



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
CARRERA DE GESTIÓN EMPRESARIAL INTERNACIONAL**

**TÍTULO:**

Reingeniería de la estructura organizacional de la microempresa comercial Almacenes Electro Hogar para la optimización de la gestión del talento humano

**AUTORES:**

Burbano Jácome, Alicia Stefanía  
Calderón Chóez, Walter Andrés

**Trabajo de Titulación previo a la Obtención del Título de:  
INGENIERÍA EN GESTIÓN EMPRESARIAL INTERNACIONAL**

**TUTOR:**

Psic. Tapia Ubillus, Alex Miguel Mgs.

**Guayaquil, Ecuador**

**2015**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
CARRERA DE GESTIÓN EMPRESARIAL INTERNACIONAL**

**CERTIFICACIÓN**

Certificamos que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por **Alicia Stefanía Burbano Jácome** como requerimiento parcial para la obtención del Título de **Ingeniera en Gestión Empresarial Internacional**.

**TUTOR**

---

**Psic. Alex Miguel Tapia Ubillus, Mgs.**

**DIRECTORA (e) DE LA CARRERA**

---

**Lcda. Isabel Pérez Jiménez M.Ed.**

**Guayaquil, a los trece días del mes de marzo del año dos mil quince**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
CARRERA DE GESTIÓN EMPRESARIAL INTERNACIONAL**

**CERTIFICACIÓN**

Certificamos que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por **Walter Andrés Calderón Chóez** como requerimiento parcial para la obtención del Título de **Ingeniero en Gestión Empresarial Internacional**.

**TUTOR**

---

**Psic. Tapia Ubillus, Alex Miguel Mgs.**

**DIRECTORA (e) DE LA CARRERA**

---

**Lcda. Isabel Pérez Jiménez M.Ed.**

**Guayaquil, a los trece días del mes de marzo del año dos mil quince**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
CARRERA DE GESTIÓN EMPRESARIAL INTERNACIONAL  
DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD**

Yo, **Alicia Stefanía Burbano Jácome**

**DECLARO QUE:**

El Trabajo de Titulación: **Reingeniería de la estructura organizacional de la microempresa comercial Almacenes Electro Hogar para la optimización de la gestión del talento humano**, previa a la obtención del Título de **Ingeniera en Gestión Empresarial Internacional**, ha sido desarrollado respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico del Trabajo de Titulación referido.

**Guayaquil, a los trece días del mes de marzo del año dos mil quince**

**LA AUTORA**

---

**Alicia Stefanía Burbano Jácome**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
CARRERA DE GESTIÓN EMPRESARIAL INTERNACIONAL  
DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD**

Yo, **Walter Andrés Calderón Chóez**

**DECLARO QUE:**

El Trabajo de Titulación: **Reingeniería de la estructura organizacional de la microempresa comercial Almacenes Electro Hogar para la optimización de la gestión del talento humano**, previa a la obtención del Título de **Ingeniero en Gestión Empresarial Internacional**, ha sido desarrollado respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico del Trabajo de Titulación referido.

**Guayaquil, a los trece días del mes de marzo del año dos mil quince**

**EL AUTOR**

---

**Walter Andrés Calderón Chóez**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
CARRERA DE GESTIÓN EMPRESARIAL INTERNACIONAL**

**AUTORIZACIÓN**

**Yo, Alicia Stefanía Burbano Jácome**

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, la publicación en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación: **Reingeniería de la estructura organizacional de la microempresa comercial Almacenes Electro Hogar para la optimización de la gestión del talento humano**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

**Guayaquil, a los trece días del mes de marzo del año dos mil quince**

**LA AUTORA**

---

**Alicia Stefanía Burbano Jácome**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
CARRERA DE GESTIÓN EMPRESARIAL INTERNACIONAL**

**AUTORIZACIÓN**

Yo, **Walter Andrés Calderón Chóez**

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, la publicación en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación: **Reingeniería de la estructura organizacional de la microempresa comercial Almacenes Electro Hogar para la optimización de la gestión del talento humano**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

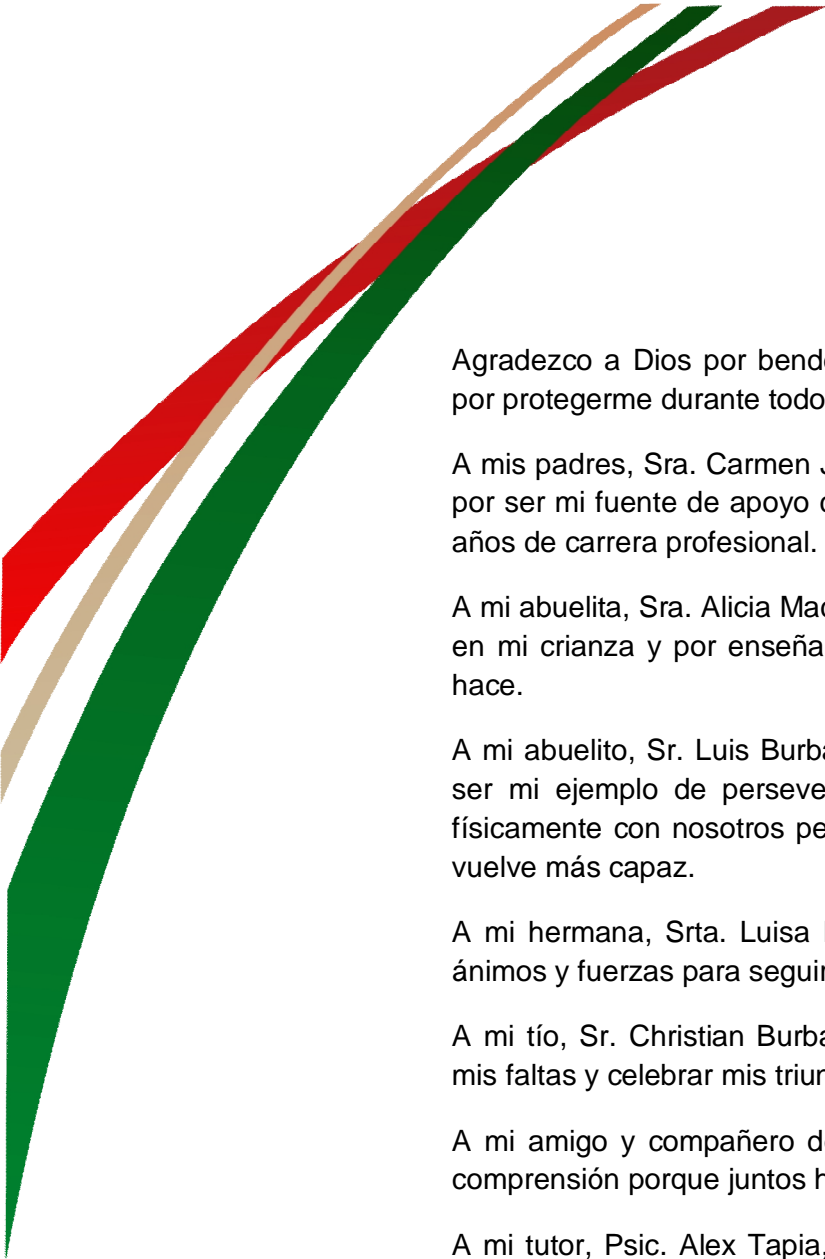
**Guayaquil, a los trece días del mes de marzo del año dos mil quince**

**EL AUTOR**

---

**Walter Andrés Calderón Chóez**

## AGRADECIMIENTO



Agradezco a Dios por bendecirme para llegar hasta donde he llegado y por protegerme durante todo mi camino.

A mis padres, Sra. Carmen Jácome y Sr. Luis Burbano a quienes admiro, por ser mi fuente de apoyo constante e incondicional en mi vida y en mis años de carrera profesional.

A mi abuelita, Sra. Alicia Macías a quien prefiero llamar mamá, por ayudar en mi crianza y por enseñarme el compromiso absoluto con lo que uno hace.

A mi abuelito, Sr. Luis Burbano a quien siempre preferí llamar papá, por ser mi ejemplo de perseverancia, desde enero del 2001 que no está físicamente con nosotros pero la presencia de su ausencia cada día me vuelve más capaz.

A mi hermana, Srta. Luisa Burbano, por creer en mí y por llenarme de ánimos y fuerzas para seguir adelante y no desfallecer ante nada.

A mi tío, Sr. Christian Burbano, por la confianza brindada y por corregir mis faltas y celebrar mis triunfos.

A mi amigo y compañero de tesis, Walter Calderón, por su paciencia y comprensión porque juntos hemos compartidos logros y fracasos.

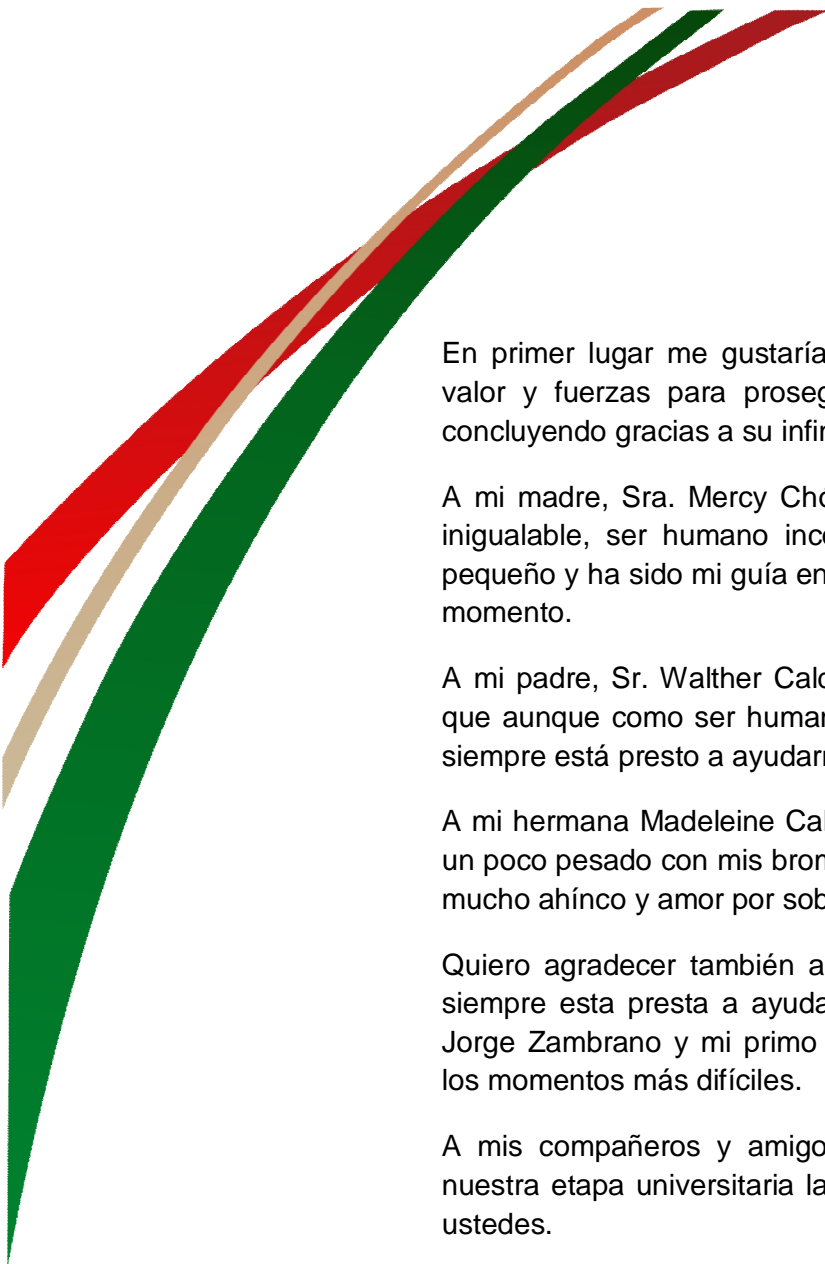
A mi tutor, Psic. Alex Tapia, por sus conocimientos, orientaciones, y por inculcar en mí un sentido de responsabilidad y rigor académico.

Y a ti, Christian Granda por estar pendiente de mis pasos y por decirme más de una vez "Quiero ese título" frase que me motivó en este trayecto.

***Alicia Stefanía Burbano Jácome***



## AGRADECIMIENTO



En primer lugar me gustaría agradecer a Dios quien me ha llenado de valor y fuerzas para proseguir mi camino hasta esta etapa que está concluyendo gracias a su infinita bondad y bendición sobre mi vida.

A mi madre, Sra. Mercy Chóez por ser ese pilar y sostén, una persona inigualable, ser humano incomparable quien me enseñó mucho desde pequeño y ha sido mi guía en mi caminar siempre aconsejándome en todo momento.

A mi padre, Sr. Walther Calderón, por ser el motor imparable de trabajo que aunque como ser humano se equivocó él supo reconocer su error y siempre está presto a ayudarme en todo momento.

A mi hermana Madeleine Calderón que aunque muchas veces me pongo un poco pesado con mis bromas hacia ella, siempre ha cuidado de mí con mucho ahínco y amor por sobre todo.

Quiero agradecer también a mi familia por la unidad que tenemos que siempre esta presta a ayudar, en especial a mi tía Herminia Chóez, tío Jorge Zambrano y mi primo Aarón Zambrano, por extender su mano en los momentos más difíciles.


A mis compañeros y amigos de la UCSG por el constante apoyo en nuestra etapa universitaria la cual fue muy grata haberla compartido con ustedes.

A mi amiga y casi hermana, compañera de tesis, Alicia Burbano por su gran amistad, consejos y ayuda que siempre me ha brindado durante toda nuestra etapa universitaria en la cual hemos compartido muchos aciertos y desaciertos.

Al tutor, Psic. Alex Tapia, por su insaciable guía y soporte siempre buscando un mayor grado de desarrollo intelectual y académico en el trabajo que juntos construimos paso a paso.

**Walter Andrés Calderón Chóez**

## DEDICATORIA



Dedico este trabajo a Dios, a mis padres, a mis abuelitos y a mi hermana, ya que sin su ayuda hubiera sido imposible culminar mi profesión.

***Alicia Stefanía Burbano Jácome***

Dedico este trabajo en primer lugar a Dios pues me ha mantenido de pie sin nunca dejarme a la deriva, a mi madre por ser mi pilar y principal fuente de inspiración y fiel consejera, a mi padre por estar conmigo siendo mi apoyo incondicional y a mi hermana por su infaltable cuidado hacia a mí en todo tiempo. Gracias por estar siempre a mi lado, este triunfo va para ustedes.

***Walter Andrés Calderón Chóez***

# Índice General

---

<b>ÍNDICE GENERAL .....</b>	<b>XI</b>
<b>ÍNDICE DE TABLAS .....</b>	<b>XIV</b>
<b>ÍNDICE DE GRÁFICOS .....</b>	<b>XV</b>
<b>ÍNDICE DE ANEXOS.....</b>	<b>XVI</b>
<b>RESUMEN .....</b>	<b>XVII</b>
Palabras claves .....	XVII
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>XVIII</b>
Key words.....	XVIII
<b>RÉSUMÉ.....</b>	<b>XIX</b>
Mots-clés: .....	XIX
<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>1</b>
<b>CAPÍTULO 1: GENERALIDADES .....</b>	<b>2</b>
<b>1.1. Planteamiento del problema .....</b>	<b>2</b>
1.1.1. Formulación del problema.....	3
1.1.2. Sistematización del problema .....	3
<b>1.2. Objetivos.....</b>	<b>3</b>
1.2.1. Objetivo General.....	4
1.2.2. Objetivos Específicos.....	4
<b>1.3. Justificación del problema.....</b>	<b>4</b>
1.3.1. Alcance de la investigación.....	5
<b>1.4. Metodología de la investigación .....</b>	<b>5</b>
1.4.1. Técnicas de investigación.....	5
1.4.2. Fuentes de recolección de información .....	6
1.4.4. Muestra .....	6

<b>CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO.....</b>	<b>7</b>
<b>2.1. Naturaleza de las organizaciones.....</b>	<b>7</b>
2.1.1. Tipos de organizaciones.....	8
2.1.2. Principios de las organizaciones.....	10
<b>2.2. La reingeniería.....</b>	<b>12</b>
2.2.1. Importancia de la reingeniería.....	12
2.2.2. Ventajas de la aplicación de la reingeniería.....	14
<b>2.3. Los procesos.....</b>	<b>15</b>
2.3.1. Importancia de los procesos.....	16
2.3.2. Clasificación de los procesos.....	16
<b>2.4. Empresas familiares.....</b>	<b>17</b>
2.4.2. Ventajas de las empresas familiares.....	19
2.4.3. Desventajas de las empresas familiares.....	21
<b>CAPÍTULO 3: CARACTERÍSTICA DE LA EMPRESA .....</b>	<b>23</b>
<b>3.1. Situación actual de la organización.....</b>	<b>23</b>
3.1.1. Ubicación.....	23
3.1.2. Misión.....	24
3.1.3. Visión.....	24
3.1.4. Objetivos empresariales.....	25
3.1.5. Valores institucionales de la organización.....	25
<b>3.2. Estructura organizacional actual.....</b>	<b>27</b>
<b>3.3. Análisis de las entrevistas.....</b>	<b>28</b>
3.3.1. Entrevista semiestructuradas al Gerente General.....	28
3.3.2. Entrevista semiestructurada a la Gerente Financiera – Contable.....	30
3.3.3. Entrevista semiestructurada a los Vendedores – Recaudadores.....	33
3.3.4. Interpretación de datos.....	45
<b>CAPÍTULO 4: PROYECTO DE REINGENIERÍA ADMINISTRATIVA DE LA MICROEMPRESA COMERCIAL ALMACENES ELECTRO HOGAR.....</b>	<b>59</b>
<b>4.1. Misión de Almacenes Electro Hogar .....</b>	<b>59</b>
<b>4.2. Visión de Almacenes Electro Hogar.....</b>	<b>59</b>
<b>4.3. Análisis FODA de la microempresa comercial Almacenes Electro Hogar.....</b>	<b>60</b>
4.3.1. Factores internos - Fortalezas.....	60
4.3.2. Factores internos - Oportunidades.....	60
4.3.3. Factores externos - Debilidades.....	61
4.3.4. Factores externos –Amenazas.....	61

<b>4.4. Estructura organizacional de Almacenes Electro Hogar .....</b>	<b>62</b>
<b>4.5. Descripción de los nuevos puestos de trabajo.....</b>	<b>64</b>
<b>4.6. Políticas empresariales de Almacenes Electro Hogar .....</b>	<b>75</b>
<b>4.7. Principales procedimientos de la microempresa comercial Almacenes Electro Hogar .....</b>	<b>77</b>
4.7.1. Procedimientos Financiero-Contable.....	78
4.7.2. Procedimientos de Marketing y Ventas .....	80
4.7.3. Procedimientos de Logística .....	82
4.7.4. Procedimientos del Talento Humano.....	84
<b>4.8. Plan de marketing para la microempresa comercial Almacenes Electro Hogar ....</b>	<b>87</b>
4.8.1. Plan de producto .....	87
4.8.2. Plan de Servicio y atención al cliente .....	88
<b>4.9. Plan de negocios en ventas para la microempresa comercial Almacenes Electro Hogar .....</b>	<b>89</b>
4.9.1. Estrategia de Ventas .....	90
4.9.2. Fuerza de ventas.....	90
<b>4.10. Reingeniería financiera de la microempresa comercial Almacenes Electro Hogar .....</b>	<b>91</b>
4.10.1. Inversión inicial .....	91
4.10.2. Financiamiento de la inversión .....	92
4.10.3. Presupuesto de sueldos.....	93
4.10.4. Estado de pérdidas y ganancias proyectado .....	94
4.10.5. Flujo de caja proyectado .....	95
4.10.6. Análisis de los escenarios proyectados .....	97
<b>CAPÍTULO 5: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....</b>	<b>100</b>
<b>5.1. Conclusiones.....</b>	<b>100</b>
<b>5.2. Recomendaciones.....</b>	<b>102</b>
<b>REFERENCIAS .....</b>	<b>104</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>108</b>

## Índice de Tablas

---

Tabla 1. Unidades de significado – Gerencia General.....	28
Tabla 2. Unidades de significado – Departamento Financiero y Contable .....	30
Tabla 3. Unidades de significado – Departamento de Ventas I .....	33
Tabla 4. Unidades de significado – Departamento de Ventas II .....	35
Tabla 5. Unidades de significado – Departamento de Ventas III.....	37
Tabla 6. Unidades de significado – Departamento de Ventas IV .....	39
Tabla 7. Unidades de significado – Departamento de Ventas V .....	41
Tabla 8. Unidades de significado – Departamento de Ventas VI .....	43
Tabla 9. Análisis por códigos y unidades de significado - Categoría A .....	48
Tabla 10. Análisis por códigos y unidades de significado - Categoría B .....	48
Tabla 11. Análisis por códigos y unidades de significado - Categoría C .....	51
Tabla 12. Análisis por códigos y unidades de significado - Categoría D .....	54
Tabla 13. Análisis Categoría A .....	56
Tabla 14. Análisis Categoría B .....	56
Tabla 15. Análisis Categoría C .....	57
Tabla 16. Análisis Categoría D .....	58
Tabla 17. Inversión Inicial.....	91
Tabla 18. Financiamiento de la inversión.....	92
Tabla 19. Amortización anual de la inversión.....	93
Tabla 20. Presupuesto de sueldos.....	93
Tabla 21. Estado de Pérdidas y Ganancias Proyectado.....	94
Tabla 22. Evaluación Financiera- Escenario Real.....	95
Tabla 23. Evaluación Financiera- Escenario Optimista .....	96
Tabla 24. Evaluación Financiera- Escenario Optimista .....	97
Tabla 25. Análisis de Escenarios Proyectados.....	98

## Índice de Gráficos

---

Gráfico 1. Claves para la existencia de una organización .....	8
Gráfico 2. Tipos de organizaciones.....	9
Gráfico 3. Criterios a seguir en la reingeniería .....	13
Gráfico 4. Tipos de procesos en la reingeniería empresarial.....	17
Gráfico 5. Datos de empresas familiares y no familiares en el Ecuador.....	18
Gráfico 6. Ventajas de las empresas familiares .....	20
Gráfico 7. Desventajas de las empresas familiares.....	22
Gráfico 8. Ubicación de la organización.....	24
Gráfico 9. Valores institucionales de la organización.....	26
Gráfico 10. Estructura jerárquica de la organización .....	27
Gráfico 11. Nuevo logo de la organización.....	62
Gráfico 12. Reingeniería jerárquica de la organización .....	63
Gráfico 13. Flujograma del proceso de procedimiento del área Financiera-Contable.....	79
Gráfico 14. Flujograma del proceso de procedimiento del área de Marketing y Ventas .....	81
Gráfico 15. Flujograma del proceso de procedimiento del área de Logística .....	83
Gráfico 16. Flujograma del proceso de procedimiento del área del Talento Humano.....	86
Gráfico 17. Plan de marketing de la microempresa comercial Almacenes Electro Hogar.....	87
Gráfico 18. Análisis de Escenarios Proyectados .....	99

## Índice de Anexos

---

Anexo 1. Formato del modelo de encuesta al personal de la microempresa comercial Almacenes Electro Hogar .....	108
Anexo 2. Levantamiento de la información por los investigadores en la microempresa comercial Almacenes Electro Hogar .....	110



## Resumen

---

Esta investigación trata de la reingeniería de la microempresa comercial Almacenes Electro Hogar, con la finalidad de optimizar la gestión del talento humano, la empresa en cuestión es de carácter familiar, lleva 7 años en el mercado ecuatoriano y se dedica a la comercialización de artículos para el hogar como son línea blanca, colchones, textiles, etc.

Este trabajo está organizado de la siguiente manera: en el primer capítulo se describen los problemas que afectan a la microempresa comercial Almacenes Electro Hogar tanto en el ámbito interno como externo, determinando objetivos claros y concretos a desarrollarse conforme se va avanzando la tesis.

En el segundo capítulo se mencionan las teorías administrativas que son fundamentales para la optimización de la gestión del talento humano, se citan también casos de otras empresas familiares que han tenido dificultades al no contar con una buena estructura organizacional.

En el tercer capítulo se analiza la situación administrativa y financiera de la empresa se detalla el levantamiento de la información mediante técnicas cualitativas de la investigación para posteriormente realizar un análisis en códigos, unidades de significancia y realizar la respectiva categorización.

En el cuarto capítulo se presenta la propuesta de reingeniería de la estructura organizacional de la microempresa comercial mediante políticas administrativas, de marketing, ventas y financiera para un óptimo desarrollo.

**Palabras claves:** reingeniería, optimización, talento humano, estructura organizacional, microempresa.

## **Abstract**

---

The theme of this research is to reengineer the organizational structure to Almacenes Electro Hogar microenterprise to optimize the management of human talent, which is a family business that has seven years in the Ecuadorian market manager marketing articles home, such as appliances, mattresses, textiles, etc.

The primary objective of this thesis improve the organizational structure starting with a base of administrative theories for adequacy of staff in office in order to meet customer expectations and above all provide excellent quality service. For this reason, four chapters were established:

Chapter 1: the problems affecting Almacenes Electro Hogar commercial micro both internally and externally, determining clear and concrete objectives will be developed as advancing the thesis be identified.

Chapter 2: each administrative theories that are critical to optimizing the management of human talent cases of other family businesses where the breakdown that may exist by not having a good detailed hierarchical structure are described, as well.

Chapter 3: The current situation of the company also obtained data were analyzed using qualitative research techniques such as interviews with staff of the organization and their perspectives.

Chapter 4: The proposed reengineering of the organizational structure to commercial microenterprise is designed by administrative policies, marketing, sales and financial for optimal development.

**Key words:** reengineering, optimization, human talent, organizational structure, microenterprise.

## Résumé

---

Le thème de cette recherche est de restructurer la structure organisationnelle dans les magasins Almacenes Electro Hogar microentreprise pour optimiser la gestion des talents humains, qui est une entreprise familiale qui a sept ans dans les articles de marketing de gestionnaire de marché équatorien la maison, tels que les appareils, des matelas, textiles, etc.

L'objectif principal de cette thèse améliorer la structure organisationnelle en commençant par une base de théories administratives pour l'adéquation du personnel dans le bureau afin de répondre aux attentes des clients et surtout fournir un excellent service de qualité. Pour cette raison, quatre chapitres ont été établis:

Chapitre 1: les problèmes affectant Almacenes Electro Hogar commerciaux micro fois interne et externe, la détermination des objectifs clairs et concrets sera développé comme avancer la thèse être identifié.

Chapitre 2: chacun théories administratives qui sont essentielles à l'optimisation de la gestion des cas de talents humains d'autres entreprises familiales où la ventilation qui peut exister en ne ayant pas une bonne structure hiérarchique détaillées sont décrites, ainsi.

Chapitre 3: La situation actuelle de la société a également obtenu des données ont été analysées en utilisant des techniques de recherche qualitatives comme des entretiens avec le personnel de l'organisation et de leurs perspectives.

Chapitre 4: La réingénierie proposée de la structure organisationnelle de la micro-entreprise commerciale est conçu par des politiques administratives, marketing, ventes et financière pour un développement optimal.

**Mots-clés:** réingénierie, l'optimisation, le talent humain, la structure organisationnelle, la microentreprise.

## **Introducción**

---

El mundo globalizado requiere que las empresas sean más competitivas, por lo tanto hay la necesidad de tener una estructura organizativa clara con el objetivo de diseñar nuevos puestos de trabajos, así como la creación de nuevas políticas encaminadas al personal, y la ejecución de nuevos procedimientos para que haya más eficiencia y agilidad.

La implementación de una reingeniería de la estructura organizacional y los procesos primordiales de la microempresa comercial Almacenes Electro Hogar de tal manera que se consiga a partir de este proceso de cambio, mayor, eficiencia, productividad y direccionamiento del negocio.

El propósito de la investigación es de permitir analizar a los integrantes de la empresa el espíritu de estar comprometidos y responsables al desempeñar sus actividades, puesto que encaminaría a la organización hacia la excelencia y hacia el éxito.

Optimizando la eficiencia de la gestión del talento humano ayudará a que las actividades que se realicen en cada departamento se vuelvan más productivas ya que cada integrante de la organización pueda identificar las funciones que le corresponden a su puesto de trabajo y cumplir con los objetivos de la organización.

Se espera que a partir de este trabajo la microempresa comercial Almacenes Electro cuente con una nueva manera de organización del trabajo y desarrollo del negocio de manera que se optimice la gestión administrativa y se coordine eficientemente los esfuerzos de su capital humano.

## **Capítulo 1: Generalidades**

---

El primer capítulo está diseñado para establecer los objetivos generales y específicos para llevar a cabo la propuesta de la reingeniería en la empresa gracias al análisis y los métodos y técnicas de la investigación que se van a emplear para resolver dicha problemática.

### **1.1. Planteamiento del problema**

De acuerdo a Englehardt y Simmons (2002), la forma de dirigir y administrar las empresas ha tenido numerosos cambios en el transcurso del tiempo debido a factores económicos y sociales como la globalización, su administración ha favorecido la adopción de las nuevas tendencias del mercado así como la implementación de estructuras flexibles que le permitan ser mucho más competitivas.

Páez (2002) manifiesta que, una estructura organizacional debe partir de la claridad de sus objetivos operacionales, y ser un facilitador que permita el logro de estos, mediante la adecuada coordinación de recursos humanos, materiales y financieros.

Al igual que muchas de las microempresas guayaquileñas, Almacenes Electro Hogar posee una administración informal y es dirigida de manera centralizada y en base a las experiencias de su fundadora, lo que limita la participación de los empleados ya que ésta ejerce el control de todas las actividades, esta microempresa no dispone de una estructura organizacional bien definida, ni cuenta con descripciones de puestos lo que ha dificultado la coordinación y el aprovechamiento eficiente de sus recursos humanos.

Almacenes Electro Hogar es una microempresa que está creciendo y necesita cambiar su estructura debido a las crecientes dificultades administrativas tales como la deficiente delegación y control de actividades, y el flujo de la información y los recursos; lo que ocasiona que exista duplicidad de tareas, que los trabajadores no sepan claramente cuáles son

sus responsabilidades y actividades a desempeñar, esto ha ocasionado quejas de los clientes, al no poder cumplir con la entrega de pedidos oportunamente debido a la falta de comunicación y coordinación entre las diferentes áreas de la microempresa.

Por este motivo, es necesario contar con una estructura adecuada a las necesidades de esta microempresa que la ayude a realizar un mejor manejo de sus operaciones favoreciendo la coordinación y optimización de la gestión de sus recursos humanos lo que se traducirá en un manejo coordinado y eficiente de sus recursos, con el objetivo de ofrecer productos que cumplan la calidad requerida a precios competitivos.

#### **1.1.1. Formulación del problema**

El bajo rendimiento de los empleados de la microempresa comercial Almacenes Electro Hogar se debe a la ausencia de una definida estructura organizacional.

#### **1.1.2. Sistematización del problema**

¿Cómo influye la falta de descripciones de funciones en el desempeño de los empleados?

¿Cómo afectan las limitaciones en el flujo de información en la toma de decisiones y en el servicio de postventa?

### **1.2. Objetivos**

Efectuar una reingeniería de la estructura organizacional de la microempresa comercial Almacenes Electro Hogar para la optimización de la gestión del talento humano

### **1.2.1. Objetivo General**

Realizar la reingeniería de la estructura organizacional de la microempresa comercial Almacenes Electro Hogar con el fin de optimizar la gestión del talento humano.

### **1.2.2. Objetivos Específicos**

1. Identificar los problemas organizacionales que existen en la microempresa comercial Almacenes Electro Hogar.
2. Describir las teorías administrativas para la optimización de la gestión del talento humano en la microempresa comercial Almacenes Electro Hogar.
3. Establecer el diseño de nuevos puestos de trabajo, creación de políticas y procedimientos para la microempresa comercial Almacenes Electro Hogar.
4. Diseñar una propuesta de reingeniería de la estructura organizacional de la microempresa comercial Almacenes Electro Hogar.
5. Realizar un estudio financiero para darle validez a la reingeniería planteada.

### **1.3. Justificación del problema**

La realización de una propuesta de reingeniería de la microempresa comercial Almacenes Electro Hogar se sustenta en la necesidad de superar los problemas a los que se enfrenta diariamente tales como la falta de comunicación y coordinación originada por la centralización de actividades por parte de la gerencia general, lo que trae como consecuencia un inadecuado desempeño de las mismas, derivada de la sobrecarga de trabajo.

Bueno (1997) argumenta que es importante contar con una estructura organizacional adecuada para el buen funcionamiento de las empresas, pues es la base que permite el cumplimiento de los objetivos propuestos a corto, mediano y largo plazo.

### **1.3.1. Alcance de la investigación**

La propuesta de una nueva estructura organizacional únicamente será aplicable a la microempresa comercial Almacenes Electro Hogar.

## **1.4. Metodología de la investigación**

Esta investigación es de carácter cualitativa, orientada a la redefinición de la estructura organizacional de la microempresa comercial Almacenes Electro Hogar, donde se describe la organización del trabajo, se define las funciones de los puestos y se replantea las principales políticas y procesos de la empresa.

### **1.4.1. Técnicas de investigación**

Las técnicas de investigación empleadas son las siguientes:

**Entrevistas semi estructuradas:** Según Carvajal (2009) la entrevista es un diálogo, preparado, diseñado y organizado en el que se dan los roles de entrevistado y entrevistador. La entrevista semi estructurada se define como encuentros cara a cara entre el investigador y los informantes.

Estos encuentros están dirigidos a la comprensión de las perspectivas que tienen los informantes respecto de sus vidas, experiencias o situaciones, tal como las expresan con sus propias palabras. Por tal motivo, la entrevista es para conocer las percepciones de las personas que tienen participación dentro de la microempresa comercial Almacenes Electro Hogar.

**Observación participante:** De acuerdo con Hernández, Fernández y Baptista (2003) la observación participante es una técnica de recogida de



información que consiste en observar a la vez que se participa en las actividades del grupo que se está investigando.

#### **1.4.2. Fuentes de recolección de información**

**Fuentes primarias:** Entrevistas con el personal directivo y administrativo de la microempresa comercial Almacenes Electro Hogar.

**Fuentes secundarias:** Tesis; textos especializados y artículos de revistas indexadas.

#### **1.4.3. Población**

La población objetivo lo constituye el personal directivo y los empleados de la microempresa comercial Almacenes Electro Hogar.

#### **1.4.4. Muestra**

Se trata de una muestra no probabilística intencional, o por conveniencia, Hernández, et al. (2006), menciona que la muestra no probabilística es *“el subgrupo de la población en la que la elección de los elementos no depende de la probabilidad sino de las características de la investigación”* (pag. 30).

Por tal motivo, la muestra de la presente investigación es intencional debido a que la microempresa comercial Almacenes Electro Hogar cuenta con una pequeña población, pues el total de colaboradores es de 15 personas.

## **Capítulo 2: Marco teórico**

---

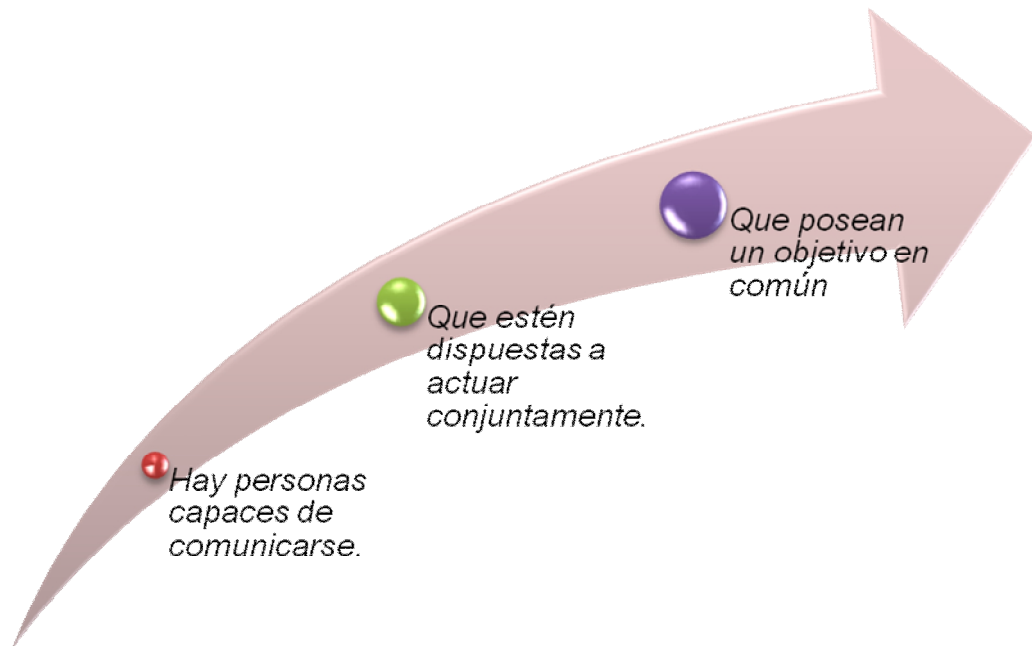
En el segundo capítulo se detallará más la naturaleza de las organizaciones, en qué consiste la reingeniería, los procesos. A todo esto, se especifica en el marco referencial todo lo concerniente a las empresas familiares, cuál ha sido su evolución, y si están acorde a las especificaciones que requiere el mercado para alcanzar la madurez como organización.

### **2.1. Naturaleza de las organizaciones**

Una organización según Nieto (2008) se define como un sistema de actividades conscientemente coordinadas formadas por dos o más personas. De acuerdo a Nieto (2008), las organizaciones están integradas por un conjunto de cargos cuyas reglas y normas de comportamiento, deben sujetarse a todos sus miembros y así, permitir que la empresa alcance determinados objetivos.

El individuo como tal no puede vivir aislado, sino en continua interacción con sus semejantes, por tanto es un ente sociable. Los individuos tienen que cooperar unos con otros, por sus restricciones personales, y deben constituir organizaciones que les permitan lograr algunos objetivos que el trabajo individual no alcanzaría realizar.

**Gráfico 1. Claves para la existencia de una organización**



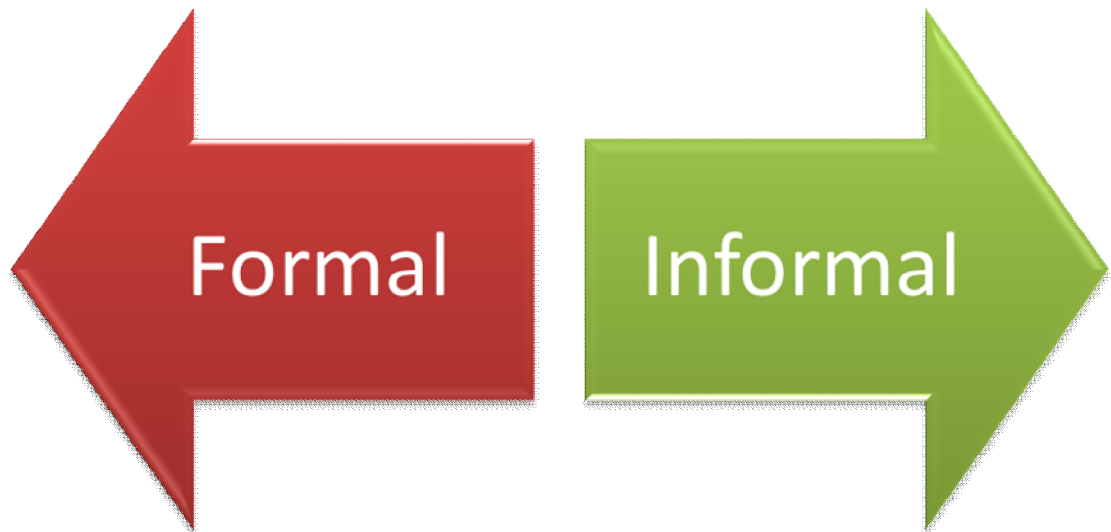
**Elaborado por:** Burbano Alicia y Calderón Walter

Las organizaciones se conforman para que las personas que trabajan en ella, alcancen objetivos que no podrían lograr de manera aislada, debido a las limitaciones individuales que existen tanto en los aspectos de la comunicación entre las personas.

### **2.1.1. Tipos de organizaciones**

Según Chiavenato (2010) existe una gran variedad de organizaciones: empresas industriales, comerciales, organizaciones de servicio (bancos, universidades, hospitales, tránsito, etc.), militares, públicas, que pueden orientarse hacia la producción de bienes o productos; éstas ejercen presión sobre los individuos y hacen parte integral del medio donde el hombre trabaja, se recrea, estudia y satisface sus necesidades. Para Stoner et al. (2007) existen dos tipos de organizaciones:

**Gráfico 2. Tipos de organizaciones**



**Elaborado por:** Burbano Alicia y Calderón Walter

**Organización Formal:** La organización formal es un elemento de la administración que tiene por objeto agrupar o identificar las tareas y trabajos a desarrollarse dentro de la empresa.

Este tipo de organización permite a las personas laborar conjuntamente en una forma eficiente. Cada miembro puede contribuir en forma más eficiente con su trabajo, para la consecución del objetivo primordial. Entre sus propósitos están:

- Asignar a cada miembro de la organización una responsabilidad y autoridad para la ejecución eficiente de sus tareas.
- Eliminar duplicidad de trabajo
- Permitir al administrador o ejecutivo profesional la consecución de los objetivos primordiales de una empresa.
- Una excelente organización permite el establecimiento de canales de comunicación adecuados.

**Organización Informal:** Según Stoner et al. (2007) es la resultante de las interacciones individuales y colectivas de los individuos ante la organización formal. Este tipo de organización se puede observar en cinco niveles diferentes:

- Constituida en grupos mayores de opinión o de presión sobre algún aspecto particular de la política de la empresa
- Grupos informales fundados en la similitud de labores y relacionados más o menos íntimamente.
- Grupos pequeños de tres y cuatro personas relacionados íntimamente.
- Individuos aislados que raramente participan en actividades sociales.
- Organización Informal Total, considerada como un sistema de grupos relacionados entre sí.

### **2.1.2. Principios de las organizaciones**

De acuerdo a Koontz y Weihrich (2005) existen varios principios organizacionales que facilitan el desarrollo de sus actividades, estos son:

**Principio de autoridad.** En todo grupo organizado, la autoridad suprema debe descansar en alguna parte. Deberá existir una clara línea de autoridad que emana de la autoridad suprema a cada uno de los individuos del grupo.

**Principio de continuidad.** La reorganización es un proceso continuo; en toda empresa deberán efectuarse previsiones específicas a este respecto.

**Principio del control.** Ninguna persona deberá supervisar a más de cinco, o como máximo seis subordinados directos, cuyos trabajos se relacionan entre sí.

**Principio de coordinación.** El objetivo de la organización de por sí, a diferencia del objetivo de la empresa es facilitar la coordinación; unidad del esfuerzo.

**Principio de definición.** El contenido de cada puesto, tanto en lo que se refiere a los deberes que implica como a la responsabilidad y autoridad que en el mismo radican y a sus relaciones con otros puestos, deberá ser claramente definido por escrito y dado a conocer a todos aquellos a quienes concierna.

**Principio de equilibrio.** Es esencial que las diversas unidades de organización se mantengan en equilibrio.

**Principio de especialización.** Las actividades de cada uno de los miembros de un grupo organizado deberán confinarse, en todo lo que sea posible, a la ejecución de una sola función.

**Principio de reciprocidad.** En todo puesto, la responsabilidad y autoridad deben ser equivalentes.

**Principio de responsabilidad.** La responsabilidad de un superior por los actos de sus subordinados es absoluta.

**Principio del objetivo.** Toda organización y cada parte de la misma debe constituir una expresión de objetivo de la empresa, o carecerá de significado, siendo por lo tanto redundante.

## **2.2. La reingeniería**

La reingeniería no es más que una herramienta para mejorar ciertos procesos críticos que afectan a una organización o empresa. Empezar desde cero es un significado corto de lo que es hacer reingeniería, no significa reparar lo que ya existe ni hacer cambios que dejan intacto el fondo del problema, tampoco se trata de hacer arreglos en un sistema que ya existe para que funcione mejor. Reingeniería significa *“abandonar procedimientos definidos desde hace mucho tiempo y examinar otra vez desprevenida, el trabajo que se requiere hacer para crear el producto o servicio de una empresa nuevamente”* (Agudelo & Escobar, 2007).

### **2.2.1. Importancia de la reingeniería**

Según el Institute of Industrial Engineers (2009) *“la reingeniería es una herramienta organizacional que se utiliza para analizar los flujos de procesos, a fin de poder optimizar los flujos de trabajo y servicio de la organización. En la gestión de las instituciones públicas y privadas se busca constantemente la optimización de los procedimientos administrativos para lo cual se utiliza constantemente la reingeniería de procesos, el objetivo es brindar mejores servicios públicos al ciudadano, se busca alcanzar mejoras en medidas de rendimiento, tales como calidad, costos, y rapidez”*.

Uno de los impedimentos que se presentan en los procesos de reingeniería es la resistencia al cambio, debido a que es producido por la existencia de paradigmas o mitos, los mismos que tiene que ser enfrentados a través de la concientización del logro de propósitos institucionales los cuales deben comunicarse a todos los participantes del proceso. Según Hammer y Champy (2007) la reingeniería define criterios para optimizar y simplificar procesos para el alcance de metas al cambio.

**Gráfico 3. Criterios a seguir en la reingeniería**



**Elaborado por:** Burbano Alicia y Calderón Walter

Los cinco criterios propuestos por Hammer y Champy (2007) son los fundamentales para alcanzar la reingeniería en una organización.

- **Racionalizar las operaciones:** Mejorando la calidad, la flexibilidad y la eficiencia.
- **Reducir los costos:** La reducción de costos puede ser en mano de obra, en materiales, en información, costos administrativos, de financiación, etc.
- **Mejorar la calidad:** Se sostiene que, mantener y mejorar la calidad de los procesos, significa incrementar su valor. Se busca lo que últimamente se dio a llamar “calidad total”.
- **Aumentar los ingresos:** Por medio de la capacitación y el mejoramiento de los métodos de trabajo.



- **Mejorar la orientación hacia los clientes:** La reingeniería basa el rediseño de procesos tomando como parámetro principal al cliente evaluando las actitudes y perfil de éste y traduce esa información en mejorar su atención para satisfacerlo.

La reingeniería implica que la información y la responsabilidad se desplacen a los niveles jerárquicos inferiores, de forma que los empleados tomen más decisiones, se les valore y recompense según los resultados obtenidos. La reingeniería no tendrá éxito sin una reeducación y reformatión del personal. La transformación de los procesos productivos requiere un cambio tanto estructural como cultural:

- Delegación de responsabilidad y autoridad
- Formación continua
- Nuevos valores, los ascensos no deben basarse en la calificación para el nuevo puesto
- Polifuncionalidad
- Transformación de la función directiva hacia responsabilidades más globales
- Transición de una estructura jerárquica a una organización por equipos

### **2.2.2. Ventajas de la aplicación de la reingeniería**

La reingeniería permite un rápido reposicionamiento de la empresa en el mercado, gracias a importantes reducciones de costos, mejoras rápidas en la calidad de servicios, tiempos de reacción, reducción de desperdicios y mejoras en los niveles de satisfacción y tiempos de ciclos. Según Hammer y Champy (2007) las principales ventajas son:

- Cultura corporativa ayudando a evolucionar la cultura de la organización.
- Estructura de la organización enfocándose a las verdaderas necesidades del cliente.
- Mejoramiento decisivo para Cambios notables en tiempos cortos y para responder a la satisfacción del cliente.
- Mentalidad revolucionaria que induce a pensar en grande en la organización.
- Rediseño de puestos para la creación de empleos más incitantes y satisfactorios.
- Renovación de la organización para el aumento en la participación en el mercado, rentabilidad y mejor posición frente a la competencia.

### **2.3. Los procesos**

Según el aporte conceptual de los siguientes autores que lo definen como:

Harrington (2007) menciona que un proceso es *“cualquier actividad o grupo de actividades que emplee un insumo, le agregue valor a éste y suministre un producto a un cliente externo o interno. Los procesos utilizan los recursos de una organización para suministrar resultados definitivos”*.

Agudelo (2008) agrega que *“un proceso es un conjunto de actividades secuenciales o paralelas que ejecuta un productor, sobre un insumo, le agrega valor a este y suministra un producto o servicio para un cliente externo o interno”*.

De acuerdo con Villarroel (2009) se conoce como proceso al *“conjunto de actividades que recibe uno o más insumos y crea un producto de valor para el cliente. Este concepto implica que dentro de cada proceso confluyen una o varias tareas. Dichas tareas individuales dentro de cada proceso son importantes, pero ninguna de ellas tiene importancia para el cliente si el proceso global no funciona”*.

### 2.3.1. Importancia de los procesos

Los procesos se consideran actualmente como la base operativa de gran parte de las organizaciones y gradualmente se van convirtiendo en la base estructural de un número creciente de empresas.

Por tal motivo, los procesos son el elemento más apreciado, y utilizado de forma más general, en los modelos de gestión de organizaciones, sobre todo en las empresas que toman la calidad total como base de su estrategia.

Este interés por los procesos ha originado gran cantidad de herramientas y técnicas relacionadas tanto con la gestión de los propios procesos como con la gestión basada en los mismos. La gestión de procesos se basa en las herramientas de mejora, popularizadas por los resultados obtenidos por empresas japonesas, generalmente integradas en el "método sistemático" o científico de mejora de procesos.

### 2.3.2. Clasificación de los procesos

Para MacDonald (2008) Se pueden distinguir dos tipos de procesos: procesos clave y procesos críticos. En general, los procesos clave están principalmente orientados hacia la satisfacción del cliente y en ellos se emplean una gran cantidad de los recursos disponibles por la empresa. Para Chiavenato (2010) existen tres tipos de procesos en la reingeniería empresarial:

**Procesos estratégicos:** Son procesos destinados a definir y controlar las metas de la organización, sus políticas y estrategias. Permiten llevar adelante la organización. Están en relación muy directa con la misión/visión de la organización. Involucran personal de primer nivel de la organización.

**Procesos operativos:** Son procesos que permiten generar el producto/servicio que se entrega al cliente, por lo que inciden directamente en la satisfacción del cliente final. Generalmente atraviesan muchas

funciones. Son procesos que valoran los clientes y los accionistas. Los procesos operativos también reciben el nombre de procesos clave.

**Procesos de soporte:** Apoyan los procesos operativos. Sus clientes son internos. Los procesos de soporte también reciben el nombre de procesos de apoyo.

**Gráfico 4. Tipos de procesos en la reingeniería empresarial**



**Elaborado por:** Burbano Alicia y Calderón Walter

## 2.4. Empresas familiares

El Diario El Expreso (2014), partiendo de una selección de las 500 empresas más grandes del Ecuador, se ha llegado a la conclusión que existe empresas familiares y no familiares. Para esto se ha utilizado información pública obtenida en la Superintendencia de Compañías, o de las propias empresas; pero en todos los casos, tal como se mencionó, la categorización puede resultar subjetiva, lo cual no resta validez al análisis.

En suma, el 89% de las empresas del Ecuador son empresas familiares. Así, se puede estimar que el número de empleos generados por las empresas familiares del Ecuador que es de 1,6 millones, lo cual representa alrededor del 93% del empleo formal. Un resultado, bastante similar al registrado en otros países latinoamericanos. La riqueza generada por las empresas familiares representa el 51% del Producto Interno Bruto.

Las empresas no familiares, se encuentran en su mayoría (96% de los casos) ubicadas en las provincias de Pichincha y Guayas, y son de gran tamaño. En contraste, las familiares, tienen una mejor distribución geográfica, sobre todo en aquellas empresas de menor tamaño, pues Pichincha y Guayas concentran “solo” un 60% del total.

**Gráfico 5. Datos de empresas familiares y no familiares en el Ecuador**

<b>Principales datos de las empresas del Ecuador</b>		
<b>Número de empresas</b>	<b>Familiares</b>	<b>No Familiares</b>
% sobre total de empresas Grandes	77%	23%
% sobre total de PYMES	90%	10%
% sobre total de Microempresas	100%	0%
% sobre total empresas (estimado)	89%	11%
<b>Empleo</b>		
# de empleos formales estimados (millones)	1,6	0,12
% Empleo formal	93%	7%
<b>Rentabilidad</b>		
Rent. Neta	3%	8%
ROE	13%	23%
ROA	5%	9%
<b>Ventas</b>		
Variación ventas (prom 5 años)	25%	25%
Variación ventas (ultimo año)	22%	31%
% respecto al PIB (solo empresas grandes)	51%	27%
% respecto a las ventas de 500 empresas más grandes (2005)	65%	35%
% respecto a las ventas de 500 empresas más grandes (1996)	75%	25%

**Fuente:** Departamento de Investigación IDE Business School

#### 2.4.2. Ventajas de las empresas familiares

Según Durán (2013) Las ventajas competitivas de las empresas familiares derivan precisamente de la interrelación existente entre familia y empresa:

- **Comportamiento más entusiasta de los trabajadores:** Generalmente el fundador tiene una mejor relación y siente una mayor responsabilidad hacia sus trabajadores, que le han ayudado al inicio de la empresa, lo que se traduce en una buena valoración de estos hacia él y en sentirse que forman parte de un equipo.
- **Flexibilidad competitiva** y capacidad de ajuste en las fases depresivas del ciclo económico con efectos notables sobre la estabilidad del empleo.
- **Mayor grado de autofinanciación** y reinversión de beneficios para financiar el futuro crecimiento de la empresa. Ello conlleva asimismo, un control más riguroso del gasto.
- **Mayor vinculación con los clientes:** El compromiso que caracteriza a las empresas familiares suele manifestarse bajo la forma de una atención más cordial y esmerada y una calidad de servicio más alta. Lo que origina un mayor grado de confianza y reputación entre los clientes.
- **Mejor orientación al mercado:** Las empresas familiares, generalmente tienen sus formas propias de “hacer las cosas”, un knowhow comercial que no poseen sus competidores y que se transmite a las siguientes generaciones, perpetuándolo como estrategia de la empresa.

**Gráfico 6. Ventajas de las empresas familiares**



**Elaborado por:** Burbano Alicia y Calderón Walter

Es una realidad fácilmente comprobable que la empresa familiar puede tener, por su propia naturaleza, dos grupos de fortalezas esenciales y diferenciales basadas en la unidad de la familia y en el compromiso con el proyecto empresarial.

Dentro de estas ventajas de las empresas familiares se encuentran las fortalezas derivadas por la unidad que incluyen la autoridad reconocida, los intereses comunes, la flexibilidad, la comunicación, la confianza y la compenetración.

En las fortalezas derivadas del compromiso existe el capital paciente, el pensamiento a largo plazo, la exigencia de lo mejor, el sacrificio personal y la entrega a un ideal dentro del campo de las ventajas de las empresas familiares.

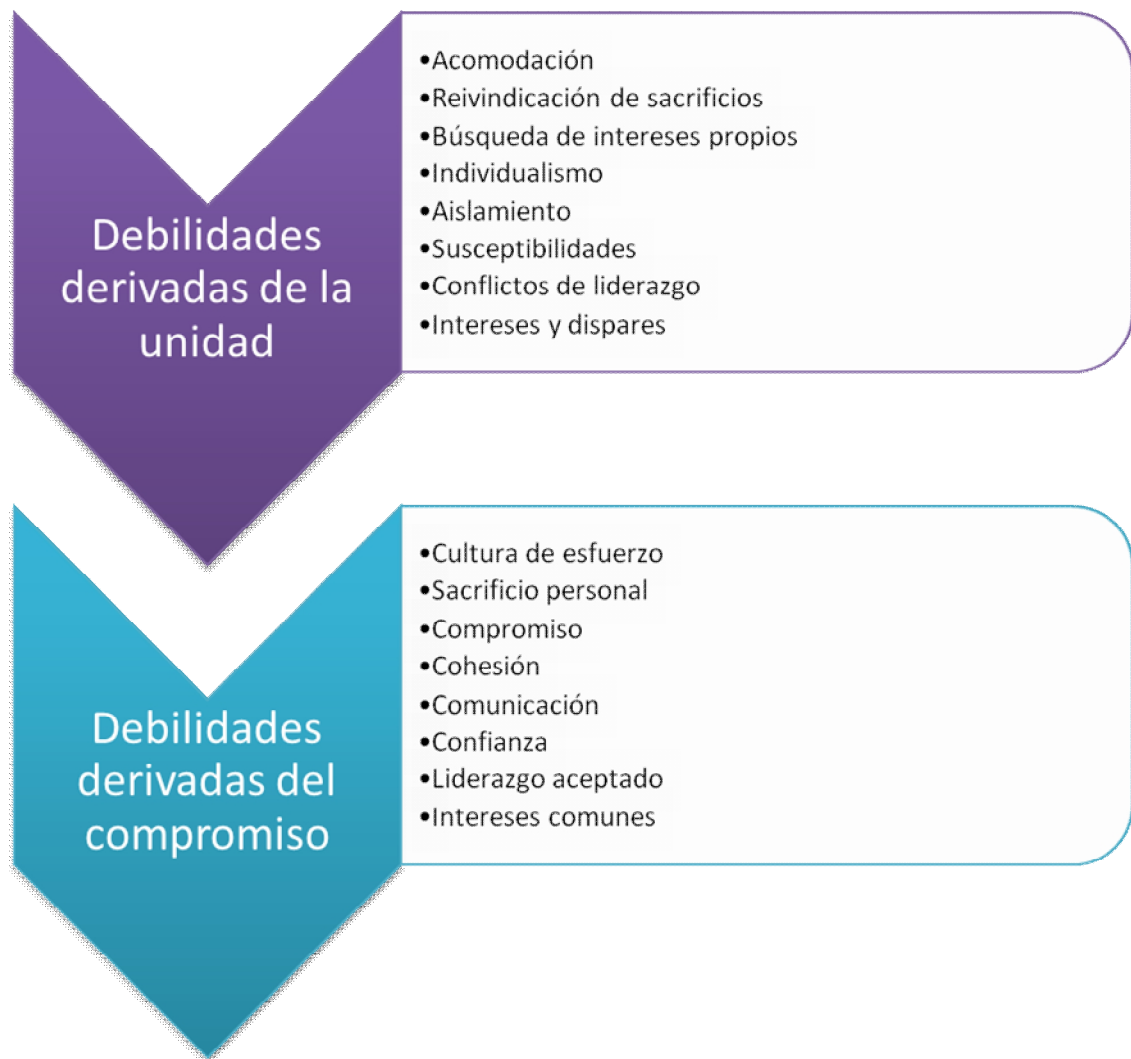
### 2.4.3. Desventajas de las empresas familiares

Según Durán (2013) la misma interacción entre familia y empresa puede ser fuente de debilidades. Entre las limitaciones de las empresas familiares se pueden destacar las siguientes:

- **Limitación financiera.** Generalmente el fundador inicia su andadura empresarial mediante un préstamo y, aunque la empresa comience a generar beneficios, necesitará financiar el crecimiento, lo que le llevará a reinvertirlo todo y a seguir endeudándose.
- **Dificultad para la venta de participaciones propias.** Como las acciones de la empresa familiar generalmente no cotizan en bolsa, no resulta fácil ampliar capital y vender acciones, dificultando la financiación para el crecimiento.
- **Dificultades para la recompra de participaciones.** Al llegar el momento de la sucesión en la empresa familiar, se suele plantear la recompra de participaciones sociales a hermanos o primos que no desean continuar en la empresa. Ello supondrá un endeudamiento adicional de los que se quedan en ella.



**Gráfico 7. Desventajas de las empresas familiares**



**Elaborado por:** Burbano Alicia y Calderón Walter

Este gráfico de las debilidades existen factores como la acomodación, la reivindicación de sacrificios, la búsqueda de intereses propios, el individualismo, el aislamiento, las susceptibilidades, los conflictos de liderazgo y los intereses o dispares.

Enfocándose en las debilidades derivadas al compromiso, se encuentran la cultura del esfuerzo, el sacrificio personal, el compromiso, la cohesión, la comunicación, la confianza, el liderazgo aceptado y los intereses comunes.

## **Capítulo 3: Característica de la empresa**

---

En el tercer capítulo se abarcará la situación actual de la organización, es decir lo que actualmente tiene la microempresa comercial Almacenes Electro Hogar tanto en el ámbito organizacional como los procedimientos. Se realizó la técnica de las entrevistas semiestructuradas a todo el personal de la empresa con el objetivo de conocer la perspectiva del estudio y poder efectuar con una mejor visión la reingeniería.

### **3.1. Situación actual de la organización**

La microempresa comercial Almacenes Electro Hogar fue fundada en enero del 2007. La empresa inició sus operaciones con un sistema de ventas puerta a puerta en los barrios suburbanos del norte de la ciudad Guayaquil con mercadería como plásticos, cristalerías, textiles y todo lo relacionado para los distintos ambientes del hogar.

Para finales del año 2007, Electro Hogar obtuvo la distribución de colchones de una de las marcas mejor posicionadas en el mercado ecuatoriano como lo es Chaide & Chaide. A inicios del año 2008, la empresa se expande y abre operaciones en la provincia de Manabí específicamente en el cantón Jipijapa.

Para el año 2011, la empresa empieza a ver oportunidades en el mercado de línea blanca y obtiene la distribución de la marca Indurama y Global, así como también incursiona en el mercado de audio y video con marcas reconocidas como Sony, LG, Samsung y Panasonic. A principios del año 2012 con el ánimo de expandir sus operaciones abre sectores en el cantón Daule y sus alrededores.

#### **3.1.1. Ubicación**

La matriz de Almacenes Electro Hogar está ubicado en Guayaquil: Km 5<sup>1/2</sup> vía Daule, Mapasingue Oeste Av. 8va. y calle 2da, en el Conjunto

Residencial “El Árbol” Manzana 4 villa 4; mientras que su sucursal en Jipijapa está situada en Rocafuerte entre Víctor Manuel Rendón y Ricaurte.

**Gráfico 8. Ubicación de la organización**



**Elaborado por:** Burbano Alicia y Calderón Walter

### **3.1.2. Misión**

Ofrecer una variedad de productos para el hogar, de la mejor calidad con garantía y al mejor plan de financiamiento.

### **3.1.3. Visión**

Ser líderes en el mercado, obteniendo mayor participación en el mismo adaptando e innovando la propuesta de negocio a aplicar.

### 3.1.4. Objetivos empresariales

Los objetivos de la microempresa comercial Almacenes Electro Hogar son los siguientes:

- Asociarse con los mejores productos y proveedores del país y de la región.
- Crear y fomentar mejores planes de financiamiento para facilitar una mayor accesibilidad de los clientes actuales y potenciales.
- Lograr una mayor participación en el mercado.
- Satisfacer las necesidades de los clientes con productos de calidad.

### 3.1.5. Valores institucionales de la organización

La microempresa comercial Almacenes Electro Hogar es un negocio que respeta a la sociedad, al estado, a la familia, a los proveedores, a sus colaboradores y principalmente a los clientes, brindando con ética y honestidad un servicio de calidad con la constancia, responsabilidad, equidad y puntualidad que la ha caracterizado desde el inicio de sus actividades.

La organización posee los siguientes valores:

**Crecimiento:** Aumento de habilidades y conocimientos personales, así la microempresa tendrá mayor capacidad para ofrecer más y mejores servicios.

**Eficiencia:** El personal de la microempresa siempre busca en todo momento el mejor uso de los recursos para el cumplimiento de sus metas en el menor tiempo posible.

**Equidad:** Lograr obtener resultados positivos con los clientes, esta equidad corporativa es el resultado de la ejecución exitosa de una estrategia de negocios que integra las marcas de los productos dentro de la cultura organizacional.

**Ética:** Los principios morales, éticos y normas reflejan la cultura de la empresa para alcanzar una mayor sintonía con la sociedad y permitir una mejor adaptación con los clientes.

**Puntualidad:** Como principio empresarial, reconocer y valorar la puntualidad como forma de realizar mejor el trabajo cotidiano.

**Responsabilidad:** Realizar bien el trabajo y cumplir lo pactado con los clientes y proveedores, y cuidar los recursos sean financieros, humanos o materiales.

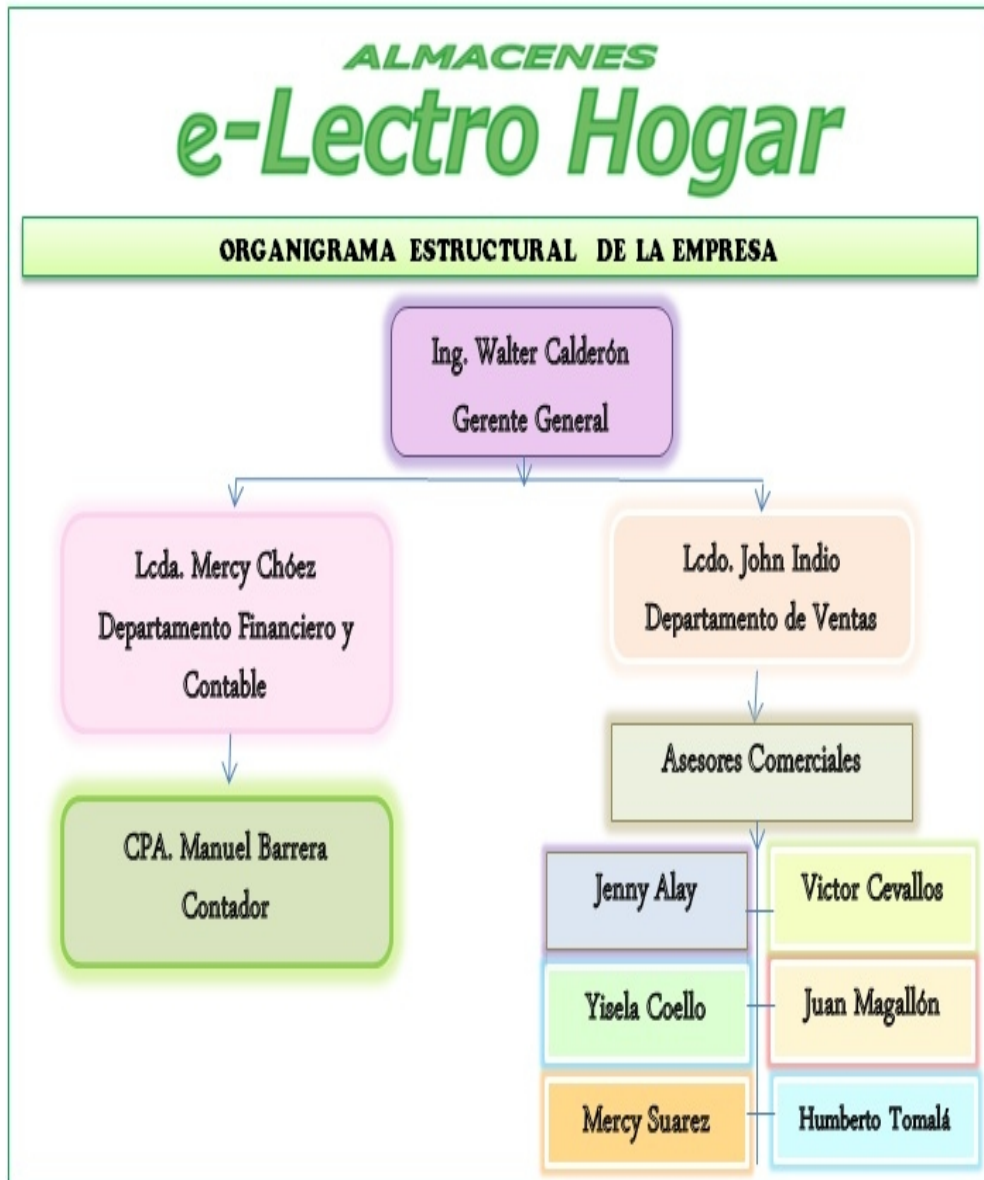
**Gráfico 9. Valores institucionales de la organización**



**Elaborado por:** Burbano Alicia y Calderón Walter

### 3.2. Estructura organizacional actual

Gráfico 10. Estructura jerárquica de la organización



Elaborado por: Burbano Alicia y Calderón Walter

La microempresa comercial Almacenes Electro Hogar cuenta con un personal integrado por 11 colaboradores a nivel nacional, de los cuales 9 se encuentran laborando en la ciudad de Guayaquil que es la matriz, y 2 están en la sucursal en el cantón Jipijapa.

### 3.3. Análisis de las entrevistas

En este punto, se realiza el análisis de las entrevistas realizadas al personal de la microempresa comercial Almacenes Electro Hogar a través de matrices de los tres departamentos en cuestión que son Gerencia General, Departamento Financiero- Contable y Departamento de Ventas.

Según Carvajal (2009), las entrevistas tienen un carácter conversacional que desde el interaccionismo simbólico se utilizan a fin de no oprimir a las personas participantes, generando un ámbito coloquial que facilita la comunicación entre quienes interactúan (Ver Anexo No.1).

Se realizó las entrevistas semiestructuradas al personal de la microempresa comercial Almacenes Electro Hogar dividido en tres grupos el Gerente General, el Departamento Financiero-Contable y el Departamento de Ventas, un total de 8 entrevistas y se lo realizó en un período de una entrevista diaria en toda la semana.

#### 3.3.1. Entrevista semiestructuradas al Gerente General

Tabla 1. Unidades de significado – Gerencia General

<b>¿Cuál es su edad?</b> 26 años
<b>¿Cuánto tiempo lleva trabajando en la microempresa comercial Almacenes Electro Hogar?</b> 10 años
<b>¿Conoce usted la misión y visión de la microempresa comercial Almacenes Electro Hogar?</b> Sí.
<b>¿Existe una política de personal en la microempresa comercial Almacenes Electro Hogar?</b> Sí, para la realización de ventas, compra de mercadería, porcentajes de recaudación, pago de proveedores.

**¿Qué procesos en la microempresa comercial Almacenes Electro Hogar considera usted necesario mejorar?**

Proceso de compra de mercadería (stock amplio, diversificación de proveedores), proceso de recaudación de cartera (mejora en la distribución al asesor respectivo), proceso de ventas (capacitación, información de productos, plazos, cuotas).

**¿Cuáles son sus necesidades en la realización de su trabajo?**

Información fluida y veraz para una mejora en los resultados.

**¿Su jefe le informa periódicamente sobre el resultado del trabajo que ha realizado?**

Sí.

**¿Qué cambios usted sugeriría realizar para mejorar los resultados de la microempresa comercial Almacenes Electro Hogar?**

Mejora en la estructura organizacional desde la gerencia hasta los mandos bajos de manera que haya fluidez en la información y datos que se manejen de manera eficaz y oportuna para una toma de decisión acertada.

**¿Se cumplen los plazos establecidos en las diferentes actividades de la microempresa comercial Almacenes Electro Hogar?**

Muchas veces no, debido a la falta de información lo cual genera retraso, también la acumulación de actividades y falta de delegación de responsabilidades genera retrasos.

**¿De qué manera se evalúan los resultados que usted ha alcanzado en la empresa?**

De forma porcentual la meta alcanzada.

**¿Qué cargo ocupa dentro de la microempresa comercial Almacenes Electro Hogar?**

Gerente

**¿Tiene usted alguna dificultad en su puesto de trabajo? ¿Sí, No? ¿De qué tipo?**

Falta de tiempo por la acumulación de responsabilidades no delegadas de manera oportuna.

**¿Qué tipos de apoyos usted necesita para realizar su trabajo?**

Procesamiento de datos para una toma de decisión oportuna.

**¿De qué manera usted aporta al desarrollo de su puesto de trabajo?**



Con la realización responsable y veraz de las actividades correspondientes.

**¿Considera usted que sus labores en la empresa están acorde al puesto que desempeña?**

Sí.

**¿Cuáles son las responsabilidades esenciales de su puesto de trabajo?**

Coordinar la compra y recepción de mercadería, pago a proveedores, logística de transporte de mercadería (ventas), logística efectivizar garantía de productos, realización liquidación de comisiones y realización de promociones y precios de ventas.

**¿Recibe usted capacitación en su puesto de trabajo?**

No.

**¿Sus actividades se relacionan con el de otros compañeros? ¿De qué manera?**

Sí, mi cargo va de la mano del resto de mi equipo completo de trabajo.

**¿Cuenta usted con espacio físico suficiente para desarrollar sus actividades cotidianas?**

Sí.

**¿De qué manera usted coordina las actividades con el resto de sus compañeros?**

Se coordina la implementación de promociones, sectores de ventas, revisión personal de cada cartera con su respectivo asesor.

**Elaborado por:** Burbano Alicia y Calderón Walter

### 3.3.2. Entrevista semiestructurada a la Gerente Financiera – Contable

**Tabla 2. Unidades de significado – Departamento Financiero y Contable**

**¿Cuál es su edad?**

51 años

**¿Cuánto tiempo lleva trabajando en la microempresa comercial Almacenes Electro Hogar?**

Desde sus inicios.

**¿Conoce usted la misión y visión de la microempresa comercial Almacenes Electro Hogar?**

Misión: Vender a los clientes artículos de calidad.

Visión: Que se amplíe.

**¿Existe una política de personal en la microempresa comercial Almacenes Electro Hogar?**

Sí existe, en cuanto a ventas, verificar si el cliente tiene casa propia, vender con cédula de identidad y documentos personales para verificar datos; en cuanto a cobros, rendimiento del 65 al 70%.

**¿Qué procesos en la microempresa comercial Almacenes Electro Hogar considera usted necesario mejorar?**

Diversificar o ampliar stock de mercadería, zonificar bien los sectores de venta, establecer cronogramas de ventas mensuales para diferentes sectores.

**¿Cuáles son sus necesidades en la realización de su trabajo?**

Un cambio de silla para mi oficina.

**¿Su jefe le informa periódicamente sobre el resultado del trabajo que ha realizado?**

No.

**¿Qué cambios usted sugeriría realizar para mejorar los resultados de la microempresa comercial Almacenes Electro Hogar?**

Cambios en cuanto a la política de venta y supervisión de sectores en cuanto a recaudadores.

**¿Se cumplen los plazos establecidos en las diferentes actividades de la microempresa comercial Almacenes Electro Hogar?**

Sí, así es.

**¿De qué manera se evalúan los resultados que usted ha alcanzado en la empresa?**

Justamente por los resultados obtenidos en el trabajo asignado.

**¿Qué cargo ocupa dentro de la microempresa comercial Almacenes Electro Hogar?**

Gerente Financiero.

**¿Tiene usted alguna dificultad en su puesto de trabajo? ¿Sí, No? ¿De qué tipo?**

No, de ningún tipo.

**¿Qué tipos de apoyos usted necesita para realizar su trabajo?**

Necesito actualizarme en cuanto al manejo y pago de impuestos.

**¿De qué manera usted aporta al desarrollo de su puesto de trabajo?**

Controlando que los ingresos sean acorde con lo invertido.

**¿Considera usted que sus labores en la empresa están acorde al puesto que desempeña?**

Claro que sí.

**¿Cuáles son las responsabilidades esenciales de su puesto de trabajo?**

Control administrativo y financiero.

**¿Recibe usted capacitación en su puesto de trabajo?**

No, lo único que he hecho es asistir a un seminario pero si lo hago investigando en Internet.

**¿Sus actividades se relacionan con el de otros compañeros? ¿De qué manera?**

Claro que sí, siendo una microempresa de ventas y recaudaciones, tengo que conversar con ellos en cuanto al comportamiento de compras y pagos de los clientes.

**¿Cuenta usted con espacio físico suficiente para desarrollar sus actividades cotidianas?**

Sí cuento con el espacio y comodidad suficiente.

**¿De qué manera usted coordina las actividades con el resto de sus compañeros?**

Conversando sobre el comportamiento de compras y pagos de los clientes para mejorarlos.

**Elaborado por:** Burbano Alicia y Calderón Walter

### 3.3.3. Entrevista semiestructurada a los Vendedores – Recaudadores

Tabla 3. Unidades de significado – Departamento de Ventas I

<p><b>¿Cuál es su edad?</b></p> <p>50 años</p>
<p><b>¿Cuánto tiempo lleva trabajando en la microempresa comercial Almacenes Electro Hogar?</b></p> <p>8 años</p>
<p><b>¿Conoce usted la misión y visión de la microempresa comercial Almacenes Electro Hogar?</b></p> <p>No.</p>
<p><b>¿Existe una política de personal en la microempresa comercial Almacenes Electro Hogar?</b></p> <p>No.</p>
<p><b>¿Qué procesos en la microempresa comercial Almacenes Electro Hogar considera usted necesario mejorar?</b></p> <p>Realizar una venta donde le gustaría contar con un catálogo para mostrar la mercadería al cliente.</p>
<p><b>¿Cuáles son sus necesidades en la realización de su trabajo?</b></p> <p>Contar con los talonarios necesarios.</p>
<p><b>¿Su jefe le informa periódicamente sobre el resultado del trabajo que ha realizado?</b></p> <p>Sí, porque nos incentivaría más para seguir mejorando al realizar el trabajo.</p>
<p><b>¿Qué cambios usted sugeriría realizar para mejorar los resultados de la microempresa comercial Almacenes Electro Hogar?</b></p> <p>Tener variedad de mercadería en general.</p>
<p><b>¿Se cumplen los plazos establecidos en las diferentes actividades de la microempresa comercial Almacenes Electro Hogar?</b></p> <p>Más o menos, porque a veces demoran en traer el pedido.</p>

**¿De qué manera se evalúan los resultados que usted ha alcanzado en la empresa?**

Se evalúan según los resultados de las cobranzas con los porcentajes establecidos.

**¿Qué cargo ocupa dentro de la microempresa comercial Almacenes Electro Hogar?**

Jefa de Departamento de Ventas

**¿Tiene usted alguna dificultad en su puesto de trabajo? ¿Sí, No? ¿De qué tipo?**

No

**¿Qué tipos de apoyos usted necesita para realizar su trabajo?**

Que nos otorguen camisetas que identifiquen a la empresa.

**¿De qué manera usted aporta al desarrollo de su puesto de trabajo?**

Cumpliendo con los días de trabajo realizándolo bien.

**¿Considera usted que sus labores en la empresa están acorde al puesto que desempeña?**

Sí.

**¿Cuáles son las responsabilidades esenciales de su puesto de trabajo?**

Trabajar y llegar temprano al lugar de trabajo.

**¿Recibe usted capacitación en su puesto de trabajo?**

No.

**¿Sus actividades se relacionan con el de otros compañeros? ¿De qué manera?**

Sí, porque realizamos la misma actividad.

**¿Cuenta usted con espacio físico suficiente para desarrollar sus actividades cotidianas?**

Sí.

**¿De qué manera usted coordina las actividades con el resto de sus compañeros?**

Al llegar al trabajo nos reunimos y nos ponemos de acuerdo para ir a trabajar a un determinado sector.

**Elaborado por:** Burbano Alicia y Calderón Walter

**Tabla 4. Unidades de significado – Departamento de Ventas II**

<p><b>¿Cuál es su edad?</b></p> <p>26 años</p>
<p><b>¿Cuánto tiempo lleva trabajando en la microempresa comercial Almacenes Electro Hogar?</b></p> <p>Un mes y algo más.</p>
<p><b>¿Conoce usted la misión y visión de la microempresa comercial Almacenes Electro Hogar?</b></p> <p>No.</p>
<p><b>¿Existe una política de personal en la microempresa comercial Almacenes Electro Hogar?</b></p> <p>No.</p>
<p><b>¿Qué procesos en la microempresa comercial Almacenes Electro Hogar considera usted necesario mejorar?</b></p> <p>Al entregar o vender una mercadería siempre teniendo un mostrario o catálogo con precios incluidos.</p>
<p><b>¿Cuáles son sus necesidades en la realización de su trabajo?</b></p> <p>Tener siempre proformas para las ventas, talonarios para los cobros, bolígrafos.</p>
<p><b>¿Su jefe le informa periódicamente sobre el resultado del trabajo que ha realizado?</b></p> <p>Sí, siempre me informa en casos de ventas en los cobros, siempre se lleva un control.</p>
<p><b>¿Qué cambios usted sugeriría realizar para mejorar los resultados de la microempresa comercial Almacenes Electro Hogar?</b></p> <p>Que ingresara más mercadería a la microempresa para así poder producir más en ventas.</p>
<p><b>¿Se cumplen los plazos establecidos en las diferentes actividades de la microempresa comercial Almacenes Electro Hogar?</b></p> <p>La verdad aún no me ha tocado puesto que siempre los pedidos que he tenido que entregar lo he entregado a tiempo.</p>
<p><b>¿De qué manera se evalúan los resultados que usted ha alcanzado en la empresa?</b></p>

En los resultados de una zona o cartera de cobro en los porcentajes.

**¿Qué cargo ocupa dentro de la microempresa comercial Almacenes Electro Hogar?**

Cobrador – Recaudador

**¿Tiene usted alguna dificultad en su puesto de trabajo? ¿Sí, No? ¿De qué tipo?**

No tengo ninguna dificultad en mi puesto de trabajo.

**¿Qué tipos de apoyos usted necesita para realizar su trabajo?**

Una capacitación siempre dando conocimiento de los artículos y de precios.

**¿De qué manera usted aporta al desarrollo de su puesto de trabajo?**

Dando siempre lo mejor de uno para así realizar bien mis labores.

**¿Considera usted que sus labores en la empresa están acorde al puesto que desempeña?**

Sí.

**¿Cuáles son las responsabilidades esenciales de su puesto de trabajo?**

Tratar bien al cliente, no tener ningún inconveniente y ser responsable en los cobros y en todos los labores del trabajo.

**¿Recibe usted capacitación en su puesto de trabajo?**

No.

**¿Sus actividades se relacionan con el de otros compañeros? ¿De qué manera?**

Sí está relacionado tanto en ventas como en cobros.

**¿Cuenta usted con espacio físico suficiente para desarrollar sus actividades cotidianas?**

Sí.

**¿De qué manera usted coordina las actividades con el resto de sus compañeros?**

Con un horario adecuado siempre coordinando con compañeros y jefe.

**Elaborado por:** Burbano Alicia y Calderón Walter

Tabla 5. Unidades de significado – Departamento de Ventas III

<p><b>¿Cuál es su edad?</b></p> <p>31 años</p>
<p><b>¿Cuánto tiempo lleva trabajando en la microempresa comercial Almacenes Electro Hogar?</b></p> <p>6 meses.</p>
<p><b>¿Conoce usted la misión y visión de la microempresa comercial Almacenes Electro Hogar?</b></p> <p>No.</p>
<p><b>¿Existe una política de personal en la microempresa comercial Almacenes Electro Hogar?</b></p> <p>Sí.</p>
<p><b>¿Qué procesos en la microempresa comercial Almacenes Electro Hogar considera usted necesario mejorar?</b></p> <p>Las comisiones deberían ser aumentadas.</p>
<p><b>¿Cuáles son sus necesidades en la realización de su trabajo?</b></p> <p>Tener variedad de productos y estar asegurada en caso de enfermedades.</p>
<p><b>¿Su jefe le informa periódicamente sobre el resultado del trabajo que ha realizado?</b></p> <p>Sí aunque no muy continuo.</p>
<p><b>¿Qué cambios usted sugeriría realizar para mejorar los resultados de la microempresa comercial Almacenes Electro Hogar?</b></p> <p>Tener un sueldo y seguro social.</p>
<p><b>¿Se cumplen los plazos establecidos en las diferentes actividades de la microempresa comercial Almacenes Electro Hogar?</b></p> <p>De mi parte como trabajadora si los cumplo pero en caso de la empresa si se demora un poco en llegar los productos.</p>
<p><b>¿De qué manera se evalúan los resultados que usted ha alcanzado en la empresa?</b></p>



Quincenalmente se evalúan las recaudaciones.

**¿Qué cargo ocupa dentro de la microempresa comercial Almacenes Electro Hogar?**

Asesoría Comercial y Recaudación

**¿Tiene usted alguna dificultad en su puesto de trabajo? ¿Sí, No? ¿De qué tipo?**

Sí, porque el sector que tenía asignado estaba un poco bajo.

**¿Qué tipos de apoyos usted necesita para realizar su trabajo?**

Capacitación.

**¿De qué manera usted aporta al desarrollo de su puesto de trabajo?**

Con puntualidad, un buen desempeño.

**¿Considera usted que sus labores en la empresa están acorde al puesto que desempeña?**

Sí.

**¿Cuáles son las responsabilidades esenciales de su puesto de trabajo?**

Puntualidad y responsabilidad en mis labores.

**¿Recibe usted capacitación en su puesto de trabajo?**

No.

**¿Sus actividades se relacionan con el de otros compañeros? ¿De qué manera?**

Sí, en socializar con los clientes.

**¿Cuenta usted con espacio físico suficiente para desarrollar sus actividades cotidianas?**

Sí.

**¿De qué manera usted coordina las actividades con el resto de sus compañeros?**

Reuniéndonos en la oficina para organizar el sector que deberíamos acudir.

**Elaborado por:** Burbano Alicia y Calderón Walter

Tabla 6. Unidades de significado – Departamento de Ventas IV

<p><b>¿Cuál es su edad?</b></p> <p>32 años</p>
<p><b>¿Cuánto tiempo lleva trabajando en la microempresa comercial Almacenes Electro Hogar?</b></p> <p>5 años.</p>
<p><b>¿Conoce usted la misión y visión de la microempresa comercial Almacenes Electro Hogar?</b></p> <p>No.</p>
<p><b>¿Existe una política de personal en la microempresa comercial Almacenes Electro Hogar?</b></p> <p>Sí.</p>
<p><b>¿Qué procesos en la microempresa comercial Almacenes Electro Hogar considera usted necesario mejorar?</b></p> <p>Las comisiones deberían ser aumentadas.</p>
<p><b>¿Cuáles son sus necesidades en la realización de su trabajo?</b></p> <p>Tener un stock variado de mercadería y movilización continua y estar afiliado en caso de necesidades cotidianas.</p>
<p><b>¿Su jefe le informa periódicamente sobre el resultado del trabajo que ha realizado?</b></p> <p>Sí, intercaladamente.</p>
<p><b>¿Qué cambios usted sugeriría realizar para mejorar los resultados de la microempresa comercial Almacenes Electro Hogar?</b></p> <p>Tener sueldo fijo y seguro social.</p>
<p><b>¿Se cumplen los plazos establecidos en las diferentes actividades de la microempresa comercial Almacenes Electro Hogar?</b></p> <p>De mi parte si cumplo con las metas que me pone la empresa aunque cuando necesito un producto por entregar demora en llegar de parte de la empresa.</p>
<p><b>¿De qué manera se evalúan los resultados que usted ha alcanzado en la empresa?</b></p>

Quincenalmente se evalúan las recaudaciones.

**¿Qué cargo ocupa dentro de la microempresa comercial Almacenes Electro Hogar?**

Asesor de Ventas y Recaudación.

**¿Tiene usted alguna dificultad en su puesto de trabajo? ¿Sí, No? ¿De qué tipo?**

No.

**¿Qué tipos de apoyos usted necesita para realizar su trabajo?**

Stock amplio de productos a ofrecer.

**¿De qué manera usted aporta al desarrollo de su puesto de trabajo?**

Con compromiso y responsabilidad.

**¿Considera usted que sus labores en la empresa están acorde al puesto que desempeña?**

Sí.

**¿Cuáles son las responsabilidades esenciales de su puesto de trabajo?**

Ser 100% de efectividad en el trabajo que realizo.

**¿Recibe usted capacitación en su puesto de trabajo?**

No.

**¿Sus actividades se relacionan con el de otros compañeros? ¿De qué manera?**

Sí, en lo que respecta al trato con el cliente y entrega de productos.

**¿Cuenta usted con espacio físico suficiente para desarrollar sus actividades cotidianas?**

Sí.

**¿De qué manera usted coordina las actividades con el resto de sus compañeros?**

Nos reunimos y coordinamos a qué sector nos tocaría acudir y más o menos cuántas ventas realizar.

**Elaborado por:** Burbano Alicia y Calderón Walter

**Tabla 7. Unidades de significado – Departamento de Ventas V**

<p><b>¿Cuál es su edad?</b></p> <p>34 años</p>
<p><b>¿Cuánto tiempo lleva trabajando en la microempresa comercial Almacenes Electro Hogar?</b></p> <p>3 años y 4 meses</p>
<p><b>¿Conoce usted la misión y visión de la microempresa comercial Almacenes Electro Hogar?</b></p> <p>No.</p>
<p><b>¿Existe una política de personal en la microempresa comercial Almacenes Electro Hogar?</b></p> <p>No.</p>
<p><b>¿Qué procesos en la microempresa comercial Almacenes Electro Hogar considera usted necesario mejorar?</b></p> <p>Trato con el cliente en un día de venta.</p>
<p><b>¿Cuáles son sus necesidades en la realización de su trabajo?</b></p> <p>Transportación, materiales de trabajo.</p>
<p><b>¿Su jefe le informa periódicamente sobre el resultado del trabajo que ha realizado?</b></p> <p>Sí, con la revisión de la cartera de cobranza.</p>
<p><b>¿Qué cambios usted sugeriría realizar para mejorar los resultados de la microempresa comercial Almacenes Electro Hogar?</b></p> <p>Capacitar al personal.</p>
<p><b>¿Se cumplen los plazos establecidos en las diferentes actividades de la microempresa comercial Almacenes Electro Hogar?</b></p> <p>En un 50%.</p>
<p><b>¿De qué manera se evalúan los resultados que usted ha alcanzado en la empresa?</b></p> <p>Con porcentajes en las ventas y cobros.</p>

**¿Qué cargo ocupa dentro de la microempresa comercial Almacenes Electro Hogar?**  
Asesor de Ventas y Recaudador.

**¿Tiene usted alguna dificultad en su puesto de trabajo? ¿Sí, No? ¿De qué tipo?**  
No, al momento.

**¿Qué tipos de apoyos usted necesita para realizar su trabajo?**  
Material de trabajo, capacitación.

**¿De qué manera usted aporta al desarrollo de su puesto de trabajo?**  
Con trabajo eficaz y responsable.

**¿Considera usted que sus labores en la empresa están acorde al puesto que desempeña?**  
Sí.

**¿Cuáles son las responsabilidades esenciales de su puesto de trabajo?**  
Cumplir con horarios establecidos, alcanzar las metas.

**¿Recibe usted capacitación en su puesto de trabajo?**  
No.

**¿Sus actividades se relacionan con el de otros compañeros? ¿De qué manera?**  
5. Sí, con mis compañeros del mismo Departamento.

**¿Cuenta usted con espacio físico suficiente para desarrollar sus actividades cotidianas?**  
No, mis labores son fuera de la oficina.

**¿De qué manera usted coordina las actividades con el resto de sus compañeros?**  
Nos reunimos en oficina y se coordina el sector de trabajo.

**Elaborado por:** Burbano Alicia y Calderón Walter

Tabla 8. Unidades de significado – Departamento de Ventas VI

<p><b>¿Cuál es su edad?</b></p> <p>34 años</p>
<p><b>¿Cuánto tiempo lleva trabajando en la microempresa comercial Almacenes Electro Hogar?</b></p> <p>5 años</p>
<p><b>¿Conoce usted la misión y visión de la microempresa comercial Almacenes Electro Hogar?</b></p> <p>No.</p>
<p><b>¿Existe una política de personal en la microempresa comercial Almacenes Electro Hogar?</b></p> <p>No.</p>
<p><b>¿Qué procesos en la microempresa comercial Almacenes Electro Hogar considera usted necesario mejorar?</b></p> <p>Incremento en comisión.</p>
<p><b>¿Cuáles son sus necesidades en la realización de su trabajo?</b></p> <p>Aseguramiento en el trabajo.</p>
<p><b>¿Su jefe le informa periódicamente sobre el resultado del trabajo que ha realizado?</b></p> <p>No.</p>
<p><b>¿Qué cambios usted sugeriría realizar para mejorar los resultados de la microempresa comercial Almacenes Electro Hogar?</b></p> <p>Mejora en horario de inicio de actividades.</p>
<p><b>¿Se cumplen los plazos establecidos en las diferentes actividades de la microempresa comercial Almacenes Electro Hogar?</b></p> <p>No siempre, a veces se toma más tiempo en los plazos.</p>
<p><b>¿De qué manera se evalúan los resultados que usted ha alcanzado en la empresa?</b></p> <p>De manera quincenal, revisión de cartera y ventas.</p>

**¿Qué cargo ocupa dentro de la microempresa comercial Almacenes Electro Hogar?**

Asesor Comercial

**¿Tiene usted alguna dificultad en su puesto de trabajo? ¿Sí, No? ¿De qué tipo?**

No.

**¿Qué tipos de apoyos usted necesita para realizar su trabajo?**

Movilización (moto).

**¿De qué manera usted aporta al desarrollo de su puesto de trabajo?**

De manera ordenada para cumplir con mi labor.

**¿Considera usted que sus labores en la empresa están acorde al puesto que desempeña?**

Sí, mis labores van acorde.

**¿Cuáles son las responsabilidades esenciales de su puesto de trabajo?**

Cumplir con mis días de ventas, realizar las recaudaciones respectivas.

**¿Recibe usted capacitación en su puesto de trabajo?**

No.

**¿Sus actividades se relacionan con el de otros compañeros? ¿De qué manera?**

Sí, desempeñando las funciones de mi cargo con los compañeros del Departamento.

**¿Cuenta usted con espacio físico suficiente para desarrollar sus actividades cotidianas?**

Sí, mis labores son fuera de oficina.

**¿De qué manera usted coordina las actividades con el resto de sus compañeros?**

Se coordina el día de ventas, sectores donde se va a realizar esta actividad.

**Elaborado por:** Burbano Alicia y Calderón Walter

### **3.3.4. Interpretación de datos**

A partir de los datos obtenidos de las entrevistas, se establecieron las unidades de significado que son las respuestas de cada entrevistado que trabaja en la microempresa comercial Almacenes Electro Hogar, estas unidades de significado fueron posteriormente agrupadas en códigos y categorías, que según Esterberg (2002), se emplean cuando el investigador considera importante un segmento de contenido, otorgando significados a los segmentos y descubriendo códigos.

Los códigos empleados para el análisis y así agruparlos por categorías son el tiempo en la organización, el conocimiento de la misión y visión, políticas del personal, proceso a mejorar, necesidades del trabajo, informes periódicos al jefe, cambios para mejorar resultados, cumplimiento de plazos de actividades, evaluación de resultados alcanzados, cargos de desempeña, dificultad en el puesto de trabajo, apoyos para el trabajo, aportación al desarrollo del puesto de trabajo, labores acorde al puesto desempeñado, responsabilidades esenciales, capacitación en el puesto de trabajo, actividades con otros puestos, espacio físico y la coordinación entre los puestos de trabajo.



<b>Categoría A: Naturaleza del trabajo</b>	
<b>Códigos</b>	<b>Unidades de significado</b>
<b><i>Tiempo en la organización</i></b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 10 años</li> <li>2. Desde sus inicios</li> <li>3. 8 años.</li> <li>4. Un mes y algo más.</li> <li>5. 6 meses.</li> <li>6. 5 años.</li> <li>7. 3 años y 4 meses</li> <li>8. 5 años</li> </ol>
<b><i>Conocimiento de la misión y visión</i></b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Sí la conoce</li> <li>2. Misión: Vender a los clientes artículos de calidad. Visión: Que se amplíe.</li> <li>3. No la conoce.</li> <li>4. No la conoce.</li> <li>5. No la conoce.</li> <li>6. No la conoce.</li> <li>7. No la conoce.</li> <li>8. No la conoce.</li> </ol>
<b><i>Política del personal</i></b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Sí, para la realización de ventas, compra de mercadería, porcentajes de recaudación, pago de proveedores.</li> </ol>

	<p>2. Sí existe, en cuanto a ventas, verificar si el cliente tiene casa propia, vender con cédula de identidad y documentos personales para verificar datos; en cuanto a cobros, rendimiento del 65 al 70%.</p> <p>3. No.</p> <p>4. No.</p> <p>5. Sí.</p> <p>6. Sí.</p> <p>7. No.</p> <p>8. No.</p>
<p><b><i>Procesos a mejorar</i></b></p>	<p>1. Proceso de compra de mercadería (stock amplio, diversificación de proveedores), proceso de recaudación de cartera (mejora en la distribución al asesor respectivo), proceso de ventas (capacitación, información de productos, plazos, cuotas).</p> <p>2. Diversificar o ampliar stock de mercadería, zonificar bien los sectores de venta, establecer cronogramas de ventas mensuales para diferentes sectores.</p> <p>3. Realizar una venta donde le gustaría contar con un catálogo para mostrar la mercadería al cliente.</p> <p>4. Al entregar o vender una mercadería siempre teniendo un mostrario o catálogo con precios incluidos.</p> <p>5. Las comisiones deberían ser aumentadas.</p> <p>6. Las comisiones deberían ser aumentadas.</p> <p>7. Trato con el cliente en un día de venta.</p>

8. Incremento en comisión.

**Tabla 9. Análisis por códigos y unidades de significado - Categoría A**

Elaborado por: Burbano Alicia y Calderón Walter

**Tabla 10. Análisis por códigos y unidades de significado - Categoría B**

<b>Categoría B: Comunicación interna</b>	
<b>Códigos</b>	<b>Unidades de significado</b>
<b><i>Necesidades en el trabajo</i></b>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Información fluida y veraz para una mejora en los resultados.</li><li>2. Un cambio de silla para mi oficina.</li><li>3. Contar con los talonarios necesarios.</li><li>4. Tener siempre proformas para las ventas, talonarios para los cobros, bolígrafos.</li><li>5. Tener variedad de productos y estar asegurada en caso de enfermedades.</li><li>6. Tener un stock variado de mercadería y movilización continua y estar afiliado en caso de necesidades cotidianas.</li><li>7. Transportación, materiales de trabajo.</li><li>8. Aseguramiento en el trabajo.</li></ol>
<b><i>Informes periódicos al jefe</i></b>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Sí.</li><li>2. No.</li><li>3. Sí, porque nos incentivaría más para seguir mejorando al realizar el</li></ol>

	<p>trabajo.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>4. Sí, siempre me informa en casos de ventas en los cobros, siempre se lleva un control.</li> <li>5. Sí aunque no muy continuo.</li> <li>6. Sí, intercaladamente.</li> <li>7. Sí, con la revisión de la cartera de cobranza.</li> <li>8. No.</li> </ol>
<p><b><i>Cambios para mejorar resultados</i></b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mejora en la estructura organizacional desde la gerencia hasta los mandos bajos de manera que haya fluidez en la información y datos que se manejen de manera eficaz y oportuna para una toma de decisión acertada.</li> <li>2. Cambios en cuanto a la política de venta y supervisión de sectores en cuanto a recaudadores.</li> <li>3. Tener variedad de mercadería en general.</li> <li>4. Que ingresara más mercadería a la microempresa para así poder producir más en ventas.</li> <li>5. Tener un sueldo y seguro social.</li> <li>6. Tener sueldo fijo y seguro social.</li> <li>7. Capacitar al personal.</li> <li>8. Mejora en horario de inicio de actividades.</li> </ol>
<p><b><i>Cumplimiento de plazos de actividades</i></b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Muchas veces no, debido a la falta de información lo cual genera retraso, también la acumulación de actividades y falta de delegación de responsabilidades genera retrasos.</li> </ol>

	<ol style="list-style-type: none"> <li>2. Sí, así es.</li> <li>3. Más o menos, porque a veces demoran en traer el pedido.</li> <li>4. La verdad aún no me ha tocado puesto que siempre los pedidos que he tenido que entregar lo he entregado a tiempo.</li> <li>5. De mi parte como trabajadora si los cumpla pero en caso de la empresa si se demora un poco en llegar los productos.</li> <li>6. De mi parte si cumpla con las metas que me pone la empresa aunque cuando necesito un producto por entregar demora en llegar de parte de la empresa.</li> <li>7. En un 50%.</li> <li>8. No siempre, a veces se toma más tiempo en los plazos.</li> </ol>
<p style="text-align: center;"><b><i>Evaluación de resultados alcanzados</i></b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. De forma porcentual la meta alcanzada.</li> <li>2. Justamente por los resultados obtenidos en el trabajo asignado.</li> <li>3. Se evalúan según los resultados de las cobranzas con los porcentajes establecidos.</li> <li>4. En los resultados de una zona o cartera de cobro en los porcentajes.</li> <li>5. Quincenalmente se evalúan las recaudaciones.</li> <li>6. Quincenalmente se evalúan las recaudaciones.</li> <li>7. Con porcentajes en las ventas y cobros.</li> <li>8. De manera quincenal, revisión de cartera y ventas.</li> </ol>

**Elaborado por:** Burbano Alicia y Calderón Walter

Tabla 11. Análisis por códigos y unidades de significado - Categoría C

Categoría C: Responsabilidades laborales	
Códigos	Unidades de significado
<i>Cargo que desempeña</i>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Gerente</li> <li>2. Gerente Financiero.</li> <li>3. Recaudadora – Vendedora</li> <li>4. Cobrador – Recaudador</li> <li>5. Asesoría Comercial y Recaudación</li> <li>6. Departamento de Ventas y Recaudación.</li> <li>7. Asesor de Ventas y Recaudador.</li> <li>8. Asesor Comercial</li> </ol>
<i>Dificultad en el puesto de trabajo</i>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Falta de tiempo por la acumulación de responsabilidades no delegadas de manera oportuna.</li> <li>2. No, de ningún tipo.</li> <li>3. No</li> <li>4. No tengo ninguna dificultad en mi puesto de trabajo.</li> <li>5. Sí, porque el sector que tenía asignado estaba un poco bajo.</li> <li>6. No.</li> <li>7. No, al momento.</li> <li>8. No.</li> </ol>

<p style="text-align: center;"><b><i>Apoyos para el trabajo</i></b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Procesamiento de datos para una toma de decisión oportuna.</li> <li>2. Necesito actualizarme en cuanto al manejo y pago de impuestos.</li> <li>3. Que nos otorguen camisetas que identifiquen a la empresa.</li> <li>4. Una capacitación siempre dando conocimiento de los artículos y de precios.</li> <li>5. Capacitación.</li> <li>6. Stock amplio de productos a ofrecer.</li> <li>7. Material de trabajo, capacitación.</li> <li>8. Movilización (moto).</li> </ol>
<p style="text-align: center;"><b><i>Aportación al desarrollo del puesto de trabajo</i></b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Con la realización responsable y veraz de las actividades correspondientes.</li> <li>2. Controlando que los ingresos sean acorde con lo invertido.</li> <li>3. Cumpliendo con los días de trabajo realizándolo bien.</li> <li>4. Dando siempre lo mejor de uno para así realizar bien mis labores.</li> <li>5. Con puntualidad, un buen desempeño.</li> <li>6. Con compromiso y responsabilidad.</li> <li>7. Con trabajo eficaz y responsable.</li> <li>8. De manera ordenada para cumplir con mi labor.</li> </ol>
<p style="text-align: center;"><b><i>Labores acorde al puesto desempeñado</i></b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Sí.</li> <li>2. Claro que sí.</li> <li>3. Sí.</li> </ol>

	<ol style="list-style-type: none"> <li>4. Sí.</li> <li>5. Sí.</li> <li>6. Sí.</li> <li>7. Sí.</li> <li>8. Sí, mis labores van acorde.</li> </ol>
<b><i>Responsabilidades esenciales</i></b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Coordinar la compra y recepción de mercadería, pago a proveedores, logística de transporte de mercadería (ventas), logística efectivizar garantía de productos, realización liquidación de comisiones y realización de promociones y precios de ventas.</li> <li>2. Control administrativo y financiero.</li> <li>3. Trabajar y llegar temprano al lugar de trabajo.</li> <li>4. Tratar bien al cliente, no tener ningún inconveniente y ser responsable en los cobros y en todos los labores del trabajo.</li> <li>5. Puntualidad y responsabilidad en mis labores.</li> <li>6. Ser 100% de efectividad en el trabajo que realizo.</li> <li>7. Cumplir con horarios establecidos, alcanzar las metas.</li> <li>8. Cumplir con mis días de ventas, realizar las recaudaciones respectivas.</li> </ol>
<b><i>Capacitación en el puesto de trabajo</i></b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. No.</li> <li>2. No, lo único que he hecho es asistir a un seminario pero si lo hago investigando en Internet.</li> <li>3. No.</li> <li>4. No.</li> </ol>



	5. No. 6. No. 7. No. 8. No.
--	--------------------------------------

Elaborado por: Burbano Alicia y Calderón Walter

Tabla 12. Análisis por códigos y unidades de significado - Categoría D

Categoría D: Coordinación de actividades	
Códigos	Unidades de significado
<i>Actividades con otros puestos</i>	1. Sí, mi cargo va de la mano del resto de mi equipo completo de trabajo. 2. Claro que sí, siendo una microempresa de ventas y recaudaciones, tengo que conversar con ellos en cuento al comportamiento de compras y pagos de los clientes. 3. Sí, porque realizamos la misma actividad. 4. Sí está relacionado tanto en ventas como en cobros. 5. Sí, en socializar con los clientes. 6. Sí, en lo que respecta al trato con el cliente y entrega de productos. 7. Sí, con mis compañeros del mismo Departamento. 8. Sí, desempeñando las funciones de mi cargo con los compañeros del Departamento.

<p style="text-align: center;"><b>Espacio físico</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Sí.</li> <li>2. Sí cuento con el espacio y comodidad suficiente.</li> <li>3. Sí.</li> <li>4. Sí.</li> <li>5. Sí.</li> <li>6. Sí.</li> <li>7. No, mis labores son fuera de la oficina.</li> <li>8. Sí, mis labores son fuera de oficina.</li> </ol>
<p style="text-align: center;"><b>Coordinación entre los puestos de trabajo</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Se coordina la implementación de promociones, sectores de ventas, revisión personal de cada cartera con su respectivo asesor.</li> <li>2. Conversando sobre el comportamiento de compras y pagos de los clientes para mejorarlos.</li> <li>3. Al llegar al trabajo nos reunimos y nos ponemos de acuerdo para ir a trabajar a un determinado sector.</li> <li>4. Con un horario adecuado siempre coordinando con compañeros y jefe.</li> <li>5. Reuniéndonos en la oficina para organizar el sector que deberíamos acudir.</li> <li>6. Nos reunimos y coordinamos a qué sector nos tocaría acudir y más o menos cuántas ventas realizar.</li> <li>7. Nos reunimos en oficina y se coordina el sector de trabajo.</li> <li>8. Se coordina el día de ventas, sectores donde se va a realizar esta actividad.</li> </ol>

La categoría denominada: Naturaleza del trabajo se refiere a las características esenciales que se realizan en la microempresa comercial Almacenes Electro Hogar, dentro de esta categoría se engloba el tiempo que lleva el personal en la organización, el conocimiento de la misión y visión, la política del personal y los procesos a mejorar.

**Tabla 13. Análisis Categoría A**

<b>Categoría A: Naturaleza del trabajo</b>
<p>El promedio de edad del personal que labora en la microempresa comercial Almacenes Electro Hogar es de 35.5 años, la mitad de las personas que laboran en el área de ventas o recaudaciones lleva poco tiempo en la organización, es decir que esta área aún se conservan los antiguos empleados que ayudan a los que recién ingresan. En cuanto a la misión y visión, solo el Gerente General y la Gerente Financiera la conocen, puesto que es un negocio familiar, y toda el área de ventas no lo conocen.</p> <p>El nuevo personal que ha ingresado señala que no conoce aún la política de personal de la organización, lo cual es preocupante, pero a pesar de esto, la totalidad de los informantes indicaron que los procesos en que hay que mejorar son el proceso de recaudación de cartera, el proceso de control de las ventas para así poder captar más clientes.</p>

**Elaborado por:** Burbano Alicia y Calderón Walter

La categoría denominada: Comunicación interna de la microempresa comercial Almacenes Electro Hogar interviene las necesidades del personal en el trabajo, los informes periódicos al jefe, los cambios para mejorar resultados, el cumplimiento de plazos de actividades y la evaluación de los resultados alcanzados.

**Tabla 14. Análisis Categoría B**

<b>Categoría B: Comunicación interna</b>
<p>Como toda organización, el personal señaló que las necesidades hacia los clientes y movilización de la información de forma fluida es importante para llevar los procesos a cabalidad, aparte los inmediatos superiores (jefes) siempre le informa periódicamente sobre el resultado del trabajo que ha realizado. Entre los cambios que se sugieren para mejorar los resultados de la microempresa comercial Almacenes Electro Hogar está en</p>

mejorar la estructura organizacional, tener un sueldo fijo y estar asegurado.

En relación a los plazos establecidos, muchas veces no se cumplen por el hecho que existen retrasos en las actividades y la demora en la llegada de la mercadería. Los resultados en la empresa se evalúan con porcentajes establecidos de forma quincenal.

**Elaborado por:** Burbano Alicia y Calderón Walter

La categoría denominada: Responsabilidades laborales se refiere al cargo que desempeña el personal que labora en la microempresa comercial Almacenes Electro Hogar; asimismo de la dificultad en el puesto de trabajo, los apoyos para trabajar, la aportación al desarrollo de su cargo, si las labores están acorde al puesto desempeñado, las responsabilidades esenciales y si existe o no capacitación en el puesto de trabajo.

**Tabla 15. Análisis Categoría C**

#### **Categoría C: Responsabilidades laborales**

Los cargos que existen en la microempresa comercial Almacenes Electro Hogar son Gerente General, Gerente Financiero, Asesores Comerciales y Recaudadores. En el puesto de trabajo, solo el mando superior indicó que es la falta de tiempo por la acumulación de responsabilidades y los del mando bajo indicaron que no existe ninguna dificultad.

De acuerdo a los tipos de apoyos (tecnológicos) que se necesitan para realizar el trabajo todos concluyeron que en capacitaciones, uniformes y procesamiento de datos para una mejor toma de decisiones.

Todos los informantes poseen las competencias para el buen desempeño del cargo que tienen sus responsabilidades esenciales son brindar un buen servicio al cliente, y ser responsable ya sea en cobros, ventas, finanzas, etc.; todos concuerdan en que es necesario recibir capacitación en su puesto de trabajo para ser más eficientes en el mismo.

**Elaborado por:** Burbano Alicia y Calderón Walter

La categoría de la coordinación de actividades porque en este categorización se explican las actividades con otros puestos, el espacio físico que posee el personal de la microempresa comercial Almacenes Electro Hogar para trabajar y la coordinación entre los puestos de trabajo.

**Tabla 16. Análisis Categoría D**

<b>Categoría D: Coordinación de actividades</b>
<p>Efectivamente en esta categoría, los informantes concuerdan en que sus trabajos si se relacionan con el de sus compañeros, específicamente en el área de ventas donde realizan la misma actividad y todas las áreas se comunican entre sí; asimismo todos cuentan con un espacio físico suficiente para desarrollar sus actividades cotidianas con total normalidad.</p> <p>En el ámbito de la coordinación de actividades con el resto de compañeros todos coinciden que se da mediante reuniones en la oficina para organizar el sector a donde se van a dirigir en el día.</p>

**Elaborado por:** Burbano Alicia y Calderón Walter

## **Capítulo 4: Proyecto de reingeniería administrativa de la microempresa comercial Almacenes Electro Hogar**

---

Como se mencionó anteriormente, uno de los principales inconvenientes consiste en que la gerencia realiza la mayor parte del trabajo administrativo y los empleados se dedican a la venta y al cobro; es decir que hay excesiva centralización; puesto que la Gerencia General prácticamente es la que resuelve los problemas que se presenten en la organización.

Además existe una deficiente delegación; puesto que los colaboradores solo hacen su trabajo y no tienen la potestad para tomar decisiones; por este motivo en este capítulo se encargará de realizar una reingeniería de nuevos cargos, describiendo las funciones, y sobre todo los procedimientos que deben seguir dichas áreas.

### **4.1. Misión de Almacenes Electro Hogar**

Según Chiavenato (2010), la misión de una organización es una declaración o manifestación duradera del objeto, propósito o razón de ser de una empresa. Por esta razón la nueva misión de la microempresa comercial es:

“Mejorar el nivel de vida de los clientes, a través de la comercialización de electrodomésticos de calidad, brindando confort y comodidad mediante un servicio eficiente y personalizado”

### **4.2. Visión de Almacenes Electro Hogar**

De acuerdo con Chiavenato (2010), la visión de una organización es una declaración o manifestación que indica hacia dónde se dirige una empresa o qué es aquello en lo que pretende convertirse en el largo plazo. Con este concepto, la nueva visión de la microempresa comercial es:

“Ser una empresa líder en la comercialización de artículos para el hogar, ofreciendo las mejores marcas del mercado a costos razonables y brindando un excelente servicio que asegure la satisfacción de los clientes”

### **4.3. Análisis FODA de la microempresa comercial Almacenes Electro Hogar**

Según Nieto (2000), el análisis FODA es un informe de la situación actual de la organización, sus actividades específicas y el sistema interno de mercadeo; además dará las pautas necesarias para definir las estrategias y desarrollar el plan administrativo de la microempresa comercial Almacenes Electro Hogar. A continuación se detallan primero los factores internos (Fortalezas y Debilidades) y después los factores externos (Oportunidades y Amenazas):

#### **4.3.1. Factores internos - Fortalezas**

- *Conocimiento del giro del negocio:* Los dueños de la organización conocen todas las tácticas y estrategias en la venta de artículos electrodomésticos para el hogar.
- *Instalaciones:* Las instalaciones de la microempresa presenta ante todo una buena presencia tanto interna como externa para el confort del cliente.
- *Presencia de red de distribuidores a nivel Costa:* Como se lo ha mencionado antes, la microempresa posee una sucursal en Jipijapa, provincia de Manabí que está situada en Rocafuerte entre Víctor Manuel Rendón y Ricaurte con el objetivo de expandirse a otras ciudades.
- *Tecnología:* La microempresa comercial Almacenes Electro Hogar cuenta con electrodomésticas para ofrecer de última tecnología.

#### **4.3.2. Factores internos - Oportunidades**

- *Aumento de demanda de la mercadería:* Existe un nicho de mercado en el cual, los bienes de línea blanca y del hogar son productos que se demandan en épocas de año, ya sea en temporadas altas (Día de la Madre, Navidad) y temporadas bajas o cuando hay promociones de productos.
- *Convenios con empresas privadas:* Una amplia cartera de clientes para aumentar la captación y fidelidad.

#### **4.3.3. Factores externos - Debilidades**

- *Alta rotación de personal:* Falta de compromiso del personal encargado de las ventas y recaudaciones donde existen renunciadas inesperadas.
- *Ausencia de controles de guardianía:* Actualmente no se cuenta con el servicio de guardianía pero con la reingeniería, el cargo de guardia será primordial para la seguridad de la microempresa.
- *Ausencia del parqueadero y ascensor:* Deficiencias en estructuras físicas, lo que imposibilita la colocación de un ascensor y espacio físico reducido con lo que tiene que ver para el parqueadero.
- *Falta de servicio post-venta:* Actualmente existe una falta de compromiso por parte de los empleadores en realizar esfuerzos después de la venta para satisfacer al cliente y, si es posible, poder asegurar una compra regular o repetida. Una venta no concluye nunca porque la meta es tener siempre al cliente completamente satisfecho.
- *Lentitud de respuesta de la empresa:* Cuando existen reclamos, la microempresa los empleados no saben cómo resolver en caso de que exista un inconveniente de cualquier índole.
- No poseer área de mantenimiento y reparación de productos:



#### 4.3.4. Factores externos –Amenazas

- *Competencia:* Hay una gama de empresas con características similares que se encuentran localizadas por el perímetro de la microempresa comercial Almacenes Electro Hogar, lo que es indicará que la evolución como organización y el trabajo en equipo buscando la eficiencia se podrá romper esta amenaza y verlo más como una oportunidad de ser más reconocida en el mercado.
- *Mercado laboral:* Actualmente, existe un sinnúmero de microempresas competidoras que venden electrodomésticos como son Orbe Hogar, Almacenes Japón, Créditos Económicos, Artefacta, etc., que brindan un servicio con mejores facilidades y están presentes en la mente del cliente.

#### 4.4. Estructura organizacional de Almacenes Electro Hogar

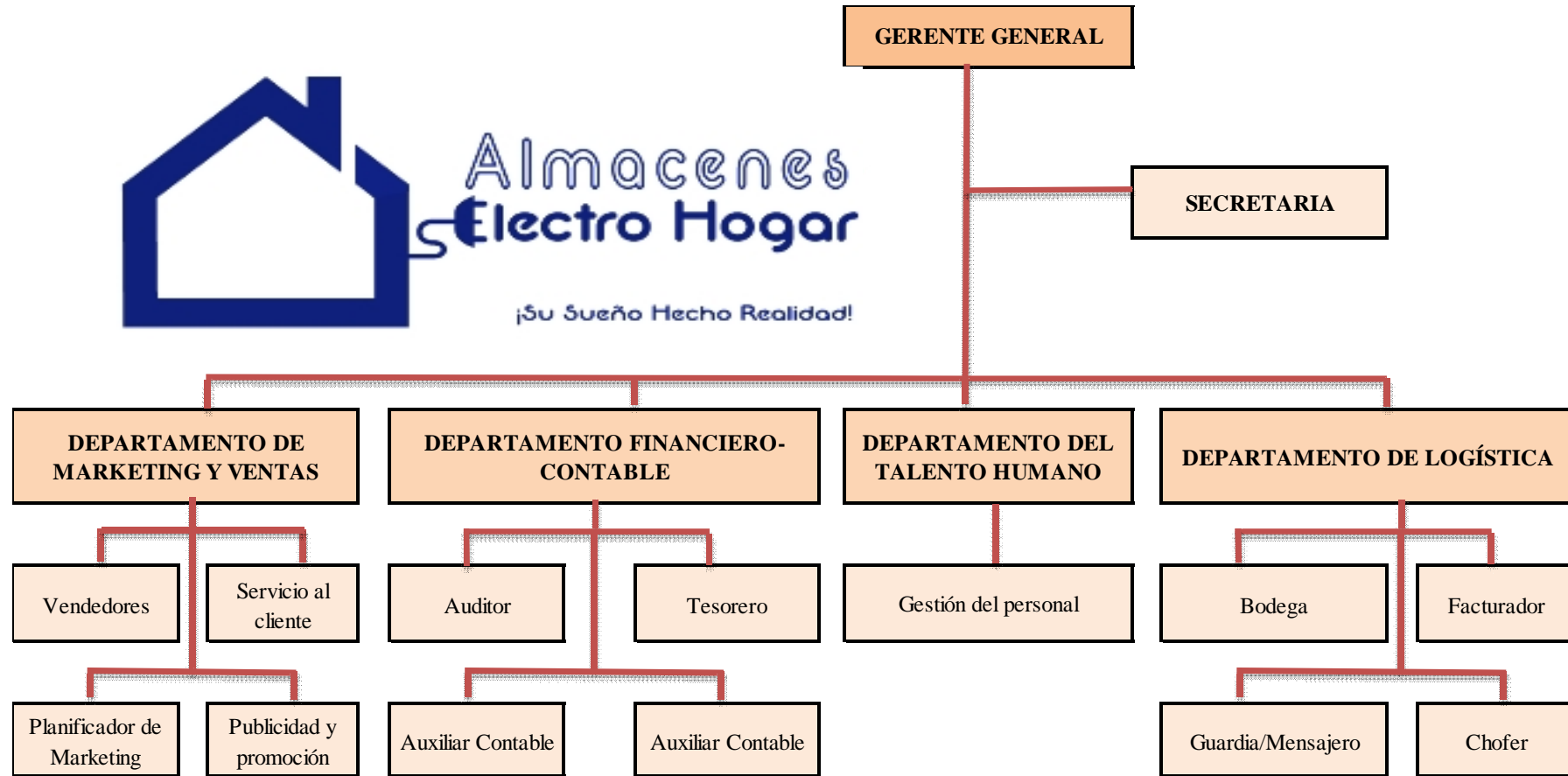
Gráfico 11. Nuevo logo de la organización



**Elaborado por:** Burbano Alicia y Calderón Walter

El nuevo logo de la microempresa comercial es el que se muestra a continuación en el que se destaca la orientación hacia la familia y el hogar, también se reestructuró la imagen corporativa de la microempresa con el fin de hacerlo más llamativo y que esté presente en la mente de los consumidores con su slogan: “Su sueño hecho realidad”. Además se propone la respectiva estructura jerárquica de cargos:

Gráfico 12. Reingeniería jerárquica de la organización



Elaborado por: Burbano Alicia y Calderón Walter

La empresa está integrada por 4 departamentos que son: El Departamento de Marketing y Ventas, el Departamento Financiero-Contable, Departamento del Talento Humano y Departamento de Logística. Dentro del Departamento de Marketing y Venta se encuentran los vendedores, el planificador de marketing, servicio al cliente y publicidad/promoción; en el Departamento Financiero-Contable está el tesorero, el auditor, y dos auxiliares contables. En el Departamento del Talento Humano se desarrolla la gestión de personal y en el Departamento de Logística se encuentra el bodeguero, el facturador, el guardia/mensajero y el chofer.

#### **4.5. Descripción de los nuevos puestos de trabajo**

Luego de presentar el organigrama de la microempresa comercial Almacenes Electro Hogar, a continuación se describen las actividades de los principales puestos de trabajo:

**Nombre del cargo: Gerente General**

**Cargo del que depende jerárquicamente:** Directorio de accionistas.

**Cargos que supervisa directamente:** Gerente del Departamento de Marketing y Ventas, Gerente del Departamento Financiero y Contable, Gerente del Departamento del Talento Humano y Gerente del Departamento de Logística.

**Descripción general del cargo:**

Es el representante legal de la empresa ante organizaciones nacionales y entes reguladores, provee de contactos y relaciones empresariales a la organización con el objetivo de establecer negocios a corto y largo plazo.

**Principales responsabilidades y funciones:**

- Aprobar transacciones financieras mayores como obtención de préstamos, cartas de crédito, asignación de créditos a clientes, etc.

- Crear un ambiente en el que las personas puedan lograr las metas de grupo con la menor cantidad de tiempo, dinero, materiales, es decir optimizando los recursos disponibles.
- Decidir cuándo un nuevo producto ha de ingresar al mercado.
- Definir las necesidades del personal en relación con los objetivos y planes de la empresa.
- Desarrollar un ambiente de trabajo que motive positivamente a los individuos y grupos organizacionales.
- Cumplir y hacer cumplir los reglamentos y normas elaboradas para el funcionamiento de la empresa.
- Efectuar por mandato de la Junta Directiva los planes, programas y proyectos requeridos para el desarrollo armónico de la empresa.
- Ejercer un liderazgo dinámico en la empresa para la consecución de los planes y estrategias determinados.
- Elaborar informes escritos anuales sobre la forma como se ha llevado a cabo la gestión, informe que conjuntamente en el balance general del ejercicio y demás documentos exigidos por la ley serán presentados en asocio de la Junta Directiva a la Asamblea General de Accionistas.
- Firmar los cheques de la compañía, sin límite de monto.
- Formular, dirigir, evaluar y controlar el cumplimiento de las políticas y estrategias generales, de orden administrativo, financiero y operativo.
- Liderar el proceso de planeación estratégica de la organización, determinando para ello los factores críticos de éxito, y estableciendo los objetivos y metas específicas de la empresa.
- Mantener contacto continuo con proveedores, en busca de nuevas tecnologías, servicios y productos más adecuados.

- Medir continuamente la ejecución y comparar resultados reales con los planes y metas planificadas.
- Preparar descripciones de tareas y objetivos individuales para cada área funcional liderada por su jefe.
- Supervisar constantemente los principales indicadores de la actividad de la empresa con el fin de tomar decisiones adecuadas, encaminadas a lograr un mejor desempeño de la empresa.

Se requiere que el ocupante del cargo realice las siguientes actividades:

**Conocimientos básicos:**

- Administración empresarial.
- Desarrollo y relaciones humanas.
- Gestión de calidad.
- Legislación vigente aplicable a las importaciones y leyes tributarias.
- Sistemas informáticos.

**Educación:** Título profesional en Administración de empresas o afines.

**Experiencia:** 3 años como profesional

**Nombre del cargo: Jefe del Departamento Financiero-Contable**

**Cargo del que depende jerárquicamente:** Gerente General.

**Cargo(s) que supervisa directamente:** Auditor, Tesorero, Auxiliar Contable

**Descripción general del cargo:**

El jefe financiero-contable tiene a su cargo varias áreas de trabajo, ocupándose de organizar y dirigir las actividades de auditores, tesoreros y auxiliares contables de la empresa.

**Principales responsabilidades y funciones:**

- Analizar cuentas específicas e individuales del Balance General con el objeto de obtener información de la posición financiera de la compañía.
- Analizar las cuentas individuales del Estado de Resultados: ingresos y costos.
- Analizar los flujos de efectivo producidos en la operación del negocio.
- Aplicar procedimientos e instrumentos pertinentes para el manejo transparente de los recursos.
- Controlar los costos, principalmente con el objeto de que la empresa pueda asignar a sus productos un precio competitivo y rentable.
- Dirigir lo relacionado con la elaboración de normas, procedimientos, manuales de organización, y demás instrumentos de uso financiero y administrativo.
- Elaborar en conjunto con las otras jerarquías, el presupuesto de ingresos y egresos de cada ejercicio fiscal así como el plan operacional de la institución
- Elaborar los indicadores de gestión correspondientes al área administrativa- financiera.
- Interactuar con las otras jefaturas funcionales para que la organización opere de manera eficiente, todas las decisiones de negocios que tengan implicaciones financieras deberán ser consideradas.
- Llevar los registros y realizar las operaciones contables derivadas de la ejecución del presupuesto institucional.
- Mantener actualizados todos los registros contables, así como la documentación de soporte de los mismos, para la consolidación de los estados financieros.

- Mantener una información actualizada referente a las disponibilidades y compromisos financieros.
- Negociar con proveedores términos de compras, descuentos especiales, formas de pago y créditos. Encargado de los aspectos financieros de todas las compras que se realizan en la empresa.
- Obtener los fondos y de proporcionar el financiamiento de los activos que requiere la empresa para la normal venta de productos generadores de ingresos. Esta área representa las decisiones de financiamiento o las decisiones de estructura del capital de la empresa.
- Realizar cualquier otra función que requiera la Dirección Ejecutiva en el ámbito de su competencia.
- Supervisar la contabilidad y responsabilidades tributarias con el SRI.
- Tramitar los pagos a contratistas, supervisores, proveedores, personal y pago, así como de cualquier otra obligación financiera de la empresa.
- Vincular a la empresa con los mercados de dinero y capitales, con autorización previa del Gerente General.

Se requiere que el ocupante del cargo tenga los siguientes requisitos:

**Conocimientos básicos:**

- Administración empresarial.
- Desarrollo y relaciones Humanas.
- Gestión de calidad.
- Legislación vigente aplicable a las importaciones y leyes tributarias.
- Planeamiento Estratégico
- Sistemas informáticos.

**Educación:** Título profesional en Administración de empresas, Ingeniería comercial o afines.

**Experiencia:** 3 años en labores afines.

**Nombre del cargo: Jefe del Departamento del Talento Humano**

**Cargo del que depende jerárquicamente:** Gerente General.

**Cargo(s) que supervisa directamente:** Gestión del personal

**Descripción general del cargo:**

Son responsabilidades principales de este puesto el planificar y coordinar las actividades relacionadas con la administración y desarrollo de los recursos humanos, proponiendo políticas, objetivos acordes al desarrollo administrativo y de carrera del personal.

**Principales funciones y responsabilidades:**

- Coordinar el control diario de asistencias y llegadas tardías.
- Coordinar la elaboración del plan de capacitación, evaluación del desempeño y estudios de clima organizacional.
- Coordinar las prestaciones y acciones relativas al bienestar y seguridad del personal.
- Dictar normas y políticas con relación al reclutamiento y selección de personal de la Institución.
- Diseñar y dirigir un programa de seguridad e higiene ocupacional.
- Elaborar el plan de trabajo de la unidad.
- Elaborar y actualizar los instrumentos administrativos de gestión de recursos humanos y las normas y políticas internas de la institución.
- Encargarse de la contratación y despido de personal.



- Encargarse de todos los temas administrativos relacionados con recursos humanos, nómina, préstamos, descuentos, vacaciones, etc.
- Planificar la contratación de personal y el desarrollo de carrera.
- Planificar y autorizar las transferencias de fondos; así como los pagos al personal. Verificar la elaboración de la planilla de pago de remuneración.
- Planificar y coordinar la evaluación del desempeño a nivel institucional.
- Proporcionar especificaciones técnicas y participar en el proceso de contratación de empresas consultoras para el reclutamiento de personal técnico y gerencial.
- Revisar, aprobar y firmar licencias, permisos y otras acciones de personal.
- Velar por la seguridad y el funcionamiento adecuado de la infraestructura, equipo y mobiliario de la institución.
- Verificar el cumplimiento del proceso de contratación de personal.

Se requiere que el ocupante del cargo tenga los siguientes requisitos:

**Conocimientos básicos:**

- Código de Trabajo.
- Desarrollo Organizacional
- Manejo y solución de conflictos
- Relaciones humanas
- Sistemas informáticos.
- Técnicas de delegación.

**Educación:** Contador Público Autorizado, Ingeniería Comercial o Gestión Empresarial.

**Experiencia:** 1 año como asistente de talento humano.

**Nombre del cargo: Jefe del Departamento de Marketing y Ventas**

**Cargo del que depende jerárquicamente:** Gerente General

**Cargo(s) que supervisa directamente:** Vendedores, Servicio al cliente, Planificador de Marketing, Publicidad y Promoción

**Descripción general del cargo:**

Administrar la fuerza de ventas, planear y ejecutar el presupuesto de ventas, definir las políticas de ventas para el año en curso y gestionar la publicidad de la empresa.

**Principales responsabilidades y funciones:**

**Actividades de Operación:**

- Analizar métodos o examen de los modos en que se realizan las funciones para aumentar el rendimiento.
- Creación y manejo de política de ventas
- Crear planes de operación de los equipos de ventas
- Dirigir, controlar y motivar las actividades del equipo de ventas en el mercado
- Establecer metas de grupo por territorio, productos y clientes
- Evaluar el trabajo o tiempos de los diversos elementos de una función a fin de repartir cargas de trabajo bien compensadas.
- Planear y crear el presupuesto de ventas
- Planificar la situación óptima de las oficinas de ventas.

**Actividades de Clientes:**

- Captación de nuevos clientes
- Gestión y control con distribuidores

**Actividades de Marketing y Publicidad:**

- Auspicio en actividades con clientes y distribuidores
- Gestión de catálogos de productos
- Idear los ciclos de viaje por los territorios de venta.
- Manejo de publicidad en clientes y distribuidores

Se requiere que el ocupante del cargo tenga los siguientes requisitos:

**Conocimientos básicos:**

- Código de Trabajo.
- Manejo y solución de conflictos.
- Relaciones humanas.
- Sistemas informáticos.
- Técnicas de Ventas, Mercadeo y Customer Relationship Management.

**Educación:** Profesional en Ventas o Administración de empresas, de preferencia con Maestría en Ventas.

**Experiencia:** 3 años como Jefe de Ventas.

**Nombre del cargo: Jefe del Departamento de Logística**

**Cargo del que depende jerárquicamente:** Gerente General

**Cargo(s) que supervisa directamente:** Bodeguero, Facturador, Chofer, Guardia/Mensajero

**Descripción general del cargo:**

Manejar y controlar el ingreso y egreso de la mercadería en bodega, así como la documentación necesaria que sustente estos ingresos y egresos.

Llevar el registro del kardex diariamente, y se encarga de realizar los despachos de bodega.

Son responsabilidades principales de este puesto realizar las órdenes de entrega y/o facturas de todas las ventas hechas por la empresa, así como el cumplimiento de las normas legales y tributarias respectivas de cada documento.

Apoyar a la administración en el traslado de documentos y mercaderías así como mantener en buenas condiciones el vehículo asignado.

**Principales funciones y responsabilidades:**

**Actividades de bodega:**

- Atención al cliente que acude a bodega.
- Custodia del inventario.
- Entrega/recepción de los productos.
- Llevar un control de inventarios a través de tarjetas kardex.
- Manejo operativo de la bodega
- Mantener limpia la bodega.
- Realizar cualquier otra actividad que sea solicitada por su jefe inmediato.

- Realizar el ingreso de materiales a la bodega cuando los clientes la devuelvan.

#### **Actividades de facturación:**

- Al recibir el material verificar que se encuentre de acuerdo a las condiciones de la factura.
- Crear y gestionar las facturas por transporte, solicitud de combustible u órdenes de compra preferenciales para ciertos clientes.
- Entregar las facturas despachadas a contabilidad.
- Firmar documentos de cobro de flete, pase de salida y factura de compra.

#### **Actividades de Chofer, Mensajero/Guardia:**

- Atender cualquier solicitud del área administrativa o ventas.
- Dar mantenimiento a los carros de la empresa.
- Encargarse de la transportación de materiales desde los proveedores hasta las bodegas.
- Entregar encomiendas debidamente autorizadas.
- Estar al servicio del Gerente General.
- Llevar control sobre fechas de mantenimiento del vehículo.
- Llevar documentación a los proveedores, clientes o lugares indicados.
- Realizar cualquier otra actividad que sea solicitada por su jefe inmediato.
- Realizar depósitos en los diferentes bancos.

- Retirar cobros en la locación del cliente cuando el vendedor no lo realice.
- Transportar las mercaderías a los clientes de acuerdo a la facturación.
- Transportar los productos a los clientes o al servicio de encomienda.

Se requiere que el ocupante del cargo tenga los siguientes requisitos:

**Conocimientos básicos:**

- Código de Trabajo.
- Leyes de tránsito (chofer)
- Manejo y solución de conflictos.
- Mecánica Básica (chofer)
- Relaciones humanas
- Sistemas informáticos.
- Técnicas de bodega y manejo de kardex

**Educación:** Estudiante de ingeniería comercial o administración de empresas o Bachiller.

**Experiencia:** 1 año

#### **4.6. Políticas empresariales de Almacenes Electro Hogar**

De acuerdo con Chiavenato (2010) las políticas empresariales son directrices que guían el comportamiento de la empresa, al desplegarlas a través de los niveles jerárquicos de la compañía, se refuerza el compromiso y participación del personal, permitiendo una mejor orientación a los ejecutivos y mandos intermedios en la ejecución de planes concretos de acción.

### ***Políticas de Atención y servicio al cliente:***

- Atender al cliente con la mejor sonrisa y de manera personalizada para brindarle un mejor servicio donde el servicio post-venta se implementará.
- Implementación y aplicación de estrategias que permitan promocionar la venta activa de conexiones a usuarios factibles.
- La cartera de clientes está clasificada en normales y especiales.
- Los clientes de la microempresa comercial Almacenes Electro Hogar son atendidos en lugares adecuados y debidamente implementados, brindándoles una atención amable, ágil y personalizándola cuando las condiciones lo permitan, aplicando normas de conducta y ejecución de actividades orientadas a proporcionarles satisfacción, respecto a los servicios que les brinda la compañía.
- Se establecerán indicadores de gestión que permiten medir los resultados en el proceso de atención al cliente e informarlos para la toma de las decisiones correspondientes.
- Todas las solicitudes, quejas y reclamos presentados por los clientes y, se registran y atienden oportunamente, en concordancia con la normatividad vigente.

### ***Políticas de Compras:***

- Utilización de técnicas para calificación de proveedores
- Los pedidos a proveedores se realizan los días viernes
- La elaboración de órdenes de compra debe constar la cantidad, precio y producto.
- Las compras mayores a \$3000 deben ser autorizadas por el gerente.
- Se deben realizar estudios de mercado para nuevos productos.

### ***Políticas de Ventas:***

- El cupo de venta por persona es de \$ 4500 para comisionar.
- Las ventas a clientes nuevos serán cobradas en efectivo durante las 3 primeras compras.
- Visitas a los clientes cada 15 días.
- Para ventas a crédito el cliente deberá llenar la solicitud de crédito.
- El plazo de cobro para las ventas a crédito de montos hasta \$50 será de 15 días, mayor a esta suma será de 30 días.
- Los reportes de ventas se realizaran a partir de las 5 de la tarde.

### **4.7. Principales procedimientos de la microempresa comercial Almacenes Electro Hogar**

Según Herrera (2008) los procedimientos en los diagramas de flujo o flujogramas son dibujos que emplean símbolos gráficos para representar los pasos o etapas que se deben seguir para el seguimiento de un proceso. De igual manera, los diagramas de flujo le permiten a las organizaciones describir secuencialmente los distintos pasos o etapas y su interacción en los distintos departamentos.

La importancia de los diagramas de flujo radica en que facilitan la manera de representar visualmente la secuencia de datos por medio de un sistema de tratamiento de información, en este se realiza un análisis de los procesos o procedimientos que se requieren para llevar a cabo una actividad específica.

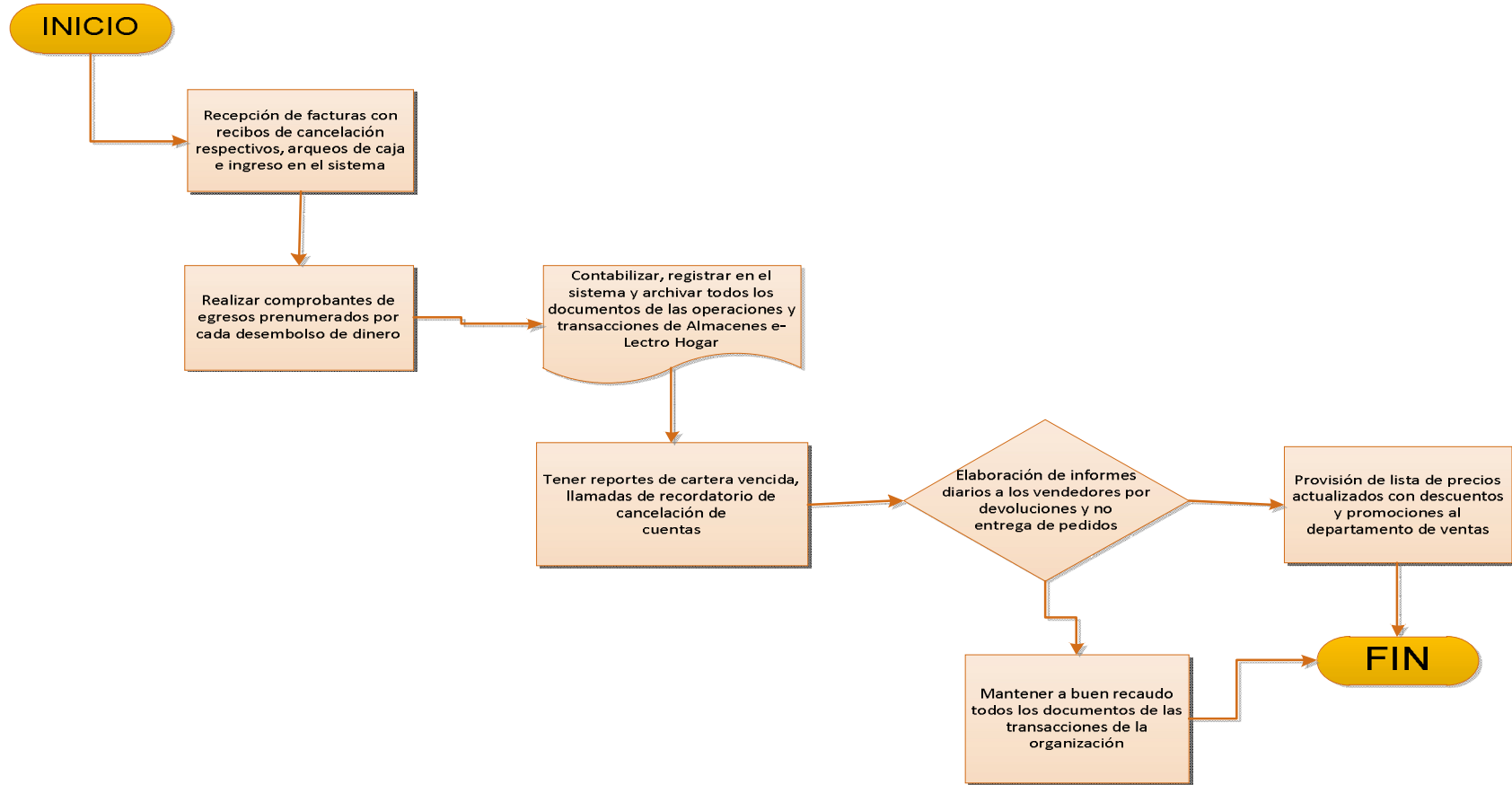
Para cada uno de los procedimientos de los departamentos de la microempresa comercial Almacenes Electro Hogar se empleará el formato panorámico, es decir que está representado en una sola carta y puede apreciarse de una sola mirada y mucho más rápido, lo que facilita su comprensión, aun para personas no familiarizadas. A continuación se presenta los diferentes procedimientos de cada uno de los departamentos:



#### **4.7.1. Procedimientos Financiero-Contable**

1. Recepción de facturas con recibos de cancelación respectivos, arqueos de caja e ingresos en el sistema.
2. Realizar comprobantes de egresos pre numerados por cada desembolso de dinero.
3. Contabilizar, registrar en el sistema y archivar todos los documentos de las operaciones y transacciones de la microempresa comercial Almacenes Electro Hogar
4. Tener reportes de cartera vencida, llamadas de recordatorio de cancelación de cuentas.
5. Elaboración de informes diarios a los vendedores por devoluciones y no entrega de pedidos.
6. Provisión de lista de precios actualizados con descuentos y promociones al departamento de marketing y ventas.
7. Cancelación a proveedores y demás obligaciones.
8. Elaboración de estados financieros.
9. Ejecución y pago de las obligaciones tributarias.
10. Mantener a buen recaudo todos los documentos de las transacciones de la organización.
11. Uso efectivo del sistema.
12. Elaboración de presupuestos de ventas.

Gráfico 13. Flujograma del proceso de procedimiento del área Financiera-Contable

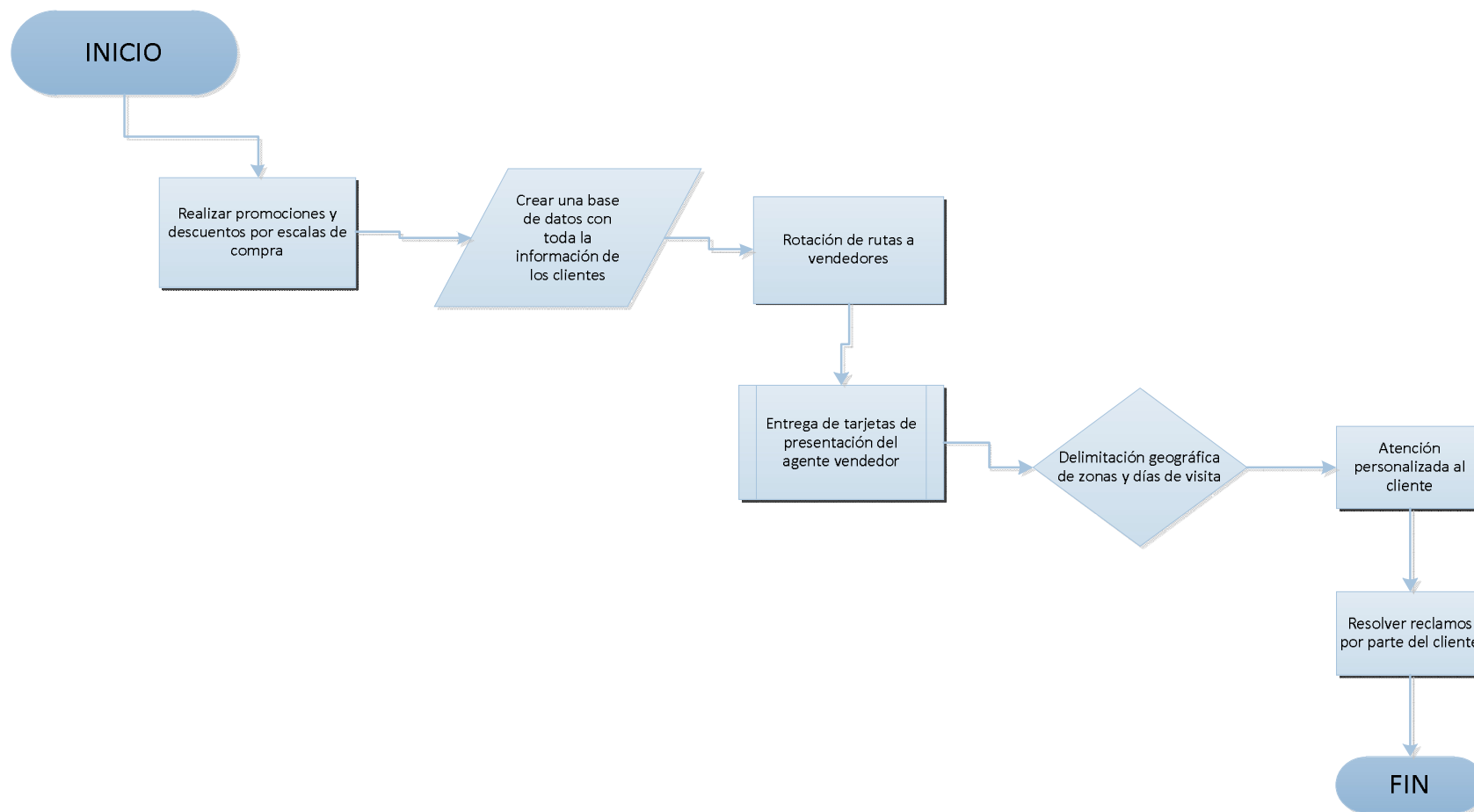


Elaborado por: Burbano Alicia y Calderón Walter

#### **4.7.2. Procedimientos de Marketing y Ventas**

1. Realizar promociones y descuentos por escalas de compra.
2. Oferta, venta y toma de pedidos de forma clara y precisa.
3. Ofertar productos a precios de competencia.
4. Crear una base de datos con toda la información de los clientes.
5. Rotación de rutas a los vendedores.
6. Entrega de tarjetas de presentación del agente vendedor.
7. Llamada a los clientes en su fecha de cumpleaños para felicitaciones.
8. Una semana al mes las visitas se realizan con impulsadoras
9. Delimitación geográfica de zonas y días de visita.
10. Mapas de rutas en el cual conste todas las calles de visita.
11. Vendedores de buena presencia y excelentes relaciones interpersonales.
12. Atención personalizada al cliente.
13. Crear apertura para reclamos.

**Gráfico 14. Flujograma del proceso de procedimiento del área de Marketing y Ventas**

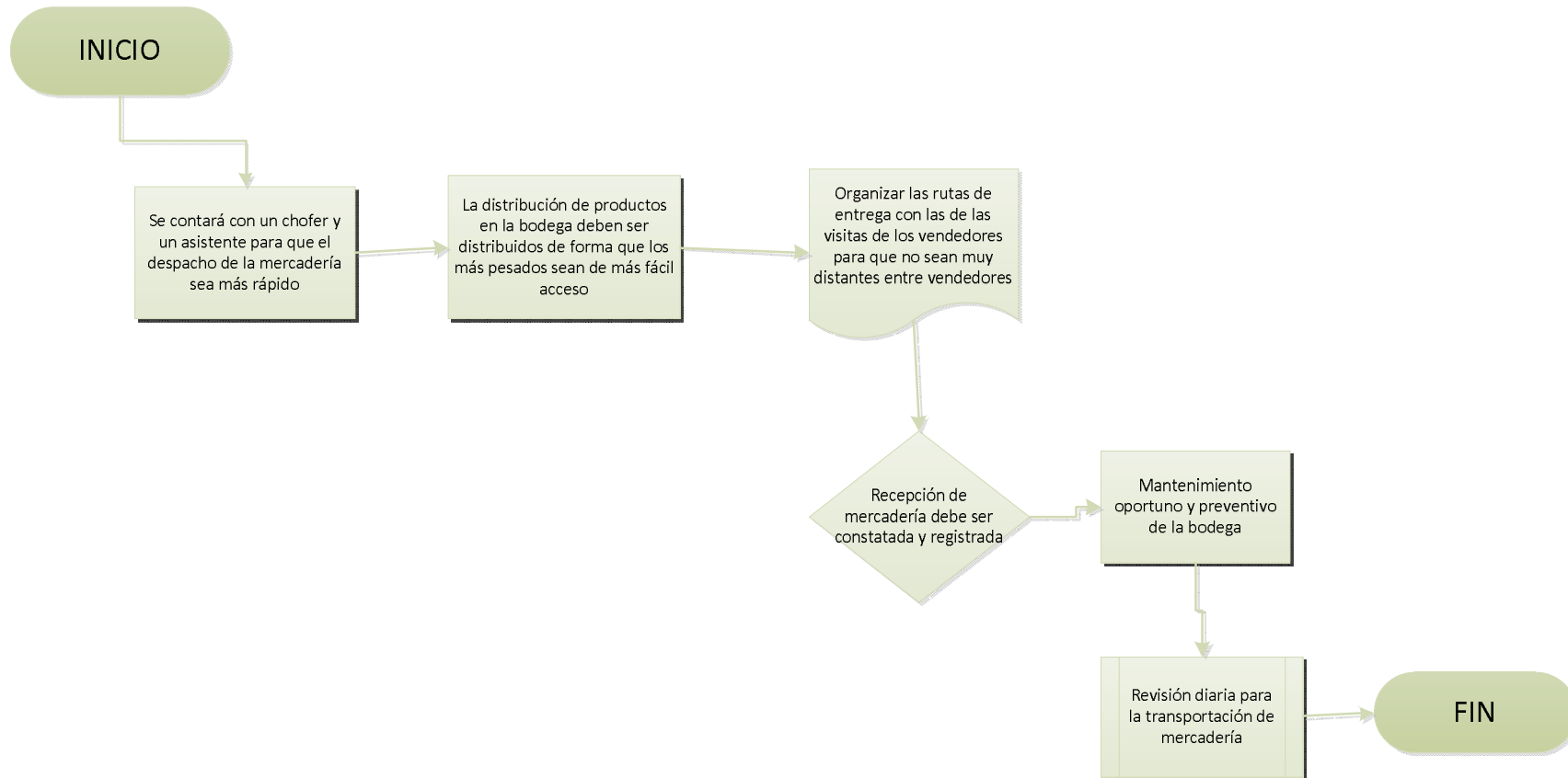


**Elaborado por:** Burbano Alicia y Calderón Walter

### **4.7.3. Procedimientos de Logística**

1. Los despachos de productos se realizan por la mañana.
2. Se contará con un chofer y un asistente para que el despacho de la mercadería sea más rápido.
3. Atender a los clientes de la forma más educada y cordial.
4. La distribución de productos en la bodega deben ser distribuidos de forma que los más pesados y de mayor tránsito sean de más fácil acceso.
5. Organizar las rutas de entrega con las de las visitas de los vendedores para que no sean muy distantes entre vendedores.
6. La recepción de compras de mercadería debe ser constatada y registrada.
7. Realizar la revisión diaria de las partes esenciales del vehículo:(aceite, agua, llantas, líquidos, combustible.)
8. Mantenimiento oportuno y preventivo del vehículo.

**Gráfico 15. Flujograma del proceso de procedimiento del área de Logística**



**Elaborado por:** Burbano Alicia y Calderón Walter

#### **4.7.4. Procedimientos del Talento Humano**

Dentro de este procedimiento del Talento Humano se tomará en cuenta para la microempresa comercial Almacenes Electro Hogar el reclutamiento del personal, la inducción, la motivación, la capacitación y los manuales de trabajo.

##### ***Reclutamiento del personal***

- Anuncio en la prensa de mayor circulación en la ciudad, del cargo que requiere ser ocupado con los requisitos previamente establecidos; al menos con 1 semana de anticipación a la de selección de personal.
- Recepción de candidatos al puesto.
- Análisis y estudio de carpetas y selección de las más idóneas con el cargo.
- Entrevista a los precandidatos.
- Elección del nuevo miembro de la organización.

##### ***Inducción***

- Informar al integrante del cargo favorecido.
- Poner al corriente de sus derechos y obligaciones dentro de la institución.
- Comunicarle de sus tareas y cadena de mando.
- Brindarle los materiales necesarios para la correcta ejecución de sus labores.

##### ***Motivación***

- Gestión de tarjetas de descuento en una cadena de farmacias.

- Proveer de servicios de seguros privados de salud para el trabajador y su familia.
- Elección del empleado del mes.
- Bonificación a vendedores.
- Pedir donaciones de productos para el personal (bolsos, camisetas, gorras, maletas, catálogos, y muestras).
- Enviar presentes a los cumpleaños del mes.
- Reunión mensual de integración.
- Bonos vacacionales.

### ***Capacitación***

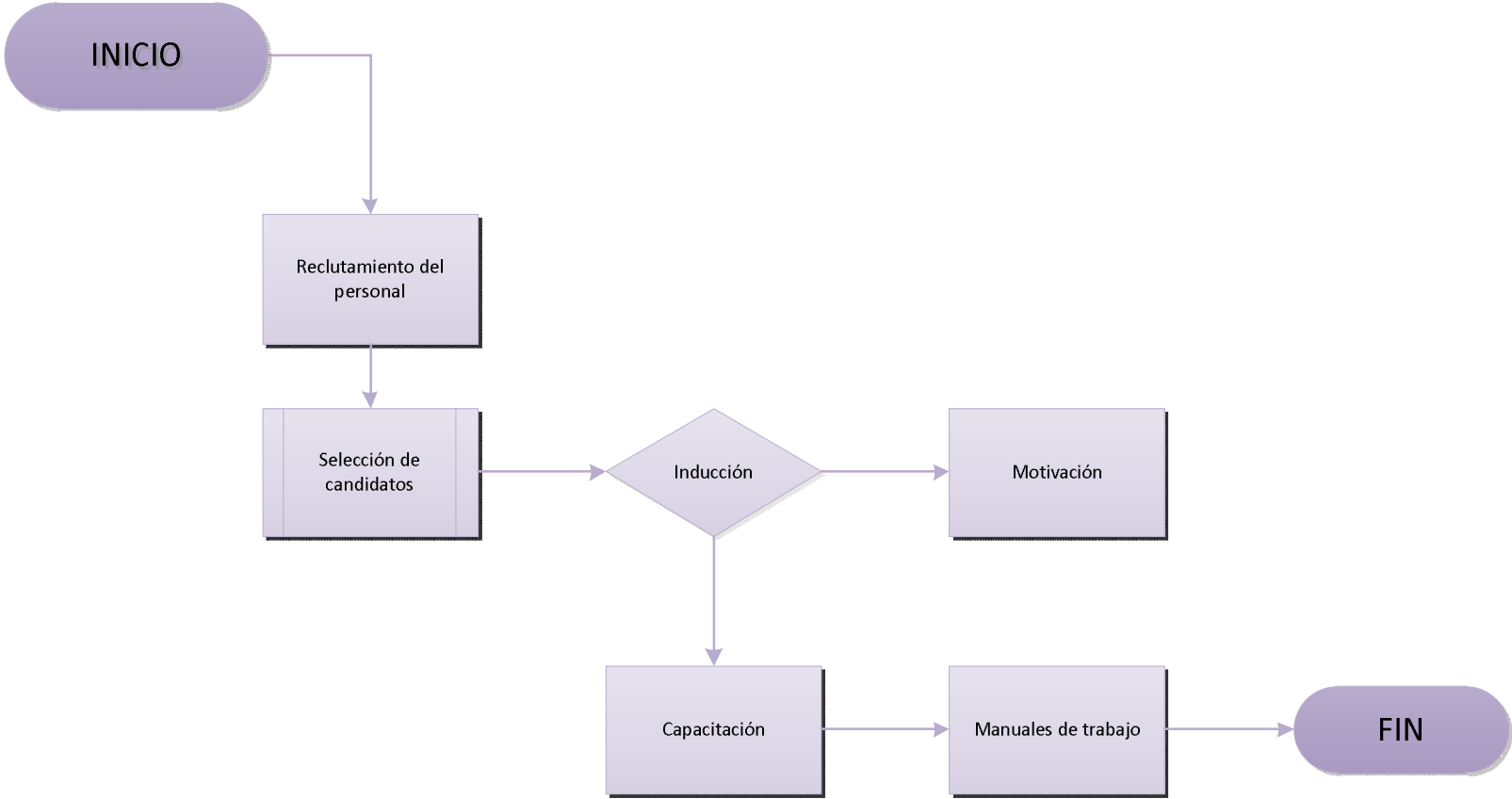
- Instruir al personal de oficina sobre el manejo de los sistemas de información.
- Charlas de motivación personal 2 veces al año a todo el personal.
- Curso de relaciones interpersonales en el Secap duración 20 horas.
- Al vendedor del mes se lo recompensara con un seminario sobre Marketing y Ventas.

### ***Manuales de trabajo***

- Manuales de tareas.
- Elaborar manuales de procedimientos.
- Evaluación de desempeño con métodos de medición de trabajo para entregas.(Estudios de tiempos, muestreo de trabajo, históricos.)
- Delimitar las necesidades de instrumentos de trabajo para cada tarea específica.



Gráfico 16. Flujograma del proceso de procedimiento del área del Talento Humano

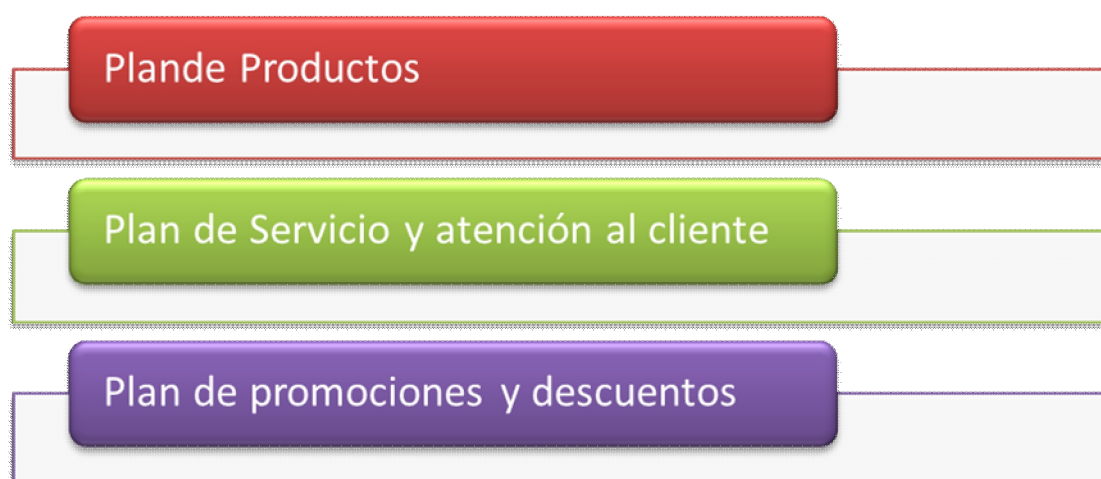


Elaborado por: Burbano Alicia y Calderón Walter

#### 4.8. Plan de marketing para la microempresa comercial Almacenes Electro Hogar

De acuerdo con Rivera (2014), el plan de marketing es una guía escrita que orienta las actividades de marketing en un año para una unidad estratégica de negocios o un producto/mercado. A continuación se detallan las diferentes políticas de marketing que se van a implementar para la microempresa comercial Almacenes Electro Hogar:

Gráfico 17. Plan de marketing de la microempresa comercial Almacenes Electro Hogar



Elaborado por: Burbano Alicia y Calderón Walter

##### 4.9.1. Plan de producto

Tal y como se ha indicado, las líneas de producto y servicio tienen tres vértices:

**1. Desarrollo e implantación de campañas de marketing en Internet y Redes Sociales:** Naturalmente este servicio se prestará y orientará a medida de las necesidades de cada cliente pero sobre la base de tres opciones:

- a) Diseño y planificación de campañas incluyendo los conceptos estratégicos y los contenidos.
- b) Lanzamiento y gestión de dichas campañas por cuenta del de los vendedores.
- c) Optimización de las campañas y-o formación del personal del cliente.

**2. Desarrollo de los sitios web:** Mediante la implementación de un exclusivo Customer Relationship Management, se estará en condiciones de generar sitios web en un plazo mínimo y a muy bajo coste, incluyendo sitios de e-commerce o que requieran de transacciones económicas. Este servicio también dispondrá de tres opciones o niveles:

- a) Diseño y desarrollo técnico del sitio.
- b) Desarrollo de contenidos no específicos.
- c) Implementación, puesta en marcha y formación de personal del cliente para la gestión del CMS (cliente).

**3. Garantía de satisfacción:** Un elemento clave en la comercialización de los productos de la microempresa comercial Almacenes Electro Hogar será la garantía de satisfacción, por la cual se comprometerá en el cumplimiento de los estándares de calidad y de reparación de errores.

Esta garantía, junto al preceptivo contrato de prestación de servicios será el elemento diferencial concreto más importante la política comercial. Por otro lado, dicha garantía representará formalmente las obligaciones legales que se tiene en el ofrecimiento de los productos y establecerá un marco en forma positiva para la resolución de potenciales conflictos. En definitiva será un punto fuerte de cara a la confianza del cliente pero no un riesgo adicional para el negocio.

#### **4.8.2. Plan de Servicio y atención al cliente**

La excelencia en relación con los clientes y su fidelización son uno de los pilares sobre los que se debe fundamentar el éxito y diferenciarse de los

posibles competidores. Tres son los fundamentos sobre los que se sustentará la política de clientes de la microempresa comercial Almacenes Electro Hogar serán:

- **Seguridad en la satisfacción del cliente, información, feed back y control:** Un elemento básico diferencial del acercamiento con el cliente es la “garantía de satisfacción” compromiso por el cual se comprometerá la microempresa al cumplimiento de unos tiempos, productos y con unos estándares de calidad predefinidos.
- **Personalización máxima en la relación y excelencia en la atención:** Diferenciarse substancialmente por el trato personalizado y excepcional, la información veraz y puntual y la eficacia en la resolución de problemas que afecten a los clientes, es un elemento clave del posicionamiento de la marca de los productos que ofrece la microempresa comercial Almacenes Electro Hogar en el mercado.
- **Fidelización:** Naturalmente, un factor esencial del éxito de la microempresa comercial es conseguir más clientes o que el mismo vuelva a adquirir los productos ya que se tiene en claro que este es un elemento imprescindible para optimizar los esfuerzos en marketing y los costes de venta.

#### **4.9. Plan de negocios en ventas para la microempresa comercial Almacenes Electro Hogar**

Se está convencido de que para el desarrollo de la microempresa comercial Almacenes Electro Hogar en un entorno competitivo y en constante desarrollo, se debe contar con una poderosa fuerza de ventas sostenida por una estrategia inteligente. Sólo de esta forma se abrirá una brecha importante y suficiente en el mercado y acelerar el proceso de crecimiento.

#### 4.9.1. Estrategia de Ventas

Las estrategias de ventas de la microempresa comercial se basarán en tres ejes principales:

1. **Concepto operativo:** Los contactos serán obtenidos por el Departamento de Marketing y Ventas. Para convertir dichos contactos en ventas efectivas, se dispondrá de una fuerza de ventas compuesta el primer año por 8 vendedores especializados.
2. **Estrategia de captación de nuevos clientes:** Los vendedores dispondrán y serán específicamente entrenados en un modelo de presentación específico que tiene como objetivo, en un primer paso, conseguir que el nuevo cliente pueda conocer la gama de los productos que se ofrecen y, en segundo lugar, conseguir su conversión (vender).

La idea esencial es que los vendedores presenten al cliente los beneficios de los productos que ofrece la microempresa comercial Almacenes Electro Hogar y llegar a que captar el cliente y hacer la transacción de compra.

3. **Fidelización de los clientes:** Esta será la tercera y decisiva tarea de la fuerza de ventas, cada vendedor tendrá una cartera de clientes asignados a los que deberá atender de forma frecuente (junto al servicio de atención al cliente).

#### 4.9.2. Fuerza de ventas

La fuerza de ventas estará formada inicialmente por 8 vendedores estructurados del siguiente modo:

- 2 Vendedor Senior.
- 6 Vendedores Junior.

Todos ellos serán dirigidos por un Jefe de Ventas que a su vez dependerá del Departamento de Marketing y Ventas. El segundo año y habiendo

cumplido los objetivos globales, se creará un segundo equipo y se reorganizarán las tareas en función de los objetivos anuales. Con esa ampliación se nombrará un Director de Ventas que se ocupará específicamente de la gestión de esta área.

#### 4.10. Reingeniería financiera de la microempresa comercial Almacenes Electro Hogar

La reingeniería financiera a la microempresa comercial Almacenes Electro Hogar se concentrará para reducir los costos, obtener beneficios por las ventas realizadas en la proyección de cinco años, y poder recuperar todo lo que se invierta tanto en las fuentes de financiamientos que se vayan a disponer.

##### 4.10.1. Inversión inicial

**Tabla 17. Inversión Inicial**

<b>Empresa: MICROEMPRESA COMERCIAL ALMACENES ELECTRO HOGAR</b>			
<b>Reingeniería Administrativa</b>			
<b>Cortado a:</b>	dic 31, 2015		
<b>Moneda:</b>	US\$		
<b>Rubros</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Precio Unit.</b>	<b>US\$</b>
<b>Equipos y Muebles de Oficina</b>			<b>2.705,00</b>
Escritorios	8	100,00	800,00
Sillas	8	30,00	240,00
Sillón ejecutivo	5	100,00	500,00
Archivadores	4	40,00	160,00
Telefonos Inalambricos	8	60,00	480,00
Artículos para la oficina	7	75,00	525,00
<b>Equipos de Computación y Software</b>			<b>25.000,00</b>
Computadores de escritorio	19	700,00	13.300,00
Instalación de redes de datos	1	600,00	600,00
Central Hybrida de telefonos instalada	1	3.500,00	3.500,00
Laptops	8	550,00	4.400,00
Computadora MAC	1	1.800,00	1.800,00
Website Oscommerce 2,5+dominio+hosting	1	1.400,00	1.400,00
<b>Vehículos</b>	<b>1</b>	<b>15.000,00</b>	<b>15.000,00</b>
<b>Total Rubros US\$</b>			<b>42.705,00</b>

**Elaborado por:** Burbano Alicia y Calderón Walter

El monto total de la inversión inicial es de \$ 42.705,00, dividido en compra de activos fijos, como son escritorios, sillas ejecutivas, teléfonos inalámbricos; aparte equipos de computación y software como son la instalación de redes de datos, laptops, etc., y finalmente un vehículo a disposición de la empresa para la transportación de la mercadería al cliente.

#### 4.10.2. Financiamiento de la inversión

Para financiar el proyecto de reingeniería, se ha tomado en cuenta dos fuentes: 1.- fondos propios (fuentes de financiamiento internas) y 2.- a través de un préstamo bancario (fuentes de financiamiento externas), la distribución del Costo Promedio Ponderado del Capital (WACC) sería de un 70% - 30% como se muestra a continuación:

**Tabla 18. Financiamiento de la inversión**

<b>Costo Promedio Ponderado de Capital (WACC)</b>					
		<b>a</b>	<b>b</b>	<b>= (a * b)</b>	
<b>Fuentes de Financiamiento</b>	<b>Monto US\$</b>	<b>Proporción%</b>	<b>Tasa %</b>	<b>Ponderación</b>	
Capital Social	29.894	70%	20%	14,00%	
Obligaciones Financieras	12.812	30%	9%	2,81%	
<b>Totales</b>	<b>42.705</b>	<b>100%</b>		<b>16,81%</b>	

**Elaborado por:** Burbano Alicia y Calderón Walter

Para el apalancamiento de la fuente externa de financiamiento se solicitará a la CFN un préstamo con un plazo de 3 años, con un período de gracia de 6 meses, bajo una tasa de interés del 9.38%.

De esta manera, la microempresa pagaría un total de \$2.211,44 por concepto de intereses, siendo la deuda total equivalente a \$ 15.968,96, en el plazo establecido.

**Tabla 19. Amortización anual de la inversión**

Periodo	Dividendo	Interés	Principal	Saldo
0				12.811,50
1	480,74	1.156,63	2.328,65	10.482,85
2	480,74	772,10	4.996,74	5.486,11
3	480,74	282,72	5.486,11	0,00
<b>Total</b>	<b>1.442,21</b>	<b>2.211,44</b>	<b>12.811,50</b>	<b>15.968,96</b>

**Elaborado por:** Burbano Alicia y Calderón Walter

#### 4.10.3. Presupuesto de sueldos

**Tabla 20. Presupuesto de sueldos**

MICROEMPRESA COMERCIAL ALMACENES ELECTRO HOGAR						
Presupuesto de Sueldos						
Proyección: dic 31, 2015						
Moneda: US\$						
Colaboradores	Sueldos	Décimo Tercero	Décimo Cuarto	Aportes Patronales	Fondo de Reserva	Subtotal
Gerente General	1.200,00	100,00	29,50	145,80	100,00	1.575,30
Secretaria	650,00	54,17	29,50	78,98	54,17	866,81
Jefe Departamento de Marketing y Ventas	1.000,00	83,33	29,50	121,50	83,33	1.317,67
Vendedores-Recaudadores (8)	4.800,00	400,00	29,50	583,20	400,00	6.212,70
Servicio al cliente (3)	1.800,00	150,00	29,50	218,70	150,00	2.348,20
Planificador de Marketing, publicidad y promoción	750,00	62,50	29,50	91,13	62,50	995,63
Jefe del Departamento Financiero-Contable	1.000,00	83,33	29,50	121,50	83,33	1.317,67
Auditor	750,00	62,50	29,50	91,13	62,50	995,63
Tesorero	675,00	56,25	29,50	82,01	56,25	899,01
Auxiliar Contable	500,00	41,67	29,50	60,75	41,67	673,58
Auxiliar Contable	500,00	41,67	29,50	60,75	41,67	673,58
Jefe del Departamento del Talento Humano	1.000,00	83,33	29,50	121,50	83,33	1.317,67
Gestor del personal	650,00	54,17	29,50	78,98	54,17	866,81
Jefe del Departamento de Logística	1.000,00	83,33	29,50	121,50	83,33	1.317,67
Bodeguero	700,00	58,33	29,50	85,05	58,33	931,22
Facturador	700,00	58,33	29,50	85,05	58,33	931,22
Guardia	550,00	45,83	29,50	66,83	45,83	737,99
Mensajero	550,00	45,83	29,50	66,83	45,83	737,99
Chofer	550,00	45,83	29,50	66,83	45,83	737,99
<b>Total Colaboradores</b>	<b>19.325,00</b>	<b>1.610,42</b>	<b>560,50</b>	<b>2.347,99</b>	<b>1.610,42</b>	<b>25.454,32</b>

**Elaborado por:** Burbano Alicia y Calderón Walter

En este rubro, se tomó en cuenta la nueva jerarquización que se realizó como está detallada en la parte inicial del presente capítulo, con el propósito de delegar funciones y responsabilidades a cada uno del personal que trabajará en la microempresa comercial Almacenes Electro Hogar especificando su respectivo sueldo y sus beneficios sociales.



#### 4.10.4. Estado de pérdidas y ganancias proyectado

Tabla 21. Estado de Pérdidas y Ganancias Proyectado

<b>MICROEMPRESA COMERCIAL ALMACENES ELECTRO HOGAR</b>					
<b>Estado de Resultados Proyectado</b>					
Moneda: US\$	Crecimiento	2%	2%	2%	2%
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	316.158,56	322.481,73	328.931,36	335.509,99	342.220,19
<b>Costos Indirectos</b>	<b>49.177,51</b>	<b>49.971,65</b>	<b>50.781,67</b>	<b>44.941,27</b>	<b>45.784,02</b>
Sueldos y Beneficios Sociales	39.707,00	40.501,14	41.311,16	42.137,39	42.980,13
Gastos de Depreciación	9.283,01	9.283,01	9.283,01	2.616,38	2.616,38
Gastos de Amortización	187,50	187,50	187,50	187,50	187,50
<b>(=) Utilidad Bruta</b>	<b>266.981,05</b>	<b>272.510,08</b>	<b>278.149,69</b>	<b>290.568,72</b>	<b>296.436,17</b>
<b>(-) Gastos Operacionales</b>	<b>251.441,83</b>	<b>256.423,00</b>	<b>261.503,80</b>	<b>265.019,55</b>	<b>270.305,61</b>
<b>Gastos Administrativos</b>	<b>165.694,99</b>	<b>168.973,08</b>	<b>172.316,73</b>	<b>174.477,26</b>	<b>177.956,00</b>
Sueldos y Beneficios Sociales	147.848,10	150.805,06	153.821,16	156.897,59	160.035,54
Gastos Generales	16.056,33	16.377,46	16.705,01	17.039,11	17.379,89
Gastos de Depreciación	1.740,56	1.740,56	1.740,56	490,57	490,57
Gastos de Amortización	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00
<b>Gastos de Ventas</b>	<b>85.746,84</b>	<b>87.449,92</b>	<b>89.187,07</b>	<b>90.542,29</b>	<b>92.349,61</b>
Sueldos y Beneficios Sociales	26.954,15	27.493,23	28.043,10	28.603,96	29.176,04
Gastos de Publicidad y Promoción	58.200,00	59.364,00	60.551,28	61.762,31	62.997,55
Gastos de Depreciación	580,19	580,19	580,19	163,52	163,52
Gastos de Amortización	12,50	12,50	12,50	12,50	12,50
<b>(=) Utilidad Operacional</b>	<b>15.539,22</b>	<b>16.087,08</b>	<b>16.645,89</b>	<b>25.549,16</b>	<b>26.130,56</b>
<b>(-) Gastos No Operacionales</b>	<b>1.156,63</b>	<b>772,10</b>	<b>282,72</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
Gastos Financieros	1.156,63	772,10	282,72	0,00	0,00
<b>Resultado antes de impuestos y participación trabajadores</b>	<b>14.382,59</b>	<b>15.314,98</b>	<b>16.363,17</b>	<b>25.549,16</b>	<b>26.130,56</b>
Participación de Trabajadores 15%	2.157,39	2.297,25	2.454,48	3.832,37	3.919,58
Impuesto a la Renta 22%	2.689,54	2.863,90	3.059,91	4.777,69	4.886,42
<b>Resultado del Ejercicio Neto</b>	<b>9.535,66</b>	<b>10.153,83</b>	<b>10.848,78</b>	<b>16.939,10</b>	<b>17.324,56</b>

Elaborado por: Burbano Alicia y Calderón Walter

Las ventas totales que va a tener la microempresa comercial Almacenes Electro Hogar serán de \$342.220,19 al quinto año, obteniendo una Utilidad Bruta en Ventas de \$266.981,05 para el primer año y \$296.436,17 al culminar el quinto año.

En los gastos operacionales encuentran los diferentes gastos con las depreciaciones de los gastos administrativos, de ventas y de publicidad obteniendo una Utilidad Operacional de \$15.539,22 en el primer año y \$26.130,56 al quinto año.

Una vez pagada la participación de utilidades a cada uno de los diecinueve trabajadores y el Impuesto a la Renta, el primer año por concepto de Utilidad Neta del Ejercicio se obtiene \$9.535,66, los siguientes años de esta proyección se consigue más utilidad hasta llegar al último año con \$17.324,56.

#### 4.10.5. Flujo de caja proyectado

Tabla 22. Evaluación Financiera- Escenario Real

Evaluación Financiera - Escenario Real								
Empresa: MICROEMPRESA COMERCIAL ALMACENES ELECTRO HOGAR								
Moneda: US\$								
Tasa de Descuento	16,81%	% de Ventas				100%		
	Crecimiento	2,0%	2,0%	2,0%	2,0%		Total	
	0	1	2	3	4	5		
<b>Inversion Inicial</b>	(42.705)							
Ingresos		316.158,56	322.481,73	328.931,36	335.509,99	342.220,19	1.645.301,82	
<b>Costos Indirectos</b>		49.177,51	49.971,65	50.781,67	44.941,27	45.784,02	240.656,11	
Sueldos y Beneficios Sociales		39.707,00	40.501,14	41.311,16	42.137,39	42.980,13	206.636,82	
Gastos de Depreciación		9.283,01	9.283,01	9.283,01	2.616,38	2.616,38	33.081,79	
Gastos de Amortización		187,50	187,50	187,50	187,50	187,50	937,50	
<b>(-) Utilidad Bruta</b>		266.981,05	272.510,08	278.149,69	290.568,72	296.436,17	1.404.645,71	
<b>Inflación</b>			2,0%	2,0%	2,0%	2,0%		
<b>Gastos Operacionales</b>		251.441,83	256.423,00	261.503,80	265.019,55	270.305,61	1.304.693,80	
<b>Gastos Administrativos</b>		165.694,99	168.973,08	172.316,73	174.477,26	177.956,00	859.418,07	
Sueldos y Beneficios Sociales		147.848,10	150.805,06	153.821,16	156.897,59	160.035,54	769.407,45	
Gastos Generales		16.056,33	16.377,46	16.705,01	17.039,11	17.379,89	83.557,79	
Gastos de Depreciación		1.740,56	1.740,56	1.740,56	490,57	490,57	6.202,84	
Gastos de Amortización		50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	250,00	
<b>Gastos de Ventas</b>		85.746,84	87.449,92	89.187,07	90.542,29	92.349,61	445.275,73	
Sueldos y Beneficios Sociales		26.954,15	27.493,23	28.043,10	28.603,96	29.176,04	140.270,48	
Gastos de Publicidad y Promoción		58.200,00	59.364,00	60.551,28	61.762,31	62.997,55	302.875,14	
Gastos de Depreciación		580,19	580,19	580,19	163,52	163,52	2.067,61	
Gastos de Amortización		12,50	12,50	12,50	12,50	12,50	62,50	
<b>(-) Utilidad Operacional</b>		15.539,22	16.087,08	16.645,89	25.549,16	26.130,56	99.951,91	
<b>Gastos No Operacionales</b>		1.156,63	772,10	282,72	0,00	0,00	2.211,44	
Gastos Financieros		1.156,63	772,10	282,72	0,00	0,00	2.211,44	
<b>(-) Resultado antes de impuestos</b>		14.382,59	15.314,98	16.363,17	25.549,16	26.130,56	97.740,46	
Participacion de Trabajadores	15%	2.157,39	2.297,25	2.454,48	3.832,37	3.919,58	14.661,07	
Impuesto a la Renta	22%	2.689,54	2.863,90	3.059,91	4.777,69	4.886,41	18.277,47	
<b>Resultado Neto</b>		9.535,66	10.153,83	10.848,78	16.939,10	17.324,56	64.801,93	
<b>(+/-) Ajustes</b>								
(+) Gastos de Depreciación y Amortización		11.853,76	11.853,76	11.853,76	3.520,48	3.520,48	42.602,24	
(-) Redencion de Capital		(2.328,65)	(4.996,74)	(5.486,11)	0,00	0,00	(12.811,50)	
<b>Flujo de Efectivo Neto</b>		(42.705)	19.060,77	17.010,85	17.216,43	20.459,58	94.592,67	
Calculo de la TIR	(42.705)	19.060,77	17.010,85	17.216,43	20.459,58	20.845,04		
Calculo del VAN Puro		21.389,42	22.007,59	22.702,54	20.459,58	20.845,04		
<b>Valor Actual del Flujo de Efectivo</b>		16.317	12.466	10.801	10.988	9.584	60.156	

Resumen de la Evaluación Real		
Indice de Rentabilidad	66%	El Proyecto ES VIABLE, SE ACEPTA
Valor Actual Neto Financiado	17.451	El Proyecto ES VIABLE, SE ACEPTA
Valor Actual Neto PURO	26.548	El Proyecto ES VIABLE, SE ACEPTA
Tasa Interna de Retorno	33,14%	La Tasa de Retorno del proyecto SI es adecuada
Beneficio / Costo	1,4	: 1 Se Acepta el Proyecto
VAN	0,00	Comprobación
Retorno de la inversión en el tiempo	42.705	1 año 10 meses

Elaborado por: Burbano Alicia y Calderón Walter

En el flujo de caja proyectada está todos los ingresos y egresos que se tomaron en consideración durante la inversión inicial que en este caso será negativa para poder calcular el valor del Valor Actual Neto y por consiguiente la Tasa Interna de Retorno que me indicará si la microempresa comercial Almacenes Electro Hogar deberá aplicar la reingeniería o no.

**Tabla 23. Evaluación Financiera- Escenario Optimista**

Evaluación Financiera - Escenario Optimista							
Empresa: MICROEMPRESA COMERCIAL ALMACENES ELECTRO HOGAR							
Moneda: US\$							
Tasa de Descuento		% de Ventas incremento 2%					
16,81%		2,0%		2,0%		2,0%	
	Crecimiento		2,0%		2,0%		Total
	0	1	2	3	4	5	
<b>Inversion Inicial</b>	<b>(42.705)</b>						
<b>Ingresos</b>		<b>322.264,36</b>	<b>328.709,65</b>	<b>335.283,84</b>	<b>341.989,52</b>	<b>348.829,31</b>	<b>1.677.076,67</b>
<b>(-) Costos</b>		<b>49.177,51</b>	<b>49.971,65</b>	<b>50.781,67</b>	<b>44.941,27</b>	<b>45.784,02</b>	<b>240.656,11</b>
Sueldos y Beneficios Sociales		39.707,00	40.501,14	41.311,16	42.137,39	42.980,13	206.636,82
Gastos de Depreciación		9.283,01	9.283,01	9.283,01	2.616,38	2.616,38	33.081,79
Gastos de Amortización		187,50	187,50	187,50	187,50	187,50	937,50
<b>(=) Utilidad Bruta</b>		<b>273.086,85</b>	<b>278.738,00</b>	<b>284.502,17</b>	<b>297.048,25</b>	<b>303.045,29</b>	<b>1.436.420,56</b>
<b>Inflación</b>			<b>2,0%</b>	<b>2,0%</b>	<b>2,0%</b>	<b>2,0%</b>	
<b>Gastos Operacionales</b>		<b>251.441,83</b>	<b>256.423,00</b>	<b>261.503,80</b>	<b>265.019,55</b>	<b>270.305,61</b>	<b>1.304.693,80</b>
<b>Gastos Administrativos</b>		<b>165.694,99</b>	<b>168.973,08</b>	<b>172.316,73</b>	<b>174.477,26</b>	<b>177.956,00</b>	<b>859.418,07</b>
Sueldos y Beneficios Sociales		147.848,10	150.805,06	153.821,16	156.897,59	160.035,54	769.407,45
Gastos Generales		16.056,33	16.377,46	16.705,01	17.039,11	17.379,89	83.557,79
Gastos de Depreciación		1.740,56	1.740,56	1.740,56	490,57	490,57	6.202,84
Gastos de Amortización		50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	250,00
<b>Gastos de Ventas</b>		<b>85.746,84</b>	<b>87.449,92</b>	<b>89.187,07</b>	<b>90.542,29</b>	<b>92.349,61</b>	<b>445.275,73</b>
Sueldos y Beneficios Sociales		26.954,15	27.493,23	28.043,10	28.603,96	29.176,04	140.270,48
Gastos de Publicidad y Promoción		58.200,00	59.364,00	60.551,28	61.762,31	62.997,55	302.875,14
Gastos de Depreciación		580,19	580,19	580,19	163,52	163,52	2.067,61
Gastos de Amortización		12,50	12,50	12,50	12,50	12,50	62,50
<b>(=) Utilidad Operacional</b>		<b>21.645,02</b>	<b>22.315,00</b>	<b>22.998,37</b>	<b>32.028,69</b>	<b>32.739,68</b>	<b>131.726,76</b>
<b>Gastos No Operacionales</b>		<b>1.156,63</b>	<b>772,10</b>	<b>282,72</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>2.211,44</b>
Gastos Financieros		1.156,63	772,10	282,72	0,00	0,00	2.211,44
<b>(-) Resultado antes de impuestos</b>		<b>20.488,39</b>	<b>21.542,90</b>	<b>22.715,65</b>	<b>32.028,69</b>	<b>32.739,68</b>	<b>129.515,31</b>
Participación de Trabajadores	15%	3.073,26	3.231,43	3.407,35	4.804,30	4.910,95	19.427,30
Impuesto a la Renta	22%	3.831,33	4.028,52	4.247,83	5.989,37	6.122,32	24.219,36
<b>Resultado Neto</b>		<b>13.583,81</b>	<b>14.282,94</b>	<b>15.060,48</b>	<b>21.235,02</b>	<b>21.706,41</b>	<b>85.868,65</b>
<b>(+)/(-) Ajustes</b>							
(+) Gastos de Depreciación y Amortización		11.853,76	11.853,76	11.853,76	3.520,48	3.520,48	42.602,24
(-) Redención de Capital		(2.328,65)	(4.996,74)	(5.486,11)	0,00	0,00	(12.811,50)
<b>Flujo de Efectivo Neto</b>		<b>(42.705)</b>	<b>23.108,92</b>	<b>21.139,97</b>	<b>21.428,12</b>	<b>24.755,50</b>	<b>115.659,39</b>
Calculo de la TIR	(42.705)	23.108,92	21.139,97	21.428,12	24.755,50	25.226,89	
Calculo del VAN Puro		25.437,57	26.136,70	26.914,24	24.755,50	25.226,89	
<b>Valor Actual del Flujo de Efectivo</b>		<b>19.783</b>	<b>15.492</b>	<b>13.443</b>	<b>13.295</b>	<b>11.598</b>	<b>73.611</b>

Resumen de la Evaluación Optimista	
<b>Indice de Rentabilidad</b>	<b>77% El Proyecto ES VIABLE, SE ACEPTA</b>
<b>Valor Actual Neto Financiado</b>	<b>30.906 El Proyecto ES VIABLE, SE ACEPTA</b>
<b>Valor Actual Neto PURO</b>	<b>40.003 El Proyecto ES VIABLE, SE ACEPTA</b>
<b>Tasa Interna de Retorno</b>	<b>44,78% La Tasa de Retorno del proyecto SI es adecuada</b>
<b>Beneficio / Costo</b>	<b>1,7 : 1 Se Acepta el Proyecto</b>
<b>VNA</b>	<b>- Comprobación</b>
<b>Retorno de la inversión en el tiempo</b>	<b>42.705 1 año 6 meses</b>

Elaborado por: Burbano Alicia y Calderón Walter

**Tabla 24. Evaluación Financiera- Escenario Optimista**

Evaluación Financiera - Escenario Pesimista								
Empresa: MICROEMPRESA COMERCIAL ALMACENES ELECTRO HOGAR								
Moneda: US\$								
Tasa de Descuento		16,81%		% de Ventas		reducción 2%		
	Crecimiento		2,0%		2,0%		2,0%	
	0	1	2	3	4	5	Total	
<b>Inversion Inicial</b>	<b>(42.705)</b>							
<b>Ingresos</b>		<b>310.052,75</b>	<b>316.253,81</b>	<b>322.578,88</b>	<b>329.030,46</b>	<b>335.611,07</b>	<b>1.613.526,97</b>	
Costos Indirectos de Fabricación		49.177,51	49.971,65	50.781,67	44.941,27	45.784,02	240.656,11	
Sueldos y Beneficios Sociales		39.707,00	40.501,14	41.311,16	42.137,39	42.980,13	206.636,82	
Gastos de Depreciación		9.283,01	9.283,01	9.283,01	2.616,38	2.616,38	33.081,79	
Gastos de Amortización		187,50	187,50	187,50	187,50	187,50	937,50	
<b>(=) Utilidad Bruta</b>		<b>260.875,24</b>	<b>266.282,16</b>	<b>271.797,21</b>	<b>284.089,19</b>	<b>289.827,05</b>	<b>1.372.870,85</b>	
<b>Inflación</b>			<b>2,0%</b>	<b>2,0%</b>	<b>2,0%</b>	<b>2,0%</b>		
<b>Gastos Operacionales</b>		<b>251.441,83</b>	<b>256.423,00</b>	<b>261.503,80</b>	<b>265.019,55</b>	<b>270.305,61</b>	<b>1.304.693,80</b>	
<b>Gastos Administrativos</b>		<b>165.694,99</b>	<b>168.973,08</b>	<b>172.316,73</b>	<b>174.477,26</b>	<b>177.956,00</b>	<b>859.418,07</b>	
Sueldos y Beneficios Sociales		147.848,10	150.805,06	153.821,16	156.897,59	160.035,54	769.407,45	
Gastos Generales		16.056,33	16.377,46	16.705,01	17.039,11	17.379,89	83.557,79	
Gastos de Depreciación		1.740,56	1.740,56	1.740,56	490,57	490,57	6.202,84	
Gastos de Amortización		50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	250,00	
<b>Gastos de Ventas</b>		<b>85.746,84</b>	<b>87.449,92</b>	<b>89.187,07</b>	<b>90.542,29</b>	<b>92.349,61</b>	<b>445.275,73</b>	
Sueldos y Beneficios Sociales		26.954,15	27.493,23	28.043,10	28.603,96	29.176,04	140.270,48	
Gastos de Publicidad y Promoción		58.200,00	59.364,00	60.551,28	61.762,31	62.997,55	302.875,14	
Gastos de Depreciación		580,19	580,19	580,19	163,52	163,52	2.067,61	
Gastos de Amortización		12,50	12,50	12,50	12,50	12,50	62,50	
<b>(=) Utilidad Operacional</b>		<b>9.433,41</b>	<b>9.859,15</b>	<b>10.293,41</b>	<b>19.069,64</b>	<b>19.521,44</b>	<b>68.177,05</b>	
<b>Gastos No Operacionales</b>		<b>1.156,63</b>	<b>772,10</b>	<b>282,72</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>2.211,44</b>	
Gastos Financieros		1.156,63	772,10	282,72	0,00	0,00	2.211,44	
<b>(=) Resultado antes de impuestos</b>		<b>8.276,78</b>	<b>9.087,06</b>	<b>10.010,69</b>	<b>19.069,64</b>	<b>19.521,44</b>	<b>65.965,61</b>	
Participación de Trabajadores	15%	1.241,52	1.363,06	1.501,60	2.860,45	2.928,22	9.894,84	
Impuesto a la Renta	22%	1.547,76	1.699,28	1.872,00	3.566,02	3.650,51	12.335,57	
<b>Resultado Neto</b>		<b>5.487,51</b>	<b>6.024,72</b>	<b>6.637,09</b>	<b>12.643,17</b>	<b>12.942,71</b>	<b>43.735,20</b>	
<b>(+/-) Ajustes</b>								
(+) Gasos de Depreciación y Amortización		11.853,76	11.853,76	11.853,76	3.520,48	3.520,48	42.602,24	
(-) Redención de Capital		(2.328,65)	(4.996,74)	(5.486,11)	0,00	0,00	(12.811,50)	
<b>Flujo de Efectivo Neto</b>		<b>(42.705)</b>	<b>15.012,62</b>	<b>12.881,74</b>	<b>13.004,74</b>	<b>16.163,65</b>	<b>73.525,94</b>	
Calculo de la TIR	(42.705)	15.012,62	12.881,74	13.004,74	16.163,65	16.463,19		
Calculo del VAN Puro		17.341,27	17.878,48	18.490,85	16.163,65	16.463,19		
<b>Valor Actual del Flujo de Efectivo</b>		<b>12.852</b>	<b>9.440</b>	<b>8.159</b>	<b>8.681</b>	<b>7.569</b>	<b>46.700</b>	

Resumen de la Evaluación Pesimista	
<b>Indice de Rentabilidad</b>	<b>31% El Proyecto ES VIABLE, SE ACEPTA</b>
<b>Valor Actual Neto Financiado</b>	<b>3.995 El Proyecto ES VIABLE, SE ACEPTA</b>
<b>Valor Actual Neto PURO</b>	<b>13.092 El Proyecto ES VIABLE, SE ACEPTA</b>
<b>Tasa Interna de Retorno</b>	<b>20,71% La Tasa de Retorno del proyecto SI es adecuada</b>
<b>Beneficio / Costo</b>	<b>1,1 : 1 Se Acepta el Proyecto</b>
<b>VNA</b>	<b>0,00 Comprobación</b>
<b>Retorno de la inversión en el tiempo</b>	<b>42.705 2 años 2 meses</b>

Elaborado por: Burbano Alicia y Calderón Walter

#### 4.10.6. Análisis de los escenarios proyectados

Para el análisis de sensibilidad se utilizaron dos escenarios: el pesimista y el optimista, para la microempresa comercial Almacenes Electro Hogar determinando los cambios del Valor Actual Neto, Tasa Interna de

Retorno. Para la proyección de los escenarios se hizo variantes del 2% en las ventas ya sea positivo y negativo para poder conocer dichas proyecciones:

**Tabla 25. Análisis de Escenarios Projectados**

Análisis de Escenarios Projectados					
<b>Empresa:</b> MICROEMPRESA COMERCIAL ALMACENES ELECTRO HOGAR					
<b>Moneda:</b> USD \$		<b>Tasa de Descuento</b>		<b>16,81%</b>	
Escenario	Ventas	VAN	TIR	Beneficio Costo	Calificación
Real	1.645.302	26.548	33,14%	1,4	a 1 Reingeniería
Optimista	1.677.077	40.003	44,78%	1,7	a 1 Reingeniería
Pesimista	1.613.527	13.092	20,71%	1,1	a 1 Reingeniería

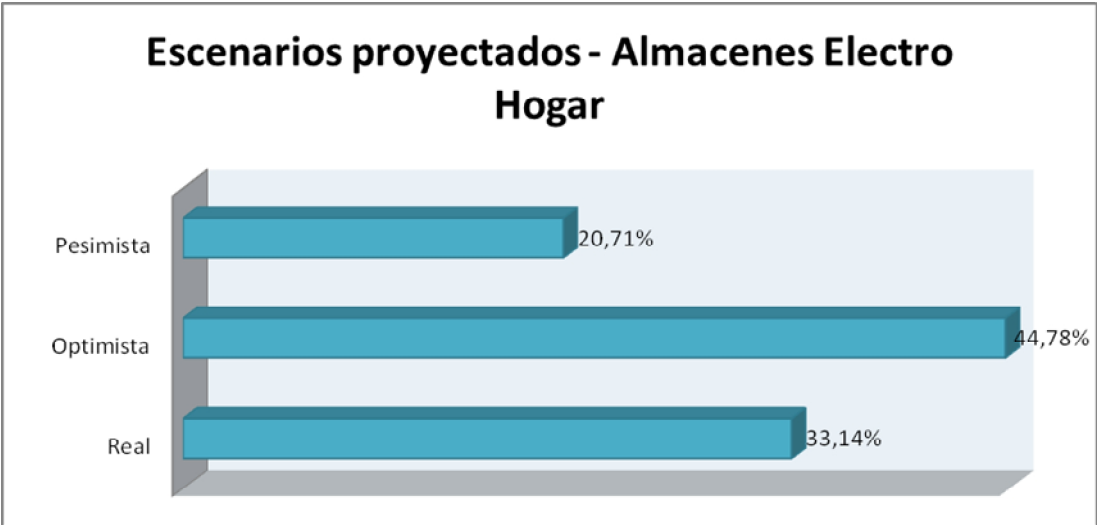
**Elaborado por:** Burbano Alicia y Calderón Walter

**Escenario real:** El Valor Actual Neto de \$26.458,00 obteniendo una Tasa Interna de Retorno de 33.14%, siendo mayor a la tasa de descuento (16.81%), es decir es lo que proyecta el estado situacional real es viable para la aplicación de la reingeniería sobre todo el Beneficio/Costo que es (1.4) que significa que por cada dólar que se invierta en esta reingeniería se obtiene de ganancia 0.40 centavos.

**Escenario optimista:** El Valor Actual Neto es \$40.003,00 con una Tasa Interna de Retorno de 44.89% la cual supera a la TMAR (16.81%), es decir que en este escenario la aplicación de la reingeniería es viable para la microempresa comercial Almacenes Electro Hogar aparte por su Beneficio/Costo de 1,7.

**Escenario pesimista:** El Valor Actual Neto es \$13.092,00 con una Tasa Interna de Retorno del 20.71% la cual supera a la tasa de descuento (16.81%), indicando que en este escenario pesimista también es viable realizar la reingeniería a la microempresa comercial Almacenes Electro Hogar considerando el beneficio/costo de 1,1.

**Gráfico 18. Análisis de Escenarios Proyectados**



**Elaborado por:** Burbano Alicia y Calderón Walter

## Capítulo 5: Conclusiones y Recomendaciones

---

### 5.1. Conclusiones

Como es de conocimiento general, la reingeniería organizacional va trazando las proyecciones que la empresa quiere tener a futuro, su labor en el medio así como sus objetivos a corto mediano y largo plazo.

Durante el desarrollo de la estructura organizacional se tomó en consideración los objetivos de la empresa orientados a la parte de ventas y finanzas, lo que implica la elaboración de presupuestos de gastos, de compras, de inventarios, ventas, presupuestos de efectivo y demás que son muy útiles en la disposición de los recursos.

El establecer políticas claras de remuneración y delimitación de actividades genera una distribución de responsabilidades ante las cuales sus encargados deben responder de la forma más competente y así obtener un buen equipo de trabajo.

El área de gestión de recursos humanos tiene deficiencia tanto en la delimitación de puestos, valoración de cargos, la remuneración y motivación ya que no posee una reingeniería en ninguno de estos aspectos, para ello es muy importante saber cuáles son los recursos con los que la microempresa comercial cuenta, así como recursos externos de los proveedores que juega un papel muy importante ya que pueden ser tácticas que disminuyan la inversión por parte de la organización y se realice un plan motivacional para el recurso humano muy atractivo y efectivo.

La microempresa comercial Almacenes Electro Hogar mantenía un enfoque de administración únicamente de las operaciones más importantes de la organización mas no de todas sus áreas, la misión, visión, políticas y planes no se encontraban establecidas y los pocos aspectos con los que cuenta fueron pensados al momento mismo en el que las dificultades se iban presentando y se los transmitía a sus miembro de manera informal.

Todo ello provocó problemas en el manejo de inventarios, pagos a proveedores, cobros de cuentas, y en la parte del manejo de personal las dificultades eran evidentes por la gran rotación de personal que tenía, las compras se realizaban de forma subjetiva sin tener en cuenta que tan beneficioso resultaba tomar un descuento por pago al contado o por el volumen, para ello lo que se propone es utilizar modelos en los cuales se pueda realizar este proceso de manera más técnica y objetiva para que el capital sea manejado de la manera más beneficiosa tanto para la empresa como para su propietario

Las propuestas realizadas en cada una de las etapas del proceso administrativo, fueron diseñadas de acuerdo con los requerimientos de sus propietarios, al realizar la desagregación empresarial se tomaron en consideración los aspectos clave para su formulación ya que en el uso de ellos se puede generar un valor agregado en la empresa pues se está generando un curso de acción para cada una de las áreas con sus actividades y objetivos específicos en los cuales deben trabajar para ir creando una microempresa comercial íntegra en la cual todos sus recursos están siendo funcionales y aportan al crecimiento de la institución.

Se considera que esta propuesta de reingeniería a la microempresa comercial Almacenes Electro Hogar es factible financiera y administrativamente posee un Beneficio/Costo de 1.4 (por cada \$1 invertido se gana \$0.40) lo cual es viable debido también a la Tasa Interna de Retorno está por encima de la TMAR o tasa de descuento lo cual es ( $33.14\% > 16.81\%$ ).

Se considera que el manejo del recurso humano es esencial ya que tendrá que ser capacitado y orientado a la obtención de resultados con el propósito de que el personal coopere en este proceso de cambio para lograr el objetivo de la reingeniería y que sea llevada a cabo de manera exitosa.



## 5.2. Recomendaciones

Es importante establecer estrategias de acuerdo a las oportunidades latentes en el mercado por que mediante estas se puede conseguir posicionamiento en el medio e ir construyendo una imagen corporativa competitiva, además que esta genera mayor impacto en la tendencia que el cliente prefiera.

Es importante solicitar a los proveedores a que se involucren con las empresas para realizar un trabajo conjunto por sus productos, ya que así se comprometen tanto con el cumplimiento de sus ofertas y la fuerza de ventas se sienta respaldada al ofrecer los productos a sus clientes.

Se recomienda que la microempresa comercial incentive a su equipo de trabajo a generar un sentido de pertenencia hacia la empresa mediante procesos de gestión de los recursos humanos que refleje debida atención, importancia y valoración que sus miembros tienen como gestores de las metas empresariales.

La microempresa comercial Almacenes Electro Hogar debería aplicar en el menor tiempo posible la propuesta de este trabajo de investigación para que a corto plazo se puedan ver reflejados los beneficios que este diseño brinda al tener una organización previamente establecida.

Para la implementación de nuevos productos es necesario realizar estudios de mercado para en base a ellos, sustentar las nuevas acciones a tomar además de las marcas y productos que pueden ser beneficios para el negocio.

La microempresa debe contar con una consultoría externa para que realice el respectivo seguimiento de opciones de cambio y evaluaciones periódicas.

Se debe elaborar planes de los recursos necesarios para la realización correcta de las actividades así como los materiales y herramientas a usar para que al momento de ejecutar dichas actividades no se presenten inconvenientes para su normal desempeño, así como pérdidas de tiempo y demás recursos y planes.

Se debe transmitir a todos quienes conforman la microempresa comercial Almacenes Electro Hogar la reingeniería presentada y buscar los medios para que cada uno de ellos haga parte de sus labores tanto en la función administrativa como en la del negocio de los lineamientos planteados.

Se debería utilizar los diferentes modelos de gestión de operaciones para planificar las actividades de la empresa ya que estos permiten establecer parámetros de manejo de inventarios, distribución de planta y bodega y demás operaciones de acuerdo al tipo de negocio, de manera más práctica y objetiva en cuestiones básicas.

Para obtener resultados óptimos, se debe hacer un monitoreo de crecimiento financiero de forma anual o semestral para así ver los avances de la reingeniería que se va a implementar en la microempresa comercial Almacenes Electro Hogar.

.....

## Referencias

---

- Agudelo, L. F. & Escobar, J. (2007). *Gestión por Procesos*. Colombia. Ed. Medellín, 4ta Edición.
- Alarcón, J. A. (2008). *Reingeniería de Procesos*. Madrid, Fundación Confemetal.
- Amat, J. M., & Corona, R. (2007). *El protocolo familiar: la experiencia de una década*. Barcelona: Ediciones Deusto.
- Ander, E. (2008). *Técnicas de Investigación Social*. Buenos Aires. Editorial Humanitas.
- Andrade, H. (2005). *Comunicación organizacional interna: proceso, disciplina y técnica*. La Coruña: Netbiblo.
- Arnal, J.; Del Rincón, D.; Latorre, A. (2009). *Bases metodológicas de la investigación educativa*. Barcelona. Editorial: Grup92.
- Audisio, N. J. (2006). *Gestión por beneficios nuevas herramientas de gestión*. Córdoba: Editorial Brujas. Recuperado de: <http://site.ebrary.com/id/10352646>
- Ávila, W. & Lugo, J. (2004). *Introducción a la economía*. México: Escuela Nacional de Estudios Profesionales Aragón. UNAM. Plaza y Valdés.
- Bunge, M. (2009). *La Investigación Científica*. España. Editorial Ariel S.A.
- Carvajal, L. (2009). *Metodología de la Investigación*. Curso General y Aplicado. Colombia. Editorial Fald.
- Chiavenato, I. (2010). *Introducción a la teoría General de las Administración*. Cuarta edición, Editorial Mc Graw Hill.
- Dressel, G. (1976). *Organización de la empresa constructora*. Barcelona: Editores Técnicos Asociados.

- Durán, B. (2013). *Gestión del patrimonio familiar*. Madrid: LID Editorial Empresarial. Recuperado de: <http://proquest.safaribooksonline.com/?fpi=9788483567661>
- Escobar, L. N. (2011). *Propuesta de mejoramiento de los procesos*. Quito. Ed. Escuela Politécnica Nacional.
- Fernández, E., Montes, J. M., & Vázquez, C. J. (1997). *La competitividad de la empresa: un enfoque basado en la teoría de recursos*. Oviedo: Servicio de Publicaciones, Universidad de Oviedo.
- Flórez, J., & e-libro, C. (2007). *Cómo crear y dirigir la nueva empresa*. Recuperado de: <http://site.ebrary.com/id/10584156>
- González, A. (2013). *Liquidez, volatilidad estocástica y saltos*. Santander: PubliCan.
- Guinjoani, M., & Llauredó, J. M. (2000). *El empresario familiar y su plan de sucesión: preguntas y respuestas*. Madrid: Díaz de Santos.
- Hammer, M., & Champy, J. (2007). *Reingeniería de la empresa*. Barcelona: Ed. Parramón.
- Hammer, M., Champy, J., & Cárdenas, J. (1994). *Reingeniería: olvide lo que usted sabe sobre cómo debe funcionar una empresa, casi todo está errado!*. Miami: Grupo Editorial Norma.
- Hernández, Fernández & Baptista (2003). *Metodología de la Investigación*. México: Ed. Mc Graw Hill.
- Hernández, R. (2006). *Metodología de la Investigación*. México: Ed. McGraw Hill.
- Herrera, M. M. (2008). *Reingeniería*. Costa Rica: Ed. Cosmos.
- Hitt, M. A., Black, S. J., & Porter, L. W. (2006). *Administración*. México: Pearson Educación.
- Horsten, J. L. R. (2006). *Administración básica de la empresa familiar: un enfoque práctico*. México, D.F.: Panorama Editorial.

- Institute of Industrial Engineers. (2009). *Más allá de la Reingeniería*. México: Ed. CECSA.
- Joiner, B. (2008). *¿Cómo hacer reingeniería?*. México: Editorial McGraw-Hill
- Koontz, H. & Weihrick, H. (2005). *Administración*. Novena edición. Editorial McGraw Hill, México, pp 184.
- MacDonald, J. (2008). *Cuadro de Mando Integral*. México: Editorial Panorama.
- Martínez, M., & e-libro, C. (2003). *La gestión empresarial equilibrando objetivos y valores*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos. Recuperado de: <http://site.ebrary.com/id/10140284>
- Mateos, P. (2009). *Dirección y objetivos de la empresa actual*, España: Ed. Centro de estudios Ramón Areces, S.A.
- Medina, M. C. (2009). *Tipos de Investigación*. México: Ed. Mac Hill.
- Mora, F. & Schupnik, W. (2008). *La Reingeniería*. México: Ed. Mejores prácticas.
- Nieto, A., & Iglesias, F. (2000). *Empresa informativa*. Barcelona: Editorial Ariel.
- Nieto, R. (2008) *Reingeniería de procesos con enfoque en el benchmarking*. V Seminario sobre tendencias informáticas del sector público. INAP. España.
- Ohmae, K. (2007). *La mente del estratega*. España: Editorial Mc Graw Hill.
- Pérez-Carballo, J. F. (2013). *Control de la gestión empresarial: [Texto y casos]*. Pozuelo de Alarcón, Madrid: ESIC.
- Reyes, A. (1992). *Administración moderna*. México : Grupo Noriega Editores.
- Robbins, .S. & David, A. (2009). *Fundamentos de la Administración*. México: Edit Prentice, 3era Edición.

- Sampieri, R. & Coautores (2008). *Metodología de la Investigación*. México: Editorial Mc. Graw - Hill.
- Schlemenson, A., (2014). *Análisis Organizacional en PyMEs y empresas de familia*. Buenos Aires: Granica E-Book.
- Schuldt J. & Navarro, E. (2009). *Principios de la Reingeniería. Características de la BPR e Instrumentos y técnicas*. Sevilla: Ed Mateos.
- Schuldt, J. (2008). *Reingeniería de Procesos*. Recuperado de: <http://www.geocities.com/WallStreet/Exchange/9158/reingen.htm>
- Stoner, J. A. F., Freeman, R. E., & Gilbert, D. R. (1996). *Administración*. México: Prentice-Hall Hispanoamericana.
- Tamayo, R. (2006). *El Proceso de la Investigación*. Lima: Editorial Limusa.
- Terry, B. (2009). *Principios de la Administración*. Editorial Cecsca, pp 303.
- Villarroel, M. P. (2009). *Manual de Procesos y Procedimientos (Guía Básica)*. España: Editorial Norma.
- Yepes, H. D. (1986). *Cómo mejorar las relaciones familiares*. Bogotá: Ediciones Paulinas

## Anexos

---

### Anexo 1. Formato del modelo de encuesta al personal de la microempresa comercial Almacenes Electro Hogar



UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
CARRERA DE GESTIÓN EMPRESARIAL INTERNACIONAL

### ENTREVISTA

**Objetivo:** Determinar las perspectivas del personal directivo y administrativo del personal de la microempresa comercial “Almacenes Electro Hogar” para la reingeniería de la estructura organizacional y la optimización de la gestión del talento humano.

#### Bloque A: Naturaleza del trabajo

1. ¿Cuál es su edad?
2. ¿Cuánto tiempo lleva trabajando en la microempresa comercial Almacenes Electro Hogar?
3. ¿Conoce usted la misión y visión de la microempresa comercial Almacenes Electro Hogar?
4. ¿Existe una política de personal en la microempresa comercial Almacenes Electro Hogar?
5. ¿Qué procesos en la microempresa comercial Almacenes Electro Hogar considera usted necesario mejorar?

#### Bloque B: Comunicación interna

1. ¿Cuáles son sus necesidades en la realización de su trabajo?
2. ¿Su jefe le informa periódicamente sobre el resultado del trabajo que ha realizado?

3. ¿Qué cambios usted sugeriría realizar para mejorar los resultados de la microempresa comercial Almacenes Electro Hogar?
4. ¿Se cumplen los plazos establecidos en las diferentes actividades de la microempresa comercial Almacenes Electro Hogar?
5. ¿De qué manera se evalúan los resultados que usted ha alcanzado en la empresa?

### **Bloque C: Responsabilidades laborales**

1. ¿Qué cargo ocupa dentro de la microempresa comercial Almacenes Electro Hogar?
2. ¿Tiene usted alguna dificultad en su puesto de trabajo? ¿Sí, No? ¿De qué tipo?
3. ¿Qué tipos de apoyos usted necesita para realizar su trabajo?
4. ¿De qué manera usted aporta al desarrollo de su puesto de trabajo?
5. ¿Considera usted que sus labores en la empresa están acorde al puesto que desempeña?
6. ¿Cuáles son las responsabilidades esenciales de su puesto de trabajo?
7. ¿Recibe usted capacitación en su puesto de trabajo?

### **Bloque D: Coordinación de actividades**

1. ¿Sus actividades se relacionan con el de otros compañeros? ¿De qué manera?
2. ¿Cuenta usted con espacio físico suficiente para desarrollar sus actividades cotidianas?
3. ¿De qué manera usted coordina las actividades con el resto de sus compañeros?



**Anexo 2. Levantamiento de la información por los investigadores en la microempresa comercial Almacenes Electro Hogar**



