas/?option=com\\_content&view=article&id=112&Itemid=90&](http://www.inec.gob.ec/estadisticas/?option=com_content&view=article&id=112&Itemid=90&)
- INEC. (28 de Julio de 2015). *Instituto Nacional de Estadísticas y Censos*. Obtenido de Ecuador en cifras: [http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Infografias/asi\\_esGuayaquil\\_cifra\\_a\\_cifra.pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Infografias/asi_esGuayaquil_cifra_a_cifra.pdf)

- Joachimsthaler, E. (2008). *Ver lo evidente: Cómo definir y ejecutar la futura estrategia de crecimiento en su empresa*. Barcelona: Ediciones Deusto .
- 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.
- Labrada, A. (2008). *Modelo de Diseño Organizacional*. Obtenido de [www.adaptinternational.it](http://www.adaptinternational.it):  
[http://www.adapt.it/boletinespanol/fadocs/labrada\\_sosa.pdf](http://www.adapt.it/boletinespanol/fadocs/labrada_sosa.pdf)
- Lcda. Cordova, V., Lcda. Balbita, & Lcda. Cruz. (2005). *Estimulación Temprana*. Sucre- Bolivia: Canadian Feed The Children. Obtenido de <https://es.scribd.com/doc/29615537/Tecnicas-de-estimulacion-temprana>
- Leiceaga, C., Carrillo, F., & Hernández, Á. (2012). *Economía 1º Bachillerato*. San Sebastián: Editorial Donostiarra.
- Lippitt. (1969). *Fortalecimiento de los procesos humanos*. Obtenido de Fortalecimiento de los procesos humanos:  
<https://repositorio.uptc.edu.co/bitstream/001/1922/1/TGT-644.pdf>
- Llamas, C. (2009). *MARKETING Y GESTIÓN DE LA CALIDAD TURÍSTICA*. Madrid: Liber Factory .
- Longenecker, J., Petty, W., Palich, L., & Hoy, F. (2012). *Administración de Pequeñas Empresas: Lanzamiento y Crecimiento de iniciativas de emprendimiento*. México, D.F.: Cengage Learning.
- Lopez, J. (2013). *+Productividad*. Bloomington: Palibrio.
- Lorenzo, F. (5 de Enero de 2012). *Conceptos de Estrategia*. Obtenido de Conceptos de Estrategia:  
[http://api.eoi.es/api\\_v1\\_dev.php/fedora/asset/eoi:78100/componente78098.pdf](http://api.eoi.es/api_v1_dev.php/fedora/asset/eoi:78100/componente78098.pdf)
- Macías, G., & Parada, L. (2013). *Mujeres, su participación económica en la sociedad*. Guadalajara: Universidad de Guadalajara.
- Manene. (31 de mayo de 2013). *ESTRATEGIAS EMPRESARIALES: TIPOLOGÍA , CARACTERÍSTICAS Y USO*. Obtenido de ESTRATEGIAS EMPRESARIALES: TIPOLOGÍA , CARACTERÍSTICAS Y USO.:  
<http://www.luismiguelmanene.com/2013/05/31/estrategias-empresariales-tipologia-caracteristicas-y-uso/>
- Manene, L. (19 de 08 de 2010). *Eficiencia y eficacia en administraciones pública y organizaciones empresariales*. Obtenido de Eficiencia y eficacia en administraciones pública y organizaciones empresariales:  
<http://www.luismiguelmanene.com/2010/08/19/la-eficiencia-y-la-eficacia/>

- Martin G. Alvarez Torres. (2006). *Manual para elaborar Manuales de Politicas y Procedimiento*. Mexico : Panorama Editorial. Obtenido de <https://books.google.com.ec/books?id=YnhdFdUDnVIC&printsec=frontcover&dq=libros+sobre+procesos+manuales++pdf&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjxuzKp4JbkAhWPmlkKHSeUDB4Q6AEIKDAA#v=onepage&q&f=false>
- Martinez Tomala, & Véliz Sánchez. (Septiembre de 2013). *Rediseño organizacional y funcional que permita mejorar el área administrativa y operativa de la empresa Semil cía. Ltda.* Obtenido de Rediseño organizacional y funcional que permita mejorar el área administrativa y operativa de la empresa Semil cía. Ltda.: <http://repositorio.unemi.edu.ec/bitstream/123456789/446/3/REDISE%C3%91O%20ORGANIZACIONAL%20Y%20FUNCIONAL%20QUE%20PERMITA%20MEJORAR%20EL%20C3%81REA%20ADMINISTRATIVA%20Y%20OPERATIVA%20DE%20LA%20EMPRESA%20SEMIL%20C%3%8DA.%20LTDA.pdf>
- Martínez, I. (2005). *La comunicación en el punto de venta: estrategias de comunicación en el comercio real y online* . Madrid: Esic .
- Merino, E. (2014). El Cambio de la Matriz Productiva. *Buen Viaje*, 10.
- Ministerio de Educación. (30 de Diciembre de 2016). *LEY ORGÁNICA DE EDUCACIÓN INTERCULTURAL*. Obtenido de LEY ORGÁNICA DE EDUCACIÓN INTERCULTURAL: <https://educacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2017/05/Ley-Organica-Educacion-Intercultural-Codificado.pdf>
- 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>
- 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.
- Nutsch, W. (2000). *Tecnología de la madera y del mueble*. Barcelona: Reverté.
- OCDE. (2014). *Colombia: La implementación del buen gobierno*. Paris: OECD Publishing.
- OIT. (2008). *Calificaciones para la mejora de la productividad el crecimiento del empleo y el desarrollo* . Ginebra: Oficina Internacional del Trabajo .

- Olavarria, M. (2005). *Pobreza, crecimiento económico y políticas sociales*. Santiago de Chile: Editorial Universitaria.
- Pabón Matamoros, M. (9 de Abril de 2014). *Análisis y propuesta de mejora del servicio que brinda el área de almacenes a sus clientes y su interacción con las distintas áreas internas de la empresa Ransa operador logístico*. Obtenido de Análisis y propuesta de mejora del servicio que brinda el área de almacenes a sus clientes y su interacción con las distintas áreas internas de la empresa Ransa operador logístico:  
<http://repositorio.puce.edu.ec/bitstream/handle/22000/7235/2.66.000971.pdf?sequence=4&isAllowed=y>
- Pariente. (2012). Desarrollo Organizacional. *Tipos de Organizaciones* , 3.
- 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.
- Pimentel. (Septiembre de 2014). *Planeación estrategica*. Obtenido de Planeación estrategica:  
[http://www.unipamplona.edu.co/unipamplona/portallIG/home\\_4/mod\\_virtuales/modulo5/5.2.pdf](http://www.unipamplona.edu.co/unipamplona/portallIG/home_4/mod_virtuales/modulo5/5.2.pdf)
- Proaño Piedra , & Arsenio Romero , J. (Agosto de 2017). *Rediseño administrativo y comercial del departamento de ventas de la compañía ETIFLEX CÍA. LTDA. De la ciudad de Guayaqui*. Obtenido de Rediseño administrativo y comercial del departamento de ventas de la compañía ETIFLEX CÍA. LTDA. De la ciudad de Guayaqui: <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/ec/2017/redisenio-etiflex-ecuador.html>
- Puig-Durán, J. (2011). *Certificación y modelos de calidad en hostelería y restauración*. Madrid: Diaz 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>
- Ramos, R. (20 de Abril de 2010). *LA IMPORTANCIA DEL MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES – MOF*. Obtenido de LA IMPORTANCIA DEL MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES – MOF:

<http://blog.pucp.edu.pe/blog/perfil/2010/04/20/la-importancia-del-manual-de-organizacion-y-funciones/>

- 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.
- Rodríguez, R. (2014). *Técnicas de tapizado de mobiliario: TCPF0209. Operaciones auxiliares de tapizado de mobiliario y mural*. Madrid: IC Editorial .
- Rojas Pedro. (2016). *No te confundas al hablar sobre: Metas, Objetivos, Estrategia, Táctica y Acciones en Social Media*. Obtenido de No te confundas al hablar sobre: Metas, Objetivos, Estrategia, Táctica y Acciones en Social Media: <https://pedrorojas.es/confundir-metas-objetivos-estrategia-tactica-acciones-campanas-social-media-redes-sociales-plan-marketing-digital-red/>
- 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 .
- 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.
- Stephen P. Robbins. (2005). *Administración*. México: Pearson education.
- Stephen P. Robbins Mary Coulter. (14 de Mayo de 2013). *Administración Stephen P. Robbins Mary Coulter*. Obtenido de Administración Stephen P. Robbins Mary Coulter: <http://administracion2013b.blogspot.com/2013/05/capitulo-ix.html>
- Thompson , I. (2 de Enero de 2017). *Pronegocios.net*. Obtenido de Pronegocios.net: <https://www.promonegocios.net/distribucion/definicion-logistica.html>
- Thompson. (03 de 04 de 2019). *Promonegocio.net*. Obtenido de Promonegocio.net: <https://www.promonegocios.net/clientes/satisfaccion-cliente.html>
- Thompson, I. (Agosto de 2017). *Tipos de Organigramas*. Obtenido de Promonegocios.net: <https://www.promonegocios.net/organigramas/tipos-de-organigramas.html>
- Valiente, S. (20 de Septiembre de 2016). *Propuesta de Estructura Organizacional para la Empresa Camaronera Jemaredli S.A*. Obtenido de Propuesta de Estructura

Organizacional para la Empresa Camaronera Jemaredli S.A.:  
<http://repositorio.ucsg.edu.ec/bitstream/3317/6785/1/T-UCSG-PRE-ECO-MD-ADM-69.pdf>

Valle, A. (1991). *Productividad: Las visiones neoclásica y marxista*. México, D.F. : UNAM.

Venki. (22 de Septiembre de 2017). *Diseño de procesos*. Obtenido de Diseño de procesos: <https://www.heflo.com/es/definiciones/disen-de-procesos/>

Wallace Oliveira. (7 de Julio de 2017). *Rediseño de procesos BPM – Definición y concepto*. Obtenido de Rediseño de procesos BPM – Definición y concepto: <https://www.heflo.com/es/blog/mapeo-procesos/rediseno-de-procesos-bpm/>

## Anexo A. Árbol del problema

<b>Problemática</b>	<b>Causas</b>	<b>Efectos futuros</b>
Estructura organizacional inadecuada	Equivocaciones en la toma de decisiones	El área de ventas no cuenta con una guía de procesos para efectivizar la venta.
No existe manual de funciones actualizados	Demora en el proceso de venta y despacho	El problema de no capacitar a los empleados hace que la venta sea no efectiva.
Falta de capacitación de los vendedores sobre los productos del local	Falta de capacitación para el departamento de ventas	La atención hacia los clientes es inadecuada por la falta de comunicación entre sus colaboradores.
Falta de motivación de los empleados por los logros que alcancen		Desinterés de parte de los empleados por cumplir sus actividades.

Elaborado por Herrera & Naranjo (2020).

## **Anexo B. Entrevista al Gerente y a la Administradora de la empresa**

### ***Objetivo***

Obtener información de tipo cualitativo para conocer aspectos generales existentes en la empresa y respaldar si se justifica una reestructuración del Departamento de Ventas

### ***Preguntas***

1. Porqué motivos cree usted han disminuido las ventas en la empresa en los últimos 3 años?
2. Cuenta la empresa con un software o sistema adecuado que ayude en la empresa en su administración y/o gestión de las ventas?
3. Existe un debido control y evaluación de los procesos y procedimientos en la empresa?
4. La empresa cuenta con un manual de funciones de los empleados?
5. Se realiza una planificación y seguimiento de las actividades del personal del Departamento de Ventas?
6. Existen incentivos o bonificaciones existe para el personal de Ventas? Si existen, cuáles son?
7. Qué tan importante es para usted la capacitación al personal? Con qué frecuencia se ofrece capacitación al personal de la empresa?
8. De qué manera cree usted que la reestructuración del Departamento de Ventas puede ayudar a mejorar la competitividad y el desempeño del mismo?
9. ¿La empresa cuenta con capital para invertir en una propuesta de rediseño organizacional? (al Gerente)

## **Anexo C. Entrevista grupal al personal de ventas**

### ***Introducción para los entrevistados***

Les doy la bienvenida a esta entrevista en grupo. El objetivo de la misma es conocer la situación interna en el que se desenvuelve el Departamento de Ventas de la empresa para luego proponer mejoras que ayuden al mejor desempeño del mismo.

Fecha : .....

Participantes : .....

Moderadora : .....

Soporte grabación : .....

Duración : .....

### **Sección A. Hablemos un poco sobre la organización del trabajo**

1. ¿Cuántos años vienen trabajando para la empresa comercial Joyce Pérez e Hijos?
2. ¿En qué puestos de trabajos se han desempeñado en la empresa desde que ingresaron?
3. ¿Qué cargo ocupan actualmente dentro la empresa? ¿Qué funciones o labores realizan en el cargo que desempeñan?

### **Sección B. Análisis de la gestión de las ventas.**

4. ¿Se crean en el departamento estrategias para captar clientes? ¿Existen combos, promociones, ofertas, descuentos?
5. ¿De qué manera otras empresas que son nuestra competencia atraen a los clientes?
6. ¿Qué estrategias creen que utilizan las empresas que son nuestra competencia para tener más ventas que nosotros? Porque esas empresas venden más que nosotros?

### **Sección C.**

#### **Aspectos varios: motivación, incentivos y oportunidades de desarrollo de los empleados del Departamento**

7. ¿Qué tipo de bonificación, comisión o incentivos reciben por las ventas que realicen?
8. ¿Se les da capacitaciones (cursos o seminarios) que les ayuden a realizar de mejor manera su trabajo?
9. ¿Sobre qué temas que aún no se los ha capacitado, les interesaría capacitarse?

Sección D. **El proceso de despacho.**

10. ¿Qué dificultades se presentan al momento que ustedes despachan un producto para los clientes?

*Agradecimiento y despedida.*