



UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y COMERCIALES

TRABAJO PRACTICO DE EXAMEN DE GRADO O DE FIN DE CARRERA DE
CARÁCTER COMPLEXIVO

PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
INGENIERA COMERCIAL

TÍTULO

DISEÑO DE UNA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL PARA EL CENTRO
FERRETERO RICKY DE LA CIUDAD DE GUAYAQUIL

Autora: Villamar Cornejo Sabina De Jesús

Tutor: Ing. Echeverría Vásquez Huber Gregorio

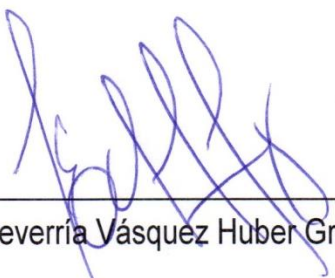
Milagro, Diciembre 2016

ECUADOR

ACEPTACIÓN DEL TUTOR

Por la presente hago constar que me comprometo asesorar durante la etapa del desarrollo hasta su presentación, evaluación y sustentación del trabajo de titulación, cuyo tema es **Diseño De Una Estructura Organizacional Para El Centro Ferretero Ricky De La Ciudad De Guayaquil** presentado por la estudiante **Villamar Cornejo Sabina De Jesús**, para optar al título de **Ingeniera Comercial**.

Milagro, a los 7 días del mes de Diciembre del 2016

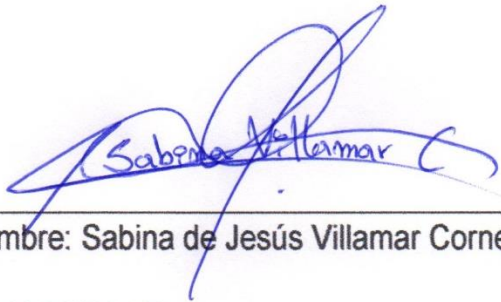


Echeverría Vásquez Huber Gregorio
C.I: 0916577810

DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

El autor de esta investigación declara ante el Consejo Directivo de la Facultad de Ciencias Administrativas y Comerciales de la Universidad Estatal de Milagro, que el trabajo presentado es de mi propia autoría, no contiene material escrito por otra persona, salvo el que está referenciado debidamente en el texto; parte del presente documento o en su totalidad no ha sido aceptado para el otorgamiento de cualquier otro Título o Grado de una institución nacional o extranjera.

Milagro, a los 7 días del mes de Diciembre de 2016



Nombre: Sabina de Jesús Villamar Cornejo

CI: 0929781193

DEDICATORIA

El presente trabajo de titulación es dedicado a; Dios, mis padres Ángel Villamar Escobar y Angélica Cornejo Yépez, Sindy Villamar, Eliseo Villamar, Jeremy Villamar, Cefora Villamar, Michelle Caicedo, Noemí Castro, Elías Cornejo Moreira y Nathaly Arias Villamar.

AGRADECIMIENTO

Expreso mi gratitud a las personas que han aportado con sus conocimientos e información a la ejecución del presente trabajo de titulación; especialmente a Betty Berly Núñez y Jorge Agualongo, propietarios el centro ferretero “Ricky”

CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR

Ingeniero.

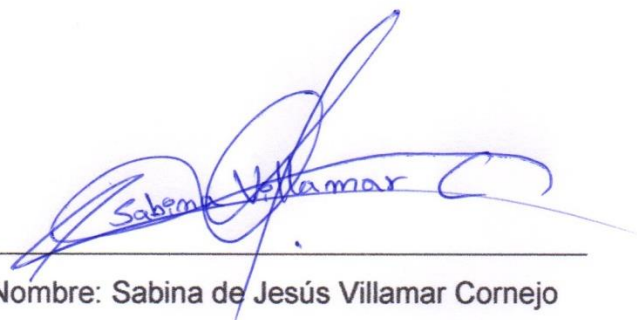
Fabricio Guevara Viejó, MAE.

Rector de la Universidad Estatal de Milagro

Presente.

Mediante el presente documento, libre y voluntariamente procedo hacer entrega de la Cesión de Derecho de Autor del Trabajo Práctico de Examen de Grado o de Fin de Carrera de Carácter Complexivo, realizado como requisito previo para la obtención de mi Título de Tercer Nivel, cuyo tema fue **"Diseño de una Estructura Organizacional para el Centro Ferretero Ricky de la Ciudad de Guayaquil"** y que corresponde a la Facultad de Ciencias Administrativas y Comerciales.

Milagro, 7 de Diciembre del 2016



Sabina de Jesús Villamar Cornejo

Nombre: Sabina de Jesús Villamar Cornejo

CI: 0929781193

Índice General

| | |
|--|------|
| ACEPTACIÓN DEL TUTOR | i |
| DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN | ii |
| DEDICATORIA..... | iii |
| AGRADECIMIENTO | iv |
| CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR | v |
| ÍNDICE DE TABLAS..... | viii |
| ÍNDICE DE FIGURAS | ix |
| RESUMEN..... | x |
| ABSTRACT | xi |
| INTRODUCCIÓN..... | 1 |
| CAPÍTULO I EL PROBLEMA | |
| 1.1 Planteamiento del Problema | 2 |
| 1.1.1 Delimitación | 3 |
| 1.2 Objetivos | 4 |
| 1.2.1 Objetivo General..... | 4 |
| 1.2.2 Objetivos Específicos | 4 |
| CAPITULO II MARCO TEORICO Y METODOLÓGICO | |
| 2.1 Marco Teórico y Referencial | 5 |
| 2.1.1 Marco Teórico | 5 |
| 2.1.2 Marco conceptual | 8 |
| 2.1.3 Marco Referencial..... | 10 |
| 2.2 Marco Metodológico | 11 |
| 2.3 Población y Muestra | 12 |
| 2.4 Métodos y Técnicas | 12 |
| 2.5 Resultados | 12 |
| CAPITULO III PROPUESTA | |
| 3.1 Descripción de la Propuesta | 16 |
| 3.2 DESARROLLO DE LA PROPUESTA (APÉNDICE # 2) | 17 |
| 3.2.1 Visión del estudio..... | 17 |
| 3.2.2 Planeación del estudio | 17 |
| 3.2.3 Recolección de datos | 18 |
| 3.2.4 Análisis de datos..... | 26 |
| 3.2.5 Formulación de recomendaciones | 28 |

| | |
|-----------------------------------|-----------|
| 3.3 Conclusiones | 30 |
| 3.4 Recomendaciones | 31 |
| Referencias bibliográficas | |
| Apéndices | |

ÍNDICE DE TABLAS

| | |
|--|----|
| Tabla 1: Plan de trabajo para recolección de información | 17 |
| Tabla 2: Matriz De Responsabilidades Actuales | 23 |

ÍNDICE DE FIGURAS

| | |
|--|----|
| Figura 1: Ubicación Geográfica del Centro Ferretero “Ricky” | 4 |
| Figura 2: Organigrama informal actual del centro ferretero “Ricky” | 22 |
| Figura 3: Organigrama propuesto | 29 |

RESUMEN

El centro ferretero Ricky tuvo sus inicios en el año 1998, en aquellos momentos la actividad comercial no era la misma debido a que se dedicaba a la compra-venta de implementos deportivos con el nombre de Ricky sport. Con la llegada de grandes competidores como Kao Sport Center y Maratón Sport, el negocio fue perdiendo su participación en el mercado, ventas y por ende sus ingresos iban decreciendo rápidamente; razón por la cual se vieron en la obligación de optar por la compra - venta de productos totalmente distintos, cambiando su línea de deportes por productos de ferretería y su nombre a Centro Ferretero RICKY. El cual a pesar de contar con un buen clima laboral así como actividades empíricamente definidas para cada persona, carece de una estructura organizacional formal razón por la cual en ciertos momentos del pasado ha presentado problemas en la línea de mando, llevando a efectos realmente definitivos pero necesarios como la suspensión total del negocio de aquellas personas que han generado inconvenientes en cuanto a su postura dentro del mismo. Es ahí que se evidencia la necesidad de una estructura organizacional formal a través de la cual se exprese de forma clara y sencilla la forma de organización y niveles de autoridad que posee. A través de la investigación cualitativa, así como el uso de la entrevista y observación como métodos y técnicas para la recolección de datos se efectúa el desarrollo del presente caso de estudio.

Palabras clave: jerarquía, líneas de mando, sistema formal

ABSTRACT

The hardware center Ricky had its beginnings in 1998, at that time the commercial activity was not the same because it was dedicated to the purchase-sale of sports equipment with the name of Ricky sport. With the arrival of big competitors like Kao Sport Center and Marathon Sport, the business was losing its market share, sales and therefore its revenues were decreasing rapidly; Reason why they were obliged to opt for the purchase - sale of totally different products, changing its line of sports by hardware products and its name to Centro Ferretero RICKY. Despite having a good working environment as well as empirically defined activities for each person, it lacks a formal organizational structure, which is why in certain moments of the past it has presented problems in the command line, leading to really definitive effects but Necessary as the total suspension of the business of those people who have generated inconveniences in terms of their position within it. It is there that the need for a formal organizational structure through which the form of organization and levels of authority that it possesses is clearly and easily expressed. Through the qualitative research, as well as the use of interview and observation as methods and techniques for data collection, the development of the present case study is carried out.

Key words: hierarchy, command lines, formal system

INTRODUCCIÓN

Las empresas desde sus inicios se han guiado por una administración informal, con el paso de los años, por medio de estudios y surgimiento de teorías se ha dado importancia en la estructura organizacional de las mismas, debido a que una línea de mando correctamente definida proporciona una adecuada gestión, control y ejecución de las actividades laborales.

Actualmente dentro de cualquier ciudad o país existen mercados altamente competitivos y variantes, que hacen necesaria mantener una administración adecuada y formal de cada negocio sin importar el tamaño, ubicación, existencia o participación del mercado.

La carencia de una estructura organizacional genera efectos que limitan el funcionamiento de una empresa, ocasionando problemas de autoridad y complejidad en la función administrativa; así como las operaciones de las mismas.

Considerando la necesidad de una estructura organizacional en el centro ferretero Ricky de la ciudad de Guayaquil; a través de la investigación cualitativa, se procederá a describir cada aspecto relacionado con el negocio, utilizando datos obtenidos de la observación y entrevista, que por medio de la interpretación así como análisis de los mismos se efectúan las conclusiones que puedan aportar al estudio de casos similares y efectuar la propuesta necesaria para el negocio.

Aspectos como la importancia de un sistema formal, al igual que la información relevante sobre estructura organizacional, serán expresados a continuación por medio del desarrollo del presente caso de estudio.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El Centro Ferretero Ricky ubicado en Pedro Moncayo 1701 Y Alcedo (Esquina) Guayaquil - Ecuador dio inicio a sus actividades comerciales en el año 1998, actualmente se dedica a la compra-venta de materiales de albañilería, plomería, fontanería, electricidad, entre otros. Que simplifican y contribuyen a la ejecución del tipo de trabajo antes mencionados.

A pesar de ser un buen negocio que proporciona a sus propietarios buenos ingresos, no se encuentra exento de problemas que surgen a los cuales se enfrentan de forma empírica. Uno de ellos es la falta de una estructura organizacional que impiden mantener definidos formalmente los niveles de jerarquía. La razón principal por la que no se encuentran definidas las líneas de mando del negocio es el desconocimiento.

El no conocer las líneas de mando de manera formal ha provocado que existan conflictos de autoridad dentro del negocio, llevando a la penosa pero necesaria decisión de suspender totalmente a aquellas personas que no se han adaptado adecuadamente al mando de sus superiores.

Así mismo, el no tener una estructura organizacional definida genera que haya una dualidad de mando, haciendo ineficientes las actividades desempeñadas; esto implica que mantener dos o más jefes impartiendo órdenes llega a impedir la fluidez

en la ejecución de actividades programadas, así como inconvenientes en el desenvolvimiento laboral de sus empleados.

Otra de las razones por la cual existe el problema antes mencionado, es el desconocimiento en técnicas administrativas que conlleva a que exista una administración desordenada. El que no exista orden en la administración no quiere decir que no sea buena la administración actual; sino que, no se la está efectuando de forma técnica sino más bien empírica.

El que no exista una jerarquización también genera que exista un control ineficiente del personal, debido a que no están definidas las líneas de autoridad formal. Esta situación da paso al incumplimiento de los objetivos del negocio como el incremento en la participación del mercado, optimización de recursos, entre otros.

De no definir una estructura organizacional formal, se potencializaran los problemas antes mencionados y el surgimiento de varios más que poco a poco irán reduciendo la efectividad de sus actividades, así como los ingresos percibidos anualmente; proporcionando una gran ventaja a la competencia y frenando el rumbo actual del negocio.

Es así que se destaca la relevancia de mantener una estructura organizacional formal para evitar, reducir y eliminar problemas en líneas de mando. Lo que proporciona al negocio una ventaja competitiva en el mercado que se encuentra, dando paso a la mejora continua y crecimiento del negocio de forma óptima.

1.1.1 Delimitación

País: Ecuador

Provincia: Guayas

Cantón: Guayaquil

Aspecto: Desarrollo de una estructura organizacional

Área: Administrativa

Tiempo: Año actual (2016)

Campo de aplicación: Centro Ferretero RICKY (Pedro Moncayo 1701 Y Alcedo (Esquina))

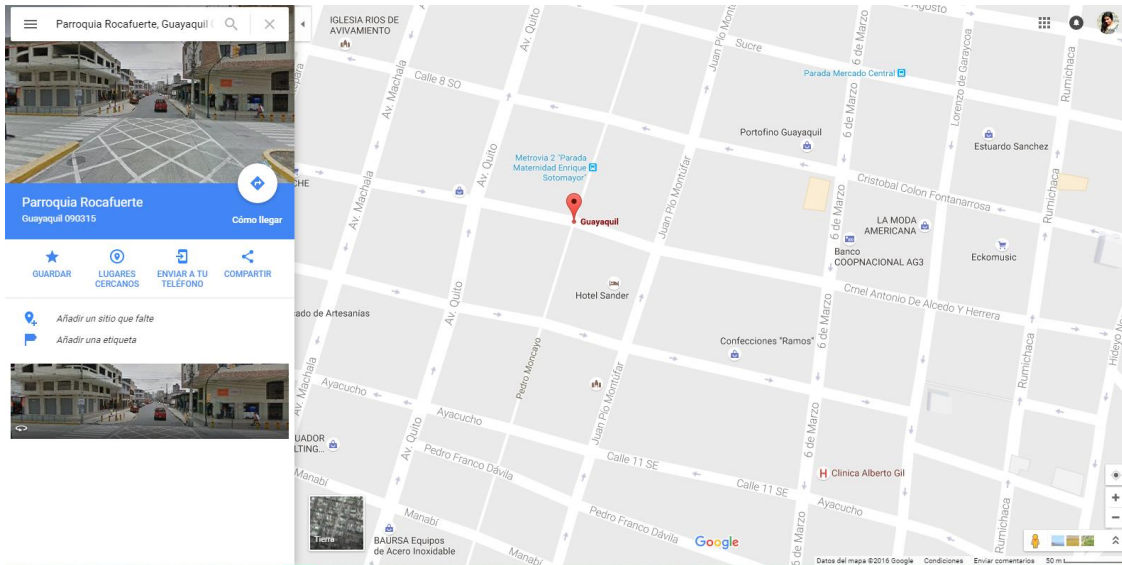


Figura 1: Ubicación Geográfica del Centro Ferretero “Ricky”

Fuente: Google Maps

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo General

Diseñar una estructura organizacional a través de levantamiento de información para identificar y plasmar las líneas de mando del “Centro Ferretero RICKY” optimizando así el uso de las habilidades, cualidades y experiencia del personal del negocio.

1.2.2 Objetivos Específicos

Identificar las actividades principales que desempeña cada persona en el negocio con la finalidad de evitar la dualidad de mando y optimizar la gestión de actividades que se llevan a cabo dentro del mismo.

Proporcionar lineamientos que permitan dar a conocer un aspecto fundamental de la administración formal como base para mantener un orden adecuado de los procesos administrativos del negocio.

Aportar con un método que permita efectuar controles eficientes y apropiados del personal para cumplir a cabalidad cada uno de los objetivos del negocio sean estos financieros o no.

CAPITULO II

MARCO TEORICO Y METODOLÓGICO

2.1 MARCO TEÓRICO Y REFERENCIAL

2.1.1 Marco Teórico

La manera en la que las personas y funciones de la empresa se encuentran distribuidas, es la estructura organizacional (Lic. Delaray Minsal Pérez, 2007). La misma hace referencia a los sistemas formales que regulan el desarrollo de actividades laborales, en el que se establece la relación formal entre gerentes y empleados. (MSc. Alina María Segredo Pérez, 2015) .

En la estructura organizacional se determinan las líneas de mando que tiene cada uno de los miembros de la organización, con la finalidad de mantener un orden jerárquico; es decir, especificar los niveles de autoridad existentes (Lucrecia Boland, 2007). Toda organización se encuentra dirigida por el principio de división de trabajo, especializando las tareas de los subordinados y niveles gerenciales; permitiendo alcanzar los objetivos que mediante los esfuerzos aislados de cada persona (individuales) no se pueden alcanzar. (Eduardo Pérez Gorostegui, 2011)

Una definición más explícita es que, la estructura organizacional determina las posiciones formales u oficiales en las que está integrada la empresa y se la representa gráficamente mediante un organigrama (Juan José Gilli, 2013).

Proporciona una visión clara y sencilla del funcionamiento de la misma. (Mansilla, S.F.)

Dentro de la cual existen cuatro factores que son denominados pilares: la coordinación de esfuerzos, que es la forma coherente en que se encuentra distribuida la fuerza de trabajo y se encuentran establecidas en normativas y reglamentos. El objetivo común, que es hacia donde se dirigen los esfuerzos mancomunados de la organización. La división del trabajo, se refiere a la repartición de tareas o actividades laborales. Y como cuarto pilar, la jerarquía de autoridad que constituye un mecanismo que permite efectuar control. (Vértice, 2008)

Es importante para toda empresa sin importar el tamaño o actividad económica mantener una estructura formal; debido a que es un factor que le permite ser flexible ante los cambios del entorno; por lo tanto, la empresa debe tener la capacidad de estructurarse y reestructurarse con la finalidad de adaptarse a las condiciones cambiantes sean internas o externas (Lusthaus, 2002). Esta también influye en el desempeño laboral, ya que destaca el compromiso que tiene cada persona en cuanto a la organización; fomentando factores motivacionales en las personas y mejorando los niveles de satisfacción laboral que contemple cada empleado. (Antón, 2012)

Existen tres dimensiones que permiten analizar la estructura de una organización. La primera es la complejidad, esta hace referencia al grado de diferenciación que hay en la empresa; donde se evidencia los cargos, división de trabajo y jerarquización. La diferenciación puede ser de acuerdo al número de funciones o tareas (diferenciación horizontal), a la cantidad de niveles jerárquicos totales (diferenciación vertical o jerárquica) y las ubicaciones de las unidades o secciones (dispersión geográfica) con referencia a la organización.

La segunda dimensión es la formalización, que se refiere al nivel en que la organización tiene como base reglas y procedimientos para la dirección de sus empleados. La centralización es la tercera dimensión para analizar la estructura de la empresa; que básicamente es la autoridad que se maneja dentro de la misma. Lo que se refiere a que son los niveles directivos o un punto específico de la empresa,

quienes toman las decisiones y se encargan de solucionar los problemas que se presenten. (Lucrecia Boland F. C., 2007)

Para lograr los objetivos de la organización de manera eficiente y eficaz se debe diseñar una estructura acorde a las necesidades de la misma. (Iraida Rodríguez, 2012). Esta debe ser efectuada de manera que sea comprensible y clara para quienes la observen (Fincowsky, 1998).

Los diseños de organización tradicional pueden ser simples, donde existe escasa formalidad y mayor centralización; generalmente está integrada por los propietarios y empleados.

También puede ser funcional, en la cual se agrupan conforme la especialidad de tareas y la estructura de divisiones donde se separan las unidades de negocio, la misma que puede ser por línea de productos. (Robbins, 2005)

En cuanto a los niveles organizacionales: el nivel institucional que comprende el nivel estratégico, donde se procede a la toma de decisiones así como la búsqueda y aplicación de estrategias que permitan alcanzar los objetivos de la empresa; en este nivel están ubicados los accionistas, propietarios, altos ejecutivos y directores. El nivel intermedio siendo la parte táctica de la organización, es donde se establece la parte accionaria para el nivel operacional en base a las decisiones de la alta gerencia. El nivel operacional, que es la parte técnica donde se efectúan las tareas y acciones básicas de forma cotidiana. (Chiavenato, 2011)

El uso de una metodología es necesario para efectuar la correcta identificación distributiva y obtener así la descripción formal de la estructura organizativa. Los pasos a seguir para el desarrollo de la presente propuesta son:

1. **Visión del estudio:** siendo esta la etapa inicial para el efecto de un estudio organizacional. Se procede a describir la razón de ser del mismo, así como su alcance.
2. **Planeación del estudio:** dentro de esta etapa se considera la organización con la que se va a llevar a cabo el estudio; es decir, se orienta para la ejecución del mismo.

3. **Recopilación de datos:** se basa en la obtención de información relevante que permita a través de técnicas de recolección de datos identificar cada aspecto que contribuya al desarrollo de la propuesta.
4. **Análisis de datos:** una vez efectuado los pasos anteriores se hace un análisis crítico de la información obtenida, donde se especifican las causas del estudio así como las alternativas a seguir para su óptima aplicación.
5. **Formulación de recomendaciones:** se plasma las propuestas de acción de forma clara y específica, considerando las ventajas y desventajas; así como, las respuestas planteadas a las interrogantes surgidas dentro del proceso de desarrollo del estudio.

Posteriormente existen dos etapas que no serán consideradas en el desarrollo del presente caso, las cuales son la implementación y evaluación de las recomendaciones. (Fincowsky, 2009)

Cabe destacar que al diseñar la estructura organizacional de la empresa se debe considerar las capacidades y autonomía de la fuerza laboral (Idárraga, 2012). Además debe proporcionar a la empresa mayor coordinación, mejoras en las líneas de comunicación; así como, la integración efectiva de los esfuerzos de cada persona. (Belloso, 2014)

También permite llevar un control adecuado del personal evitando riesgos y fraudes, además que facilita evaluar el desempeño y la eficiencia de su organización (Ricardo Aguirre Choix, 2012). Según Dolly una estructura es idónea cuando existe un orden en los procesos, recursos, tareas y funciones de tal manera que acceda a la empresa, adoptar la mejor forma operativa posible. (Tejada, 2007)

2.1.2 Marco conceptual

Líneas de mando: se refiere a la jerarquía que tiene la empresa en cuanto a las relaciones de comunicación formal, donde se establece a quien responder en la organización desde la parte inferior a la superior.

División de trabajo: corresponde al fraccionamiento de las actividades productivas en tareas específicas de acuerdo a las capacidades, habilidades y conocimientos que posea cada persona en la organización.

Especialización: designar al personal a tareas específicas en las cuales se especialice; es decir, la persona debe tener especial conocimiento en el área de tareas que vaya a ser designado.

Organigrama: representa gráficamente la manera en que está compuesta la organización y la jerarquía que esta posee, la cual se desempeña como un medio informativo de las características organizacionales de manera generalizada.

Jerarquía: comprende el orden de forma ascendente o descendente de acuerdo al valor y ubicación que posee cada persona en la organización. Establece que las personas que se encuentren ubicados en la parte inferior deben obedecer a las de categoría superior.

Sistema formal: es el conjunto de reglas, políticas y procedimientos con que la empresa cuenta; está representado en documentos como organigramas, manual de procedimientos y funciones.

Eficacia: comprende el logro de los resultados o metas previstas. En la organización la eficacia hace referencia a la capacidad que tenga para satisfacer las necesidades a través de sus productos. Se enfoca en lograr los objetivos.

Eficiencia: se refiere a la mejor forma en que se puede hacer las cosas, llegar a un objetivo utilizando la menor cantidad de recursos posibles. Se preocupa por los

medios y no de los fines; logrando optimizar la utilización de recursos a través de medios, métodos así como procedimientos apropiados.

2.1.3 Marco Referencial

Título: “Diseño De La Estructura Organizacional Y Perfiles De Puestos En Ferretería JOCAR”

Autor: Diana Isabel Barreno Baidal

Fecha de publicación: Octubre 2015

La empresa Jocar con 21 años de experiencia en la comercialización de productos de ferretería, evidencia la inexistencia de una organización interna así como de una planificación estratégica que impiden la optimización de actividades efectuadas. La finalidad del presente trabajo es eliminar los problemas ocasionados por lo antes mencionado, corregir y optimizar los procesos que se llevan dentro del negocio, logrando así la eficiencia tan necesaria, a través de distribución adecuadas de funciones y cargos que permitirá la consecución de los objetivos a largo plazo. Con la elaboración de la estructura organizativa y manual de funciones; la empresa tendrá a su disposición una jerarquización idónea documentada, de la misma manera que un instrumento que proporcione los lineamientos a seguir, mejorando la planificación, organización y ejecución de actividades que conllevarán a alcanzar metas establecidas por los propietarios del negocio. (BAIDAL, 2015)

Título: Diseño Organizacional para la Empresa Ferretería G.C. Del Chino, PROSETUR S.A., del Cantón Playas, Provincia del Guayas, año 2015.

Autor: Juan Hidalgo Vera Rodríguez

Fecha de publicación: Enero 2015

Una herramienta de vital importancia para el trabajo adecuado así como una eficiente administración; es el diseño organizacional, en el cual se fija la jerarquía que facilita las líneas de comunicación al igual que el control de responsabilidades. La propuesta para la ferretería G.C. del Chino Prosetur S.A., pretende fortalecer y mejorar la organización interna a través de un modelo de diseño organizacional que

beneficiará a la empresa, clientes y empleados, permitiendo tener líneas de mando definidas, una evidente mejora en la comunicación jerárquica e interdepartamental. También permitirá optimizar el flujo de actividades, al igual que aprovechar oportunidades y enfrentar amenazas, siendo la competencia su principal preocupación. El diseño organizacional propuesto contribuirá a la administración óptima del negocio, permitiendo también integrar a todo el personal o talento humano del negocio. (RODRÍGUEZ, 2015)

Título: Diseño De Un Sistema De Control Interno Administrativo, Financiero Y Contable Para La Ferretería My Friend, Ubicada En El Sector Los Ceibos De La Ciudad De Ibarra, Provincia De Imbabura.

Autor: Carlos Andrés Benítez Torres

Fecha de publicación: Abril 2014

El objetivo principal de la investigación es la mejora de las gestiones administrativas así como las financieras del negocio a través de la elaboración de la propuesta definida en el tema. En cuanto al nivel administrativo se evidencia que la empresa no tiene definida una organización estructural ni funcional, esta situación ha hecho que el personal no sepa cuál es su rol en la empresa y tienen inconvenientes al no estar definidas funcionalmente sus actividades de acuerdo a su perfil profesional. Al llevar una administración netamente empírica, resulta complicado detectar las debilidades en cuanto a las actividades comerciales que se efectúan. Por lo cual, el impacto de la propuesta será totalmente positivo para la empresa y contribuirá a la mejora continua con respecto a la gestión administrativa, así como la calidad del servicio que recibirán los clientes internos y externos. (Torres, 2014)

2.2 MARCO METODOLÓGICO

El tipo de investigación utilizado para el desarrollo del presente caso de estudio es la cualitativa, que mediante el análisis e interpretación de la información obtenida a través de entrevistas y observación, logra llegar a las conclusiones necesarias en el desarrollo de la propuesta.

Se hace uso también del método inductivo que permite hacer una recopilación de evidencia empírica, permitiendo pasar de aspectos particulares a conclusiones de carácter general. De esta forma el estudio del presente caso servirá de guía para estudios similares.

2.3 POBLACIÓN Y MUESTRA

El centro ferretero RICKY actualmente cuenta con catorce personas que compone la población finita, objeto de estudio del presente caso.

2.4 MÉTODOS Y TÉCNICAS

Entrevista: a partir de la cual se obtiene información a mano de aquellas personas directamente involucradas en el estudio del presente caso. Con la finalidad de efectuar de forma clara y con información relevante, el desarrollo y conclusiones de la propuesta que permita dar solución al problema tratado.

Observación: permite obtener información a través del sentido de la vista, como el desenvolvimiento de las personas objeto de estudio dentro de su entorno laboral. Considerando las apreciaciones personales de las actuaciones y comportamiento de los mismos, de esta manera se complementa la información necesaria para el análisis de la situación actual del negocio, así como la elaboración de la propuesta.

2.5 RESULTADOS

Entrevista a propietario y representante legal de la empresa.

Jorge Agualongo

¿Cómo surgió el negocio?

Inició en 1998 como Ricky sport en Garzocentro 2000 posteriormente cambiaron a la línea ferretera por la llegada de grandes competidores que hicieron decrecer sus

ingresos. Una vez cambiada su actividad comercial cambiaron su nombre a Centro Ferretero "Ricky" al igual que su ubicación. Actualmente se encuentran en Pedro Moncayo 1701 Y Alcedo (Esq.) Guayaquil- Ecuador.

¿Cómo creció el negocio en cuanto al personal?

El negocio inició con tres personas poco a poco se iba necesitando más fuerza laboral, incrementando a catorce personas que son las que conformamos el negocio actualmente.

¿Tienen una estructura organizacional formal?

No, siempre nos hemos manejado por la experiencia y no contamos con documentos en cuanto a nuestra administración.

¿Han tenido inconvenientes en cuanto a las líneas de autoridad?

Como en toda empresa hemos tenido ciertos inconvenientes, pero al evidenciar que personas no se encuentran a gusto en la empresa o causen inconvenientes, optamos por desligarlas de forma permanente.

Describa de forma generalizada los puestos o funciones de cada empleado.

Gerente: califica clientes, Betty: créditos, Isabel: precios, Lenin: inventarios, Luis Reyes: contador, David: chofer, Luis: bodega, George: despachador, Mario: despachador, Alex: despachador, Mecías: bodega, Rocío: limpieza, Hernán Niévesela: abogado, Enyele: mensajero

En la primera entrevista efectuada al representante legal de la empresa se conoció aspectos generales; así como las primeras pautas de su evolución como negocio e inconvenientes que han atravesado y se evidenció la necesidad de establecer una estructura formal.

Entrevista a la propietaria del negocio

Betty Berly Núñez

¿Cómo se organizan en el negocio?

Nosotros impartimos y supervisamos las funciones de cada uno, cada persona sabe lo que tiene que hacer. Hay una persona que está encargada de dar órdenes a los demás y entre ellos se organizan para efectuar sus actividades.

¿Quién es la persona encargada de direccionar a las personas que ingresan a laborar en el negocio?

El gerente es quien se encarga de reclutar y de efectuar las indicaciones respectivas al nuevo personal.

¿A quién los trabajadores deben notificar cualquier situación del negocio?

Ellos tienen que notificarnos a nosotros (propietarios) en el caso de que haya algún faltante de mercadería o cualquier otra situación que se llegue a presentar.

Se evidenció que efectivamente existe una informalidad en cuanto a la administración. Sin embargo, la experiencia que tienen en las actividades que realizan hace que el delegar funciones no conlleve demasiada complejidad.

Segunda entrevista efectuada al gerente de la empresa.

Jorge Agualongo

Especifique las actividades que se efectúan dentro del negocio y ¿quién las realiza?

Gerente general (yo): representante legal, giro cheques, ordena descuentos a clientes, supervisa y delega funciones.

Betty: supervisar y delegar funciones, ordena pedidos, pagos, califica clientes.

Isabel: cotiza, atención al cliente, negocia con proveedores.

Lenin: atención al cliente, da órdenes a despachadores, devoluciones.

Luis: bodega, existencia de productos, contribuye a la liquidación de productos.

Alex Manchero: despacha

George Ávila: despacha

Mario Quispe: despacha

David Muñoz: chofer, entrega de pedidos

Mecías: bodega de Durán, mantenimiento de mercadería.

Luis Reyes: lleva la contabilidad, declaraciones.

Rocío Vallejo: limpieza

Hernán Nivieda: trámites legales.

Enyele: depósitos, retiros de cheques.

¿Cómo efectúan el mando en la empresa?

Generalmente nosotros como propietarios efectuamos las órdenes directamente a cada uno de los empleados. Pero existe momentos en lo que yo le digo a Betty que haga algo, ella a Isabel, e Isabel comunica a los demás.

Efectivamente existe un sin número de funciones y actividades dentro del negocio, las mismas que se encuentran distribuidas de manera que se observa a mayor detalle en el capítulo tres del desarrollo del presente caso.

También se pudo evidenciar mediante observación empírica y conversación abierta con los propietarios que aunque el negocio no tiene una estructura organizacional formal, al igual que toda empresa tiene objetivos empíricamente definidos como el incremento de utilidades anuales, eficacia en la atención al cliente, tener calidad en productos y servicios, obtener la fidelidad de los clientes, entre otros.

La necesidad de una estructura formal es evidente en el centro ferretero Ricky, ya que cuenta con catorce personas que no conocen el sistema formal con que se maneja la organización. Existe una gestión de actividades empíricamente definidas que pueden optimizarse por medio de la presente propuesta.

CAPITULO III

PROPUESTA

3.1 DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA

La presente propuesta traerá como resultado un paso crucial para la administración formal del Centro Ferretero "RICKY", al tener un diseño de estructura organizacional que permita agilizar y optimizar los procesos así como las actividades del negocio.

La obtención de información a través de los métodos y técnicas descritos en el capítulo anterior, permite efectuar una comprensión oportuna del negocio y los aspectos relevantes para la elaboración del presente caso de estudio. Lo cual, conlleva a efectuar una propuesta oportuna basada en información de primera mano.

A través de las etapas para el estudio organizacional se plasma, el objetivo del mismo, así como los procesos de planificación, recolección y análisis de información para efectuar las respectivas conclusiones. Proceso que es necesario para efectuar la propuesta adecuada.

En base al estudio organizacional y formulación de propuesta se aporta al negocio con una herramienta clave, que le permitirá adecuarse a los cambios del entorno de manera oportuna, así como aprovechar las oportunidades que se le presenten para incrementar su nivel de competitividad y su valor en el mercado.

3.2 DESARROLLO DE LA PROPUESTA (APÉNDICE 4)

3.2.1 Visión del estudio

Diseñar una estructura organizacional a través de levantamiento de información para identificar y plasmar las líneas de mando del “Centro Ferretero RICKY” optimizando así el uso de las habilidades, cualidades y experiencia del personal del negocio.

3.2.2 Planeación del estudio

Objetivo: Obtener información necesaria del negocio para la elaboración del caso de estudio titulado “Diseño De Una Estructura Organizacional Para El Centro Ferretero Ricky De La Ciudad De Guayaquil”

Tabla 1: Plan de trabajo para recolección de información

| Plan de trabajo | | | |
|--|---------------------------|------------|----------|
| Actividad | Lugar | Fecha | Hora |
| Determinar a las personas que se va a entrevistar. | | 9/11/2016 | 2:00 pm |
| Identificar la información que se necesita para la elaboración del caso de estudio. | | 10/11/2016 | 4:00 pm |
| Elaboración de preguntas para la recolección de información por medio de entrevista. | | 10/11/2016 | 4:00 pm |
| Entrevista con el gerente y propietario del centro ferretero Ricky. | Instalaciones del negocio | 11/11/2016 | 11:10 am |
| Entrevista a la propietaria del negocio. | Instalaciones del negocio | 14/11/2016 | 2:50 pm |

| | | | |
|--|---------------------------|------------|----------|
| Formulación de nuevas preguntas para entrevista a gerente del negocio con la finalidad de obtener mayor información necesaria para la elaboración de la propuesta. | | 22/11/2016 | 10:00 am |
| Entrevista con el gerente y propietario del centro ferretero Ricky. | Instalaciones del negocio | 24/11/2016 | 9:00 am |

Elaborado por: Sabina Villamar

El cronograma de actividades para el desarrollo del presente caso de estudio se encuentra como el anexo dentro del presente documento.

3.2.3 Recolección de datos

El centro ferretero "RICKY", es un negocio familiar con dieciocho años de experiencia en el comercio de bienes e insumos ferreteros, cuenta con catorce personas incluidos los propietarios y presenta la siguiente situación actual en base a los datos obtenidos por los métodos antes descritos.

Aspecto administrativo

La administración del centro ferretero está a cargo de sus propietarios, ellos son quienes dirigen el negocio y se encargan de que cada empleado efectúe sus funciones, uno de cuales es el representante legal de la empresa. Así mismo llevan a cabo ventas o atención al cliente, pagos a empleados, ordenes de pedidos o compras, supervisión y control del personal, entre otros descritos en la matriz de responsabilidades actuales.

Mediante las entrevistas efectuadas dieron a conocer que no cuentan con ningún tipo de documento que certifique su actividad administrativa, ni para otro aspecto estratégico del negocio; por lo cual han tenido problemas de autoridad con personas que han sido suspendidos del negocio.

Desarrollan sus funciones de forma empírica por lo que los procesos administrativos de planeación, organización, dirección y control no son efectuados a cabalidad, sin embargo la forma en que llevan a la empresa por su experiencia han permitido permanecer en el mercado donde se encuentra.

Aspecto operativo

La operación del negocio está comprendida del esfuerzo de todo el personal en conjunto para cumplir con su actividad comercial y proporcionar a los clientes un buen servicio. Siendo los propietarios quienes se encargan de las adquisiciones o compra de mercadería y también ejecutan actividades de ventas.

Los bodegueros se encargan del manejo de inventario, procuran mantener en stock toda la mercadería necesaria, las cuales no deben encontrarse en cantidades menores a cien en el caso de mercadería de menor escala como pernos, codos, uniones entre otros. Así mismo, dan mantenimiento de mercaderías que se tengan disponibles con la finalidad de eliminar pequeños fallos y de que se encuentren en óptimas condiciones para la venta; informan de manera inmediata sobre materiales que están quedando stockeados para proceder a liquidarlas. Ellos deben responder a los propietarios y a las personas que ellos deleguen en el caso de no encontrarse presente.

Los despachadores cumplen la labor principal de efectuar el despacho de la mercadería dentro del local. También se encargan del manejo de mercadería entrante y saliente; es decir, embarcan y desembarcan la mercadería de vehículos. Están sujetos a la autoridad de los propietarios y de una persona quien les organiza y distribuye actividades cotidianas.

El jefe de despachadores que tiene amplio conocimiento sobre los productos en inventario es quien proporciona toda la información en cuanto a características y garantías de los productos, organiza a los despachadores para efectuar sus actividades del día, se encarga de devolver la mercadería que no cumpla con los requerimientos de calidad del producto, proporciona atención al cliente y efectúa el despacho definitivo de mercadería, entre otras actividades; también esta sujeto a la autoridad de los propietarios del negocio.

El chofer es quien está a cargo de conducir el vehículo del negocio para la entrega de mercadería, adicional contribuye al despacho de mercadería en el caso de ser necesario, al igual que en la entrada de mercadería al local. En cuanto al mensajero efectúa todas aquellas actividades relacionadas con depósitos y retiros de documentos o dinero a las distintas instituciones con las que la empresa tiene que interactuar. Mientras que la encargada de limpieza ejecuta sus tareas en los momentos que sean requeridos por los propietarios; así mismo todos responden a la autoridad de los mismos.

La persona que se encuentra encargada de precios, hace cotizaciones para considerar las mejores opciones de los productos con los proveedores y negocia con los mismos, proporciona atención al cliente, efectúa despacho de mercadería, se encarga de organizar los documentos en los momentos libres durante el día, también proporciona asistencia al contador para efectuar los registros contables así como las declaraciones, entre otras actividades. También está sujeta a la autoridad de los propietarios y debe ejercer sus funciones de acuerdo a las indicaciones de los mismos.

Cada uno de los miembros de la empresa contribuye en sus momentos libres con actividades fuera de sus funciones como limpieza y ayuda a los que requieran o necesiten una mano en sus labores. Al ser una empresa familiar existe una buena comunicación y relación laboral entre empleados, lo que permite un clima laboral adecuado para los mismos.

Aspecto legal

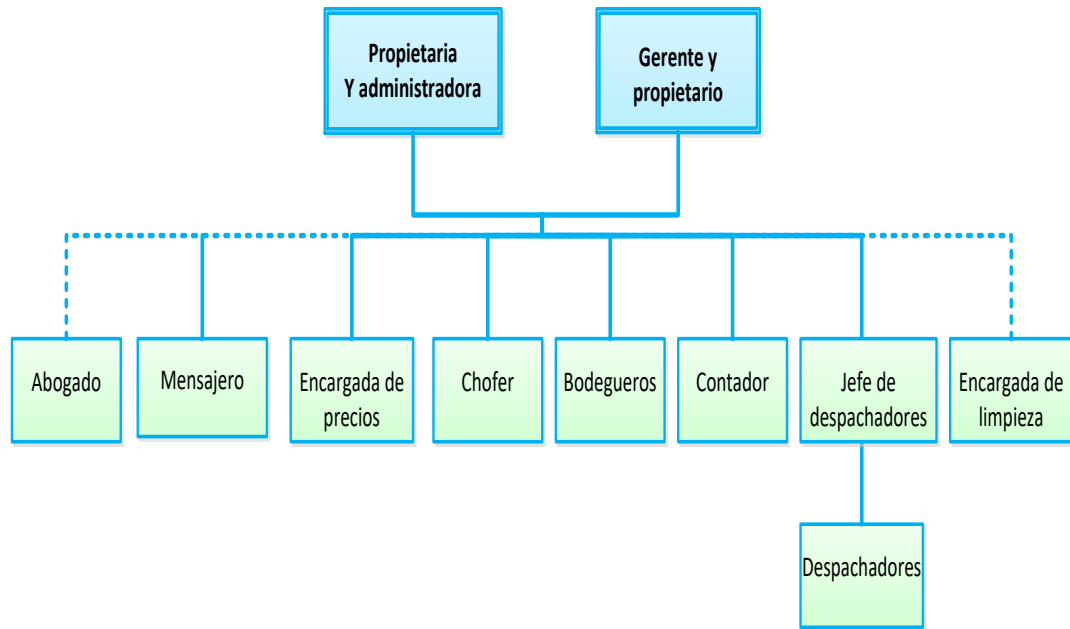
En lo referente a las negociaciones o actividades de carácter legal, el abogado es quien se encarga de efectuar las tramitaciones de este tipo, también de la obtención de permisos y la gestión de cobranzas que hayan superado su periodo de pago; es decir, de las cobranzas vencidas. El cual, efectúa sus funciones cuando estas sean requeridas específicamente por los propietarios, por lo tanto está sujeto a su mando.

Aspecto financiero

Los propietarios son los principales responsables de la distribución y manejo de los ingresos percibidos. El contador es quien lleva los registros contables de la empresa, se encarga también de efectuar las declaraciones u obligaciones tributarias del negocio. Sus actividades están directamente vinculadas a la autoridad de los propietarios del negocio.

Aspecto estratégico

Formalmente la empresa no cuenta con algún tipo de estrategia, plan u objetivo. Sin embargo, la propietaria y la persona encargada de precios son quienes organizan capacitaciones para los clientes junto con los proveedores a cargo de profesionales, lo que empíricamente contribuye a la parte estratégica del negocio. Además como factores primordiales destacan la importancia en dar un buen servicio a los clientes para ganar su fidelidad y atraer clientes potenciales. Los objetivos del negocio están ligados a dar buena atención al cliente, tener variedad de productos, proporcionar descuentos a los clientes según su categoría; todo destinado al incremento de ingresos anuales que según sus propietarios efectúan a cada año, aunque no expresan un límite o meta particular. Son efectuados intrínsecamente en las actividades de la empresa, por lo que se basan empíricamente en los mismos.



“Situación actual del centro ferretero RICKY”

Figura 2: Organigrama informal actual del centro ferretero “Ricky”

Elaborado por: Sabina Villamar

Fuente: Centro Ferretero “Ricky”

Tabla 2: Matriz De Responsabilidades Actuales

| Responsabilidades | Responsables | | | | | | | | | | |
|--|-------------------------------|------------------------------|----------------------|-----------------------|---------------|----------|------------|--------|---------|-----------------------|-----------|
| | Gerente general y propietario | Propietaria y administradora | Encargada de precios | Jefe de despachadores | Despachadores | Contador | Bodegueros | Chofer | Abogado | Encargada de limpieza | Mensajero |
| Representa legalmente a la empresa | X | | | | | | | | | | |
| Efectúa ordenes de pedidos | X | X | | | | | | | | | |
| Realiza giro de cheques | X | | | | | | | | | | |
| Cotiza los mejores precios del mercado | X | X | X | | | | | | | | |
| Aprueba los descuentos a clientes | X | | | | | | | | | | |
| Evalúa y califica clientes por categoría | X | | | | | | | | | | |
| Autoriza créditos a otorgarse | X | | | | | | | | | | |
| Efectúa los pagos a empleados | X | X | | | | | | | | | |
| Realiza seguimiento a clientes | X | | | | | | | | | | |
| Autoriza adquisiciones de inventario | X | | | | | | | | | | |
| Supervisa al personal | X | X | | | | | | | | | |
| Ejerce autoridad | X | X | | X | | | | | | | |
| Efectúa Reclutamiento de personal | X | | | | | | | | | | |
| Dirección al personal nuevo | X | | | | | | | | | | |
| Delega funciones | X | X | | X | | | | | | | |
| Atención al cliente | X | X | X | X | | | | | | | |

| | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|--|---|---|--|--|--|
| Cancela cuentas | | X | | | | | | | | | |
| Organiza capacitaciones y eventos | | X | X | | | | | | | | |
| Entrega comprobantes de retención | | | X | | | | | | | | |
| Asiste al contador | | | X | | | | | | | | |
| Organiza la documentación | | | X | | | | | | | | |
| Realiza negociaciones con proveedores | | | X | | | | | | | | |
| Proporciona información sobre los productos | | | | X | | | | | | | |
| Ayuda al despacho de mercadería | | | | X | | | | | | | |
| Hace el despacho definitivo | | | | X | | | | | | | |
| Efectúa devoluciones de adquisiciones | | | | X | | | | | | | |
| Responsable del stock de inventario | | | | | | | X | | | | |
| Informa de productos que no están saliendo | | | | | | | X | | | | |
| Realiza liquidación de productos stockeados | | | | | | | X | | | | |
| Realiza entrega de mercadería | | | | | X | | X | X | | | |
| Efectúa el despacho de mercadería | X | X | X | X | X | | X | X | | | |

| | | | | | | | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Manejo de mercadería entrante y saliente | | | | X | X | | X | X | | | |
| Conduce vehículo para entrega de pedidos | | | | | | | | X | | | |
| Proporciona mantenimiento a la mercadería disponible | | | | | | | X | | | | |
| Encargado de los registros contables del negocio | | | | | | X | | | | | |
| Efectúa declaraciones al SRI | | | | | | X | | | | | |
| Realiza tareas de limpieza | X | X | X | X | X | | X | X | | X | |
| Efectúa las tramitaciones legales | | | | | | | | | X | | |
| Gestiona el cobro de cuentas vencidas | | | | | | | | | X | | |
| Realiza depósitos y retiros de cheques al Banco | | | | | | | | | | | X |
| Efectúa los pagos de servicios básicos | | | | | | | | | | | X |
| Realiza encomiendas | | | | | | | | | | | X |

Elaborado por: Sabina Villamar

Fuente: Centro Ferretero "Ricky"

3.2.4 Análisis de datos

El centro ferretero Ricky carece de una estructura formal, el organigrama anterior describe la organización empírica que conlleva el negocio. Se evidencia a través de la matriz, que existe un sin número de actividades y gran responsabilidad que conllevan los altos mandos.

De tal manera también se sobrecarga de funciones a las autoridades debido a que son los principales que las imparten, dan órdenes y lineamientos a todo el personal, además de ejecutar el sin número de actividades y responsabilidades propias de su puesto.

El negocio no cuenta con una estructura organizacional definida; las líneas de mando son desconocidas causando inconvenientes en el ejercicio óptimo de autoridad. Es necesario mantener documentada la estructura de la empresa para que cada integrante de ella, sepa exactamente el nivel jerárquico que posee y la autoridad a la que deben responder.

La empresa no posee documentación que certifique los niveles jerárquicos que posee, ni manuales de funciones, plan estratégico o algún otro documento necesario para llevar una administración formalizada.

Al no tener formalizada la estructura organizacional provoca que existan inconvenientes en cuanto a las líneas de autoridad; ya que resulta difícil adaptarse para ciertas personas a la autoridad o pueden convertirse en personas conflictivas que desaceleren las actividades que se llevan a cabo, razón por la cual han suspendido personas de la empresa.

El desarrollo empírico de su gestión, actividades y líneas de mando la ha llevado a un crecimiento aceptable donde perciben buenos ingresos, mantienen la fidelidad de sus clientes y la lealtad de sus empleados. Sin embargo, han existido inconvenientes por no tener una organización formal del negocio que afecta directa o indirectamente el desempeño de actividades de la misma, como la dualidad de mando.

El hecho de que existan dos personas dando órdenes a una misma persona o grupo de personas, genera confusión y hace que el desempeño laboral de los empleados no sea eficiente, aunque efectúen sus actividades a cabalidad.

El desconocimiento de técnicas administrativas genera en la empresa una administración desordenada que puede funcionar, pero no permite la gestión eficiente del negocio, ni crecer en el mercado de manera óptima. Se evidencia que los propietarios no han recibido capacitaciones en términos administrativos que permitan asumir y adoptar las técnicas o herramientas necesarias para mejorar su situación actual.

Así mismo, el no tener formalidad organizativa complica las actividades de control ya que no están las líneas de autoridad documentadas y se sobrecarga de funciones a ciertas personas haciendo que no se establezcan metas efectivas a corto o largo plazo y se incumplan los objetivos organizacionales. Llevar a cabo de forma óptima los procesos administrativos de planeación, organización, dirección y control es indispensable para todo tipo de negocio.

En la matriz de responsabilidades se evidencia que hay más de una persona efectuando ciertas actividades, las que se encuentran con sombreado rojo, indica que son actividades que deben efectuar una sola persona. Mientras que las que se encuentran con color verde son actividades que necesariamente deben ser efectuadas por más de una persona para facilitar la ejecución de actividades.

Las órdenes de pedidos son efectuadas por ambos propietarios, las cotizaciones de precios de productos en el mercado son realizadas por los propietarios y la persona encargada de los precios, los pagos a empleados también son realizados por ambos propietarios, mientras que las actividades de limpieza son realizadas por casi todos los integrantes de la empresa. Estas son actividades que deben ser ejecutadas por una sola persona.

Las actividades de supervisión son netamente efectuadas por los propietarios quienes también ejercen autoridad sobre toda su fuerza laboral y delegan funciones a ellos se suma el jefe de despachadores quien desarrolla las mismas actividades con relación a los despachadores. Los antes mencionados junto a la encargada de precios efectúan atención al cliente; la propietaria y encargada de precio organizan capacitaciones y eventos; los despachadores, bodegueros y chofer realizan la entrega de mercadería; todos ellos efectúan despacho de mercaderías. Las actividades mencionadas en el presente párrafo son actividades que ejecutan más

de una persona pero son necesarias para la ejecución óptima de las actividades del negocio.

3.2.5 Formulación de recomendaciones

Se debe implementar sistemas formales dentro de la organización para así facilitar la gestión administrativa y funcional del negocio.

Los directivos deben Informar al personal de la jerarquía de la empresa y el cargo que poseen dentro de la misma.

Capacitarse sobre aspectos formales del negocio como técnicas administrativas que permitan mejorar y optimizar los procesos de negocio.

Reorganizar ciertas actividades para eliminar la sobrecarga de actividades sobre ciertos cargos.

Estructurar y renombrar adecuadamente los cargos para obtener una estructura organizativa adecuada.

Delegar actividades que actualmente no se están efectuando a las personas que puedan desempeñarlas eficazmente.

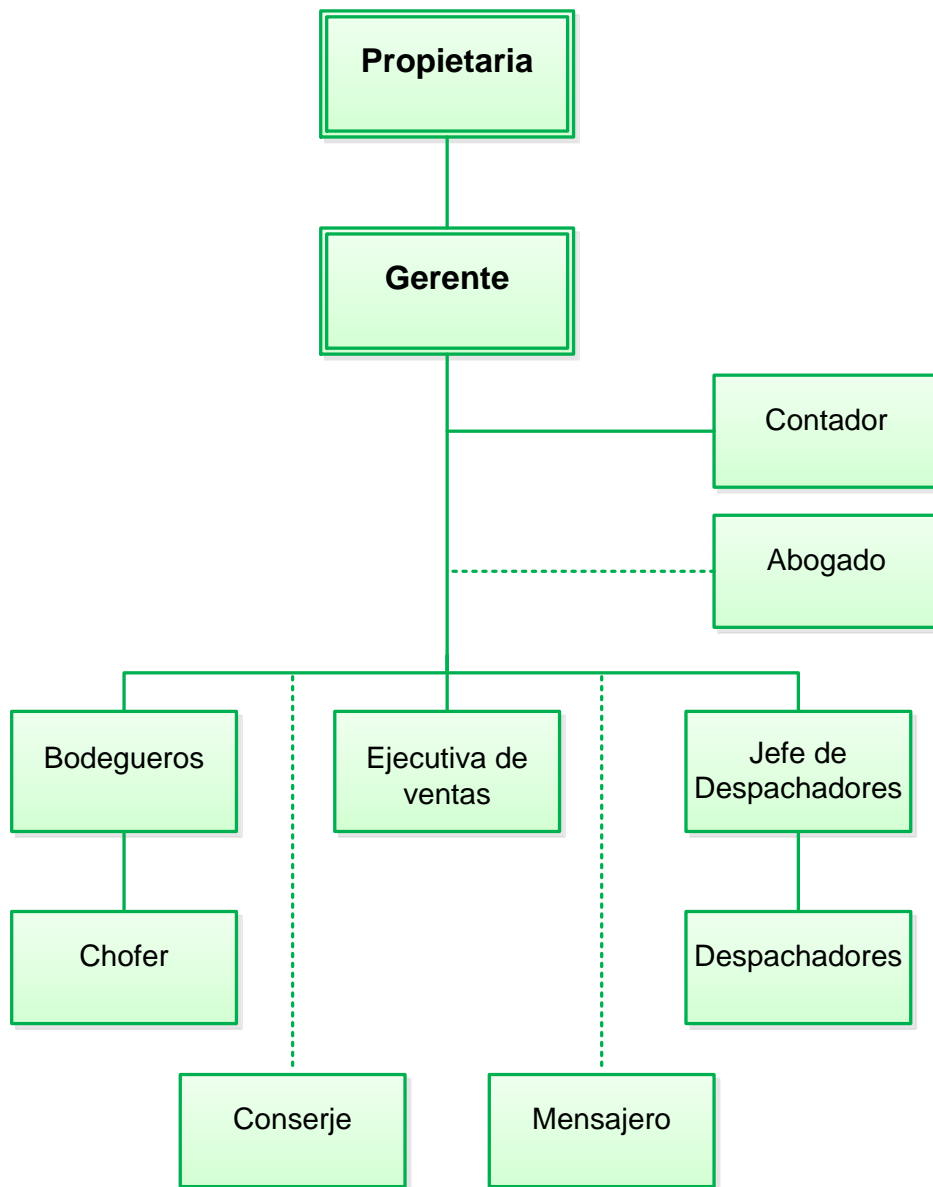


Figura 3: Organigrama propuesto

Elaborado por: Sabina Villamar

Fuente: Centro Ferretero "Ricky"

3.3 CONCLUSIONES

La estructura organizacional es una parte fundamental de la empresa, es necesaria para una correcta distribución de autoridad y funciones. Constituye el pilar básico para la administración formal.

Para efectuar un correcto diseño funcional es necesario hacer un estudio preliminar que permita identificar cada una de las tareas individuales de los miembros de la organización.

Es necesario establecer cada puesto en el organigrama de acuerdo a las funciones y el nivel de mando que tiene en la empresa.

Las personas se preocupan por el logro de sus objetivos o la consecución de sus actividades con eficacia, dejando de lado la eficiencia del negocio. Lo que se busca lograr a través de una estructura organizacional formal.

La experiencia en un negocio es importante, pero no solo debe basarse en un sistema empírico; sino que también debe desenvolverse bajo un sistema formal, donde se evidencie de manera clara y sencilla el rol que cumple cada persona en la empresa, mejorando los niveles de autoridad y control. Lo que conlleva a la consecución de tareas u objetivos de manera eficiente y eficaz.

3.4 RECOMENDACIONES

El conocimiento dentro de una empresa es vital por lo que se recomienda capacitar de forma constante al personal para la optimización en la ejecución de actividades y funciones.

Las empresas deben de considerar la importancia de mantener un sistema formal; por lo cual, es necesario la implementación de una estructura organizacional, manual de funciones y procedimientos, entre otros.

La estructura de la empresa debe darse a conocer en el mismo momento de reclutamiento de personal para que sepa claramente los niveles de autoridad existente en la empresa.

Referencias bibliográficas

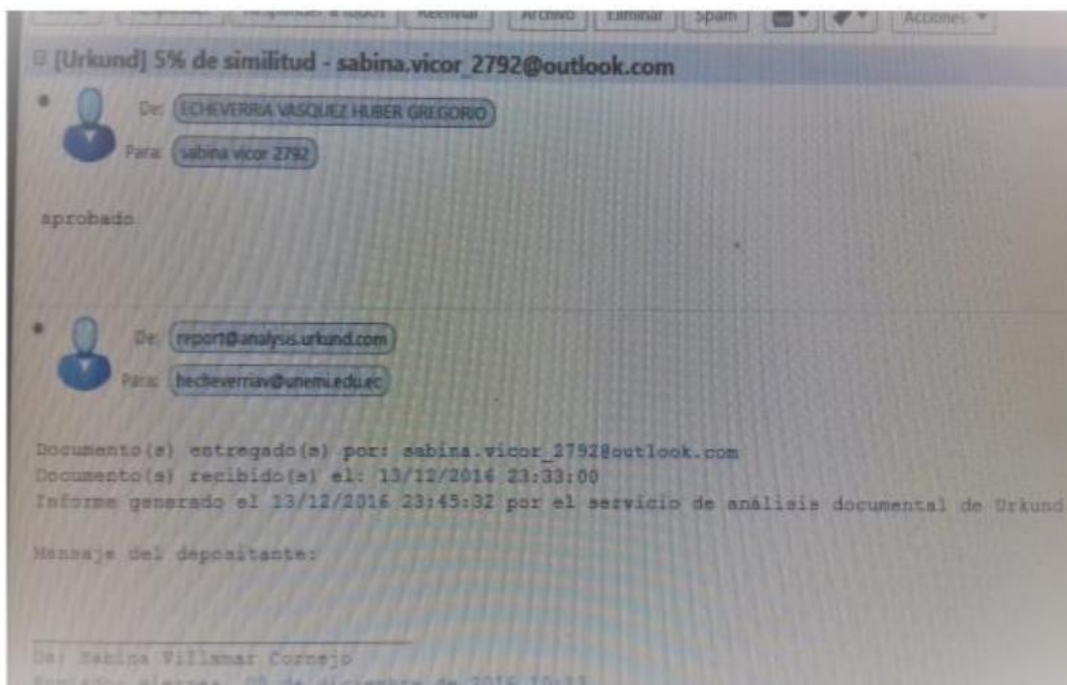
- Antón, J. M. (2012). Influencia de Los Principios Organizativos, Parámetros de Diseño Y Factores de Contingencia en Las Estructuras Organizativas de Las Cadenas Hoteleras Españolas Y Mexicanas. Madrid: Visión Libros.
- BAIDAL, D. I. (20 de Octubre de 2015). DISEÑO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y PERFILES DE PUESTOS EN FERRETERÍA JOCAR. Obtenido de repositorio.ulvr.edu.ec: <http://repositorio.ulvr.edu.ec/bitstream/44000/724/1/T-ULVR-0898.pdf>
- Belloso, R. P. (2014). Modelo de estructura organizacional para los institutos universitarios, vinculante con la realidad socioeconómica venezolana . scielo.
- Chiavenato, I. (2011). Administración de Recursos Humanos: El capital humano de las organizaciones. Novena edición . México: Mc Graw Hill.
- Eduardo Pérez Gorostegui, C. C. (2011). Gestión de empresas informáticas. Madrid: Editorial Universitaria Ramon Areces.
- Fincowsky, E. B. (1998). Organización de empresas: Análisis, diseño y estructura. México: McGRAW- HILL.
- Fincowsky, E. B. (2009). Organización de empresas. Tercera edición. Mexico: McGRAW- HILL .
- Idárraga, D. A. (2012). Estructura organizacional y sus parámetros de diseño: análisis descriptivo en pymes industriales de Bogotá. scielo.
- Iraida Rodríguez, A. G. (2012). Metodología de Diseño Organizacional integrando enfoque a procesos y competencias. scielo.
- Juan José Gilli, A. A. (2013). Diseño Organizativo: Estructura y procesos. Argentina: Ediciones Granica.
- Lic. Delaray Minsal Pérez, M. Y. (2007). Organización funcional, matricial... En busca de una estructura adecuada para la organización . scielo.
- Lucrecia Boland, F. C. (2007). Funciones de la administración. Argentina: EdiUNS.
- Lucrecia Boland, F. C. (2007). Funciones de la administración. Argentina: EdiUNS.
- Lusthaus, C. (2002). Evaluación organizacional: marco para mejorar el desempeño. Washington, DC: IDRC.
- Mansilla, D. R. (S.F.). DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL: "Hacia la organización Flexible". Obtenido de datateca: http://datateca.unad.edu.co/contenidos/102025/Hacia_la_organizacion_flexible.pdf
- MSc. Alina María Segredo Pérez, D. A. (2015). Enfoque sistémico del clima organizacional y su aplicación en salud pública. scielosp.
- Ricardo Aguirre Choix, C. V. (2012). LA IMPORTANCIA DEL CONTROL INTERNO EN LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS. El Buzón de Paciol.

- Robbins, S. P. (2005). Administración. Octava edición. México: Pearson Educación.
- RODRÍGUEZ, J. H. (Enero de 2015). DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA EMPRESA FERRETERÍA G.C. DEL CHINO PROSETUR S.A., DEL CANTÓN PLAYAS, PROVINCIA DEL GUAYAS, AÑO 2015. Obtenido de repositorio.upse.edu.ec:
<http://repositorio.upse.edu.ec/bitstream/46000/2650/1/UPSE-TAE-2015-0055.pdf>
- Tejada, B. D. (2007). Administración de servicios de alimentación. Calidad, nutrición, productividad y beneficios. Universidad de Antioquia.
- Torres, C. A. (Abril de 2014). DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO, FINANCIERO Y CONTABLE PARA LA FERRETERÍA MY FRIEND, UBICADA EN EL SECTOR LOS CEIBOS DE LA CIUDAD DE IBARRA, PROVINCIA DE IMBABURA. Obtenido de repositorio.utn.edu.ec:
<http://repositorio.utn.edu.ec/bitstream/123456789/3903/1/02%20ICA%20920%20TESIS.pdf>
- Vértice, E. (2008). Estructuras organizativas. España: Málaga Vértice .

Apéndices

Apéndice 1.

Análisis Antiplagio Urkund




Echeverría Vásquez Huber Gregorio

C.I: 0916577810

Apéndice 2.

Guayaquil, 20 de Noviembre del 2016

Carta de Autorización

Yo, **JORGE AGUALONGO** propietario y Gerente del **CENTRO FERRETERO "RICKY"** ubicado en la Ciudad de Guayaquil con Dirección **AV. PEDRO MONCAYO Y ALCEDO**, autorizo a la Srta. **SABINA DE JESUS VILLAMAR CORNEJO** egresada de la Carrera de Ingeniería Comercial, efectuar levantamiento de información dentro de nuestras instalaciones con el fin de ejercer su trabajo práctico de Fin de Carrera, **DISEÑO DE UNA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL PARA EL CENTRO FERRETERO RICKY DE LA CIUDAD DE GUAYAQUIL**, esperando de esta manera que le sirva de provecho en la realización del mismo.

RICKY
CENTRO FERRETERO

"Jorge Agualongo"
GERENTE

JORGE AGUALONGO
Gerente del Centro Ferretero "Ricky"

Apéndice 3.

MATRIZ DEL PROBLEMA

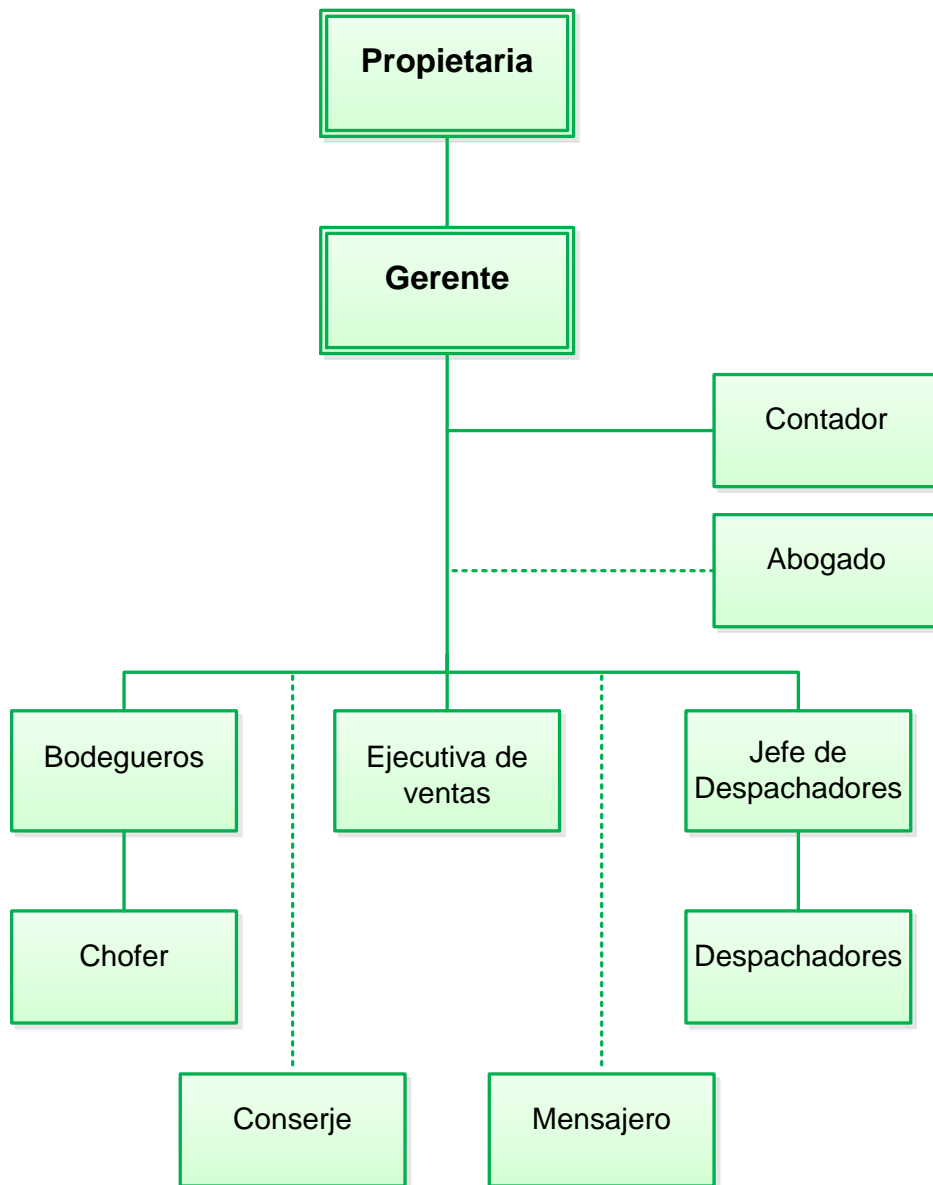
| Problema general | Causa | Objetivo |
|---|---|---|
| Desconocimiento de la línea de mando | Carencia de estructura organizacional | Diseñar una estructura organizacional a través de levantamiento de información para identificar y plasmar las líneas de mando del "Centro Ferretero RICKY" optimizando así, el uso de las habilidades, cualidades y experiencia del personal del negocio. |
| Específicos | | |
| Ineficiencia en el desempeño de actividades | Dualidad de mando | Identificar las actividades principales que desempeña cada persona en el negocio con la finalidad de evitar la dualidad de mando y optimizar la gestión de actividades que se llevan a cabo dentro del mismo. |
| Administración desordenada | Desconocimiento en técnicas administrativas | Proporcionar lineamientos que permitan dar a conocer un aspecto fundamental de la administración formal como base para mantener un orden adecuado de los procesos administrativos del negocio. |
| Incumplimiento de objetivos | Control ineficiente del personal | Aportar con un método que permita efectuar controles eficientes y apropiados del personal para cumplir a cabalidad cada uno de los objetivos del negocio sean estos financieros o no. |

Apéndice 4. Propuesta

“RICKY”

CENTRO FERRETERO

Organigrama del centro ferretero "Ricky"



| Elaborado por: | Revisado por: | Aprobado por: |
|-------------------------|-------------------------------|-----------------|
| Sabina Villamar Cornejo | Ing. Huber Echeverría Vásquez | Jorge Agualongo |

"RICKY"

CENTRO FERRETERO

MATRIZ DE RESPONSABILIDADES

| Responsabilidades | Responsables | | | | | | | | | | |
|--|--------------|-------------|---------------------|-----------------------|---------------|----------|------------|--------|---------|----------|-----------|
| | Gerente | Propietaria | Ejecutiva de ventas | Jefe de despachadores | Despachadores | Contador | Bodegueros | Chofer | Abogado | Conserje | Mensajero |
| Representa legalmente a la empresa | X | | | | | | | | | | |
| Efectúa ordenes de pedidos | | X | | | | | | | | | |
| Realiza giro de cheques | X | | | | | | | | | | |
| Cotiza los mejores precios del mercado | | | X | | | | | | | | |
| Aprueba los descuentos a clientes | X | | | | | | | | | | |
| Evalúa y califica clientes por categoría | X | | | | | | | | | | |
| Autoriza créditos a otorgarse | X | | | | | | | | | | |
| Efectúa los pagos a empleados | | X | | | | | | | | | |
| Realiza seguimiento a clientes | | | X | | | | | | | | |
| Autoriza adquisiciones de inventario | X | | | | | | | | | | |
| Supervisa al personal | X | X | X | X | | | | | | | |

| | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|--|--|---|--|--|--|--|
| Ejerce autoridad | X | X | | X | | | X | | | | |
| Efectúa Reclutamiento de personal | X | | | | | | | | | | |
| Direcciona al personal nuevo | X | | | | | | | | | | |
| Delega funciones | X | X | | X | | | X | | | | |
| Atención al cliente | X | X | X | X | | | | | | | |
| Cancela cuentas | | X | | | | | | | | | |
| Organiza capacitaciones y eventos | | X | X | | | | | | | | |
| Entrega comprobantes de retención | | | X | | | | | | | | |
| Asiste al contador | | | X | | | | | | | | |
| Organiza la documentación | | | X | | | | | | | | |
| Realiza negociaciones con proveedores | | | X | | | | | | | | |
| Proporciona información sobre los productos | | | | X | | | | | | | |
| Ayuda al despacho de mercadería | | | | X | | | | | | | |
| Hace el despacho | | | | X | | | | | | | |

| | | | | | | | | | | | |
|--|---|---|---|--|--|--|--|--|---|--|---|
| limpieza | | | | | | | | | | | |
| Efectúa las tramitaciones legales | | | | | | | | | X | | |
| Gestiona el cobro de cuentas vencidas | | | | | | | | | X | | |
| Realiza depósitos y retiros de cheques al Banco | | | | | | | | | | | X |
| Efectúa los pagos de servicios básicos | | | | | | | | | | | X |
| Realiza encomiendas | | | | | | | | | | | X |
| Diseño estratégico de la empresa | X | | | | | | | | | | |
| Actividades de publicidad y promoción | | | X | | | | | | | | |
| Elaboración de presupuestos y proyecciones financieras | | X | | | | | | | | | |

Elaborado por: Sabina Villamar

Fuente: Centro ferretero "Ricky"

Manual de Funciones

"RICKY"

CENTRO FERRETERO

Diciembre, 2016

| Identificación del cargo | |
|--|---|
| Nombre del cargo: | Propietaria |
| Reporta a: | Ninguno |
| Supervisa a: | Gerente |
| Personas a su cargo: | uno |
| Requisitos para el cargo | |
| Formación: | Bachiller en comercio y administración o demostrar como mínimo la adquisición de conocimientos en manejo de empresas. |
| Experiencia: | Mínimo 1 año de experiencia |
| Cualidades: | Actitud emprendedora Dominio de negociaciones Líder Capacidad de comunicación y dirección |
| Objetivo principal | |
| Velar por la estabilidad, supervisión y funcionamiento del negocio con el fin de que exista una adecuada gestión del mismo, para así contribuir con el cumplimiento de los objetivos organizacionales. | |
| Actividades Especificas | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Efectuar órdenes de pedidos • Efectuar los pagos a empleados • Supervisar al personal • Ejercer autoridad • Delegar funciones • Atención al cliente • Cancelar cuentas • Organizar capacitaciones y eventos • Efectuar el despacho de mercadería • Elaboración de presupuestos y proyecciones financieras • Demás atribuciones referentes a su cargo | |

| Identificación del cargo | |
|--|--|
| Nombre del cargo: | Gerente |
| Reporta a: | Propietaria |
| Supervisa a: | Contador, abogado, bodegueros, ejecutiva en ventas, jefe de despachadores, conserje y mensajero |
| Personas a su cargo: | ocho |
| Requisitos para el cargo | |
| Formación: | Título de tercer nivel en administración, o bachiller en comercio y administración con altos conocimientos en gestión administrativa que tenga experiencia mínima de 2 años. |
| Experiencia: | Mínimo 2 años de experiencia |
| Cualidades: | Organizado Responsable Eficiente Dominio de negociaciones Líder Capacidad de comunicación y dirección |
| Objetivo principal | |
| Direccionar el negocio a través de la función administrativa, considerando los aspectos de eficacia y eficiencia para una correcta ejecución de actividades, cumpliendo con la razón de ser del negocio y los objetivos propuestos. | |
| Actividades Especificas | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Representar legalmente a la empresa • Realizar giro de cheques • Aprobar los descuentos a clientes • Evaluar y califica clientes por categoría • Autorizar créditos a otorgarse • Autorizar adquisiciones de inventario • Supervisar al personal • Ejercer autoridad • Efectuar Reclutamiento de personal • Direccionar al personal nuevo • Delegar funciones • Atención al cliente • Efectuar el despacho de mercadería • Realizar el diseño estratégico de la empresa • Demás atribuciones comprendidas a su cargo | |

| Identificación del cargo | |
|--|---|
| Nombre del cargo: | Ejecutiva de ventas |
| Reporta a: | Gerente |
| Supervisa a: | Ninguno |
| Personas a su cargo: | Cero |
| Requisitos para el cargo | |
| Formación: | Título de tercer nivel en administración, marketing, o bachiller en comercio y administración con altos conocimientos en técnicas de ventas que tenga experiencia mínima de 1 años. |
| Experiencia: | Mínimo 1 años de experiencia |
| Cualidades: | Eficiente Responsable Dinamismo Dominio de negociaciones Líder Capacidad de comunicación |
| Objetivo principal | |
| Efectuar las gestiones de negociaciones con los proveedores con la finalidad de obtener los mejores precios de venta de productos para así, potencializar las ventas y lograr una mayor participación del mercado. | |
| Actividades Específicas | |
| <ul style="list-style-type: none">• Cotizar los mejores precios del mercado• Realizar seguimiento a clientes• Supervisar al personal• Atención al cliente• Organizar capacitaciones y eventos• Entregar comprobantes de retención• Asistir al contador• Organizar la documentación• Realizar negociaciones con proveedores• Efectuar el despacho de mercadería• Actividades de publicidad y promoción• Demás requeridas por su superior | |

| Identificación del cargo | |
|--|---|
| Nombre del cargo: | Jefe de despachadores |
| Reporta a: | Gerente |
| Supervisa a: | Despachadores |
| Personas a su cargo: | Tres |
| Requisitos para el cargo | |
| Formación: | Bachiller en comercio y administración o títulos afines al cargo. |
| Experiencia: | Mínimo 1 años de experiencia |
| Cualidades: | Eficiente Responsable Honesto Dinámico Líder Capacidad de comunicación |
| Objetivo principal | |
| Gestionar las actividades operativas de los despachadores para una adecuada ejecución de las funciones básicas del negocio. | |
| Actividades Especificas | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Supervisar al personal • Ejercer autoridad • Delegar funciones • Atención al cliente • Proporcionar información sobre los productos • Ayudar al despacho de mercadería • Hacer el despacho definitivo • Efectuar devoluciones de adquisiciones • Efectuar el despacho de mercadería • Manejo de mercadería entrante y saliente • Demás que indique su inmediato superior | |

| Identificación del cargo | |
|---|--|
| Nombre del cargo: | Despachadores |
| Reporta a: | Jefe de despachadores |
| Supervisa a: | Ninguno |
| Personas a su cargo: | Cero |
| Requisitos para el cargo | |
| Formación: | Indiferente |
| Experiencia: | Mínimo 6 meses de experiencia |
| Cualidades: | Eficiente Responsable Honesto Dinamismo |
| Objetivo principal | |
| Cumplir con las especificaciones referentes a su cargo para efectuar de manera óptima la operatividad del negocio. | |
| Actividades Especificas | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Realizar entrega de mercadería • Efectuar el despacho de mercadería • Manejo de mercadería entrante y saliente • Demás que indique su superior | |

| Identificación del cargo | |
|--|---|
| Nombre del cargo: | Contador |
| Reporta a: | Gerente |
| Supervisa a: | Ninguno |
| Personas a su cargo: | Cero |
| Requisitos para el cargo | |
| Formación: | Título de tercer nivel en contaduría pública autorizada |
| Experiencia: | Mínimo 1 año de experiencia |
| Cualidades: | Eficiente Responsable Honesto Confidencialidad |
| Objetivo principal | |
| Llevar la contabilidad del negocio para cumplir efectivamente con los requerimientos tributarios del negocio. | |
| Actividades Especificas | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Efectuar los registros contables del negocio • Registrar y clasifica información contable • Elaborar estados financieros • Llevar control de cuentas • Efectuar declaraciones al SRI • Demás requeridas por su cargo. | |

| Identificación del cargo | |
|---|---|
| Nombre del cargo: | Bodegueros |
| Reporta a: | Gerente |
| Supervisa a: | Chofer |
| Personas a su cargo: | Una |
| Requisitos para el cargo | |
| Formación: | Bachiller que tenga conocimientos en el manejo de inventario |
| Experiencia: | Mínimo 6 meses de experiencia |
| Cualidades: | Eficiente Responsable Honesto Líder Capacidad de comunicación |
| Objetivo principal | |
| Proporcionar una correcta gestión del manejo de inventarios para facilitar la operación del negocio cumpliendo con los requerimientos propios de su cargo. | |
| Actividades Especificas | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Ejercer autoridad • Responsabilizarse del stock de inventario • Informar de productos que no están saliendo • Realizar liquidación de productos stockeados • Realizar entrega de mercadería • Efectuar el despacho de mercadería • Manejo de mercadería entrante y saliente • Proporcionar mantenimiento a la mercadería disponible • Demás que indique su inmediato superior | |

| Identificación del cargo | |
|--|--|
| Nombre del cargo: | Chofer |
| Reporta a: | Bodegueros |
| Supervisa a: | Ninguno |
| Personas a su cargo: | Cero |
| Requisitos para el cargo | |
| Formación: | Licencia profesional para manejo de vehículo del negocio |
| Experiencia: | Mínimo 6 meses de experiencia |
| Cualidades: | Eficiente Responsable Honesto |
| Objetivo principal | |
| Hacer llegar la mercadería a los clientes en su punto de destino para lograr una óptima distribución de los productos solicitados. | |
| Actividades Especificas | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Realizar entrega de mercadería • Efectuar el despacho de mercadería • Manejo de mercadería entrante y saliente • Conducir vehículo para entrega de pedidos • Demás indicadas por su superior | |

| Identificación del cargo | |
|---|---|
| Nombre del cargo: | Abogado |
| Reporta a: | Gerente |
| Supervisa a: | Ninguno |
| Personas a su cargo: | Cero |
| Requisitos para el cargo | |
| Formación: | Título de abogado o leyes |
| Experiencia: | Mínimo 1 año de experiencia |
| Cualidades: | Eficiente Responsable Honesto Dinámico Confidencialidad |
| Objetivo principal | |
| Efectuar todas aquellas labores de carácter legal con referente al negocio para una óptima funcionalidad y cumplimiento de objetivos. | |
| Actividades Especificas | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Efectuar las tramitaciones legales • Tramites de permisos • Gestionar el cobro de cuentas vencidas • Cualquier otro aspecto legal que solicite su superior | |

| Identificación del cargo | |
|---|--------------------------|
| Nombre del cargo: | Conserje |
| Reporta a: | Gerente |
| Supervisa a: | Ninguno |
| Personas a su cargo: | Cero |
| Requisitos para el cargo | |
| Formación: | Indiferente |
| Experiencia: | Indiferente |
| Cualidades: | Eficiente Responsable |
| Objetivo principal | |
| Cuidar del aspecto físico del negocio, manteniendo limpia las instalaciones para proporcionar una buena imagen a los clientes y personas que laboran en el negocio. | |
| Actividades Específicas | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Realizar tareas de limpieza dentro del establecimiento • Cualquier otro aspecto legal que solicite su superior | |

| Identificación del cargo | |
|---|--------------------------------------|
| Nombre del cargo: | Mensajero |
| Reporta a: | Gerente |
| Supervisa a: | Ninguno |
| Personas a su cargo: | Cero |
| Requisitos para el cargo | |
| Formación: | Indiferente |
| Experiencia: | Indiferente |
| Cualidades: | Eficiente Responsable Dinámico |
| Objetivo principal | |
| Efectuar todas aquellas encomiendas que sean necesarias dentro del negocio para contribuir con la adecuada operación del negocio. | |
| Actividades Especificas | |
| <ul style="list-style-type: none">• Realizar depósitos y retiros de cheques al Banco• Efectuar los pagos de servicios básicos• Realizar encomiendas | |

| Elaborado por: | Revisado por: | Aprobado por: |
|-------------------------|----------------------------------|----------------------|
| Sabina Villamar Cornejo | Ing. Huber Echeverría Vásquez | Jorge Agualongo |

Apéndice 5.

FORMATO DE LA ENTREVISTA

Entrevista a propietario y representante legal de la empresa.

Jorge Agualongo

¿Cómo surgió el negocio?

¿Cómo creció el negocio en cuanto al personal?

¿Tienen una estructura organizacional formal?

¿Han tenido inconvenientes en cuanto a las líneas de autoridad?

Describa de forma generalizada los puestos o funciones de cada empleado.

Entrevista a la propietaria del negocio

Betty Berly Núñez

¿Cómo se organizan en el negocio?

¿Quién es la persona encargada de direccionar a las personas que ingresan a laborar en el negocio?

¿A quién los trabajadores deben notificar cualquier situación del negocio?

Segunda entrevista efectuada al gerente de la empresa.

Jorge Agualongo

Especifique las actividades que se efectúan dentro del negocio y ¿quién las realiza?

¿Cómo efectúan el mando en la empresa?

Apéndice 6. Cronograma De Trabajo

| ACTIVIDADES | Octubre | | | Noviembre | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|---------|----|----|-----------|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|--|
| | 29 | 30 | 31 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 | 19 | 20 | 21 | 22 | 23 | 24 | 25 | 26 | 27 | 28 | 29 | |
| Solicitar permiso a la propietaria para efectuar el caso de estudio en el Centro Ferretero "RICKY". | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Elaboración de propuesta. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Entrega de propuesta. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Tutorías. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Entrevistas. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Toma de fotos para anexos. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Solicitar firma de aprobación del gerente. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Desarrollo del trabajo práctico. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Entrega de trabajo practico. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

Aapéndice 7.

Fotos



Representante legal del negocio
Jorge Agualongo



Área de atención al cliente
Betty Berly Núñez (propietaria) e Isabel Núñez

