



**UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE
DE GUAYAQUIL**

**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**PROYECTO DE INVESTIGACIÓN
PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

TEMA

**MANUAL DE FUNCIONES PARA EL AUMENTO DE LA
PRODUCTIVIDAD LABORAL EN EL ALMACÉN ELECTRO
SHOPPING**

TUTOR

M.B.A, FERNANDO DÁVILA MEDINA

AUTORES

CINDY TAMARA MORALES CAMPUZANO

KARLA ABIGAIL VALDEZ LEÓN

GUAYAQUIL

2022



REPOSITARIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA	
FICHA DE REGISTRO DE TESIS	
TÍTULO Y SUBTÍTULO: Manual de funciones para el aumento de la productividad laboral en el Almacén Electro Shopping	
AUTOR/ES: Cindy Tamara Morales Campuzano Karla Abigail Valdez León	REVISORES O TUTORES: M.B.A, Dávila Medina Fernando
INSTITUCIÓN: Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil	Grado obtenido: Licenciado en Administración de empresa
FACULTAD: Administración	CARRERA: Administración de Empresas
FECHA DE PUBLICACIÓN: 2022	N. DE PAGS: 105
ÁREAS TEMÁTICAS: Educación comercial y Administración	
PALABRAS CLAVE: Personal, rendimiento, áreas de desarrollo, gestión.	
RESUMEN: El presente trabajo tiene como propósito realizar un manual de funciones para aumentar la productividad laboral en el Almacén Electro Shopping de la ciudad de Guayaquil, se identificaron falencias que posee la empresa en su productividad laboral, donde se pudo evidenciar que las actividades laborales no son estandarizadas a través de un manual de funciones y que son llevadas de manera empírica, la mayor parte de los colaboradores consideran que la distribución de las funciones laborales que aplica la organización no son las adecuadas. De esta manera al implementar un manual de funciones, permitirá documentar los distintos puestos de trabajo de la empresa mediante una descripción exhaustiva de los mismos, facilitando el control y la mejora de las gestiones. Al contar con un manual de funciones Almacén Electro Shopping tendría un mejoramiento en su productividad laboral, el cual permitirá definir la respectivas funciones, tareas y perfil de cada cargo, de tal forma que se obtenga una mejora en el desempeño de las actividades de cada empleado.	
N. DE REGISTRO (en base de datos):	N. DE CLASIFICACIÓN:
DIRECCIÓN URL (tesis en la web):	

ADJUNTO PDF:	SI <input checked="" type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>
CONTACTO CON AUTOR/ES: Cindy Tamara Morales Campuzano Karla Abigail Valdez León	Teléfono: 0967288528 0988587336	E-mail: cmoralesc@ulvr.edu.ec kvaldezl@ulvr.edu.ec
CONTACTO EN LA INSTITUCIÓN:	MBA. Oscar Machado Álvarez Teléfono: 2596500 Ext. 201 E-mail: omachado@ulvr.edu.ec PHD. William Quimi Delgado Teléfono: 2596500 Ext. 203 E-mail: wquimid@ulvr.edu.ec	

CERTIFICADO DE ANTIPLAGIO ACADÉMICO

TESIS 1.3

INFORME DE ORIGINALIDAD



FUENTES PRIMARIAS



Excluir citas Apagado Excluir coincidencias < 7%
Excluir bibliografía Apagado

MBA. Fernando Dávila Medina

C.I. 0906158829

Tutor

DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS PATRIMONIALES

El (Los) estudiante(s) egresado(s) Cindy Tamara Morales Campuzano y Karla Abigail Valdez León declara (nos) bajo juramento, que la autoría del presente proyecto de investigación, **MANUAL DE FUNCIONES PARA EL AUMENTO DE LA PRODUCTIVIDAD LABORAL EN EL ALMACÉN ELECTRO SHOPPING**, corresponde totalmente a el(los) suscrito(s) y me (nos) responsabilizo (amos) con los criterios y opiniones científicas que en el mismo se declaran, como producto de la investigación realizada.

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

Autor(es)



Cindy Tamara Morales Campuzano

C.I. 2000085619



Karla Abigail Valdez León

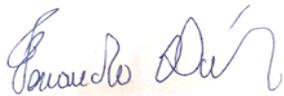
C.I. 0956834337

CERTIFICACIÓN DE ACEPTACIÓN DEL TUTOR

En mi calidad de Tutor del Proyecto de Investigación MANUAL DE FUNCIONES PARA EL AUMENTO DE LA PRODUCTIVIDAD LABORAL EN EL ALMACÉN ELECTRO SHOPPING, 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: MANUAL DE FUNCIONES PARA EL AUMENTO DE LA PRODUCTIVIDAD LABORAL EN EL ALMACÉN ELECTRO SHOPPING, presentado por los estudiantes Cindy Tamara Morales Campuzano y Karla Abigail Valdez León como requisito previo, para optar al Título de LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS, encontrándose apto para su sustentación.



MBA. Fernando Dávila Medina

C.I. 0906158829

AGRADECIMIENTO

Agradecemos a Dios por forjar nuestro camino y su bondad infinita, a nuestros padres por cada esfuerzo puesto en nosotros para poder lograr este objetivo.

Además, de manera muy especial agradecemos a nuestros docentes de la Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil, por haber impartido todos los conocimientos para poder servir a una sociedad de cambio.

DEDICATORIA

Este trabajo lo dedicamos a nuestros padres por el apoyo incondicional durante todos estos años de esfuerzo y entrega. A nuestros familiares más cercanos por brindarnos consejos y palabras de aliento que nos han permitido avanzar con esta meta propuesta, también a nuestro tutor por la paciencia y colaboración en el desarrollo de este proyecto.

ÍNDICE GENERAL

DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS PATRIMONIALES	V
CERTIFICACIÓN DE ACEPTACIÓN DEL TUTOR	VI
AGRADECIMIENTO	VII
DEDICATORIA	VIII
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I	3
DISEÑO DE LA INVESTIGACION.....	3
1.1. Tema.....	3
1.2. Planteamiento del problema.....	3
1.3. formulación del problema	4
1.4. Sistematización del problema	5
1.5. Objetivo general.....	5
1.6. Objetivos específicos.....	5
1.7. Justificación	5
1.8. Delimitación del problema.....	6
1.9. Idea a defender	6
1.10. Línea de investigación Institucional/Facultad.....	6
CAPÍTULO II.....	8
MARCO TEÓRICO	8
2.1 Antecedentes	8
2.2 Marco teórico	14
2.2.1 Manual de funciones.....	14
2.2.1.1 Características de un manual de funciones	14
2.2.1.2 Ventajas de un manual de funciones.....	14
2.2.1.3 Elementos que contiene un manual de funciones	15
2.2.2 Manual de funciones organizacional	15
2.2.2.1 Proceso administrativo.....	16

2.2.2.1.1 Planeación	16
2.2.2.1.2 Organización	16
2.2.2.1.3 Dirección.....	16
2.2.2.1.4 Control	17
2.2.3 Comportamiento organizacional	17
2.2.4 Inteligencia organizacional	17
2.2.5 Políticas empresariales.....	17
2.2.6 Productividad laboral.....	18
2.2.6.1 Factores restringen el incremento de la productividad	18
2.2.6.2 Medición de la productividad.....	19
2.2.7 Análisis Pestel	19
2.2.8 Análisis de las 5 fuerzas de Porter.....	20
2.2.9 Matriz EFI.....	20
2.2.10 FODA	20
2.3 Marco Conceptual	22
CAPÍTULO III	27
MARCO METODOLÓGICO	27
3.1 Tipo de Investigación	27
3.1.1 Descriptiva	27
3.1.2 De campo	27
3.2 Enfoque de la Investigación.....	27
3.3 Técnicas e instrumentos.....	28
3.3.1 Entrevista	28
3.3.2 Encuesta	29
3.4 Población y muestra	29
3.5. Resultados y análisis de datos	29
3.6 Resultados y análisis de datos	46
3.7. Análisis PESTEL	47

3.7.1. Factor político	47
3.7.2. Factor económico	48
3.7.3. Factor social	48
3.7.4. Factor tecnológico	49
3.7.5. Factor ambiental	49
3.7.6. Factor legal.....	49
3.8. Análisis FODA.....	50
3.9. Matriz EFI.....	51
3.10. Fuerzas de Porter	52
3.10.1. Amenaza de nuevos competidores.....	52
3.10.2. Poder de negociación con los clientes.....	52
3.10.3. Poder de negociación con los proveedores.....	53
3.10.4. Amenaza de productos y servicios sustitutos	53
3.10.5. Rivalidad entre competidores	53
3.11. Direccionamiento estratégico.....	54
CAPÍTULO IV.....	55
INFORME FINAL.....	55
4.1. Tema.....	55
4.2. Antecedentes	55
4.3. Justificación	55
4.4. Alcance	56
4.5. Desarrollo	56
CONCLUSIONES	81
RECOMENDACIONES.....	82
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	83
ANEXOS	86

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. <i>Marco teórico referencial</i>	13
Tabla 2. <i>Pregunta 1</i>	30
Tabla 3. <i>Pregunta 2</i>	31
Tabla 4. <i>Pregunta 3</i>	32
Tabla 5. <i>Pregunta 4</i>	33
Tabla 6. <i>Pregunta 5</i>	34
Tabla 7. <i>Pregunta 6</i>	35
Tabla 8. <i>Pregunta 7</i>	36
Tabla 9. <i>Pregunta 8</i>	37
Tabla 10. <i>Pregunta 9</i>	38
Tabla 11. <i>Pregunta 10</i>	39
Tabla 12. <i>Pregunta 11</i>	40
Tabla 13. <i>Pregunta 12</i>	41
Tabla 14. <i>Análisis de las entrevistas</i>	42
Tabla 15. <i>Factor político</i>	47
Tabla 16. <i>Factor económico</i>	48
Tabla 17. <i>Factor social</i>	48
Tabla 18. <i>Factor tecnológico</i>	49
Tabla 19. <i>Factor ambiental</i>	49
Tabla 20. <i>Factor legal</i>	50
Tabla 21. <i>Matriz EFI</i>	51
Tabla 22. <i>Diagrama de flujo del proceso de ventas</i>	59
Tabla 23. <i>Maquinarias</i>	61
Tabla 24. <i>Equipos de computo</i>	61
Tabla 25. <i>Equipos de oficina</i>	61
Tabla 26. <i>Muebles y enseres de oficina</i>	62
Tabla 27. <i>Otros activos fijos</i>	62
Tabla 28. <i>Suministros de oficina</i>	62
Tabla 29. <i>Mano de obra indirecta</i>	63
Tabla 30. <i>Mano de obra directa</i>	63
Tabla 31. <i>Nómina de empleados</i>	64
Tabla 32. <i>Gastos de adecuación</i>	65

Tabla 33. <i>Gastos de depreciación</i>	65
Tabla 34. <i>Proyección de la depreciación a 5 años</i>	66
Tabla 35. <i>Gastos de publicidad anual</i>	66
Tabla 36. <i>Inversión total</i>	67
Tabla 37. <i>Capital de trabajo</i>	68
Tabla 38. <i>Costos material directo</i>	69
Tabla 39. <i>Costos indirectos</i>	69
Tabla 40. <i>Accesorios para la entrega del electrodoméstico</i>	70
Tabla 41. <i>Costo de energía eléctrica para probar electrodoméstico</i>	71
Tabla 42. <i>Resumen costos variables y fijos</i>	71
Tabla 43. <i>Costo de venta</i>	72
Tabla 44. <i>Resumen de producción y ventas 2022</i>	72
Tabla 45. <i>Costos por ventas proyectado a 5 años</i>	73
Tabla 46. <i>Amortización</i>	74
Tabla 47. <i>Proyección de amortización</i>	76
Tabla 48. <i>Estado de resultado periodo 2022-2026</i>	77
Tabla 49. <i>Flujo de caja proyectado 2022-2026</i>	78
Tabla 50. <i>Balance general</i>	79

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Árbol de problema	4
Figura 2. Distribución de funciones	30
Figura 3. Supervisión adecuada de las actividades	31
Figura 4. Estructura organizacional	32
Figura 5. Funciones de manera responsable.....	33
Figura 6. Trabajo en equipo	34
Figura 7. Funciones delegadas empíricamente	35
Figura 8. Funciones habituales	36
Figura 9. Sobrecarga laboral.....	37
Figura 10. Medios para ejercer las actividades laborales	38
Figura 11. Problemas entre niveles jerárquicos	39
Figura 12. Programas de aprendizaje	40
Figura 13. Manual de funciones	41
Figura 14. Departamentos participantes.....	56
Figura 15. Responsabilidades	58
Figura 16. Simbología de procesos.....	60

Índice de anexos

Anexo 1: Modelo de encuesta	86
Anexo 2. Modelo de entrevista.....	87
Anexo 3. Evidencias de aplicación de entrevistas y encuestas	88

RESUMEN

El presente trabajo tiene como propósito realizar un manual de funciones para aumentar la productividad laboral en el Almacén Electro Shopping de la ciudad de Guayaquil, se identificaron falencias que posee la empresa en su productividad laboral, donde se pudo evidenciar que las actividades laborales no son estandarizadas a través de un manual de funciones y que son llevadas de manera empírica, la mayor parte de los colaboradores consideran que la distribución de las funciones laborales que aplica la organización no son las adecuadas. De esta manera al implementar un manual de funciones, permitirá documentar los distintos puestos de trabajo de la empresa mediante una descripción exhaustiva de los mismos, facilitando el control y la mejora de las gestiones. Al contar con un manual de funciones Almacén Electro Shopping tendría un mejoramiento en su productividad laboral, el cual permitirá definir la respectivas funciones, tareas y perfil de cada cargo, de tal forma que se obtenga una mejora en el desempeño de las actividades de cada empleado.

Palabras claves: Personal, rendimiento, áreas de desarrollo, gestión.

INTRODUCCIÓN

La investigación que se ha realizado con la finalidad de conocer los diversos aspectos que afectan en la productividad del personal de Almacén Electro Shopping, por lo cual se considera el instrumento de gestión que permite el incremento de la productividad de los colaboradores cuyo fin es que Almacén Electro Shopping obtenga mayores beneficios.

La administración del personal hoy en día es un factor muy importante para la eficiente labor consiste en la organización, desarrollo, planeación y coordinación de todas las actividades y buen desarrollo funcionario. Una buena administración minimiza los conflictos de áreas, se divide el trabajo de manera equitativa y se fomenta el orden, es uno de los factores más importantes de una empresa la cual podemos tener un control de las actividades de cada personal obteniendo una labor eficiente.

Por tales motivos este proyecto busca diseñar un manual de funciones para el aumento de la productividad laboral en el Almacén Electro Shopping, donde se establezcan las directrices y los campos de actuación de cada área de trabajo, con el fin de eliminar el desequilibrio en cargas de trabajo y mejorar el desarrollo administrativo.

En el capítulo I se realiza el análisis y descripción de la problemática presentada con relación al diseño de un manual de funciones y a la productividad de la empresa.

En el capítulo II se refleja un estudio de marco teórico refiriéndose a la teoría en relación con el manual de funciones y la productividad con el fin de obtener una mayor comprensión de la investigación.

En el capítulo III tendremos la metodología de la investigación, donde se determina las técnicas y los métodos a utilizar.

En el capítulo IV se desarrolla la propuesta que posibilita las acciones precisas para dar solución a la problemática que se presenta en Almacenes Electro Shopping.

CAPÍTULO I

DISEÑO DE LA INVESTIGACION

1.1. Tema

Manual de funciones para el aumento de la productividad laboral en el almacén electro shopping.

1.2. Planteamiento del problema

Almacén Electro Shopping es una empresa dedicada a la comercialización de electrodomésticos al por menor que inicio sus actividades en el año 2007; el trabajo que han venido desarrollando empíricamente por más de 6 años ha sido de manera normal ya que apenas se contaba con un administrador, una cajera y dos vendedores. Con el pasar de los años las ventas fueron incrementando gracias a la confianza depositada.

Para el año 2014 se da la apertura por parte del dueño del negocio a la introducción de ventas en los mercados municipales de Guayaquil bajo la modalidad de cobro diario, esto ha hecho que el área administrativa tenga más actividades laborales que realizar y estas no han sido estandarizadas a través de un manual de funciones por lo que hasta la actualidad se maneja de manera empírica provocando un bajo rendimiento en la productividad laboral.

La carencia de delegación de funciones está llevando consigo una duplicidad de tareas y la sobrecarga laboral se hace notar constantemente mientras las ventas aumentan; las responsabilidades de sobrellevar y tener las tareas administrativas al día se hacen cada vez más complejas dando como resultado una deficiencia en el cumplimiento laboral de las actividades. A consecuencia de esto, los conflictos se van suscitando, dando como efecto problemas en el clima laboral.

Árbol de problema

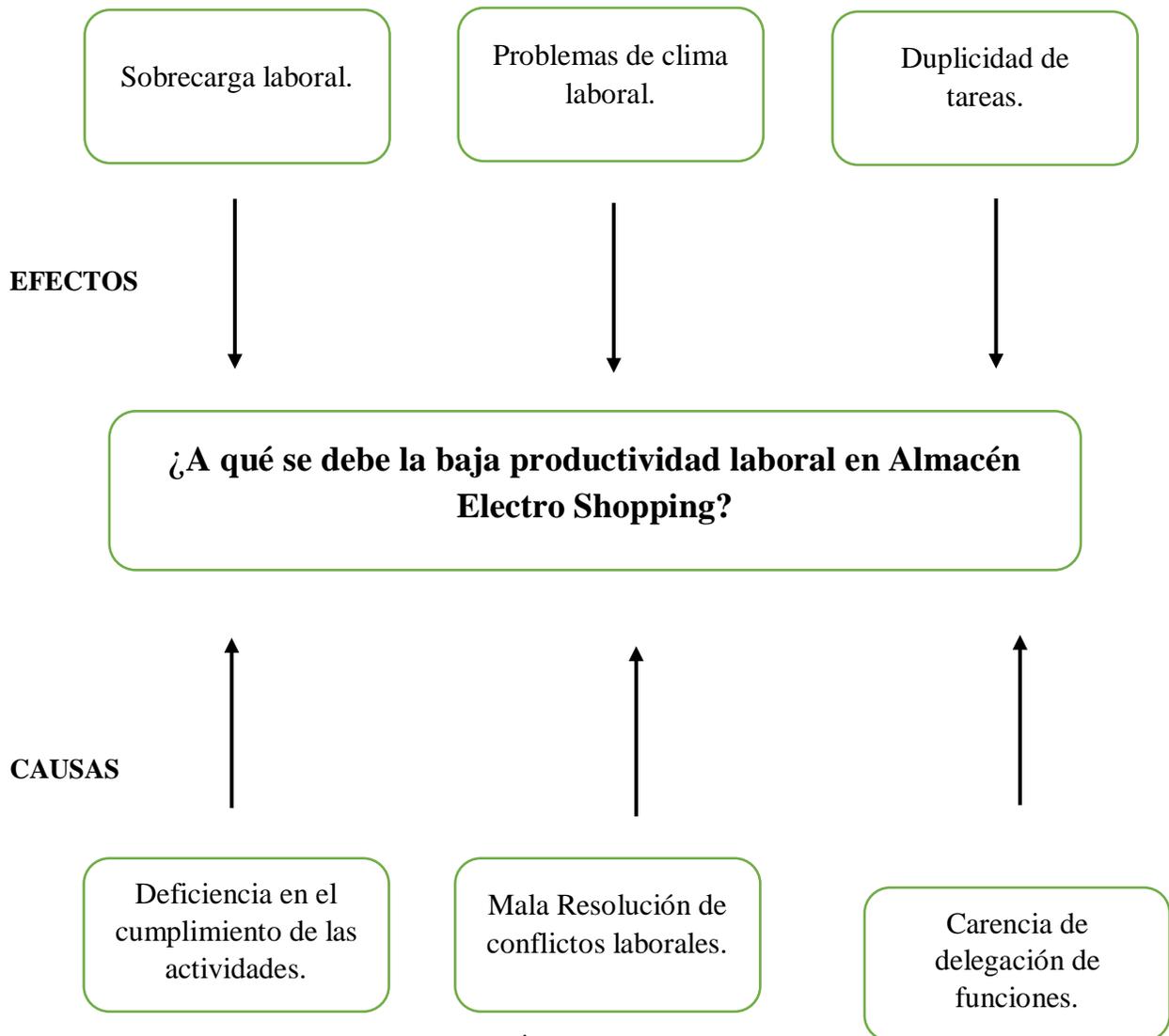


Figura 1. Árbol de problema

Elaborado por: Morales y Valdez (2022).

1.3. formulación del problema

¿De qué manera incide el manual de funciones para el aumento de la productividad laboral de Almacén Electro Shopping?

1.4. Sistematización del problema

- ¿Cuáles son las causas que impiden que Almacén Electro Shopping tenga productividad laboral?
- ¿Cuáles son las premisas que requiere Almacén Electro Shopping para resolver la problemática?
- ¿De qué manera un manual de funciones ayudará a que Almacén Electro Shopping sea eficaz en su productividad laboral?
- ¿De qué manera se puede medir la productividad del manual de funciones propuesto?

1.5. Objetivo general

Diseñar un manual de funciones para el aumento de la productividad laboral en el Almacén Electro Shopping.

1.6. Objetivos específicos

- Indagar y estudiar las bases teóricas del comportamiento organizacional que permitan el desarrollo de esta investigación.
- Identificar las falencias que tiene Almacén Electro Shopping en su productividad laboral.
- Analizar las tareas asignadas de acuerdo con el cargo laboral con el fin de establecer las actividades específicas.
- Elaborar análisis costo beneficio para aumentar la productividad.

1.7. Justificación

La investigación para el desarrollo de esta propuesta es de gran relevancia porque permite la creación de un manual de funciones para la solución de la problemática planteada dentro de la empresa, con el objetivo de que la productividad aumente, es por eso que el manual de funciones es fundamental para que mediante este exista una buena productividad laboral y por ende un buen ambiente laboral.

Con un manual de funciones se puede documentar los distintos puestos de trabajo de la empresa mediante una descripción exhaustiva de los mismos, facilita el control y la mejora de las gestiones, establecer el organigrama jerárquico-funcional de la empresa y definir áreas de resultados haciendo posible una evaluación de rendimiento. Al contar con un manual de funciones Almacén Electro Shopping tendría un mejoramiento en su productividad laboral.

El beneficio directo es para la empresa por lo que se tiene una propuesta de un instrumento efectivo, el cual permitirá definir la respectivas funciones, tareas y perfil de cada cargo y a su vez el aumento de la productividad laboral, de tal forma que se obtenga una mejora en el desempeño de las actividades de cada empleado.

Además, las autoras pretenden colaborar con el presente estudio a distintas personas que tengan el afán de establecer un manual de funciones, y particularmente que sirva como material de referencia en la biblioteca de la Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil.

1.8. Delimitación del problema

Campo: Administración

Área: Gestión empresarial

Aspecto: Manual de funciones

Delimitación espacial: Almacén Electro Shopping

Delimitación temporal: 2021-2022

1.9. Idea a defender

Un manual de funciones tendrá como resultado un aumento de la productividad laboral y una reducción de carga laboral para quienes la poseen.

1.10. Línea de investigación Institucional/Facultad

- **Línea institucional.** Desarrollo Estratégico Empresarial y Emprendimientos Sustentables.

- **Lineal de facultad.** Desarrollo Empresarial y del Talento Humano.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes

Se hizo consultas en el Consorcio de Bibliotecas Universitarias del Ecuador con el objetivo de encontrar tesis nacionales e internacionales y así conocer diferentes investigaciones que hagan referencias al manual de funciones para el aumento de la productividad laboral y se encontró con estudios de investigación que se presentan a continuación:

Según la investigación realizada por Carrión & Carvajal (2020) titulada: “Manual de procesos y funciones para el área de producción de la empresa Futurcorp S.A”; la problemática descrita, evidencia que el área de producción desde sus inicios no tiene estandarizadas sus actividades mediante un manual de funciones y procesos, por lo que a simple vista se observó malas manipulaciones en los alimentos y tiempos improductivos.

Como conclusiones, plantea que la empresa necesita de un diseño de manual de funciones y procesos para el área de producción, para esto se analizó la situación actual de la empresa, las actividades que realizaban los colaboradores y los procesos de producción. El manual propuesto busca que la empresa maneje sus funciones y procesos de manera correcta y así lograr una mejor administración y alcanzar un máximo nivel de eficiencia y eficacia.

Esta investigación presenta cierta similitud ya que expone que la empresa se ha manejado de manera empírica desde sus inicios y que no han tenido estandarizadas sus actividades llegando a tener una misma propuesta que es el manual de funciones, puesto que mediante esto se logra salir de la informalidad y se tendría por escrito las funciones definidas para cada departamento con único fin de cumplir con las metas propuestas por la empresa.

Henríquez & Soto (2016) en su tesis presentada en la universidad de Bío-Bío, con el título: Diseño de perfiles de cargo basado en el modelo de gestión por competencias para la empresa AGUNSA S.A Chile, sucursal san Vicente, Talcahuano., cuyo objetivo fue diseñar perfiles de cargo basado en el modelo de gestión por competencias. La investigación inicia con las entrevistas a cada personal de la organización luego de esta etapa se obtiene la descripción

de cada uno de los cargos con el objetivo de analizar modelos de gestión por competencias existentes, definir y establecer perfiles de cargo, crear descripciones de los cargos e identificar las competencias genéricas y específicas de la empresa que se presentan.

Como conclusiones se plantea que la empresa mediante esta propuesta resolverá las diversas falencias que presenta la empresa en el área administrativa, eliminar las incertidumbres a la hora de reclutar, seleccionar y contratar personal y así mediante esta propuesta tener un modelo de gestión por competencias para la empresa.

La investigación tiene aportes positivos al desarrollo del estudio ya que se presentan problemas en el área administrativa por no tener definido y establecidos los perfiles de cargo y a través de esta investigación podemos tomar ciertos puntos que podemos implementar en este estudio para la propuesta.

Jurado (2014) es su tesis: Medición de la satisfacción laboral dentro de la empresa El Portal Inmobiliario del Minnesota Satisfaction Questionnaire, presentada en la Universidad San Francisco de Quito, cuyo objetivo fue: medir la satisfacción laboral de los empleados de la empresa El Portal Inmobiliario a través del Minnesota Satisfaction Questionnaire la cual esto mide tres elementos de la satisfacción laboral que son: satisfacción intrínseca, satisfacción extrínseca y la satisfacción general del personal dentro de la empresa.

Como conclusiones se plantea que realizar esta medición de satisfacción laboral es muy importante ya que el método Minnesota Satisfaction Questionnaire idealiza lo que motiva e incentiva al empleado a seguir adelante, y cuáles son los múltiples factores que dificultan el desarrollo del progreso.

Esta investigación favorece y aporta al estudio que se está realizando ya que una vez presentada la propuesta del manual de funciones se podrá poner en marcha el método del Minnesota Satisfaction Questionnaire para evaluar la satisfacción laboral, una vez que ya todo el personal cuente con sus funciones estandarizadas.

Jaén (2010) en su tesis doctoral, titulada: Predicción del rendimiento laboral a partir de indicadores de motivación, personalidad y percepción de factores psicosociales, presentada en la Universidad Complutense de Madrid, cuyo objetivo fue: conocer la capacidad de las

variables de personalidad, motivación y la percepción de los factores psicosociales del entorno organizacional para determinar el rendimiento laboral en un grupo de trabajadores mexicanos del ámbito de la seguridad privada con un diseño de investigación tipo descriptivo en la primera fase y la segunda fase se centra en un estudio correlacional.

Como conclusiones se plantea que los resultados de la investigación aportaron cierto apoyo parcial en las hipótesis planteadas mientras que en otros casos no.

Este estudio tiene relación con la presente investigación ya que nos da una perspectiva de la medición e indicadores del rendimiento laboral que se podría aplicar para así tener un mejoramiento de las actividades y un buen clima laboral.

Nevárez & Redwood (2018) en su tesis de maestría presentada en la Escuela Politécnica del Litoral, titulada: Desarrollo del Manual de funciones por competencias para la empresa LatamFiberHome Cable C. Ltda., cuyo objetivo general fue: “Desarrollar un manual de funciones por competencias para la empresa LatamFiberHome Cable C. Ltda. para la mejora de los procesos de la gestión del talento humano” (pág. 13). Con una metodología de enfoque mixto, de alcance explicativo y descriptivo.

Como conclusiones plantea que la elaboración de un manual de funciones por competencias es un instrumento que permite llevar un orden en las actividades o responsabilidades que tienen los empleados en una organización, con la finalidad de lograr una ventaja competitiva empresarial que esté en función de los objetivos departamentales y organizacionales.

Esta investigación aporta al presente estudio, ya que expresa que elaborar un manual de funciones por competencias es un método válido para establecer las competencias de una empresa, los cuales pueden ser comportamientos estratégicos a la hora de incorporar un empleado a la organización.

Albán & Lavanda (2018) en su tesis presentada en la Universidad Católica Santiago de Guayaquil, titulada: Diseño de un Manual de Funciones y Descripción de cargos para mejorar la productividad del personal que labora en el Jardín & Guardería “Sueños Dorados” en la ciudad de Guayaquil, cuyo objetivo general fue: Elaborar un Manual de Funciones y Descripción de Cargos para mejorar la productividad del personal que labora en el Jardín &

Guardería “Sueños Dorados”. Mediante una metodología mixta de tipo descriptiva, teniendo como población y muestra a 10 colaboradores de la institución educativa.

Como conclusiones señala que un manual de funciones es una herramienta de vital importancia para las organizaciones, ya que permite establecer una planificación y estructura competente para los trabajadores; además el diseño de un manual de funciones se basa en un análisis del puesto o cargo y la persona que va a desempeñar dicho puesto.

Tiene relación con la presente investigación puesto que al diseñar un manual de funciones se puede alcanzar la productividad laboral mediante el logro de los respectivos objetivos, de la mano con una eficaz planificación.

Tello (2016) en su tesis titulada: Análisis de Productividad Laboral en Obras de Construcción en Proyectos Subterráneos de la División el Teniente, presentada en la Universidad de Chile, con el objetivo general: Medir y analizar la productividad de la mano de obra contratista en un proyecto de minería subterránea en fase de construcción.

Como conclusiones plantea que las evaluaciones que se llevan a cabo se basan en estimar indicadores globales que requieren de información rápida y fácil para poder llevar un seguimiento o inspección del personal.

Tiene relación con la presente investigación, puesto que la productividad laboral es un desafío recurrente en todas las organizaciones y las condiciones inherentes del método dificultan las actividades. También, la relación que existe entre las empresas y los mandantes debe llevar un trabajo conjunto en busca de objetivos que controlen o mejoren la productividad.

Lacu en su investigación (2017) en su investigación presentada en la Universidad Pontificia Comillas de Madrid con el título: El incremento de la Productividad Organizacional a través del uso de la Gestión del Conocimiento, cuyo objetivo general fue: Comprender la relación entre el conocimiento y la productividad organizacional a través de los procesos de gestión del conocimiento en las PYME españolas en Brasil. Con una metodología no experimental, de tipo transversal con la aplicación de la encuesta a los directores de las PYME españolas en Brasil.

Como conclusiones señala que las PYME deben tener como objetivo principal explorar el conocimiento existente en las organizaciones, para asegurar la productividad y supervivencia de las organizaciones. Para aumentar la productividad organizacional, se debe asegurar que las informaciones fluyan en la GC (Gestión del Conocimiento).

Presenta similitud con la presente investigación, ya que para encontrar la productividad en las empresas es necesario que sistemas como el GC (Gestión del Conocimiento) se puedan instaurar en las mismas, y de esta manera crear las competencias necesarias en cada uno de los colaboradores.

Tabla 1. Marco teórico referencial

Año	Autor	Tema	Fuente	Sitio Web
2020	Carrión, Carvajal	Manual de procesos y funciones para el área de producción de la empresa FUTURCORP S.A	Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil	http://repositorio.ulvr.edu.ec/bitstream/44000/3771/1/T-ULVR-3178.pdf
2016	Henríquez, Soto	Diseño de perfiles de cargo basado en el modelo de gestión por competencias para la empresa AGUNSA S.A Chile sucursal San Vicente, Talcahuano	Universidad del Bío-Bío	http://repobib.ubiobio.cl/jspui/bitstream/123456789/2233/3/Henriquez_Viveiros_Fabiola.pdf
2014	Jurado	Medición de la satisfacción laboral dentro de la empresa El Portal Inmobiliario a través del Minnesota Satisfaction Questionnaire	Universidad San Francisco de Quito	https://repositorio.usfq.edu.ec/bitstream/23000/3299/1/110844.pdf
2010	Jaén	Predicción del rendimiento laboral a partir de indicadores de motivación, personalidad y percepción de factores psicosociales	Universidad Complutense de Madrid	https://eprints.ucm.es/id/eprint/10843/1/T31913.pdf
2018	Nevárez y Redwood	Desarrollo del Manual de funciones por competencias para la empresa LatamFiberHome Cable C. Ltda.	Escuela Politécnica del Litoral	https://www.dspace.espol.edu.ec/retrieve/131467/D-CD342.pdf
2018	Albán y Lavanda	Diseño de un Manual de Funciones y Descripción de cargos para mejorar la productividad del personal que labora en el Jardín & Guardería “Sueños Dorados” en la ciudad de Guayaquil	Universidad Católica Santiago de Guayaquil	http://repositorio.ucsg.edu.ec/handle/3317/10363
2016	Tello	Análisis de Productividad Laboral en Obras de Construcción en Proyectos Subterráneos de la División el Teniente	Universidad de Chile	http://repositorio.uchile.cl/handle/2250/140399
2017	Lacu	El incremento de la Productividad Organizacional a través del uso de la Gestión del Conocimiento	Universidad Pontificia Comillas de Madrid	https://repositorio.comillas.edu/rest/bitstreams/123210/retrieve

Elaborado por: Morales y Valdez (2022)

2.2 Marco teórico

2.2.1 Manual de funciones

Según la Universidad del Pacífico (2017) expresa que “el Manual de Funciones es un instrumento de administración de personal, que refleja las funciones, competencias y perfiles establecidos para los cargos de la institución y la base que sustenta a la capacitación y la evaluación del desempeño” (pág. 3).

2.2.1.1 Características de un manual de funciones

Según Cárdenas (2015) estos manuales deben estar escritos en lenguaje sencillo, preciso y lógico que permita garantizar su aplicabilidad en las tareas y funciones del trabajador. Deben estar elaborados mediante una metodología conocida que permita flexibilidad para su modificación y/o actualización mediante hojas intercambiables, de acuerdo con las políticas que emita la organización.

Además, considera que los manuales de funciones, procesos y procedimientos deben contar una metodología para su fácil actualización y aplicación. El esquema de hojas intercambiables permite acondicionar las modificaciones sin alterar la totalidad del documento.

2.2.1.2 Ventajas de un manual de funciones

Según Ramos (2018) el Manual de Funciones es un documento formal que las empresas elaboran para plasmar la forma como está estructurada la organización y que sirva como guía para todo el personal, el cual contiene esencialmente la descripción de las funciones de todos los puestos de la empresa. También se suele incluir en este documento la descripción de cada puesto, el perfil y las competencias propias de cada cargo.

Este autor destaca que la importancia de este documento principalmente se enfoca en que los manuales estandarizan y controlan la realización de las funciones y el cumplimiento de estas dentro de la empresa, esto es muy importante, pues cada empleado debe conocer cuáles son

sus funciones y en qué momento debe intervenir, evitando de esta manera conflictos y escape de responsabilidades, además promueve la delegación de funciones (Ramos, 2018).

2.2.1.3 Elementos que contiene un manual de funciones

Según la Función Pública de Colombia (2021), el manual debe contener los siguientes elementos:

1. Identificación y ubicación del empleo
2. Contenido funcional: que comprende el propósito principal y la descripción de funciones esenciales del empleo
3. Conocimientos básicos o esenciales
4. Competencias Comportamentales
5. Requisitos de formación académica y experiencia

2.2.1.4 Estructura de un manual de funciones

1. Justificación. - En esta primera parte la justificación contiene el “para que del manual” la cual está orientada a la motivación, las políticas y la metodología.
2. Contextualización de la organización. – Esto contiene las reseñas de la organización, contextualizando con claridad la misión, la visión y el organigrama en general.
3. Tabla de contenido. – Representa el contexto de distribución del manual de funciones según normas técnicas vigentes.
4. Metodología. - pasos para llevar a cabo de la realización de la información de los participantes, los cargos, los objetivos estratégicos entre otros.

2.2.2 Manual de funciones organizacional

Para el MINSA (2013) el Manual de Organización y Funciones es un documento técnico normativo de gestión institucional donde se describe y establece la función básica, las funciones específicas, las relaciones de autoridad, dependencia y coordinación, así como los requisitos de los cargos o puestos de trabajo.

2.2.2.1 Proceso administrativo

Según Torres (2019) el proceso administrativo es la relación de funciones que buscan aprovechar al máximo cada recurso de una empresa de forma correcta, rápida y eficaz.

Por otro lado, Arcos (2006) considera que el proceso administrativo se define como una consecución de fases o etapas a través de las cuales se lleva a cabo la práctica administrativa. Algunos autores que estudian dicho proceso lo han dividido de acuerdo con su criterio en tres, cuatro, cinco o seis etapas, pero sólo se refieren al grado de análisis del proceso, ya que el contenido es el mismo que manejan todos. Por eso, en la actualidad, la división cuatripartita, de cuatro fases, es la más aceptada universalmente: planeación, organización, dirección y control.

2.2.2.1.1 Planeación

Según el Poder Judicial de Rio Negro (2017) planificar implica que los administradores piensen con antelación en sus metas y acciones, y que basan sus actos en algún método, plan o lógica, y no en corazonadas. La planificación requiere definir los objetivos o metas de la organización, estableciendo una estrategia general para alcanzar esas metas y desarrollar una jerarquía completa de Planes para coordinar las actividades.

2.2.2.1.2 Organización

Para el Poder Judicial de Rio Negro (2017) la organización es un sistema de actividades conscientemente coordinadas formado por dos o más personas; la cooperación entre ellas es esencial para la existencia de la organización. Una organización sólo existe cuando hay personas capaces de comunicarse y que están dispuestas a actuar conjuntamente para obtener un objetivo común.

2.2.2.1.3 Dirección

La dirección como etapa del proceso administrativo comprende la influencia del administrador en la realización de planes, obteniendo una respuesta positiva de sus empleados mediante la comunicación, la supervisión y la motivación. (Negro, 2017).

2.2.2.1.4 Control

El control es una etapa primordial en la administración, pues, aunque una empresa cuente con magníficos planes, una estructura organizacional adecuada y una dirección eficiente, el ejecutivo no podrá verificar cuál es la situación real de la organización y no existe un mecanismo que se cerciore e informe si los hechos van de acuerdo con los objetivos (Negro, 2017).

2.2.3 Comportamiento organizacional

El comportamiento organizacional es el estudio y la aplicación de los conocimientos acerca de la forma en que las personas, individual y grupalmente, actúan en las organizaciones. Trata de identificar maneras en que los individuos pueden actuar con mayor efectividad. El comportamiento organizacional es una disciplina científica a cuya base de conocimientos se agrega constantemente una gran cantidad de investigaciones y desarrollos conceptuales. Pero también es una ciencia aplicada, ya que la información sobre prácticas efectivas en una organización puede extenderse a muchas otras (Hernández, Gallarzo, & Espinoza, 2011).

2.2.4 Inteligencia organizacional

La inteligencia Organizacional fue definida por Wilensky en términos de reunir, procesar, interpretar y comunicar la información necesaria en los procesos de toma de decisiones; y con un enfoque similar Haeckel y Nolan la conceptualizan como la habilidad para capturar, compartir y extraer significado de las señales del mercado. Sin embargo, no reconocen la inteligencia como capacidad o cualidad de la organización, ni su formación y desarrollo a nivel individual, grupal y organizacional, a partir de la comunicación interactiva que se produce en las relaciones que se establecen entre estos niveles, en la solución de problemas o en la realización de acciones, que propicien la creación y transferencia del conocimiento (Vega, 2013).

2.2.5 Políticas empresariales

La política empresarial debe buscar los planteamientos en torno a las situaciones de decisión. Debe orientar, en los más diversos niveles de abstracción, su actividad a describir y aclarar

los procesos de decisión, sus componentes, sus interdependencias y su combinación óptima. Lo que es de esperarse es, pues, planteamientos teóricos que sirvan de base para configurar adecuadamente cada situación de decisión (Illera & Illera, 2015).

2.2.6 Productividad laboral

OIT (2016) En su obra titulada *Mejore su negocio: El recurso humano y la productividad*; explica que la productividad laboral es la acción más importante del capital humano que una organización puede poseer, en particular de las personas que utilizan a carta cabal de las experiencias y conocimientos ya adquiridos. El capital humano que hace uso eficaz de su creatividad e innovación continua tiende a que la organización tenga un incremento de la productividad, ya que mediante ellos la organización está dejando un buen aspecto en todos los ámbitos.

Las compañías requieren gerentes de avanzada, con sentido futurista, que las haga sobre salir dentro del contexto empresarial y suministre las bases para una permanencia en el mercado; así el gerente del futuro debe realizar los principios, siempre con su personal y analizar el entorno macroeconómico, tener como meta el 20 aumento en la productividad, y por ende una mayor competitividad y ganancia para la empresa (Ochoa, 2014).

2.2.6.1 Factores restringen el incremento de la productividad

Un incremento en la productividad no ocurre por sí solo. Son los directivos dedicados y competentes los que la provocan. Y lo logran estableciendo metas, descubriendo los obstáculos que se oponen al cumplimiento de tales metas, desarrollando un plan de acción para eliminar esos obstáculos y dirigiendo con efectividad todos los recursos a su alcance en pos del mejoramiento de la productividad. Varios son los factores que actúan contra el cumplimiento de las metas relacionadas con la productividad. Algunos de estos factores restrictivos son generados por la propia organización o por sus miembros. Otros surgen en el exterior y, por lo mismo, están menos sujetos al control de los directivos. En ambos casos, estas fuerzas pugnan no por limitar, sino inclusive por inhibir cualquier intento por elevar la productividad. Si se examinan los factores restrictivos de los particulares ámbitos de trabajo y se conocen mejor cada uno de ellos, puede desarrollarse un plan de acción realmente eficaz.

A pesar de que los factores restrictivos pueden variar de un ámbito laboral a otro, hay algunos que son comunes, aunque con distintos grados de intensidad (Bain, 1985).

2.2.6.2 Medición de la productividad

La medición del desempeño del recurso humano. Esta medición se encuentra jerárquicamente en la base de la pirámide de la gestión de la productividad porque su diseño se deriva en parte de los resultados de los indicadores a nivel de proceso y de la gestión financiera, lo que limita su grado de libertad interno. Por otra parte, el grado de libertad externo que en este nivel se tiene en cuanto al diseño de los indicadores es mayor que en los otros niveles, por que nacen y responden a la problemática particular de cada empresa. Los indicadores y sus escalas se construyen a partir de la experiencia del personal y del contexto tecnológico y organizativo de la empresa, por lo tanto, el grado de libertad externo es elevado. Medición y mejoramiento de productividad, donde participa y comunica de manera más directa el personal operativo, siendo los trabajadores los actores principales del diseño y la manutención del sistema de medición propuesta. El proceso participativo de medición y seguimiento a los indicadores de productividad debe generar el ambiente en el que el personal se compromete socialmente para adquirir nuevas competencias, a la vez que el propio proceso de medición y evaluación de los resultados, delimita el horizonte de la amplitud y la profundidad de las nuevas competencias requeridas. La medición pretende medir y mejorar el desempeño del personal, cambiando los padrones de motivación existentes y relacionando los esfuerzos de manera directa con los objetivos de la organización, mejorando la organización del trabajo, reduciendo el desperdicio de tiempos y esfuerzos (Mertens, 1999).

2.2.7 Análisis Pestel

El análisis PESTEL es una herramienta de análisis que ayuda a identificar, entender y mejorar los factores del entorno de la empresa para la planificación estratégica. Según Carlos Guevara (2018), esta herramienta:

Permite prever tendencias en el futuro a corto y mediano plazo; ofreciendo a la organización un margen de acción más amplio y mejorando su capacidad para adaptarse a los cambios que se anticipan. También les facilita los criterios objetivos

para definir su posición estratégica y aporta información para aprovechar las oportunidades que se presentan en determinados mercados. Y esto se logra a través de la descripción de una serie de variables que darán pistas sobre el comportamiento del entorno en el futuro (pág. 7).

2.2.8 Análisis de las 5 fuerzas de Porter

Las 5 fuerzas de Porter son esencialmente un gran concepto de los negocios por medio del cual se pueden maximizar los recursos y superar a la competencia, cualquier que sea el giro de la empresa. Según Porter, si no se cuenta con un plan perfectamente elaborado, no se puede sobrevivir en el mundo de los negocios de ninguna forma; lo que hace que el desarrollo de una estrategia competente no solamente sea un mecanismo de supervivencia, sino que además también te da acceso a un puesto importante dentro de una empresa y acercarte a conseguir todo lo que soñaste (Guevara, 2018).

2.2.9 Matriz EFI

La matriz EFI es una herramienta que nos permite prescribir estrategias y evaluar las fortalezas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de la empresa. Según Fred R. David (2003), esta herramienta:

Para la formulación de la estrategia resume y evalúa las fortalezas y las debilidades principales en las áreas funcionales de una empresa, al igual que proporciona una base para identificar y evaluar las relaciones entre estas áreas. Se requiere juicios intuitivos para elaborar una matriz EFI, así que no se debe interpretar con la apariencia de un método científico y que esta es una técnica infalible. Una comprensión detallada de los factores incluidos es más importante que los valores absolutos (pág. 149).

2.2.10 FODA

La matriz FODA es una herramienta de ajuste importante que ayuda a los gerentes a crear cuatro tipos de estrategias: estrategias de fortalezas y oportunidades (FO), estrategias de debilidades y oportunidades (DO), estrategias de fortalezas y amenazas (FA) y estrategias de debilidades y amenazas (DA). El ajuste de los factores externos e internos es la parte más

difícil de desarrollar en una matriz FODA y requiere un criterio acertado. Las estrategias FO utilizan las fortalezas internas de una empresa para aprovechar las oportunidades externas. A todos los gerentes les gustaría que sus empresas tuvieran la oportunidad de utilizar las fortalezas internas para aprovechar las tendencias y los acontecimientos externos. Las empresas siguen por lo general estrategias DO, FA o DA para colocarse en una situación en la que tengan la posibilidad de aplicar estrategias FO. Cuando una empresa posee debilidades importantes, lucha para vencerlas y convertirlas en fortalezas; cuando enfrenta amenazas serias, trata de evitarlas para concentrarse en las oportunidades. Las estrategias DO tienen como objetivo mejorar las debilidades internas al aprovechar las oportunidades externas. Existen en ocasiones oportunidades externas clave, pero una empresa posee debilidades internas que le impiden aprovechar esas oportunidades; por ejemplo, podría existir una demanda elevada de aparatos electrónicos que controlen la cantidad y la velocidad de la inyección de combustible en los motores de automóviles (oportunidad), pero cierto fabricante de partes automotrices podría carecer de la tecnología necesaria para producir dichos aparatos (debilidad).

Una estrategia DO posible podría ser la adquisición de esta tecnología por medio del establecimiento de una alianza estratégica con una empresa competente en esta área. Una estrategia DO alternativa sería contratar y capacitar personal con las habilidades técnicas requeridas. Las estrategias FA usan las fortalezas de una empresa para evitar o reducir el impacto de las amenazas externas. Esto no significa que una empresa sólida deba enfrentar siempre las amenazas del ambiente externo.

Un ejemplo de una estrategia FA ocurrió cuando Texas Instruments utilizó un departamento legal excelente (una fortaleza) para recaudar casi 700 millones de dólares en daños y regalías de nueve empresas coreanas y japonesas que transgredieron las patentes de chips de memoria semiconductores (amenaza). Las empresas rivales que copian ideas, innovaciones y productos de patente son una amenaza seria en muchas industrias. Éste sigue siendo un problema importante para las empresas estadounidenses que venden productos en China.

Las estrategias DA son tácticas defensivas que tienen como propósito reducir las debilidades internas y evitar las amenazas externas. Una empresa que se enfrenta con muchas amenazas

externas y debilidades internas podría estar en una posición precaria. De hecho, una empresa en esta situación tendría que luchar por su supervivencia, fusionarse, reducir sus gastos, declararse en bancarrota o elegir la liquidación (David, 2003).

2.3 Marco Conceptual

Eficiencia: Es la capacidad de reducir al mínimo la cantidad de recursos usados para alcanzar los objetivos o fines de la organización, es decir, hacer correctamente las cosas. Es un concepto que se refiere a " insumo-productos".

Carga laboral: Es el conjunto de requerimientos físicos y mentales a los que se ve sometido el trabajador a lo largo de su jornada laboral.

Proceso administrativo: Proceso que se desarrolla en una organización dirigida al logro y materialización de los objetivos planteados.

Clima organizacional: Es el conjunto de características que posee un ambiente de trabajo.

Manual: Es un instrumento que permite procesar información de forma sistemática sobre algún procedimiento u organización.

Competitividad: Capacidad que tiene un individuo u empresa para obtener mejor satisfacción en sus consumidores.

Productividad: Es la capacidad que tiene una organización de producir sus recursos en un tiempo determinado.

Análisis: Es un estudio detallado de una situación con la finalidad de conocer sus características u orígenes.

Estructura organizacional: Sistema jerárquico de las actividades una organización, éstas están agrupadas por áreas o departamentos.

Estrategias: Es el proceso mediante el cual se toman decisiones concisas para un fin determinado.

Funciones: Son las principales responsabilidades que se tienen dentro de un puesto de trabajo.

2.4 Marco legal

2.4.1 Código Orgánico del Trabajo

Art. 2 Obligatoriedad del trabajo. - El trabajo es un derecho y deber social.

El trabajo es obligatorio, en la forma y con las limitaciones prescritas en la constitución y las leyes.

Art. 3 Libertad de trabajo y contratación. - El trabajador es libre para dedicar su esfuerzo a la labor lícita que a bien tenga. Ninguna persona podrá ser obligada a realizar trabajos gratuitos, ni remunerados que no sean impuestos por la ley, salvo los casos de urgencia extraordinariamente o de necesidad de inmediato auxilio. Fuera de esos casos, nadie estará obligado a trabajar sino mediante un contrato y la remuneración correspondiente.

Art. 42 obligaciones del empleador:

Literal 1.- Pagar las cantidades que correspondan al trabajador, en los últimos términos del contrato y de acuerdo con las disposiciones de este código;

Literal 2.- Indemnizar a los trabajadores por los accidentes que sufrieren en el trabajo y por las enfermedades profesionales, con la salvedad prevista en el Art. 38 de este código;

Literal 8.- Proporcionar oportunamente a los trabajadores los útiles, instrumentos y materiales necesarios para la ejecución del trabajo, en condiciones adecuadas para que este sea realizado;

Literal 12.- Sujetarse al reglamento interno legalmente aprobado;

Literal 22.- Pagar al trabajador los gastos de ida y vuelta, alojamiento y alimentación cuando, por razones del servicio, tenga que trasladarse a un lugar distinto del de su residencia;

Literal 31.- Inscribir a los trabajadores en el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, desde el primer día de labores, dando aviso de entrada dentro de los primeros quince días, y dar avisos de salida, de las modificaciones de sueldos y salarios, de los accidentes de trabajo y de las enfermedades profesionales, y cumplir con las demás obligaciones previstas en las leyes sobre seguridad social; 32. Las empresas empleadoras registradas en el Instituto

Ecuatoriano de Seguridad Social están obligadas a exhibir, en lugar visible y al alcance de todos sus trabajadores, las planillas mensuales de remisión de aportes individuales y patronales y de descuentos, y las correspondientes al pago de fondo de reserva, debidamente selladas por el respectivo Departamento del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social.

2.4.2 Libro III Del Desarrollo Empresarial De Las Micro, Pequeñas Y Medianas Empresas, Y De La Democratización De La Producción.

TITULO I

Del Fomento a la Micro, Pequeña y Mediana Empresa

Capítulo I

Del Fomento y Desarrollo de las Micro, Pequeñas y

Medianas Empresas (MIPYMES)

Art. 53.- Definición y Clasificación de las MIPYMES. - La Micro, Pequeña y Mediana empresa es toda persona natural o jurídica que, como una unidad productiva, ejerce una actividad de producción, comercio y/o servicios, y que cumple con el número de trabajadores y valor bruto de las ventas anuales, señalados para cada categoría, de conformidad con los rangos que se establecerán en el reglamento de este Código.

En caso de inconformidad de las variables aplicadas, el valor bruto de las ventas anuales prevalecerá sobre el número de trabajadores, para efectos de determinar la categoría de una empresa. Los artesanos que califiquen al criterio de micro, pequeña y mediana empresa recibirán los beneficios de este Código, previo cumplimiento de los requerimientos y condiciones señaladas en el reglamento.

Capítulo II

De los Órganos de Regulación de las MIPYMES

Art. 54.- Institucionalidad y Competencias. - El Consejo Sectorial de la Producción coordinará las políticas de fomento y desarrollo de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa con los ministerios sectoriales en el ámbito de sus competencias. Para determinar las políticas

transversales de MIPYMES, el Consejo Sectorial de la Producción tendrá las siguientes atribuciones y deberes:

a. Aprobar las políticas, planes, programas y proyectos recomendados por el organismo ejecutor, así como monitorear y evaluar la gestión de los entes encargados de la ejecución, considerando las particularidades culturales, sociales y ambientales de cada zona y articulando las medidas necesarias para el apoyo técnico y financiero;

b. Formular, priorizar y coordinar acciones para el desarrollo sostenible de las MIPYMES, así como establecer el presupuesto anual para la implementación de todos los programas y planes que se prioricen en su seno;

c. Autorizar la creación y supervisar el desarrollo de infraestructura especializada en esta materia, tales como: centros de desarrollo MIPYMES y otros que se requiera para fomentar, facilitar e impulsar el desarrollo productivo de estas empresas en concordancia con las leyes pertinentes de cada sector;

d. Coordinar con los organismos especializados, públicos y privados, programas de capacitación, información, asistencia técnica y promoción comercial, orientados a promover la participación de las MIPYMES en el comercio internacional;

e. Propiciar la participación de universidades y centros de enseñanza locales, nacionales e internacionales, en el desarrollo de programas de emprendimiento y producción, en forma articulada con los sectores productivos, a fin de fortalecer a las MIPYMES;

f. Promover la aplicación de los principios, criterios necesarios para la certificación de la calidad en el ámbito de las MIPYMES, determinados por la autoridad competente en la materia;

g. Impulsar la implementación de programas de producción limpia y responsabilidad social por parte de las MIPYMES;

h. Impulsar la implementación de herramientas de información y de desarrollo organizacional, que apoyen la vinculación entre las instituciones públicas y privadas que participan en el desarrollo empresarial de las MIPYMES;

i. Coordinar con las instituciones del sector público y privado, vinculadas con el financiamiento empresarial, las acciones para facilitar el acceso al crédito de las MIPYMES; y,

j. Las demás que establezca la Ley.

Nota: Literal c sustituido por numeral 2.4 de Ley No. 0 de Disposición Reformativa Segunda, publicada en Registro Oficial Suplemento 899 de 9 de diciembre del 2016.

2.4.2 Plan de creación de oportunidades 2021-2025

Objetivos del eje económico

Objetivo 1: incrementar y fomentar, de manera inclusiva, las oportunidades de empleo y las condiciones laborales

Políticas

1.1 crear nuevas oportunidades laborales en condiciones dignas, promover la inclusión laboral, el perfeccionamiento de modalidades contractuales, con énfasis en la reducción de brechas de igualdad y atención a grupos prioritarios, jóvenes y mujeres y personas LGBTI+.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

3.1 Tipo de Investigación

3.1.1 Descriptiva

La investigación descriptiva busca especificar las características importantes de personas, grupos o cualquier otro fenómeno que sea utilizado como objeto de estudio es por eso que el tipo de investigación que se uso es el de tipo descriptivo ya que se necesita describir, detallar y conocer cada una de las actividades que el personal de Almacén Electro Shopping, para una correcta elaboración de manual de funciones.

Cabe recalcar que la información obtenida al principio para el planteamiento del problema fue de tipo exploratoria ya que se investigó a profundidad los problemas que se mantenían.

3.1.2 De campo

Esto permite la recolección de datos directamente desde la escena de los hechos la cual donde se encuentran a los involucrados en un acontecimiento, este tipo de investigación se conoce como fuente primaria. Para obtener esta información se debe usar las técnicas como la encuesta y la entrevista, una vez obtenido los resultados estos no pueden ser manipulados.

3.2 Enfoque de la Investigación

El tema seleccionado ilustró el objeto de estudio lo cual nos permitió determinar el problema guiándolo hacia un enfoque mixto. La cual se obtendrá la información relevante a través de las técnicas como la encuesta y entrevista lo que permitirá mediante esto hacer un análisis objetivo a cerca de la problemática presente en la empresa. Mediante el enfoque mixto se llega a los colaboradores aplicando la encuesta y a los directivos se llega mediante una entrevista donde se recoge información por parte de cada uno de ellos.

Los métodos mixtos representan un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implican la recolección y el análisis de datos cuantitativos y cualitativos, así como su integración y discusión conjunta, para realizar inferencias producto de toda la

información recabada (metainferencias) y lograr un mayor entendimiento del fenómeno bajo estudio (Sampieri, 2014).

3.3 Técnicas e instrumentos

La técnica de investigación es el conjunto de herramientas las cuales están al alcance del investigador que se utilizan para recurrir a la información dentro de un campo de estudio. El objetivo de las técnicas de investigación es recopilar información primaria que permita estudiar la situación actual de la productividad de los colaboradores en las diferentes áreas que se despeñan, las técnicas más utilizadas son: la entrevista, la encuesta.

Los instrumentos que pueden medir las características de las variables se denominan tests o pruebas, son los instrumentos que sirven para medir distintas variables conductuales, en especial los resultados del aprendizaje. A través de los datos que proporcionan los instrumentos se trata de obtener información exacta sobre el logro de los aprendizajes y se detectan los éxitos y fracasos (Mejía, 2005).

En este proyecto de investigación se consideró la entrevista al gerente general, jefe de tienda y la encuesta al personal de Almacén Electro Shopping. En los instrumentos a aplicar se plantean interrogantes para que los individuos puedan expresar sus respuestas, las cuales al final serán analizados y tabulados.

3.3.1 Entrevista

La entrevista está orientada a la recolección de datos de forma oral y personal sobre eventos y aspectos parciales con una intencionalidad y objetivo dada por la investigación.

Además, permite un acercamiento directo a los individuos de la realidad. Se considera una técnica muy completa. Mientras el investigador pregunta, acumulando respuestas objetivas, es capaz de captar sus opiniones, sensaciones y estados de ánimo, enriqueciendo la información y facilitando la consecución de los objetivos propuestos (Martinez, 2013).

En este proyecto de investigación la técnica en mención fue dirigida al gerente general y jefe de tienda de la empresa Almacén Electro Shopping.

3.3.2 Encuesta

De acuerdo con Gómez Bastar (2012) la encuesta es una alternativa viable para obtener una mayor recolección de información ya que esta técnica se basa en el diseño y aplicación de alguna interrogante señaladas a alcanzar datos predispuestos. Se encuestó al personal de la empresa Almacén Electro Shopping con el objetivo de establecer las diferentes perspectivas con relación a la necesidad de un diseño de manual de funciones para el aumento de la productividad.

3.4 Población y muestra

De acuerdo con Hernández Sampieri (2014) la población es un conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones del objeto de estudio (pág. 174).

La población total que corresponde a este estudio de investigación fue de 33 personas distribuidas de la siguiente manera: 26 que laboran como trabajadores operativos y 7 administrativos. A medida que la cantidad de colaboradores es mínima se tomará en cuenta el total de la población como objeto de estudio y la cual no es preciso calcular una muestra, esto se considera que es un conjunto finito ya que está al alcance del investigador y se puede llegar a todos ellos.

Por otro lado, la muestra para Fuentelsaz & Icart (2006) es “el grupo de individuos que realmente se estudia, es un subconjunto de la población”. De esta manera, para este proyecto de investigación se toma como muestra al mismo número que corresponde al universo, puesto que es una población finita.

3.5. Resultados y análisis de datos

A partir de la muestra correspondiente al número de trabajadores que corresponden al personal del Almacén Electro Shopping, se procede a la tabulación de resultados, que consiste en exponer aquellos datos estadísticos en función de las preguntas del modelo de encuesta y entrevista por medio de figuras, el mismo que posee una valoración emitida por el grupo investigador, denominado análisis e interpretación.

3.5.1. Resultados de encuesta

Pregunta 1. ¿Considera usted que la distribución de las funciones laborales que aplica Almacén Electro Shopping son los adecuados?

Tabla 2. Pregunta 1

Respuesta	Número	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	13	39%
Parcialmente en desacuerdo	15	46%
Indiferente	0	0%
Parcialmente de acuerdo	0	0%
Totalmente de acuerdo	5	15%
Total	33	100%

Elaborado por: Morales y Valdez (2022).

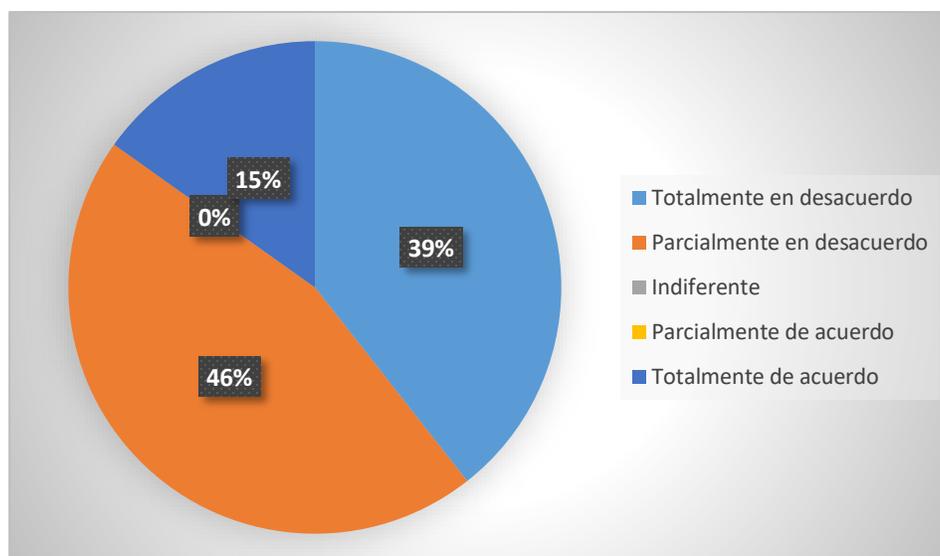


Figura 2. Distribución de funciones

Elaborado por: Morales y Valdez (2022).

Análisis: Del 100% de encuestados, se puede evidenciar que el 46% están parcialmente en desacuerdo que la distribución de las funciones laborales que aplica Almacén Electro Shopping son los adecuados; sin embargo, el 39% afirma que están totalmente en desacuerdo que aquellas distribuciones son adecuadas. No obstante, el 15% están totalmente de acuerdo.

Pregunta 2. ¿Usted consta de una supervisión adecuada de las actividades que realiza dentro de la empresa?

Tabla 3. Pregunta 2

Respuesta	Número	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	0	0%
Parcialmente en desacuerdo	5	15%
Indiferente	4	12%
Parcialmente de acuerdo	13	40%
Totalmente de acuerdo	11	33%
Total	33	100%

Elaborado por: Morales y Valdez (2022).

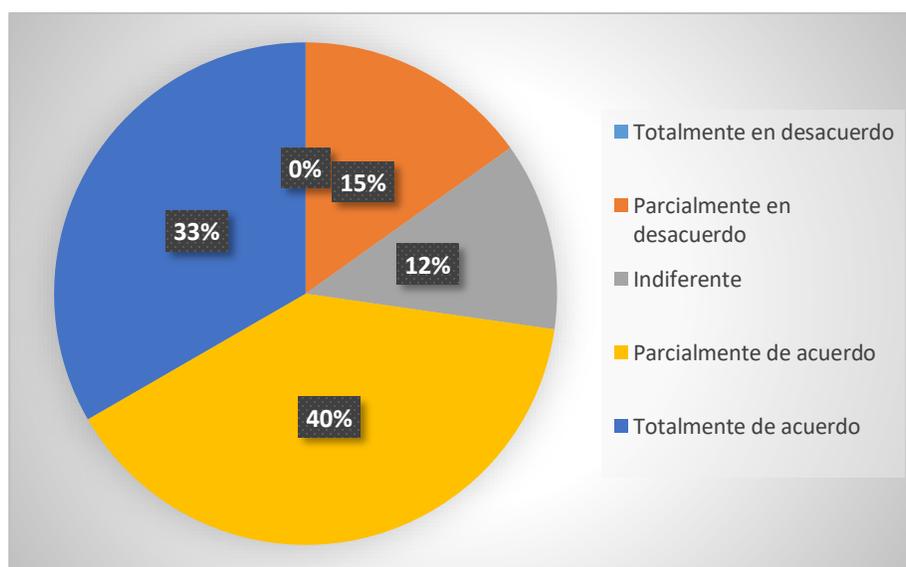


Figura 3. Supervisión adecuada de las actividades

Elaborado por: Morales y Valdez (2022).

Análisis: Del 100% de encuestados, se puede evidenciar que el 40% están parcialmente de acuerdo que constan de una supervisión adecuada dentro del Almacén Electro Shopping; de igual manera el 33% están totalmente de acuerdo con aquella afirmación, sin embargo, el 15% está parcialmente en desacuerdo, al igual que el 12% que su respuesta fue indiferente en cuanto a la pregunta expuesta.

Pregunta 3. ¿Cree usted, que la estructura organizacional planteada por la empresa es la correcta?

Tabla 4. Pregunta 3.

Respuesta	Número	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	0	0%
Parcialmente en desacuerdo	6	18%
Indiferente	3	9%
Parcialmente de acuerdo	21	64%
Totalmente de acuerdo	3	9%
Total	33	100%

Elaborado por: Morales y Valdez (2022).

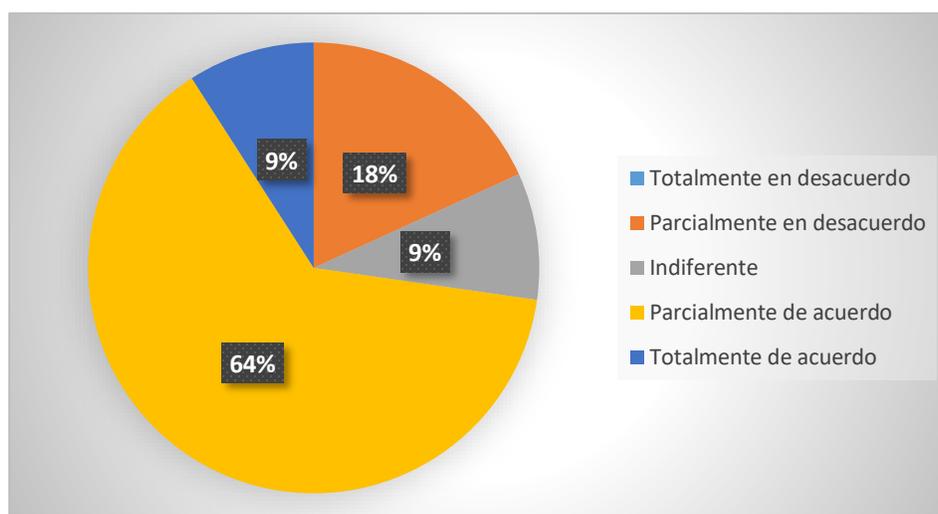


Figura 4. Estructura organizacional

Elaborado por: Morales y Valdez (2022).

Análisis: Del 100% de encuestados, se puede evidenciar que el 64% está parcialmente de acuerdo que la estructura organizacional planteada por la empresa es la correcta; sin embargo, el 18% asegura que están parcialmente en desacuerdo frente a la estructura que tiene la empresa. Además, el 9% de encuestados están totalmente de acuerdo y el otro 9% genero una respuesta indiferente.

Pregunta 4. ¿Piensa usted, que las funciones que se realizan dentro de la empresa se dan de manera responsable?

Tabla 5. Pregunta 4.

Respuesta	Número	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	0	0%
Parcialmente en desacuerdo	0	0%
Indiferente	4	12%
Parcialmente de acuerdo	12	36%
Totalmente de acuerdo	17	52%
Total	33	100%

Elaborado por: Morales y Valdez (2022).

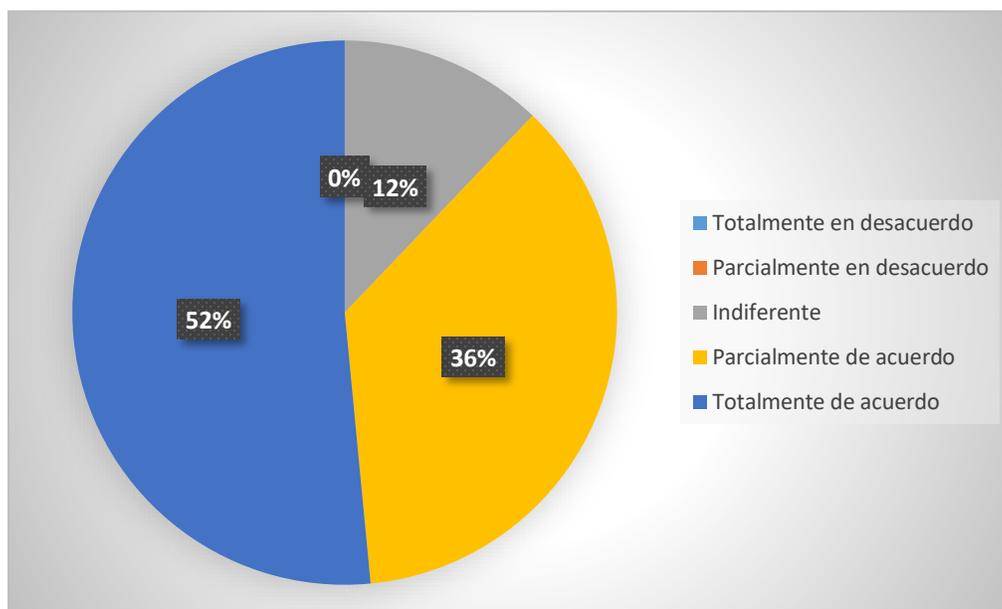


Figura 5. Funciones de manera responsable

Elaborado por: Morales y Valdez (2022).

Análisis: Del 100% de encuestados, se puede evidenciar que el 52% está totalmente de acuerdo que las funciones que se realizan dentro de la empresa se dan de manera responsable. Sin embargo, el 36% está solamente de acuerdo, a comparación del 12% que dieron una respuesta indiferente frente a la pregunta sobre las funciones que se realizan dentro de la empresa.

Pregunta 5. ¿Cree usted, que en Almacén Electro Shopping existe el trabajo en equipo?

Tabla 6. Pregunta 5.

Respuesta	Número	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	0	0%
Parcialmente en desacuerdo	2	6%
Indiferente	1	3%
Parcialmente de acuerdo	21	68%
Totalmente de acuerdo	7	23%
Total	33	100%

Elaborado por: Morales y Valdez (2022).

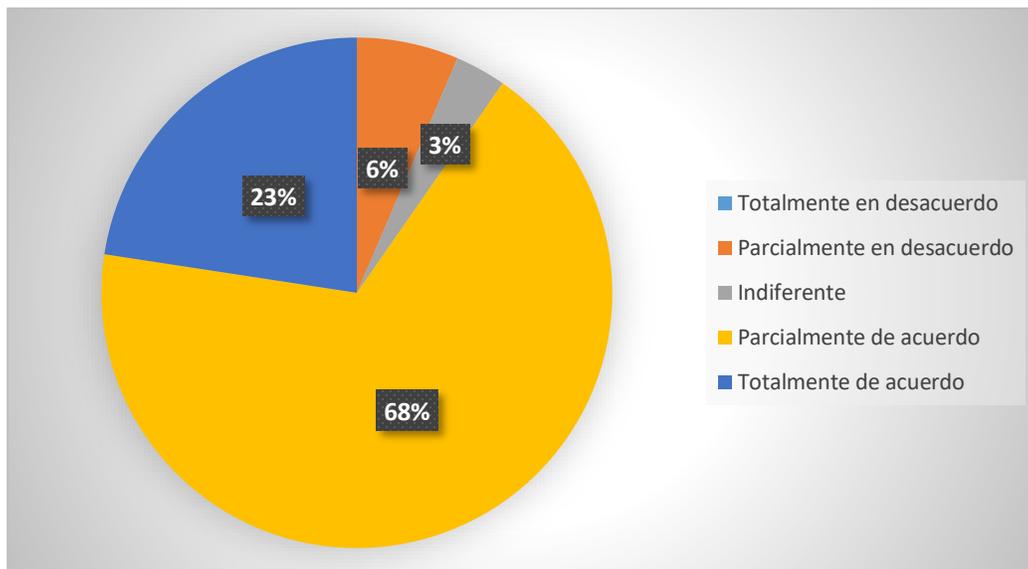


Figura 6. Trabajo en equipo

Elaborado por: Morales y Valdez (2022).

Análisis: Del 100% de encuestados, se puede evidenciar que el 68% está parcialmente de acuerdo que en Almacén Electro Shopping existe el trabajo en equipo, puesto que los compañeros tienen buenas expectativas frente a los resultados generados; pero el 23% está totalmente de acuerdo que en las actividades empresariales se genera un buen ambiente de trabajo. Sin embargo, el 6% afirma que están parcialmente en desacuerdo frente a la afirmación, sin embargo, el 3% dieron una respuesta indiferente.

Pregunta 6. ¿Considera usted, que las funciones que les son delegadas empíricamente van de la mano con los objetivos establecidos en Almacén Electro Shopping?

Tabla 7. Pregunta 6.

Respuesta	Número	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	6	3%
Parcialmente en desacuerdo	10	18%
Indiferente	0	30%
Parcialmente de acuerdo	16	49%
Totalmente de acuerdo	1	3%
Total	33	100%

Elaborado por: Morales y Valdez (2022).

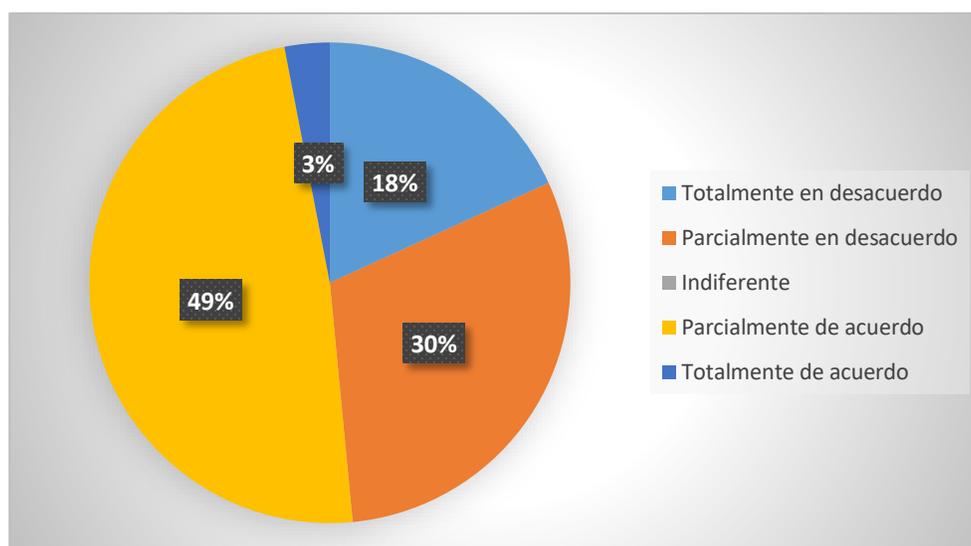


Figura 7. Funciones delegadas empíricamente

Elaborado por: Morales y Valdez (2022).

Análisis: Del 100% de encuestados, se puede evidenciar que el 49% está parcialmente de acuerdo que las funciones que les son delegadas empíricamente van de la mano con los objetivos establecidos en Almacén Electro Shopping, sin embargo, el 30% aseguran que están parcialmente en desacuerdo frente que las funciones delegadas van de la mano con los objetivos, de igual manera, el 18% está en total desacuerdo ante esta afirmación, y finalmente solamente el 3% está en total acuerdo frente a esta afirmación.

Pregunta 7. ¿Cree usted, que es conveniente seguir empleando las funciones habituales en vez de funciones ya establecidas y autorizadas por la gerencia?

Tabla 8. Pregunta 7.

Respuesta	Número	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	12	37%
Parcialmente en desacuerdo	11	33%
Indiferente	6	18%
Parcialmente de acuerdo	4	12%
Totalmente de acuerdo	0	0%
Total	33	100%

Elaborado por: Morales y Valdez (2022).

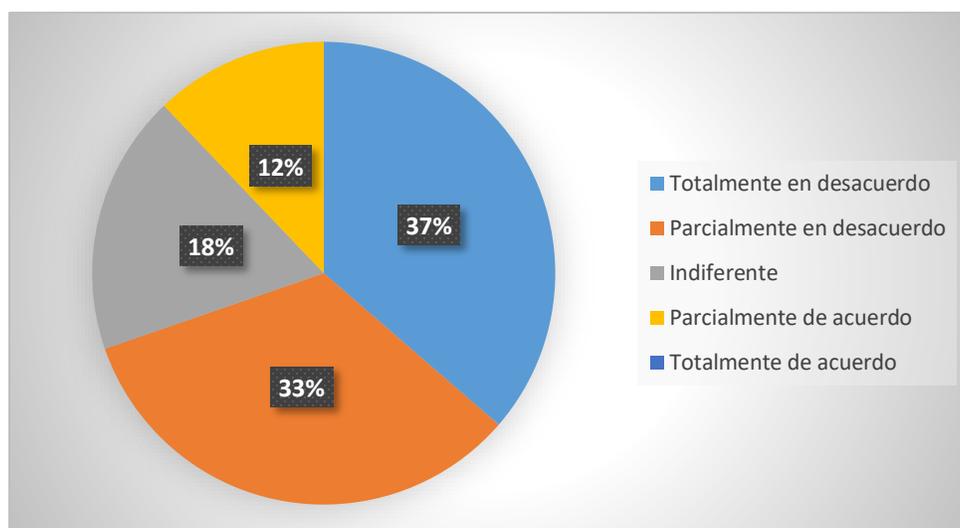


Figura 8. Funciones habituales

Elaborado por: Morales y Valdez (2022).

Análisis: Del 100% de encuestados, se puede evidenciar que el 37% están totalmente en desacuerdo seguir empleando las funciones habituales en vez de funciones ya establecidas y autorizadas por la gerencia, puesto que ya tienen conocimiento sobre las actividades a realizarse dentro de la empresa, de igual manera, el 33% está parcialmente en desacuerdo frente a esta afirmación, no obstante, el 18% ha generado una respuesta indiferente, a comparación del 12% que están parcialmente de acuerdo.

Pregunta 8. ¿Piensa usted, que la sobrecarga laboral disminuye la productividad para alcanzar la eficacia en Almacén Electro Shopping?

Tabla 9. Pregunta 8.

Respuesta	Número	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	0	0%
Parcialmente en desacuerdo	2	6%
Indiferente	0	0%
Parcialmente de acuerdo	8	24%
Totalmente de acuerdo	23	70%
Total	33	100%

Elaborado por: Morales y Valdez (2022).

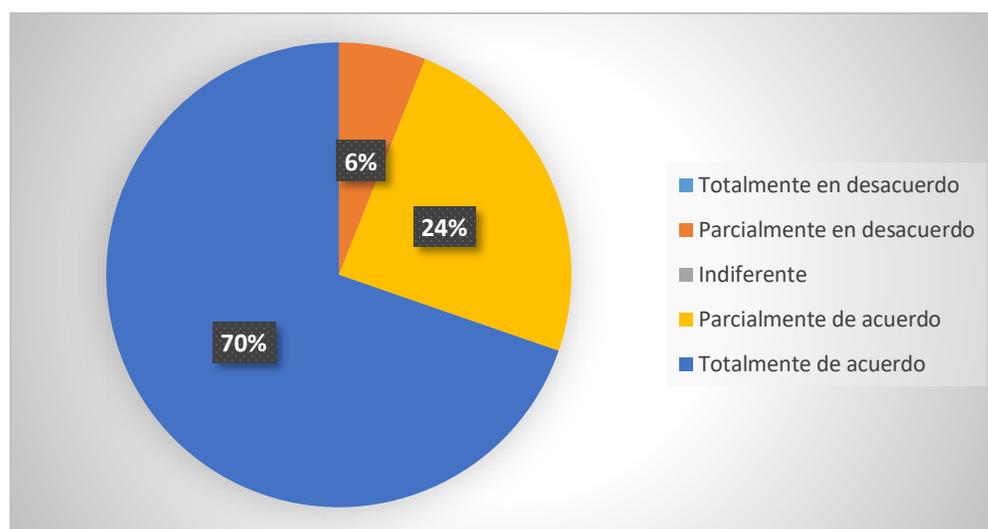


Figura 9. Sobrecarga laboral

Elaborado por: Morales y Valdez (2022).

Análisis: Del 100% de encuestados, se puede evidenciar que el 70% está totalmente de acuerdo que la sobrecarga laboral disminuye la productividad para alcanzar la eficacia en Almacén Electro Shopping, de igual manera, el 24% está parcialmente de acuerdo frente esta pregunta, a diferencia del 6% que está parcialmente en desacuerdo que la sobrecarga laboral disminuye la productividad para alcanzar la eficacia en Almacén Electro Shopping.

Pregunta 9. ¿Almacén Electro Shopping le brinda los medios necesarios para ejercer las actividades laborales?

Tabla 10. Pregunta 9.

Respuesta	Número	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	2	6%
Parcialmente en desacuerdo	4	12%
Indiferente	0	0%
Parcialmente de acuerdo	12	36%
Totalmente de acuerdo	15	46%
Total	33	100%

Elaborado por: Morales y Valdez (2022).

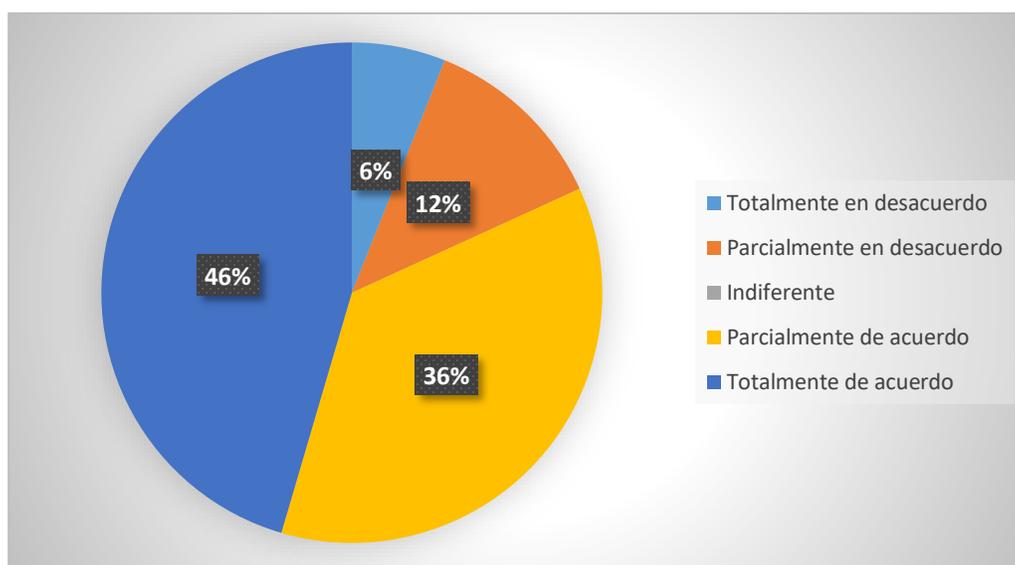


Figura 10. Medios para ejercer las actividades laborales

Elaborado por: Morales y Valdez (2022).

Análisis: Del 100% de encuestados, se puede evidenciar que el 46% está totalmente de acuerdo que el Almacén Electro Shopping le brinda los medios necesarios para ejercer las actividades laborales, al igual que el 36% que está parcialmente de acuerdo ante los medios necesarios que brinda el almacén, sin embargo, el 12% está parcialmente en desacuerdo con esta pregunta, a comparación del 6% que está en total desacuerdo.

Pregunta 10. ¿Cree usted, que se suscitan problemas entre los niveles jerárquicos de Almacén Electro Shopping?

Tabla 11. Pregunta 10.

Respuesta	Número	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	1	3%
Parcialmente en desacuerdo	4	12%
Indiferente	1	3%
Parcialmente de acuerdo	20	61%
Totalmente de acuerdo	7	21%
Total	33	100%

Elaborado por: Morales y Valdez (2022).

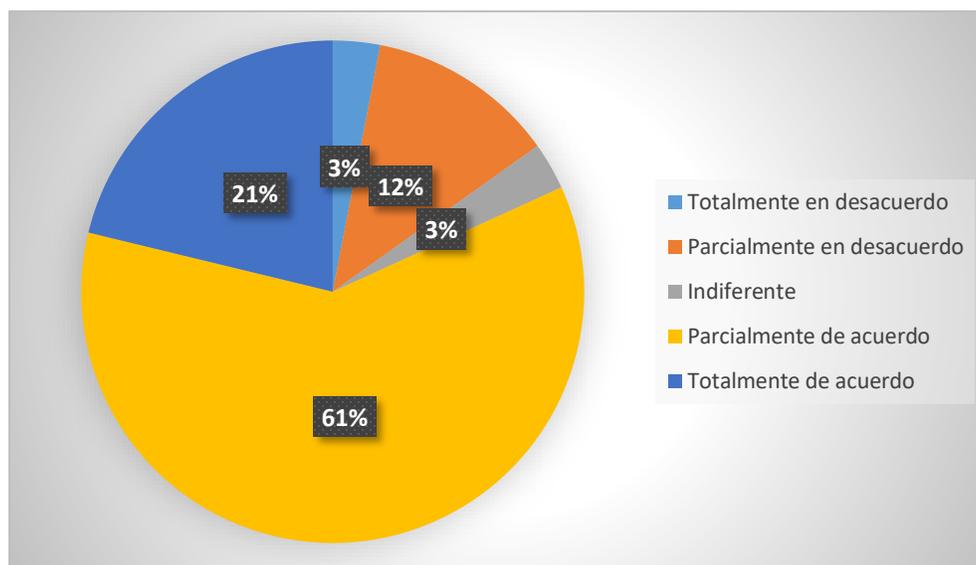


Figura 11. Problemas entre niveles jerárquicos

Elaborado por: Morales y Valdez (2022).

Análisis: Del 100% de encuestados, se puede evidenciar que el 61% está parcialmente de acuerdo que se suscitan problemas entre los niveles jerárquicos de Almacén Electro Shopping, al igual que el 21% que están en total acuerdo sobre esta afirmación, sin embargo, el 12% está parcialmente en desacuerdo que se suscitan problemas entre los niveles jerárquicos de Almacén Electro Shopping.

Pregunta 11. ¿Piensa usted, que es de vital importancia que se impartan diversos programas de aprendizaje en Almacén Electro Shopping?

Tabla 12. Pregunta 11.

Respuesta	Número	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	0	0%
Parcialmente en desacuerdo	0	0%
Indiferente	0	0%
Parcialmente de acuerdo	0	0%
Totalmente de acuerdo	33	100%
Total	33	100%

Elaborado por: Morales y Valdez (2022).

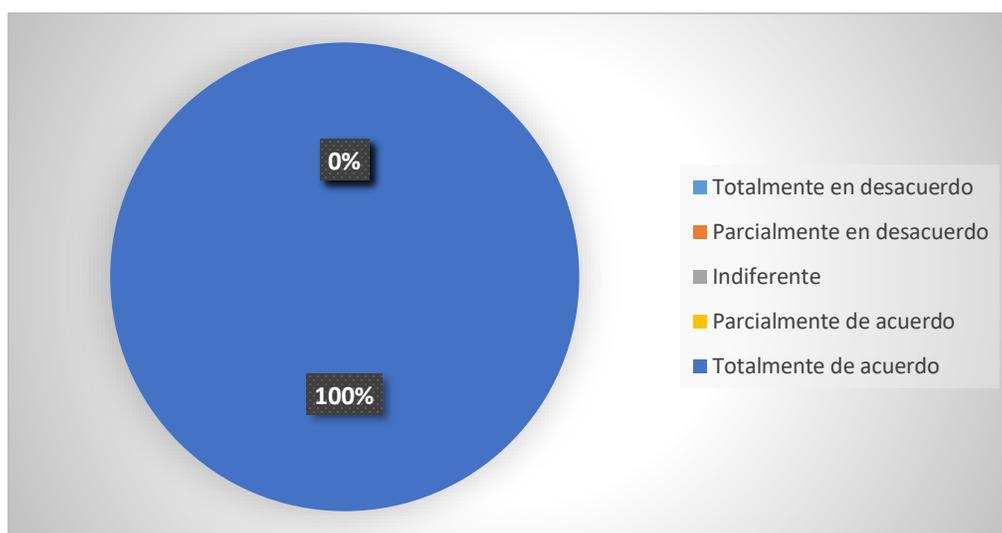


Figura 12. Programas de aprendizaje

Elaborado por: Morales y Valdez (2022).

Análisis: Del 100% de encuestados, se puede evidenciar que todos los trabajadores están totalmente de acuerdo que es de vital importancia que se impartan diversos programas de aprendizaje en Almacén Electro Shopping.

Pregunta 12. ¿Cree usted, que es conveniente incorporar un manual de funciones para mejorar la productividad laboral de Almacén Electro Shopping?

Tabla 13. Pregunta 12.

Respuesta	Número	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	0	%
Parcialmente en desacuerdo	0	%
Indiferente	1	%
Parcialmente de acuerdo	0	%
Totalmente de acuerdo	32	%
Total	33	100%

Elaborado por: Morales y Valdez (2022).

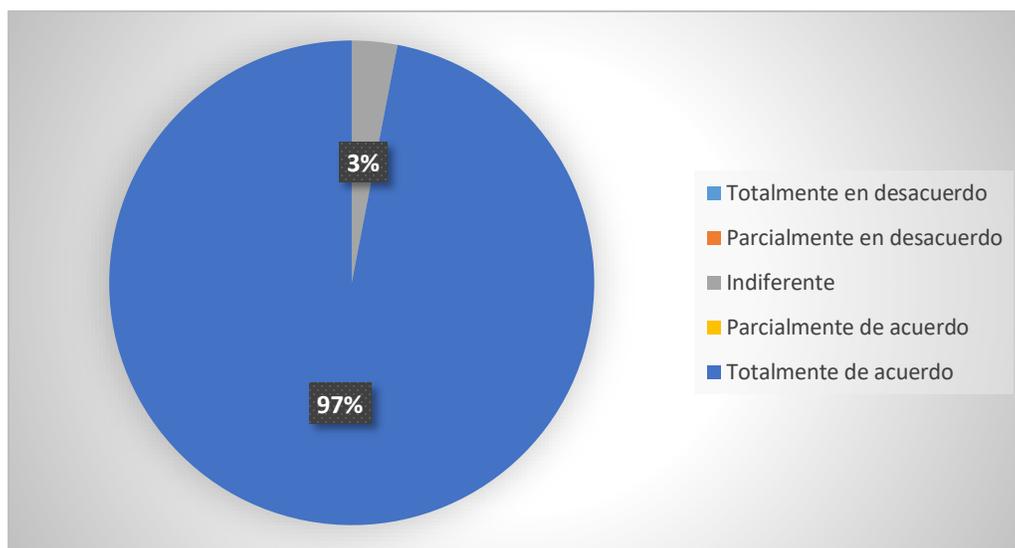


Figura 13. Manual de funciones

Elaborado por: Morales y Valdez (2022).

Análisis: Del 100% de encuestados, se puede evidenciar que el 97% está totalmente de acuerdo que es conveniente incorporar un manual de funciones para mejorar la productividad laboral de Almacén Electro Shopping, a comparación del 3% que han generado una respuesta indiferente frente a la pregunta realizada, esto se da por el desconocimiento ante la interrogante.

3.5.2 Resultados de entrevista

Tabla 14. *Análisis de las entrevistas*

Preguntas	Entrevista 1	Entrevista 2	Entrevista 3	Entrevista 4
	Marjorie Osorio (analista de crédito)	Sonia Farias (Administrador de tienda)	Richard Montero (Jefe de Cartera)	Armando Valdez (Gerente)
¿De qué manera se ha llevado a cabo el manejo de las actividades en lo que respecta a su cargo y las áreas enlazadas dentro de la empresa?	Se ha llevado el trabajo de manera responsable, se ha tratado de cumplir con las actividades solicitadas. A pesar de tener en contra el tiempo, se ha cumplido con todo lo requerido en su momento.	No han sido llevadas de manera correcta y no se han coordinado las actividades con los subalternos para que se procesen adecuadamente.	De manera responsable cumpliendo con los parámetros que me han solicitado dentro de la empresa, en varias áreas ya que me he desempeñado como en áreas de ventas, tratando de cumplir con los objetivos y cumplir con las expectativas de la empresa del cargo que estoy desempeñando.	Bueno como gerente puedo decir que las actividades hace unos cinco años atrás se podría decir que la empresa se manejaba muy bien porque no había muchas actividades por hacer, pero como sea ha incursionado en venta dentro del mercado municipal las tareas se han incrementado full, el personal fue creciendo por todas las áreas y se ha tratado de llevar esto de la manera más responsable, pero hay ocasiones en las que un objetivo no llega a cumplirse.
¿Cuáles han sido los problemas que usted ha podido identificar dentro de las actividades con respecto a su cargo y las áreas enlazadas dentro de la empresa?	Los problemas que se han presentado durante el tiempo que llevo laborando en la empresa, el primer caso fue el problema del internet y tuvo una solución. Con respecto al área de análisis y verificaciones, se tuvo problemas con las verificaciones ya que las personas que realizan las verificaciones son las mismas que realizan los cobros. Entonces, se tiene que estar a expensas del tiempo de los señores de cobranza para que puedan ayudar con dichas verificaciones, aparte de aquello poder realizar todas las actividades requeridas ya que en mi caso llevo algunos grupos y tengo que	La jefatura no tiene total control del área, ya que siempre tenemos que pedir razón a un gerente administrativo y es ahí donde se estanca un poco el proceso.	Los problemas que he encontrado serían de tener claro el trabajo que desempeña cada una dentro de sus funciones y también la poca coordinación en lo que respecta al área de logística. Así mismo, existe poco control en el área de entrega y recepción de mercadería.	Siempre existen problemas o mala coordinación, porque a veces uno planifica y las mercaderías vienen golpeadas o problemas con los empleados.

	tratar de cumplir con cada uno de ellos y a veces el tiempo no da para dar respuestas a todo el grupo de análisis y atrasa un poco mi trabajo.			
¿Cómo se establecen las actividades que debe realizar un empleador cuando recién ingresa a laborar dentro de la empresa?	En el momento que fui contratada, me indicaron la actividad que tenía que realizar, que en un inicio fue call center y de ahí pasé al área de análisis, pero mi labor no fue especificada. Lo único que me indicaron fue que tenía que realizar el análisis y bajo mi experiencia he ido realizando esta actividad, pero más no he tenido un manual o algo en específico que me indique cual en sí son todas las actividades que debo realizar.	Se ingresa de manera verbal, no existe ningún procedimiento o ni un brochure de lo que se va a hacer.	Dando un acompañamiento y explicando todas las funciones que les respecta a los empleados, dando un seguimiento para que queden clara las actividades que va a ejercer la persona. Dándole las herramientas necesarias para que pueda cumplir y estar al tanto si dentro de las funciones y herramientas se cumplen las metas y objetivos de manera verbal, ya que no existe un manual de funciones.	Para contratar los empleados tengo que saber porque se está contratando y para qué. Por ejemplo, si yo contrato un empleado para call center es porque la empresa lo necesita o tengo problemas con la cartera. Con ese aspirante para call center, debo saber a dónde voy a llegar y que necesito de ellos. Primero cuando llega el empleado tengo que conversar con él, explicar cómo va a trabajar, si necesito un reporte cada 15 días o una reunión cada fin de mes.
¿Qué iniciativa tendría usted para mejorar los aspectos negativos en las actividades dentro de la empresa?	Uno que si debiéramos implementar serían los horarios para poder hacer análisis, horarios para atención a los asesores, ya que en muchas ocasiones me ha tocado tratar de responder las consultas que los asesores me hacen y a la vez también me toca atender a los asesores que se acercan directamente a la oficina para que pueda darle alguna respuesta o ayudar con algún crédito por facturar. Eso si a veces atrasa un poco el trabajo porque no puedo darle la solución ni a una persona que tengo en línea, ni a la persona que tengo presencial en ese momento.	Se tendría que hacer un manual de actividades de cada área y entregárselas a la jefatura para que puedan hacer respetar el mismo.	Con un manual de funciones y con unos parámetros o políticas el empleado podría mejorar mucho las actividades que realiza, porque que hay varios aspectos negativos que no están detallados, escritos, ni firmados por los colaboradores, lo cual impiden el llamado de atención si la persona no tiene clara las funciones que debe cumplir.	Bueno tendría como iniciativa realizar una junta donde estemos las cabezas principales y las jefaturas de cada área y determinar funciones, aunque no sean establecidas mediante un formato pero que si al menos nos permita llevar las actividades de una manera mucho más eficaz.
¿Considera usted que la baja productividad en las actividades puede verse	Si, ya que no tenemos funciones concretas y por tratar de querer cubrir todo lo que están solicitando en ese momento, no podemos terminar un trabajo y dar la	Si considero que se ve afectada la baja productividad, ya que, si no tenemos funciones establecidas, todos hacen la actividad	En cierto caso si se ve perjudicada la productividad, por no tener clara las funciones que uno cumple. Muchas veces dentro de las	Claro que sí, si un personal no tiene el horizonte claro siempre va a estar a la espera de qué su jefe le diga que tiene que hacer y si

<p>afectadas por la falta de funciones establecidas? ¿Por qué?</p>	<p>respuesta que se solicita la jefatura.</p>	<p>que desea y cree que esa es la mejor.</p>	<p>funciones establecidas o funciones verbales que se dan no están los parámetros específicos de la persona que debe cumplir cada una de las funciones, esto es porque dentro de estas funciones nosotros debemos ser polifuncionales o proactivos. Es decir, a más de la función que uno tiene poder desempeñar otra función dando acompañamiento o ayudando a otra área cuando la empresa lo necesite, muchas veces por falta de personal o por falta de apoyo.</p>	<p>su jefe le da mucho trabajo entonces va a llegar a un punto en donde no va a poder entregar lo que le está pidiendo.</p>
<p>¿Piensa usted que dentro de la empresa existe un adecuado o inadecuado clima laboral? ¿Por qué?</p>	<p>En si normalmente clima laboral, lo tomo como las personas que realizamos las actividades dentro de la empresa y problemas en clima laboral no existen. Pero con respecto a sobrecarga de trabajo si se siente, porque son gajes del oficio y vamos a tener esa tensión por tratar de cumplir con todo lo requerido por las jefaturas.</p>	<p>Creo que hacen su mejor trabajo y tratamos de llevarnos mejor entre sí y existen problemas como cualquier otra empresa, pero nada llega a término personal.</p>	<p>Clima laboral, dependiendo las áreas porque puede haber en un área el clima laboral puede ser uy bueno y en otra no puede ser bueno. Con esto yo pienso que este detalle se da cuando uno hace encuesta a los empleados, ahí uno se da cuenta y poder tomar una decisión. Muchas los empleados tienen problemas y esto sube a los superiores por falta de comunicación, eso hace que el clima laboral no sea el mejor.</p>	<p>Pienso que la empresa por una parte mantiene un buen clima y por otra parte hay un poco de tensión, pero se podría decir en que en ciertas áreas.</p>
<p>¿Cómo cree usted que se hallará la empresa, en un determinado tiempo, si se aplica un manual de funciones?</p>	<p>Ya teniendo un manual de funciones se iría asignando responsabilidades a cada una de las personas que trabajan dentro de la empresa y ya no habría el inconveniente de que no tendríamos alguien responsable por algo no cumplido y al ya tener el manual todos sabríamos cuales son las actividades que tendríamos que realizar y se cumplirían a la fecha establecida todo lo solicitado.</p>	<p>Definitivamente pienso que, si existiría ese manual de funciones y se trabaja con ese manual bastantes procesos van a fluir de una manera adecuada y si los procesos fluyen adecuadamente las actividades se van de corrido y la productividad también incrementa.</p>	<p>Yo creo que las empresas se van formando poco a poco y dentro de eso con un manual de funciones habrá un crecimiento notable que se da en el tiempo. Yo visualizo a la empresa ampliándose un poco más y creando más fuentes de trabajo. Creciendo tanto económicamente, como en la parte del personal y cuando se</p>	<p>Con un manual de funciones ya establecido y qué sea de conocimiento ante todo el personal, las actividades y también la gestión de las actividades se manejarían de una manera muy formal.</p>

			manege un manual de funciones que identifique el rol de cada persona.	
--	--	--	-----------------------------------------------------------------------	--

Elaborado por: Morales y Valdez (2022).

3.6 Resultados y análisis de datos

Luego de haber aplicado las encuestas a los 33 trabajadores operativos y administrativos del Almacén Electro Shopping, se ha evidenciado que la mayor parte de empleados están desacuerdo que la distribución de las funciones laborales que aplica Almacén Electro Shopping son los adecuados, puesto que cada cierto tiempo están rotando de funciones y no se establece una actividad permanente, sin embargo, están de acuerdo que aquellas funciones distribuidas son adecuadas, esto por las posibilidades de progresar dentro de la empresa y sobre todo porque la estructura organizacional planteada por la empresa es la correcta. Además, las funciones que se realizan dentro de la empresa se dan de manera responsable, con las debidas normas de seguridad y sobre todo con el compromiso de realizar de manera eficiente las actividades encomendadas.

Esto se da porque en el Almacén Electro Shopping existe el trabajo en equipo, porque los compañeros tienen buenas expectativas frente a los resultados generados, y las funciones que les son delegadas empíricamente a cada colaborador van de la mano con los objetivos establecidos en Almacén, cumpliendo así la planificación estratégica realizada por la misma.

No obstante, la mayor parte de empleados afirma que no están de acuerdo en seguir empleando las funciones habituales en vez de funciones ya establecidas y autorizadas por la gerencia, puesto que ya tienen conocimiento sobre las actividades a realizarse dentro de la empresa. Asimismo, la sobrecarga laboral disminuye la productividad para alcanzar la eficacia en Almacén Electro Shopping, aunque les brinden todos los medios necesarios para ejercer las actividades laborales.

Además, aseguran que están parcialmente de acuerdo en que se suscitan problemas entre los niveles jerárquicos de Almacén, esto porque como se ha mencionado anteriormente los cambios de funciones no son bien vistas por los empleados. Por ello, es de vital importancia que se impartan diversos programas de aprendizaje e incorporar un manual de funciones para mejorar la productividad laboral de Almacén Electro Shopping.

En la entrevista se pudo conocer que el gerente ha manejado la empresa de la manera más responsable, pero hay ocasiones que no se llegan al objetivo deseado, también menciona que

no existe ningún tipo de documento por escrito sobre manuales de funciones y que cree que es muy necesario implementarlo lo antes posible ya que la empresa va en ascenso. Al no tener esta herramienta administrativa se limita el rendimiento de los colaboradores y no se llevaría un buen control de las actividades que ellos están realizando

3.7. Análisis PESTEL

El análisis PESTEL es una de las herramientas que hoy en día es muy manejadas, debido a que involucra seis factores importantes para el análisis situacional de una empresa, estas áreas o factores son: político, económico, social, tecnológico, ambientales y legales. En este contexto a continuación, se detalla el análisis PESTEL para el presente estudio de funciones para el aumento de la productividad laboral en Almacén Electro Shopping.

3.7.1. Factor político

Los gobiernos de cada país ocupan un lugar preferencial dentro del análisis del entorno general de las empresa o negocios, por ende, están motivados por varios aspectos, desde su poder de compra, poder legislativo y capacidad de apoyar a los sectores de producción a través de políticas que permitan el desarrollo de los negocios, sin olvidar la incidencia de sus políticas en nuevas inversiones.

Por ello es importante desde el punto de vista del análisis del entorno general analizar las tendencias y sus posibles consecuencias para el Almacén Electro Shopping a corto y medio plazo. (O: oportunidades; A: amenazas)

Tabla 15. *Factor político*

	Análisis
O	<ul style="list-style-type: none"> - Creación de nuevos negocios mediante los reglamentos generados por las entidades de control y normalización pública. - Estructura política adecuada. - Normas y reglamentos que apoyan al desarrollo productivo de las empresas. - Apoyo del Estado a las empresas.
A	<ul style="list-style-type: none"> - Sanciones por incumplimiento a las políticas tributarias. - Reformas continuas a las leyes que establece el Estado.

Elaborado por: Morales y Valdez (2022).

3.7.2. Factor económico

El análisis económico engloba aquellos bienes y servicios de la producción nacional, mismos que han permitido al crecimiento económico del territorio. En este sentido, el salario básico de los ecuatorianos en la actualidad se ha sumado a 425 dólares, según el decreto por parte del presidente de la república, mientras que el valor de la canasta básica a enero del 2021 es de 712, 11 dólares según INEC (2021). Y la población económicamente activa del país es del 94,2% con un desempleo del 5,8% según el INEC (2021).

Tabla 16. *Factor económico*

	Análisis
O	<ul style="list-style-type: none">- La canasta básica está compuesta por los grupos de producto generales que oferta la empresa.- El sueldo básico no alcanza al valor de la canasta básica.- La tasa de desempleo afecta a la demanda de los productos ofertados por la empresa.

Elaborado por: Morales y Valdez (2022).

3.7.3. Factor social

En cuanto al factor social que engloba el análisis general, se relaciona con los diversos cambios que se da en el entorno; por ende, el comportamiento de los consumidores que integran el mercado influye directamente en cualquier actividad que realice una empresa o negocio de cualquier sector.

Tabla 17. *Factor social*

	Análisis
O	<ul style="list-style-type: none">- Las nuevas tendencias de consumo se direccionan a la satisfacción de los clientes en cuanto a necesidades básicas.
A	<ul style="list-style-type: none">- La población va en aumento al igual que sus preferencias por lo que es necesario el consumo de productos de calidad.- La disminución de desempleo beneficia al nivel de ingresos.- Aumento de la población con falta de conocimiento.

Elaborado por: Morales y Valdez (2022).

3.7.4. Factor tecnológico

El factor tecnológico se basa en la evolución y avances de las TIC, siendo un adelanto para la ejecución de diversos proyectos, la tecnología hoy en día es de mucha necesidad para garantizar y facilitar el estudio en escuelas, colegio y universidades, al igual que fomentar investigaciones.

Tabla 18. *Factor tecnológico*

	Análisis
O	- Uso de páginas web y redes sociales para la promoción de productos. - El 91% de ecuatorianos posee un dispositivo y utiliza las redes sociales.
A	- Fuga de datos y robo de información.

Elaborado por: Morales y Valdez (2022).

3.7.5. Factor ambiental

Dentro de los factores ambientales se analiza el comportamiento del medio ambiente ante las actividades de la empresa, en este sentido el cambio climático es uno de los aspectos que más genera riesgo, por el contrario, el reciclaje es un aspecto positivo para disminuir los problemas que se suscitan dentro del entorno natural.

Tabla 19. *Factor ambiental*

	Análisis
O	- El cambio climático afecta a las actividades de las empresas. - Los riesgos naturales como inundaciones, terremotos, sequías, entre otros afecta la productividad.
A	- El reciclaje permite evitar la explotación de los recursos naturales

Elaborado por: Morales y Valdez (2022).

3.7.6. Factor legal

Los factores legales hacen énfasis a todos los requisitos legales que las empresas o negocios deben cumplir para su buen funcionamiento, por ende, los aspectos a considerarse se engloban en el salario mínimo, seguridad laboral, etc.

Tabla 20. Factor legal

Análisis	
O	- Leyes que especifican los beneficios para la formación de la empresa. - Reglamentos ante posibles riesgos laborales.
A	- Ausencia de reglamentos internos de la empresa o negocio. - Cierre o clausura de las empresas.

Elaborado por: Morales y Valdez (2022).

3.8. Análisis FODA

EL análisis FODA permite la visualización completa de todas las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que están involucradas con la empresa dentro de sus actividades de venta, administración, marketing, etc. Esta matriz es la línea base que permite la toma de decisiones de la empresa, en este caso del Almacén Electro Shopping.

Tabla 21. Matriz FODA

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
- Es una empresa legalmente constituida.	- Normas y reglamentos que apoyan al desarrollo productivo de las empresas.
- Contiene transporte propio.	- Uso de páginas web y redes sociales para la promoción de productos.
- Disponibilidad inmediata de productos en cantidades mayores y menores.	- Fomento de la economía popular y solidaria.
- Capacitación del personal en ventas y atención al cliente.	- Crecimiento del desarrollo social.
- Los empleados poseen un estilo participativo en el Almacén	
DEBILIDADES	AMENAZAS
- El espacio del almacén es pequeño.	- Sanciones por incumplimiento a las políticas tributarias.
- El almacenamiento de los productos no es el adecuado.	- La tasa de desempleo afecta a la demanda de los productos ofertados por la empresa.
- Personal polivalente.	- Aumento de la población con falta de conocimiento empresarial.
- Falta de coordinación en las funciones empresariales.	- Competencia directa.
- Falta de publicidad del almacén.	

Elaborado por: Morales y Valdez (2022).

3.9. Matriz EFI

La matriz EFI es un instrumento extremadamente útil que permite entender la situación real de una empresa, ayudándote a comprender sus fortalezas y debilidades de forma clara (Muelle, 2019).

En este contexto, el análisis interno del Almacén Electro Shopping se relaciona a todo acontecimiento que se suscite dentro de la misma, involucrando aquellas variables que la empresa tiene en control. Es así que, a continuación, se presenta la matriz EFI del almacén.

La clasificación de las fortalezas y debilidades está distribuida de la siguiente manera:

1. Debilidad mayor
2. Debilidad menor
3. Fortaleza menor
4. Fortaleza mayor

Tabla 21. *Matriz EFI*

Factores Internos			
FORTALEZAS (F)	Peso	Clasificación	Puntuación
Es una empresa legalmente constituida	0,10	3	0,30
Contiene transporte propio	0,10	4	0,40
Disponibilidad inmediata de productos en cantidades mayores y menores	0,09	4	0,36
Capacitación del personal en ventas y atención al cliente	0,10	4	0,40
Los empleados poseen un estilo participativo en el Almacén	0,05	3	0,15
DEBILIDADES (D)			
El espacio del almacén es pequeño	0,15	2	0,30
El almacenamiento de los productos no es el adecuado	0,11	2	0,22
Personal polivalente	0,09	1	0,09
Falta de coordinación en las funciones empresariales	0,12	2	0,24
Falta de publicidad del almacén	0,09	1	0,09
Total	1,00	-	2,55

Elaborado por: Morales y Valdez (2022).

Frente a los resultados obtenidos, se puede evidenciar que el puntaje ha sido de 2,52, lo que significa que el Almacén Electro Shopping es fuerte dentro del mercado competitivo. En síntesis, esta matriz ha permitido tener contacto real con la información de la empresa, mismas que en algunos casos pasas desapercibidas.

3.10. Fuerzas de Porter

El análisis del entorno competitivo incluye 5 fuerzas, los cuales inciden directamente en el desarrollo de interno de una empresa, que en este caso es el Almacén Electro Shopping, las fuerzas de Porter es un análisis externo donde se puede determinar la posición actual para elegir estrategias que vayan en beneficio del negocio.

3.10.1. Amenaza de nuevos competidores

La competencia en la venta de electrodomésticos se evidencia por las empresas localizadas en la ciudad de Guayaquil, las mismas que crecen en la venta de electrodomésticos y artefactos para el hogar. Por ende, la competencia repercute en la estabilidad económica del almacén Electro Shopping, debido a la formación profesional del personal, puesto que desarrollan actividades de forma polivalente.

Entre los almacenes competidores son: Almacenes España, Almacenes Mirna, Almacenes Jaher, Almacenes CrediHogar, Eko Hogar y Almacén Arte Hogar.

La presencia de aquellos almacenes competidores representa la disminución de las ventas de la empresa en estudio, mismas que no son favorables si no se genera estrategias de ventas, ya que se requiere de gastos para la compra de inventario y sobre todo para la comercialización de los electrodomésticos

3.10.2. Poder de negociación con los clientes

La negociación con los clientes permite al Almacén Electro Shopping conocer el comportamiento del consumidor que desea adquirir electrodomésticos o artefactos de hogar. Por ende, la empresa posee gran variedad de productos en relación a electrodomésticos, motocicletas y computadoras, todo esto al por menor.

La gran variedad de productos que posee el almacén es una ventaja para atraer a nuevos clientes, además el lugar en donde se encuentra ubicado es estratégico para la venta de sus productos.

3.10.3. Poder de negociación con los proveedores

Dentro del poder de negociación con los proveedores, existen diversos motivos por los cuales el proveedor ejerce gran imposición en los productores, algunos de ellos son por el sector en donde se encuentran ubicados, tipo de productos que oferta, tiempo, cantidad, calidad, etc., por lo tanto, el que toma la decisión es el productor. Dentro del Almacén Electro Shopping se evidencia que existe un poder de negociación bajo con los proveedores, debido al posicionamiento que tienen dentro del mercado cada uno de ellos.

3.10.4. Amenaza de productos y servicios sustitutos

El ingreso de los productos sustitutos limita los precios que el Almacén Electro Shopping impone a cada uno de los electrodomésticos, y estos nuevos servicios vienen con cambios en el precio, siendo muy bajos frente al proceso de producción, sin embargo, ciertos de estos productos están destinados a ser o no aceptados dentro del mercado, debido al tipo de calidad que ofrecen.

En el caso de los almacenes, no se ha evidenciado productos sustitutos que generen competencia, puesto que los almacenes ofertan los mismos artículos en relación a la marca como, electrodomésticos, computadores, motocicletas, entre otras. Lo que si se diferencia son los precios que se estipulan frente a aquellos productos.

3.10.5. Rivalidad entre competidores

El Almacén Electro Shopping no posee una ventaja competitiva frente a la competencia, de forma que no se garantiza el éxito total, puesto que mantiene un deficiente cumplimiento de actividades, así como la carencia de delegaciones de funciones entre sus colaboradores. Sin embargo, entre los almacenes que realizan la misma actividad existe rivalidad, debido al gran número de tiendas que ofertan estos productos de forma diaria.

3.11. Direccionamiento estratégico

Misión:

Brindar a los consumidores electrodomésticos y bienes a su elección y facilidad de pago, con altos estándares de calidad para satisfacer las necesidades de nuestros clientes.

Visión:

Ser líderes a nivel nacional en la comercialización de electrodomésticos y bienes, con proyección en el mercado nacional de tal forma que se cuente con puntos de venta, en las principales ciudades del país.

Valores:

Brindar excelencia

Integridad

Compromiso

CAPÍTULO IV

INFORME FINAL

4.1. Tema

Manual de funciones para el aumento de la productividad en el Almacén Electro Shopping

4.2. Antecedentes

El diseño de un manual de funciones en Almacenes Electro Shopping aparece como necesidad para plantear funciones específicas en los puestos de trabajos, lo cual esto se ha podido observar dentro de trabajo investigativo al recolectar los criterios de los colaboradores y jefaturas, quienes han transmitido que existen deficiencias en la distribución de funciones, por lo que al implementarse un manual se tendría una buena productividad laboral.

La no aplicación de esta herramienta administrativa dentro de la empresa ha provocado que las distribuciones de las funciones no se den de manera correcta y por ende que ciertos colaboradores tengan sobrecarga laboral o que desconozcan las actividades que conllevan a realizarse dentro de su puesto de trabajo, por lo que es muy necesario que se considere la aplicación de un manual de funciones con sus respectivas obligaciones y responsabilidades

4.3. Justificación

Un manual de funciones es importante para toda organización, lo que permite que las acciones estén claramente establecidas, que ayude a cumplir con sus obligaciones y responsabilidades que se deben ejecutar dentro de la empresa, para que se pueda obtener niveles altos de productividad.

Es así que, Almacenes Electro Shopping con la implementación de un manual de funciones tendría una organización ordenada en funciones, cada colaborador tendría en claro las actividades que se deben realizar.

Con la presente propuesta se establecerán las diferentes obligaciones y responsabilidades, evitando la sobrecarga laboral y duplicidad de funciones, siendo esto conveniente para el aumento de la productividad en todas las áreas.

4.4. Alcance

El fin del presente manual de funciones es ponerlo en práctica dentro del Almacenes Electro Shopping quién diariamente genera ventas dentro del sector, y dentro de esta actividad participan distintos personajes como vendedores, mercadería, contadores, entre otros, que estarán involucrados en el manual.

4.5. Desarrollo

El manual de funciones se basa en mejorar las actividades para el aumento de la productividad laboral en el Almacén Electro Shopping. Para ello se ha permitido aportar estrategias en beneficio de los colaboradores del almacén y sobre todo para los clientes potenciales y futuros.

Diagrama de áreas relacionadas

Es así que para el desarrollo de este manual se ha realizado el siguiente diagrama de áreas relacionadas al departamento de ventas.

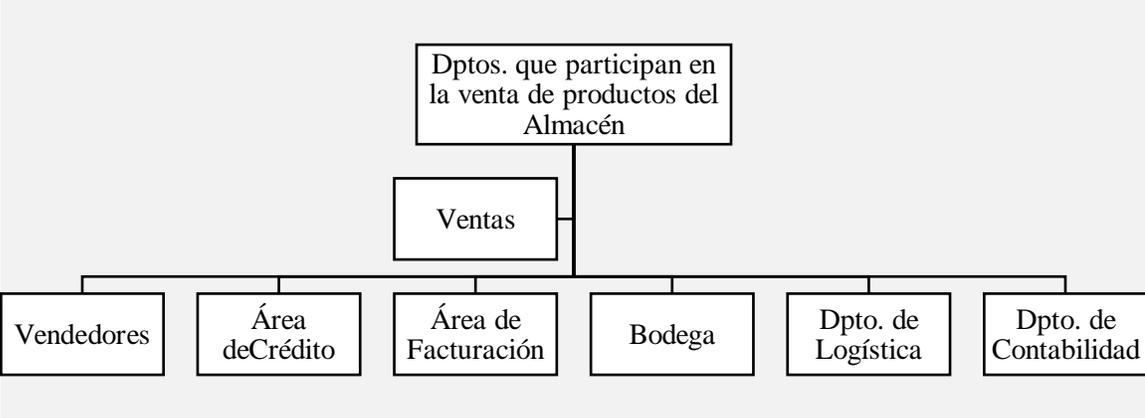


Figura 14. Departamentos participantes

Elaborado por: Morales y Valdez (2022).

Control interno

Dentro de este paso a seguir dentro del manual de funciones está el control interno, que engloba las siguientes actividades:

1. El número de facturas que se emitan y registren en el sistema que posee el Almacén debe ser exactamente igual al número que tiene la libreta pre impreso, mismo que está autorizado por el SRI, ente regulador.
2. El encargado del área de bodega debe constatar de forma permanente que los productos despachados sean igual a las cantidades emitidas en las facturas, evitando un exceso.
3. En el caso que se genere una devolución por parte del cliente, es necesario revisar dicha mercadería e identificar el motivo del retorno.
4. Ajustar el total de dinero recabado por las ventas de los productos, con las facturas emitidas diariamente.
5. Realizar un inventario de productos periódicamente en el área de bodega.

Responsabilidades

Las funciones que se detallan en el manual engloban a las seis áreas mostradas en el organigrama anterior, es así que a continuación, se muestra las responsabilidades que tienen cada uno de ellos:

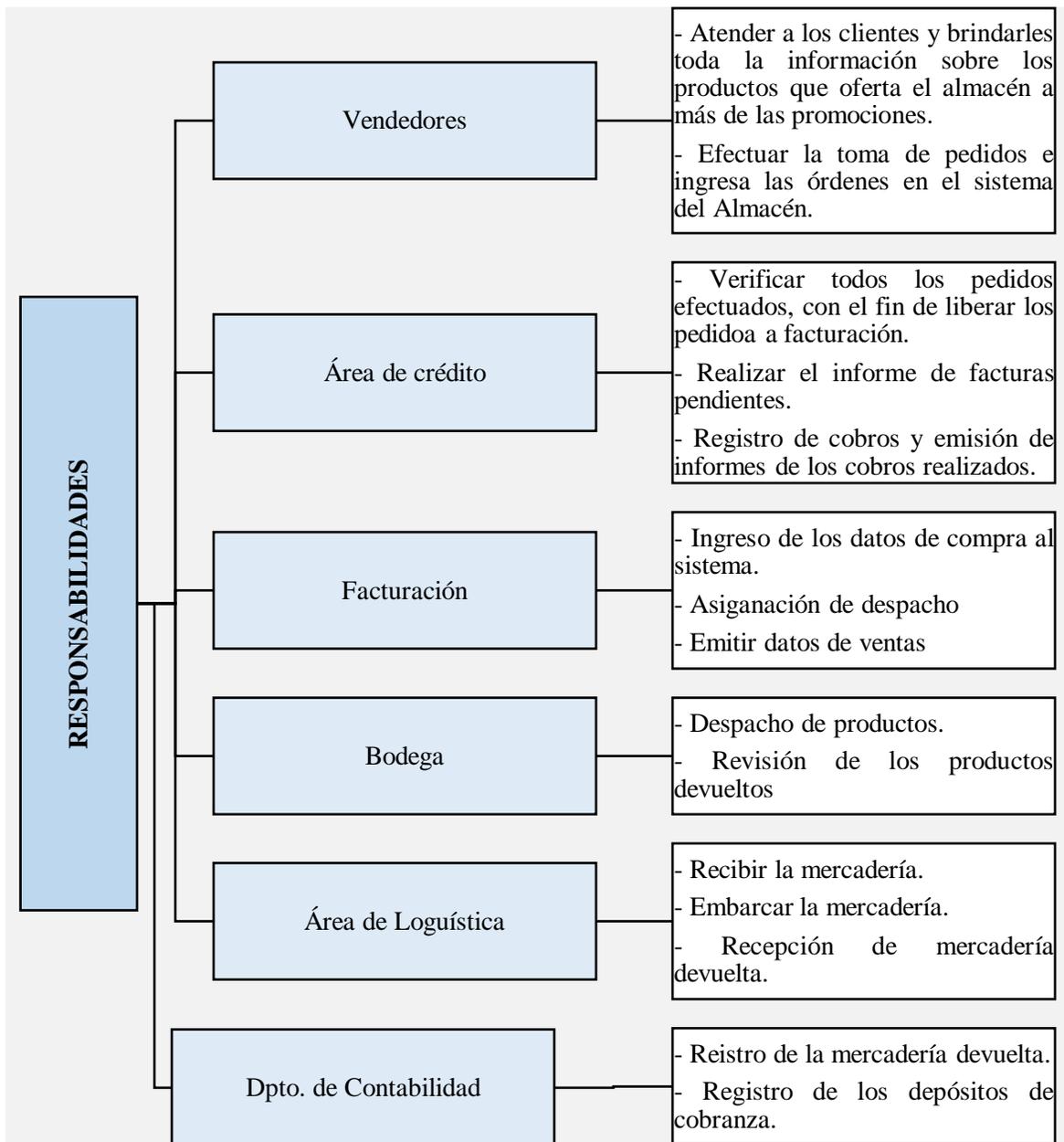
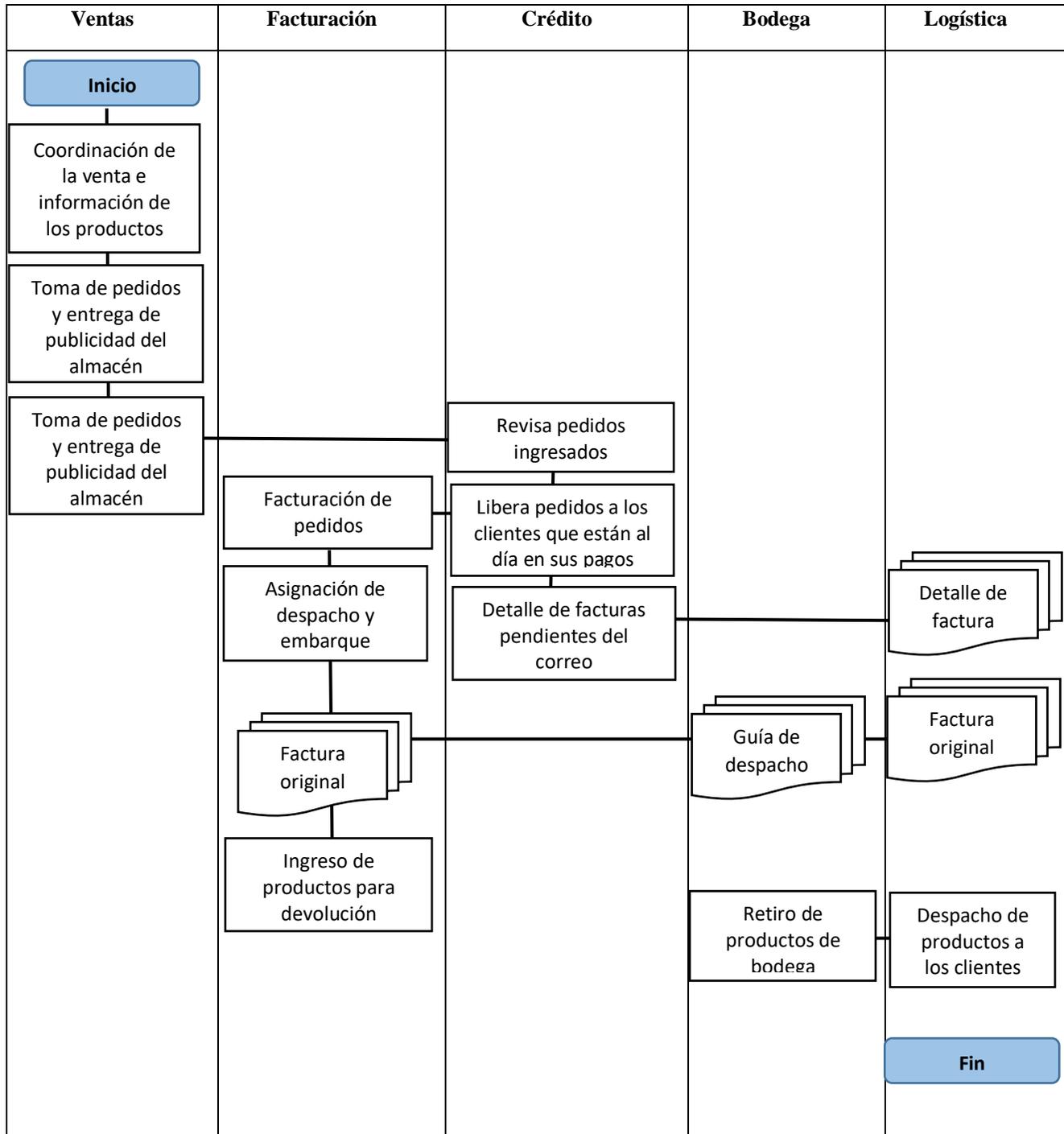


Figura 15. Responsabilidades

Elaborado por: Morales y Valdez (2022).

Diagrama de flujo del proceso de ventas

Tabla 22. Diagrama de flujo del proceso de ventas



Elaborado por: Morales y Valdez (2022).

En el caso del dpto. de contabilidad es el encargado de realizar los informes de todo este proceso, es decir realiza los informes de la venta, entrega y cobro de los productos vendidos a los clientes, así como determinar los faltantes o sobrantes de dinero que se genera dentro del proceso de ventas.

Simbología

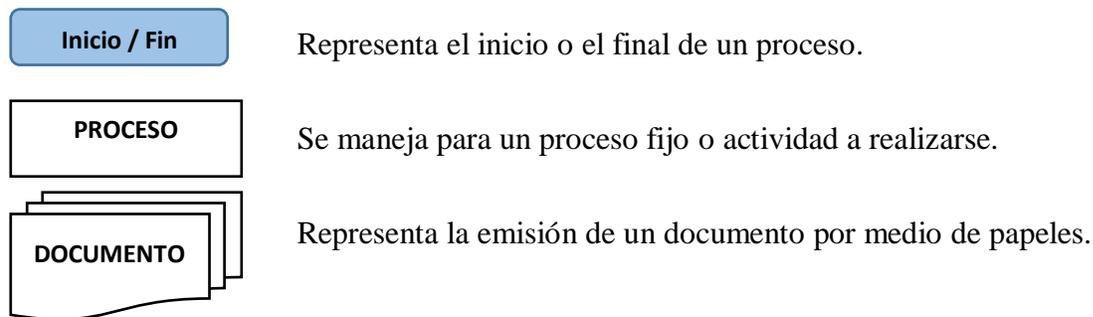


Figura 16. Simbología de procesos.

Elaborado por: Morales y Valdez (2022).

Resultados esperados

Con la implementación del manual de Funciones para el departamento de ventas del Almacén Electro Shopping, facilitara la adquisición de información frente a la toma de decisiones, ya que, serán más objetivas y estratégicas. Además, se organizará de forma eficaz el trabajo de los colaboradores del almacén, evitando un personal polivalente como se evidenció con el diagnóstico.

El manual, permitirá a la comunicación de los encargados de las áreas que interactúan en el área de ventas a ser responsables sobre el manejo de información y sobre todo de la mercadería que oferta el Almacén. Sin la implementación de un manual de funciones o procedimientos limita a la empresa a innovar y proponerse objetivos y metas a futuro, generando inclusive pérdidas en las ventas.

4.6. Análisis costo beneficio para aumentar la productividad

El manual de funciones para el Almacenes Electro Shopping será entregado al personal de cada uno de los departamentos de la empresa, en cuanto al diseño se desarrolla por medio de un diseñador gráfico externo, para obtener de forma física se imprime en la empresa, los valores directos e indirectos están contemplados en los análisis de situación financiera. Asimismo, para determinar la relación Costo-Beneficio que obtendrá la empresa con la implementación del manual de procesos y funciones propuestos es necesario señalar las nuevas inversiones para mejorar la productividad laboral del personal.

Inversión inicial

Tabla 23. *Maquinarias*

Maquinarias			
Descripción	Cantidad	Costo	Total
Máquina expendedora de aperitivos y bebidas TCN-D720-10G (5HP)	1	\$3.000,00	\$3.000,00
Control de Asistencia y tiempo para Personal	1	\$3.500,00	\$3.500,00
Cortadora de papel	1	\$400,00	\$400,00
Montacargas contrabalanceado eléctrico	1	\$18.000,00	\$18.000,00
Total			\$24.900,00

Elaborado por: Morales y Valdez (2022).

Tabla 24. *Equipos de computo*

Equipos de computo			
Descripción	Cantidad	Costo	Total
Laptop hp Core i7	4	\$800,00	\$3.200,00
Impresora Epson L210	3	\$300,00	\$900,00
Total:			\$4.100,00

Elaborado por: Morales y Valdez (2022).

Tabla 25. *Equipos de oficina*

Equipos de oficina			
Descripción	Cantidad	Costo	Total
Teléfono inalámbrico	4	\$150,00	\$600,00

Regulador de voltajes	2	\$45,00	\$90,00
Aire Acondicionado	3	\$2.100,00	\$6.300,00
Total:			\$6.990,00

Elaborado por: Morales y Valdez (2022).

Tabla 26. *Muebles y enseres de oficina*

Muebles y enseres de oficina			
Descripción	Cantidad	Costo	Total
Escritorios ergonómicos	4	\$210,00	\$840,00
Sillas ergonómicas	4	\$65,00	\$260,00
Archivadores de piso	8	\$110,00	\$880,00
Tachos de basura	10	\$15,00	\$150,00
Total:			\$2.130,00

Elaborado por: Morales y Valdez (2022).

Tabla 27. *Otros activos fijos*

Otros Activos fijos			
Descripción	Cantidad	Costo	Total
Dispensador de Agua	3	\$90,00	\$270,00
Botiquín de primeros auxilios	2	\$25,00	\$50,00
Extintor de 10 libras	2	\$30,00	\$60,00
Señalética	1	\$500,00	\$500,00
Lámparas	6	\$35,00	\$210,00
Uniforme del personal	10	\$120,00	\$1.200,00
Total:			\$2.290,00

Elaborado por: Morales y Valdez (2022).

Tabla 28. *Suministros de oficina*

Suministros de oficina			
Descripción	Cantidad	Costo	Total
Carpetas manilas	50	\$0,10	\$ 5,00

Resmas de hojas (caja 10 unidades)	4	\$30,00	\$ 120,00
Caja de clips (50 unidades)	4	\$1,00	\$ 4,00
Caja de grapas (50 unidades)	4	\$0,50	\$ 2,00
Saca grapas	4	\$0,75	\$ 3,00
Grapadora y perforadora	4	\$3,00	\$ 12,00
Resma papel couche a4 (Manual de funciones)	10	\$20,00	\$ 200,00
Archivador (carpetas colgantes divisoras)	5	\$2,00	\$ 10,00
Caja de plumas (35 unidades)	1	\$7,00	\$ 7,00
Agendas de trabajo	10	\$20,00	\$ 200,00
Tinta para imprimir manuales	4	\$20,00	\$ 80,00
Total:			\$643,00

Elaborado por: Morales y Valdez (2022).

Gastos

Tabla 29. *Mano de obra indirecta*

Mano de obra indirecta				
Cargos	Cantidad	Sueldo mensual	Total	
Diseñador gráfico	1	\$ 800,00	\$	800,00
Motivador	1	\$ 700,00	\$	700,00
Total MOI:			\$	1.500,00

Elaborado por: Morales y Valdez (2022).

Tabla 30. *Mano de obra directa*

Mano de obra directa				
Cargos	Cantidad	Sueldo mensual	Total	
Auxiliar de recursos humanos	1	\$ 600,00	\$	600,00
Total MOD:			\$	600,00

Elaborado por: Morales y Valdez (2022).

Nómina de empleados

Tabla 31. *Nómina de empleados*

Empleado	Cargo	Sueldo mensual	Tasa hora	Base imponible	Fondo de reserva	Aporte personal	Neto a recibir	Aporte patronal	Décimo tercero	Décimo cuarto	Vacaciones	Total nómina mensual	Total nómina anual
Diseñador gráfico	1	\$ 800	\$ 3	\$ 800	\$ 67	\$ 76	\$ 791	\$ 89	\$ 67	\$ 32	\$ 33	\$ 1.088	\$ 13.056
Motivador	1	\$ 700	\$ 3	\$ 700	\$ 58	\$ 66	\$ 692	\$ 78	\$ 58	\$ 32	\$ 29	\$ 956	\$ 11.472
Auxiliar de recursos humanos	1	\$ 600	\$ 3	\$ 600	\$ 50	\$ 57	\$ 593	\$ 67	\$ 50	\$ 32	\$ 25	\$ 824	\$ 9.889
Total:		\$ 2.100	\$ 9	\$ 2.100	\$ 175	\$ 198	\$ 2.076	\$ 234	\$ 175	\$ 97	\$ 88	\$ 2.868	\$ 34.417

Elaborado por: Morales y Valdez (2022).

Gastos de adecuación

Tabla 32. *Gastos de adecuación*

Producto	Cantidad	Costo	Descripción
Adecuación para áreas de trabajo	2	\$ 4.000,00	Paredes y puertas para dividir la oficina
Zona de aseo y desinfección	1	\$ 3.200,00	Instalación de baño de oficina para hombre y mujeres (no general)
Total:		\$ 7.200,00	

Elaborado por: Morales y Valdez (2022).

Gastos de depreciación

Tabla 33. *Gastos de depreciación*

Activo	Años de vida útil	Valor del activo	Depreciación Anual	Años depreciados	Depreciación acumulada
Máquina expendedora de aperitivos y bebidas TCN-D720-10G (5HP)	10	\$ 3.000,00	\$ 300,00	5	\$ 1.500,00
Control de Asistencia y tiempo para Personal	10	\$ 3.500,00	\$ 350,00	6	\$ 2.100,00
Cortadora de papel	3	\$ 400,00	\$ 133,33	7	\$ 933,33
Montacargas contrabalaceado eléctrico	10	\$ 18.000,00	\$ 1.800,00	8	\$ 14.400,00
Total depreciación		\$ 24.900,00	\$ 2.583,33	\$ 26,00	\$ 18.933,33

Elaborado por: Morales y Valdez (2022).

Proyección de la depreciación a 5 años

Tabla 34. *Proyección de la depreciación a 5 años*

Activo	2022	2023	2024	2025	2026
Máquina expendedora de aperitivos y bebidas TCN-D720-10G (5HP)	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 300,00
Control de Asistencia y tiempo para Personal	\$ 350,00	\$ 350,00	\$ 350,00	\$ 350,00	\$ 350,00
Cortadora de papel	\$ 133,33	\$ 133,33	\$ 133,33	\$ 133,33	\$ 133,33
Montacargas contrabalanceado eléctrico	\$ 1.800,00	\$ 1.800,00	\$ 1.800,00	\$ 1.800,00	\$ 1.800,00
Total depreciación Anual	\$ 2.583,33	\$ 650,00	\$ 650,00	\$ 650,00	\$ 650,00
Total depreciación acumulada		\$ 3.233,33	\$ 3.883,33	\$ 4.533,33	\$ 5.183,33

Elaborado por: Morales y Valdez (2022).

Gastos de publicidad anual

Tabla 35. *Gastos de publicidad anual*

Producto	Costo anual	Descripción
Redes sociales	\$ 200,00	Publicidad
Página web	\$ 2.000,00	Dominio de la página web
Material impreso	\$ 500,00	Tarjetas de presentación
Total:	\$ 2.700,00	

Elaborado por: Morales y Valdez (2022).

Inversión total

Tabla 36. *Inversión total*

Inversión total:	Total	Financiamiento de la deuda
Efectivo	\$ -	
Equipos de computo	\$ 4.100,00	
Equipos de oficina	\$ 6.990,00	
Maquinarias y vehículos	\$ 24.900,00	
Muebles y enseres de oficina	\$ 2.130,00	
Otros activos	\$ 2.290,00	
Activos intangibles	\$ -	
Gastos de constitución	\$ -	
gastos de feria	\$ -	
terreno e infraestructura	\$ -	
Capital de trabajo	\$ 4.031,78	
Inversión total:	\$ 44.441,78	
Préstamo Banco del Pacífico (40% del proyecto)	\$ 17.776,71	Financiamiento con Banco del Pacífico a través del proyecto Fondo de Garantía auspiciado por la CFN
Saldo de Inversión Inicial Total (60 %)	\$ 26.665,07	Aporte propio de los socios

Elaborado por: Morales y Valdez (2022).

Capital de trabajo

Tabla 37. *Capital de trabajo*

Capital de trabajo operativo	
Materiales directos	\$ 200,00
Materiales indirectos	\$ 200,00000
Mano de obra directa	\$ -
Total del capital de trabajo operativo	\$ 400,00
Días del periodo	30
Capital de trabajo operativo diario	\$ 13,33
Días del ciclo del capital de trabajo (días de cobro + días de inventario)	35
Requerimiento de capital de trabajo operativo	\$ 466,67
Capital de trabajo administrativo	
Sueldos y Salarios	\$ 2.076,48
Suministros	\$ 80,00
Gasto de servicios básicos	\$ -
Total del capital de trabajo administrativo	\$ 2.156,48
Días del periodo	30
Capital de trabajo administrativo diario	\$ 71,88
Días del ciclo del capital de trabajo (días de cobro + días de inventario)	35
Total del requerimiento de capital de trabajo administrativo	\$ 2.515,89
Requerimiento de capital de trabajo total	\$ 2.982,56

Elaborado por: Morales y Valdez (2022).

Costos

Tabla 38. *Costos material directo*

MATERIAL DIRECTO	COSTO APROXIMADO UNITARIO POR ELECTRODOMÉSTICO	COSTO TOTAL
MATERIA PRIMA		
Electrodomésticos	\$ 200,00	\$ 200,00
TOTAL MATERIALES DIRECTOS		\$ 200,00

Elaborado por: Morales y Valdez (2022).

Tabla 39. *Costos indirectos*

Costos indirectos		
Detalle	precio por unidad	
Acuerdo de garantía	\$	0,010
Gasolina	\$	0,025
Total	\$	0,04

Elaborado por: Morales y Valdez (2022).

Accesorios para la entrega del electrodoméstico

Tabla 40. *Accesorios para la entrega del electrodoméstico*

Descripción	Cantidad	Precio por unidad	Precio total	precio unitario	unidades mensuales de electrodomésticos vendidos
Empaque	1440	\$ 0,10	\$ 144,00		264
			\$ -		
Total:			\$ 144,00	\$,5455	

Elaborado por: Morales y Valdez (2022).

Costo de energía eléctrica para probar electrodoméstico

Tabla 41. Costo de energía eléctrica para probar electrodoméstico

Unidad	Descripción	Horas de uso	Kw	kw/h	Tarifa kw/h	Costo total	costo total unitario	producción diaria por lote
1	Electrodoméstico	10	4,3	43,00	\$ 0,09	\$ 3,87	\$ 3,8700	1
				0	\$ 0,09	\$ -	\$ -	
Total:							3,87	

Elaborado por: Morales y Valdez (2022).

Resumen costos variables y fijos

Tabla 42. Resumen costos variables y fijos

Costo variables	Electrodomésticos mensuales	Costos fijos	valor unitario
Materiales directos	\$ 200,00	MOI	\$ 0,04
			2.076,48
Materiales indirectos	\$ 200,0000		
MOD	\$ -	Servicios básicos	\$ -
			-
CV total	\$ 400,0000	CF total	\$ 0,04
CV total unitario		CF total unitario	
Costo unitario Total			\$ 400,04

Elaborado por: Morales y Valdez (2022).

Tabla 43. Costo de venta

COSTO DE VENTA	\$ 400,04				
INCREMENTO DE PRODUCCION	4,0%				
Tabla#					
Evolución de ingresos por venta- proyectado a 5 años					
Año	2022	2023	2024	2025	2026
Costo de venta	\$ 416,04	\$ 432,68	\$ 449,99	\$ 467,99	\$ 486,71
Cantidad de producción	264	275	286	297	309
Ventas anuales	\$ 109.834,53	\$ 118.797,03	\$ 128.490,87	\$ 138.975,73	\$ 150.316,14
Utilidad Bruta	\$ 51.491,21	\$ 53.550,86	\$ 55.692,89	\$ 57.920,61	\$ 60.237,43

Elaborado por: Morales y Valdez (2022).

Resumen de producción y ventas 2022

Tabla 44. Resumen de producción y ventas 2022

Mes	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total
Unidades de electrodomésticos	22,00	22,00	22,00	22,00	22,00	22,00	22,00	22,00	22,00	22,00	22,00	22,00	264
Costo de venta	\$ 400,04	\$ 400,04	\$ 400,04	\$ 400,04	\$ 400,04	\$ 400,04	\$ 400,04	\$ 400,04	\$ 400,04	\$ 400,04	\$ 400,04	\$ 400,04	
Costo de Producción	\$ 8.800,84	\$ 8.800,84	\$ 8.800,84	\$ 8.800,84	\$ 8.800,84	\$ 8.800,84	\$ 8.800,84	\$ 8.800,84	\$ 8.800,84	\$ 8.800,84	\$ 8.800,84	\$ 8.800,84	\$ 105.610,13
Precio	\$ 205,00	\$ 205,00	\$ 205,00	\$ 205,00	\$ 205,00	\$ 205,00	\$ 205,00	\$ 205,00	\$ 205,00	\$ 205,00	\$ 205,00	\$ 205,00	
Ventas	\$ 4.509,91	\$ 4.509,91	\$ 4.509,91	\$ 4.509,91	\$ 4.509,91	\$ 4.509,91	\$ 4.509,91	\$ 4.509,91	\$ 4.509,91	\$ 4.509,91	\$ 4.509,91	\$ 4.509,91	\$ 54.118,92
Utilidad bruta	\$ 4.290,93	\$ 4.290,93	\$ 4.290,93	\$ 4.290,93	\$ 4.290,93	\$ 4.290,93	\$ 4.290,93	\$ 4.290,93	\$ 4.290,93	\$ 4.290,93	\$ 4.290,93	\$ 4.290,93	\$ 51.491,21

Elaborado por: Morales y Valdez (2022).

Costos por ventas proyectado a 5 años

Tabla 45. *Costos por ventas proyectado a 5 años*

Año	2022	2023	2024	2025	2026
Precio	\$ 205,00	\$ 213,20	\$ 221,72	\$ 230,59	\$ 239,82
Cantidad de ventas	264	275	286	297	309
Ingresos Totales por ventas anuales	\$ 54.118,92	\$ 58.535,02	\$ 63.311,48	\$ 68.477,70	\$ 74.065,48

Elaborado por: Morales y Valdez (2022).

Amortización

Tabla 46. Amortización

CAPITAL REQUERIDO		\$ 17.776,71		
Condiciones del Crédito				
Valor del Préstamo	\$	17.776,71		
Periodos de pago		5 años	60	
Tasa de interés		8,5%	0,7%	
Forma de capitalización	mensual a 5 años			
PAGO anual		\$4.511,12	\$364,72 mensual	
No.	pago	Intereses	amortización	Amort. Prést.
0				\$ 17.776,71
1	\$ 364,72	\$ 125,92	\$ 238,80	\$ 17.537,92
2	\$ 364,72	\$ 124,23	\$ 240,49	\$ 17.297,43
3	\$ 364,72	\$ 122,52	\$ 242,19	\$ 17.055,23
4	\$ 364,72	\$ 120,81	\$ 243,91	\$ 16.811,32
5	\$ 364,72	\$ 119,08	\$ 245,64	\$ 16.565,69
6	\$ 364,72	\$ 117,34	\$ 247,38	\$ 16.318,31
7	\$ 364,72	\$ 115,59	\$ 249,13	\$ 16.069,18
8	\$ 364,72	\$ 113,82	\$ 250,89	\$ 15.818,29
9	\$ 364,72	\$ 112,05	\$ 252,67	\$ 15.565,62
10	\$ 364,72	\$ 110,26	\$ 254,46	\$ 15.311,16
11	\$ 364,72	\$ 108,45	\$ 256,26	\$ 15.054,90
12	\$ 364,72	\$ 106,64	\$ 258,08	\$ 14.796,82
13	\$ 364,72	\$ 104,81	\$ 259,91	\$ 14.536,91
14	\$ 364,72	\$ 102,97	\$ 261,75	\$ 14.275,17
15	\$ 364,72	\$ 101,12	\$ 263,60	\$ 14.011,57
16	\$ 364,72	\$ 99,25	\$ 265,47	\$ 13.746,10
17	\$ 364,72	\$ 97,37	\$ 267,35	\$ 13.478,75
18	\$ 364,72	\$ 95,47	\$ 269,24	\$ 13.209,51
19	\$ 364,72	\$ 93,57	\$ 271,15	\$ 12.938,36
20	\$ 364,72	\$ 91,65	\$ 273,07	\$ 12.665,29
21	\$ 364,72	\$ 89,71	\$ 275,00	\$ 12.390,29
22	\$ 364,72	\$ 87,76	\$ 276,95	\$ 12.113,33
23	\$ 364,72	\$ 85,80	\$ 278,91	\$ 11.834,42
24	\$ 364,72	\$ 83,83	\$ 280,89	\$ 11.553,53
25	\$ 364,72	\$ 81,84	\$ 282,88	\$ 11.270,65
26	\$ 364,72	\$ 79,83	\$ 284,88	\$ 10.985,77
27	\$ 364,72	\$ 77,82	\$ 286,90	\$ 10.698,87

28	\$	364,72	\$	75,78	\$	288,93	\$	10.409,93
29	\$	364,72	\$	73,74	\$	290,98	\$	10.118,96
30	\$	364,72	\$	71,68	\$	293,04	\$	9.825,91
31	\$	364,72	\$	69,60	\$	295,12	\$	9.530,80
32	\$	364,72	\$	67,51	\$	297,21	\$	9.233,59
33	\$	364,72	\$	65,40	\$	299,31	\$	8.934,28
34	\$	364,72	\$	63,28	\$	301,43	\$	8.632,85
35	\$	364,72	\$	61,15	\$	303,57	\$	8.329,28
36	\$	364,72	\$	59,00	\$	305,72	\$	8.023,56
37	\$	364,72	\$	56,83	\$	307,88	\$	7.715,68
38	\$	364,72	\$	54,65	\$	310,06	\$	7.405,62
39	\$	364,72	\$	52,46	\$	312,26	\$	7.093,36
40	\$	364,72	\$	50,24	\$	314,47	\$	6.778,88
41	\$	364,72	\$	48,02	\$	316,70	\$	6.462,19
42	\$	364,72	\$	45,77	\$	318,94	\$	6.143,24
43	\$	364,72	\$	43,51	\$	321,20	\$	5.822,04
44	\$	364,72	\$	41,24	\$	323,48	\$	5.498,56
45	\$	364,72	\$	38,95	\$	325,77	\$	5.172,80
46	\$	364,72	\$	36,64	\$	328,08	\$	4.844,72
47	\$	364,72	\$	34,32	\$	330,40	\$	4.514,32
48	\$	364,72	\$	31,98	\$	332,74	\$	4.181,58
49	\$	364,72	\$	29,62	\$	335,10	\$	3.846,48
50	\$	364,72	\$	27,25	\$	337,47	\$	3.509,01
51	\$	364,72	\$	24,86	\$	339,86	\$	3.169,15
52	\$	364,72	\$	22,45	\$	342,27	\$	2.826,88
53	\$	364,72	\$	20,02	\$	344,69	\$	2.482,19
54	\$	364,72	\$	17,58	\$	347,13	\$	2.135,06
55	\$	364,72	\$	15,12	\$	349,59	\$	1.785,46
56	\$	364,72	\$	12,65	\$	352,07	\$	1.433,39
57	\$	364,72	\$	10,15	\$	354,56	\$	1.078,83
58	\$	364,72	\$	7,64	\$	357,07	\$	721,76
59	\$	364,72	\$	5,11	\$	359,60	\$	362,15
60	\$	364,72	\$	2,57	\$	362,15	\$	(0,00)

Elaborado por: Morales y Valdez (2022).

Proyección de amortización

Tabla 47. *Proyección de amortización*

Años	Pago	interés	amortización	saldo
0				\$ 17.776,71
1er.	\$4.511,12	\$ 1.511,02	\$ 3.000,10	\$ 14.776,61
2do.	\$4.511,12	\$ 1.256,01	\$ 3.255,11	\$ 11.521,50
3er.	\$4.511,12	\$ 979,33	\$ 3.531,79	\$ 7.989,71
4to.	\$4.511,12	\$ 679,13	\$ 3.832,00	\$ 4.157,72
5to.	\$4.511,12	\$ 353,41	\$ 4.157,72	\$ -
TOTAL		\$ 4.778,89	\$ 17.776,71	

Elaborado por: Morales y Valdez (2022).

Estado de Resultado periodo 2022 -2026

Tabla 48. Estado de resultado periodo 2022-2026

Año	2022		2023	2024	2025	2026
(+)Ingresos/Ventas	\$ 109.834,53		\$ 118.797,03	\$ 128.490,87	\$ 138.975,73	\$ 150.316,14
(-)Costo de Ventas	\$ 54.118,92		\$ 58.535,02	\$ 63.311,48	\$ 68.477,70	\$ 74.065,48
(=)Utilidad bruta	\$ 55.715,61	51%	\$ 60.262,01	\$ 65.179,39	\$ 70.498,03	\$ 76.250,67
(-)Gastos Operativos						
Sueldos	\$ 34.848,90		\$ 35.197,21	\$ 35.459,04	\$ 35.632,20	\$ 35.715,15
Servicios básicos	\$ 0,00		\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
suministros de oficina	\$ 960,00		\$ 960,00	\$ 960,00	\$ 960,00	\$ 960,00
Gastos de publicidad	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00
(=)Total gastos operativos	\$ 37.808,90		\$ 38.157,21	\$ 38.419,04	\$ 38.592,20	\$ 38.675,15
(-) Depreciación	\$ 2.583,33		\$ 3.233,33	\$ 3.883,33	\$ 4.533,33	\$ 5.183,33
(=)Utilidad operacional	\$ 15.323,38		\$ 18.871,47	\$ 22.877,01	\$ 27.372,49	\$ 32.392,19
(-) Intereses	\$ 1.511,02		\$ 1.256,01	\$ 979,33	\$ 679,13	\$ 353,41
\$ 13.812,36	\$ 17.615,46	\$ 21.897,69	\$ 26.693,37	\$ 32.038,78		
(-)15% Reparto trabajadores	\$ 2.071,85		\$ 2.642,32	\$ 3.284,65	\$ 4.004,00	\$ 4.805,82
(=)Utilidad antes de impuestos	\$ 11.740,50		\$ 14.973,14	\$ 18.613,03	\$ 22.689,36	\$ 27.232,96
(-)25% Impuesto a la renta	\$ 2.935,13	\$ 0,00	\$ 3.743,28	\$ 4.653,26	\$ 5.672,34	\$ 6.808,24
(-)Utilidad Neta	\$ 8.805,38	8,02%	\$ 11.229,85	\$ 13.959,78	\$ 17.017,02	\$ 20.424,72

Elaborado por: Morales y Valdez (2022).

Flujo de Caja proyectado 2022 -2026

Tabla 49. *Flujo de caja proyectado 2022-2026*

Año	2022	2023	2024	2025	2026
(+)Ingresos/Ventas	\$109.834,53	\$118.797,03	\$128.490,87	\$138.975,73	\$150.316,14
(-)Salidas/ Costo de Ventas	\$54.118,92	\$58.535,02	\$63.311,48	\$68.477,70	\$74.065,48
(=)Utilidad bruta	\$55.715,61	\$60.262,01	\$65.179,39	\$70.498,03	\$76.250,67
(-) Gastos Operativos	\$37.808,90	\$38.157,21	\$38.419,04	\$ 38.592,20	\$38.675,15
(-) Depreciación	\$2.583,33	\$3.233,33	\$3.883,33	\$ 4.533,33	\$5.183,33
(=)Utilidad operacional	\$15.323,38	\$18.871,47	\$22.877,01	\$ 27.372,49	\$32.392,19
(-) Intereses	\$1.511,02	\$1.256,01	\$979,33	\$ 679,13	\$353,41
(=)Utilidad antes de reparto y participación	\$13.812,36	\$2.642,32	\$21.897,69	\$ 26.693,37	\$32.038,78
(-) 15% Reparto trabajadores	\$2.071,85	\$2.642,32	\$3.284,65	\$ 4.004,00	\$4.805,82
(=)Utilidad antes de impuestos	\$11.740,50	\$14.973,14	\$4.653,26	\$ 22.689,36	\$27.232,96
(-) 25% Impuesto a la renta	\$2.935,13	\$3.743,28	\$4.653,26	\$ 5.672,34	\$6.808,24
(=)Utilidad Neta	\$8.805,38	\$11.229,85	\$13.959,78	\$ 17.017,02	\$20.424,72
(+) depreciación	\$2.583,33	\$3.233,33	\$3.883,33	\$4.533,33	\$5.183,33
(-) Inversión Inicial	\$44.441,78				
(-)Capital de trabajo	\$4.031,78				
(+)Préstamo bancario	\$17.776,71				
(-) Amortización de capital	\$3.000,10	\$3.255,11	\$3.531,79	\$3.832,00	\$4.157,72
(=) flujo de caja del periodo	-	\$8.388,61	\$11.208,08	\$17.718,36	\$21.450,34
	\$30.696,85				
(=)Flujo de caja acumulado	-\$ 22.308,24	-\$ 11.100,16	\$ 3.211,15	\$ 20.929,51	\$ 42.379,85

TMAR (ke)

15%

TIR

31%

VAN

\$ 15.551,07

Elaborado por: Morales y Valdez (2022).

Balance general

Tabla 50. *Balance general*

Año	2022	2023	2024	2025	2026
Activos					
Activo corriente					
Caja	\$8.388,61	\$11.208,08	\$14.311,32	\$17.718,36	\$21.450,34
Suministros de oficina	\$960,00	\$960,00	\$960,00	\$2.340,00	\$2.340,00
Total activos corrientes	\$9.348,61	\$12.168,08	\$15.271,32	\$20.058,36	\$23.790,34
Activo fijo					
Muebles y enseres	\$2.130,00	\$2.130,00	\$2.130,00	\$2.130,00	\$2.130,00
Equipos de computo	\$4.100,00	\$4.100,00	\$4.100,00	\$4.100,00	\$4.100,00
terreno	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Equipos de oficinas	\$6.990,00	\$6.990,00	\$6.990,00	\$6.990,00	\$6.990,00
Maquinarias	\$24.900,00	\$24.900,00	\$24.900,00	\$24.900,00	\$24.900,00
Otros activos	\$2.290,00	\$2.290,00	\$2.290,00	\$2.290,00	\$2.290,00
(-)Depreciación acumulada	\$2.583,33	\$3.233,33	\$3.883,33	\$4.533,33	\$5.183,33
Total activos fijos	\$37.826,67	\$37.176,67	\$36.526,67	\$35.876,67	\$35.226,67
Activos diferidos					
Gastos de constitución	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
(-)Amortización acumulada	\$3.000,10	\$3.255,11	\$3.531,79	\$3.832,00	\$4.157,72
Total activos diferidos	-\$3.000,10	-\$3.255,11	-\$3.531,79	-\$3.832,00	-\$4.157,72
Activos intangibles					
Propiedad intelectual (registro de la marca)	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Total activos intangibles	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Total activos	\$44.175,18	\$46.089,64	\$48.266,19	\$52.103,03	\$54.859,29
Pasivos					
Pasivo corriente	\$17.776,71	\$14.776,61	\$11.521,50	\$7.989,71	\$4.157,72
Patrimonio					
Capital propio	\$16.712,55	\$18.960,18	\$21.388,93	\$25.394,60	\$28.234,38
Utilidad del ejercicio	\$8.805,38	\$11.229,85	\$13.959,78	\$17.017,02	\$20.424,72
Reserva legal	\$880,54	\$1.122,99	\$1.395,98	\$1.701,70	\$2.042,47

Total patrimonio	\$26.398,46	\$31.313,02	\$36.744,69	\$44.113,32	\$50.701,58
Total pasivo y patrimonio	\$44.175,18	\$46.089,64	\$48.266,19	\$52.103,03	\$54.859,29

Elaborado por: Morales y Valdez (2022).

CONCLUSIONES

Al haber culminado con la investigación y determinar los resultados sobre la productividad laboral en el Almacén Electro Shopping, se ha llegado a las siguientes conclusiones:

- La revisión literaria con respecto al comportamiento organizacional ha permitido sustentar la investigación desde la perspectiva teórica, la cual se ha desarrollado mediante aportes teóricos que fundamentaron el trabajo con la recopilación de información de fuentes primarias y secundarias.
- La investigación ha permitido evidenciar la carencia de delegación de funciones en el almacén a más de la duplicidad de tareas y la sobrecarga laboral se hace notar constantemente mientras las ventas aumentan.
- Las responsabilidades de sobrellevar y tener las tareas administrativas al día se hacen cada vez más complejas dando como resultado una deficiencia en el cumplimiento laboral de las actividades.
- El manual de funciones permite aumentar la productividad laboral en el Almacén Electro Shopping, puesto que se determinan las funciones y acciones a desempeñarse en las labores diarias.

RECOMENDACIONES

A continuación, se presentan las siguientes recomendaciones en relación a los resultados obtenidos de la investigación:

- Se recomienda al Almacén Electro Shopping controlar y administrar de mejor manera todas las funciones encomendadas al personal a su cargo, esto mediante el manual de mejora para corregir los problemas funcionales que se van dando durante las actividades.
- Los administradores del almacén deberán capacitar cada cierto período de tiempo a sus colaboradores, con el fin de ejercer de mejor manera las funciones correspondientes a su cargo, esto permitirá generar mayores ingresos en las ventas de los electrodomésticos, motocicletas y computadores.
- Además, es indispensable que el almacén cuente con nuevo personal para disminuir la duplicidad de tareas o tener personal polivalente, dado que estas acciones repercuten en las funciones a realizarse a diario.
- Evaluar constantemente, el cumplimiento de las actividades realizadas por el personal del almacén Electro Shopping, con el fin de determinar inconvenientes y problemas en las ventas y recepción de productos.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alicante, U. d. (2016). *Obtenido de*
http://www.dccia.ua.es/pe18/ABP_espanol/evaluacin_por_observacin_directa.html
- Arcos, R. (2006). *proceso administrativo. Obtenido de*
<http://fcaenlinea.unam.mx/2006/1130/docs/unidad8.pdf>
- Bain, D. (1985). *La solucion a los problemas de la empresa. México: McGraw. Obtenido de*
https://kupdf.net/download/productividad-la-solucion-a-los-problemas-david-bain_59822c02dc0d6028052bb187_pdf
- Bastar, S. G. (2012). *Metodologia de la investigacion. Estado de Mexico, Mexico: Red Tercer Milenio S.C. Obtenido de*
http://www.aliat.org.mx/BibliotecasDigitales/Axiologicas/Metodologia_de_la_investigacion.pdf
- Cindy, C., & Ericka, C. (2020). *Manual de procesos y funciones para el área de producción de la empresa Futurcorp S.A. Guayaquil, Guayas, Ecuador. Obtenido de*
<http://repositorio.ulvr.edu.ec/bitstream/44000/3771/1/T-ULVR-3178.pdf>
- COLOMBIA, G. (2021). *SABE USTED QUE ES UN MANUAL DE FUNCIONES. Obtenido de*
https://www.funcionpublica.gov.co/preguntas-frecuentes/-/asset_publisher/sqxafjubsrEu/content/-sabe-usted-que-es-el-manual-de-funciones-1/28585938
- David, F. R. (2003). *Administración estrategica. México: Pearson Educación. Obtenido de*
<https://maliaoceano.files.wordpress.com/2017/03/libro-fred-david-9a-edicion-con-estrategica-fred-david.pdf>
- Domenica Albán, K. L. (20 de Febrero de 2018). *Diseño de un manual de funciones y descripción de cargos para mejorar la productividad del personal que labora en el Jardín & Guarderia "Sueños Dorados" en la Ciudad de Guayaquil. Guayaquil, Guayas, Ecuador. Obtenido de*
<http://repositorio.ucsg.edu.ec/handle/3317/10363>
- Fabiola, H., & Yasna, S. (2016). *Diseño de perfiles de cargo basado en el modelo de gestion por competencias para la empresa AGUNSA Chile, sucursal San Vicente, Talcahuano. Concepcion, Chile. Obtenido de*
http://repobib.ubiobio.cl/jspui/bitstream/123456789/2233/3/Henriquez_Viveros_Fabiola.pdf
- Ginebra. (2016). *El recurso humano y la productividad. Organizacion Internacional del Trabajo. Obtenido de*
https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/---emp_ent/---ifp_seed/documents/instructionalmaterial/wcms_553925.pdf
- Giraldo, M. (2011). *Abordaje de la Investigación Cualitativa a través de la Teoria Fundamentada en los Datos. Obtenido de*
<http://servicio.bc.uc.edu.ve/ingenieria/revista/IngenieriaIndustrial/VolIII-n6/art5.pdf>

- Guevara, C. (2018). *Análisis pestel y michael porter*. Obtenido de https://issuu.com/carloguevara9/docs/4ta_lectura__ analisis_ pestel_y_mich
- Hernández, J., Gallarzo, M., & Espinoza, J. (2011). *Desarrollo organizacional*. Mexico, Mexico: PEARSON. Obtenido de https://www.pucesa.edu.ec/wp-content/uploads/2019/11/3_Desarrollo-organizacional.pdf
- Illera, L. E., & Illera, J. C. (2015). *Política empresarial*. Bogotá, Colombia. Obtenido de https://repository.cesa.edu.co/bitstream/handle/10726/2428/Prev_Pol%C3%ADtica_Empresarial_2ed_web.pdf?sequence=5&isAllowed=y
- Jaén, M. (2010). *Predicción del rendimiento laboral a partir de indicadores de motivación, personalidad y percepción de factores psicosociales*. Madrid, España. Obtenido de <https://eprints.ucm.es/id/eprint/10843/1/T31913.pdf>
- Lacu, M. (2017). *El incremento de la productividad organizacional a través del uso de la gestión del conocimiento*. España. Obtenido de <https://repositorio.comillas.edu/rest/bitstreams/123210/retrieve>
- Mario, J. (Mayo de 2014). *Medición de la satisfacción laboral dentro de la empresa El Portal Inmobiliario a través del Minnesota Satisfaction Questionnaire*. Quito, Pichincha, Ecuador. Obtenido de <https://repositorio.usfq.edu.ec/bitstream/23000/3299/1/110844.pdf>
- Martinez, C. (2013). *La entrevista*. Obtenido de http://www2.uca.edu.sv/mcp/media/archivo/f53e86_entrevistapdfcopy.pdf
- Mejía, E. M. (Noviembre de 2005). *Técnicas e instrumentos de investigación*. Lima. Obtenido de <http://online.aliat.edu.mx/adistancia/InvCuantitativa/LecturasU6/tecnicas.pdf>
- Mertens, L. (Junio de 1999). *La medición de la productividad*. México. Obtenido de https://www.oitcinterfor.org/sites/default/files/edit/docref/medicion_capacitacion.pdf
- MINSA. (2013). *ELABORACION DEL MANUAL DE ORGANIZACION Y FUNCIONES*. Obtenido de <http://bvs.minsa.gob.pe/local/MINSA/1760-2.pdf>
- Molina, I. C. (2015). *EL MANUAL DE ORGANIZACION Y FUNCIONES Y EL RENDIMIENTO LABORAL DEL PERSONAL OPERATIVO DE LA EMPRESA OLI*. Obtenido de <https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/13034/1/FCHE-PSIC-119.pdf>
- Negro, P. J. (2017). *Proceso Administrativo*. Obtenido de http://servicios.jusrionegro.gov.ar/inicio/web/rrhh/concursos_internos/2017/delegados_regionales_escuelas/doc/Proceso_Administración_Nociones_Basicas.pdf
- Nevaréz, N. J., & Redwood, D. A. (2018). *Desarrollo del manual de funciones por competencias para la empresa LatamFiberHome cable C. LTDA*. Guayaquil, Guayas, Ecuador. Obtenido de <https://www.dspace.espol.edu.ec/retrieve/131467/D-CD342.pdf>
- Ochoa, K. (17 de Enero de 2014). *Motivación y productividad laboral*. Quetzaltenango, Guatemala. Obtenido de <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesiseortiz/2014/05/43/Ochoa-Katleen.pdf>

- PACIFICO, U. D. (2017). MANUAL DE FUNCIONES Y DESCRIPCION DE CARGOS. ECUADOR. Obtenido de http://www.upacifico.edu.ec/website/sistema/gobernanza/adjuntos/file_1_23.pdf*
- Ramos, W. (2018). LA IMPORTANCIA DEL MANUAL DE FUNCIONES Y PROCEDIMIENTOS EN LA ESTRUCTURA DE LAS EMPRESAS. Obtenido de <https://repositorio.umsa.bo/xmlui/bitstream/handle/123456789/24281/PT-259.pdf?sequence=1&isAllowed=y>*
- Sampieri, R. H. (2014). Metodologia de la investigacion (Sexta edicion ed.). Mexico: McGRAW-HILL. Obtenido de <https://www.uca.ac.cr/wp-content/uploads/2017/10/Investigacion.pdf>*
- Tello, P. (11 de Abril de 2016). Analisis de productividad laboral en obras de construccion en proyectos subterranos de la division el teniente. Chile. Obtenido de <http://repositorio.uchile.cl/handle/2250/140399>*
- TORRES, M. (2019). El proceso administrativo.*
- Vega, A. H. (30 de Agosto de 2013). Inteligencia organizacional: conceptos, modelos y metodologias. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/147/14729735002.pdf>*

ANEXOS

Anexo 1: Modelo de encuesta

Ítems	Totalmente en desacuerdo	Parcialmente en desacuerdo	Indiferente	Parcialmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo
	1	2	3	4	5
Considera usted que la distribución de las funciones laborales que aplica Almacén Electro Shopping son los adecuados					
Usted consta de una supervisión adecuada de las actividades que realiza dentro de la empresa					
Cree usted, que la estructura organizacional planteada por la empresa es la correcta					
Piensa usted, que las funciones que se realizan dentro de la empresa se dan de manera responsable					
Cree usted, que en Almacén Electro Shopping existe el trabajo en equipo					
Considera usted, que las funciones que les son delegadas empíricamente van de la mano con los objetivos establecidos en Almacén Electro Shopping					
Cree usted, que es conveniente seguir empleando las funciones habituales en vez de funciones ya establecidas y autorizadas por la gerencia					
Piensa usted, que la sobrecarga laboral disminuye la productividad para alcanzar la eficacia en Almacén Electro Shopping					
Almacén Electro Shopping le brinda los medios necesarios para ejercer las actividades laborales					
Cree usted, que se suscitan problemas entre los niveles jerárquicos de Almacén Electro Shopping					
Piensa usted, que es de vital importancia que se impartan diversos programas de aprendizaje en Almacén Electro Shopping					
Cree usted, que es conveniente incorporar un manual de funciones para mejorar la productividad laboral de Almacén Electro Shopping					

Anexo 2. Modelo de entrevista

N°	Preguntas
1	¿De qué manera se ha llevado a cabo el manejo de las actividades en lo que respecta a su cargo y las áreas enlazadas dentro de la empresa?
2	¿Cuáles han sido los problemas que usted ha podido identificar dentro de las actividades con respecto a su cargo y las áreas enlazadas dentro de la empresa?
3	¿Cómo se establecen las actividades que debe realizar un empleador cuando recién ingresa a laborar dentro de la empresa?
4	¿Qué iniciativa tendría usted para mejorar los aspectos negativos en las actividades dentro de la empresa?
5	¿Considera usted que la baja productividad en las actividades puede verse afectadas por la falta de funciones establecidas? ¿Por qué?
6	¿Piensa usted que dentro de la empresa existe un adecuado o inadecuado clima laboral? ¿Por qué?
7	¿Cómo cree usted que se hallará la empresa, en un determinado tiempo, si se aplica un manual de funciones?

Anexo 3. Evidencias de aplicación de entrevistas y encuestas



