



UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA

ÁREA JURIDICA SOCIAL Y ADMINISTRATIVA

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TITULO:

**“DISEÑO ORGANIZACIONAL ORIENTADO A LA
ADMINISTRACIÓN POR PROCESOS PARA LA
FRANQUICIA BALDIJHOE DISENSA DE LA
CIUDAD DE LOJA”**

Tesis Previa a la obtención del
Grado de Ingeniero Comercial

AUTOR:

Christian Martin Rojas Torres

DIRECTOR:

Ing. Carmen Cevallos

LOJA-ECUADOR

2012

CERTIFICACIÓN

Ing. Carmen Elizabeth Cevallos

DOCENTE DE LA CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

CERTIFICA:

Que la Tesis, titulada: **“DISEÑO ORGANIZACIONAL ORIENTADO A LA ADMINISTRACIÓN POR PROCESOS PARA LA FRANQUICIA BALDIJHOE DISENSA DE LA CIUDAD DE LOJA”** presentada por el aspirante al Título de Ingeniero Comercial: Christian Martin Rojas Torres, ha sido orientada, dirigida y revisada bajo mi dirección, por lo que autorizo su presentación para los fines legales consiguientes.

Loja, marzo de 2014


Ing. Carmen Elizabeth Cevallos

DIRECTOR DE TESIS

AUTORÍA

Yo Christian Martin Rojas Torres declaro ser autor del presente trabajo de tesis y eximo expresamente a la Universidad Nacional de Loja y a sus representantes jurídicos de posibles reclamos o acciones legales, por el contenido de la misma.

Adicionalmente acepto y autorizo a la Universidad Nacional de Loja, la publicación de mi tesis en el repositorio Institucional-biblioteca Virtual.

AUTORA: Christian Martin Rojas Torres

FIRMA:



CÉDULA: 1104413214

FECHA: Loja, marzo de 2014

CARTA DE AUTORIZACIÓN DE TESIS POR PARTE DEL AUTOR PARA LA CONSULTA, REPRODUCCIÓN PARCIAL O TOTAL, Y PUBLICACIÓN ELECTRÓNICA DEL TEXTO COMPLETO.

Yo, Christian Martin Rojas Torres declaro ser autor de la Tesis titulada: **“DISEÑO ORGANIZACIONAL ORIENTADO A LA ADMINISTRACIÓN POR PROCESOS PARA LA FRANQUICIA BALDIJHOE DISENSA DE LA CIUDAD DE LOJA”** Como requisito para optar al Grado de: **INGENIERO COMERCIAL** : autorizo al Sistema Bibliotecario de la Universidad Nacional de Loja para que con fines académicos, muestre al mundo la producción intelectual de la Universidad, a través de la visibilidad de su contenido de la siguiente manera en el Repositorio Digital Institucional:

Los usuarios pueden consultar el contenido de este trabajo en el RDI, en las redes de información del país y del exterior, con las cuales tenga convenio la Universidad.

La Universidad Nacional de Loja, no se responsabiliza por el plagio o copia de la Tesis que realice un tercero.

Para constancia de esta autorización, en la ciudad de Loja, a los 07 días del mes de marzo de dos mil catorce, firma el autor.

AUTOR: Christian Martin Rojas Torres

FIRMA: 

CÉDULA: 1104413214

DIRECCIÓN: Loja, Mexico y Av. Pio Jaramillo

CORREO ELECTRÓNICO: martinrojas_th@hotmail.com

TELÉFONO: 2576024 **CÉLULAR:** 0993441107

DATOS COMPLEMENTARIOS

DIRECTORA DE TESIS: Ing. Carmen Elizabeth Cevallos

TRIBUNAL DE GRADO:

Ing. Com. Ney Alfredo Gallardo.

Ing. Com. Oscar Gómez C.

Ing. Com. Talia Quizhpe S.

(Presidente)

(Vocal)

(Vocal)

DEDICATORIA

Este trabajo va dedicado sobre todo a Dios, por iluminarme y darme la fortaleza para poder seguir el camino de la sabiduría en la vida.

A **MARIA TORRES**, mi madre, por el apoyo brindado a lo largo de mi formación profesional tanto intelectual como personal, a mi abuelita **PETITO** por el ánimo brindado en cada uno de los momentos de mi vida, a mi esposa **PATRICIA**, por ser mi compañera, amiga fiel en cada uno de los días, compartiendo mis anhelos y mis desesperanzas, siendo el aliento permanente dándome fuerzas para seguir adelante, cumpliendo mis sueños.

Para mis hijos **JOSEPH MATIAS**, y **ELIAS MARTIN**, quienes me regalaron todo el tiempo necesario para poderme entender, para invadirme de mucho ánimo y así lograr mis deseos.

CHRISTIAN MARTIN

AGRADECIMIENTO

Dejo constancia de mi infinito agradecimiento a la Universidad Nacional de Loja, a la Carrera de Administración de Empresas, a la planta Docente, al Franquiciado Disensa Baldijhoe, con su Gerente propietaria Sra. Beatriz Chávez, a todo el personal de cada uno de los departamentos y de manera especial al Sr. Ing. Neptali Calderón Ex-Director de Tesis, por el apoyo brindado durante la presente realización del presente trabajo.

EL AUTOR

a. TITULO

**“DISEÑO ORGANIZACIONAL ORIENTADO A LA
ADMINISTRACIÓN POR PROCESOS PARA LA
FRANQUICIA BALDIJHOE DISENSA DE LA
CIUDAD DE LOJA”**

b. RESUMEN

El presente trabajo constituye en el análisis de la estructura organizativa de la Franquicia Disensa Baldijhoe, y del manejo de las herramientas administrativas, como es el manual de funciones, procedimiento y de bienvenida.

Baldijhoe a pesar de poseer una infraestructura apropiada carece de una estructura organizativa y de los elementales instrumentos para el cumplimiento de las actividades que se desarrollan en el puesto de trabajo. Además uno de los aspectos fundamentales es el Talento Humano, el cual tiene un desconocimiento de su accionar y por lo tanto este paradigma, no permite desarrollar su capacidad, para el bien de la organización.

También se propone un organigrama estructural, para indicar gráficamente como se encuentra constituida la empresa de acuerdo a los niveles y dependencias de cada departamento, y el organigrama funcional que determina las actividades más importantes que realizan cada sección.

Como un aporte a la organización se elaboró un manual de bienvenida a base de herramientas que necesita conocer el personal para la adecuada inducción en la institución y de esa forma fortalecer la imagen de la empresa, subsistencia y vida de la organización. Además consta la historia de Baldijhoe, sus objetivos, misión, políticas, estructura organizativa, perfil de los futuros empleados, instalaciones entre otros. Así mismo constituye un reglamento interno en donde se hace referencia a los

deberes y atribuciones que tienen que cumplir los empleados que laboran en la Franquicia Disensa Baldijhoe.

El Manual de Funciones, contiene descripción de cada puesto como: código, identificación del puesto de trabajo, relación jerárquica, funciones, y como requisitos del ocupante del cargo está el nivel académico, habilidades y destrezas, conocimientos técnicos y específicos.

De igual forma, se elaboró el manual o flujograma de procedimientos que constituye un componente del sistema de control interno, este contiene una información detallada, ordenada, sistemática e integral de las instrucciones, responsabilidades e información sobre políticas, funciones o procedimientos de las actividades que realizan en BALDIJHOE.

Al finalizar se encuentran las conclusiones y recomendaciones, obtenidas del análisis de la totalidad del trabajo.

ABSTRACT

This work is in the analysis of the organizational structure of the Franchise Disensa Baldijhoe, management and administrative tools, such as manual functions, procedures and welcoming.

Baldijhoe despite having adequate infrastructure lacks an organizational structure and the basic tools for the implementation of the activities taking place in the workplace. Besides fundamental aspect is the human talent, which has a disregard for their actions and therefore this paradigm, fails to develop its capacity, for the good of the organization.

It also proposes an organizational structure to indicate graphically as the company is incorporated according to the levels and units of each department, and the functional organization that determines the most important activities carried out each section.

As a contribution to the organization produced a welcome manual based tools you need to know the appropriate personnel for induction into the institution and thus strengthen the company's image, livelihood and life of the organization. Also includes Baldijhoe history, objectives, mission, policies, organizational structure, profile of future employees, among other facilities. So it is an internal regulation where reference is made to the duties and responsibilities that have to meet the employees who work in excess Disensa Baldijhoe.

Functions Manual, containing descriptions of each position as code, workstation identification, hierarchical relationships, functions, and as the occupant of the position requirements is the academic level, skills and abilities, and specific expertise.

Similarly, the manual was drafted or procedural flow chart which is a component of the internal control system; this includes a detailed, orderly, systematic and comprehensive instructions, responsibilities and information on policies, procedures, functions or activities that performed in BALDIJHOE.

At the end are the conclusions and recommendations drawn from the analysis of the whole work.

c. INTRODUCCIÓN

Puesto que el diseño organizacional por procesos es la parte de la administración, que consigue niveles superiores de satisfacción de los usuarios a través de una buena gestión de calidad, además de reducir los costos internos innecesarios (actividades sin valor agregado), acortar los plazos de entrega (reducir tiempos de ciclo), también incorporar actividades adicionales de servicio, de escaso costo, cuyo valor sea fácil de percibir por el cliente.

Los procesos son posiblemente el elemento más importante y más extendido en la gestión de las empresas, especialmente de las que basan su sistema de la gestión de la calidad.

Con los antecedentes antes mencionados, en la gestión de procesos predomina la idea del trabajo en equipo, la abolición de las jerarquías, la transferencia de ideas desde la base a la cúpula y otros elementos que propician este clima participativo. La incorporación de las decisiones de los empleados a las decisiones organizativas forma parte de la participación interna de BALDIJHOE.

El presente trabajo se centra en el diagnóstico de la estructura organizativa por procesos de la **“Franquicia Baldijhoe”**, y el manejo de las herramientas administrativas como son los manuales, tanto de funciones, procedimientos y de bienvenida.

Para la elaboración de la tesis, se realizó un diagnóstico situacional del medio interno, en base a los objetivos específicos planteados, donde se utilizó la técnica de observación directa a la empresa, para hacer un levantamiento de información actual, donde incluye aspectos como la estructura, base legal, misión, visión y mercado.

En lo que refiere a metodología, se aplicó 68 encuestas al personal de la organización, de la cuales se dividen de la siguiente manera: 15 a trabajadores, 3 a jefes departamentales y 50 a clientes. El análisis cualitativo incluye 1 entrevista a la gerente propietaria de BALDIJHOE.

Seguidamente el manual de bienvenida elaborado para el Franquiciado le ayudara al nuevo empleado conocer de mejor forma la empresa. La manera en que la organización induce al nuevo trabajador es indicándole las instalaciones, el lugar donde va a trabajar, donde se encuentra el lugar de aseo para los trabajadores. Y luego se lo presenta a los compañeros de trabajo en una reunión.

Posteriormente se efectuó un mapeo de procesos, para describir el procedimiento de las actividades paso a paso, hasta que el final del producto o servicio sea entregado al cliente con eficiencia y creando un valor agregado a lo antes mencionado.

Y por último la emisión de conclusiones, recomendaciones, y como material complementario la lista de referencia y los anexos.

d. REVISIÓN DE LITERATURA

CONCEPTO DE GESTIÓN POR PROCESOS

Concepto de proceso. Antes de presentar el concepto de gestión por procesos es importante precisar que es un proceso, de este concepto se tiene:

PROCESO	
H. James Harrington (1993)	Cualquier actividad o grupo de actividades que emplee un insumo, le agregue valor a este y suministre un producto a un cliente externo o interno. Los procesos utilizan los recursos de una organización para suministrar resultados definitivos.
Roure, Moriño & Rodríguez Badal. (1997) IESE	Actividades, acciones o decisiones interrelacionadas, orientadas a obtener un resultado específico, como consecuencia del valor agregado en cada etapa. Todo proceso debe poder medirse.
ISO/TC 176/SC 2/N 544R.2001	Conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados
ISO 8402:1994, ISO 9004-1:1994	Un conjunto de recursos y actividades interrelacionadas que transforma entradas en salidas. Nota: Los recursos pueden incluir personal, finanzas, instalaciones, equipos, técnica y métodos. El proceso en sí mismo es (o debería ser) una transformación que agrega valor. La organización existe para realizar un trabajo que agrega valor. El trabajo se lleva a cabo a través de una red de procesos usualmente compleja (no siempre secuencial).
José Antonio Pérez – Fernández de Velasco. Madrid 1996	Conjunto de actividades (Conjunto de tareas necesarias para la obtención de un resultado) cuyo producto crea un valor intrínseco para el usuario o el cliente ó mecanismo para transformar inputs en outputs. Un proceso es la forma natural de organización del trabajo. Elementos de un proceso: <ul style="list-style-type: none"> • Input (proveedor) que responde a un criterio o estándar definido • Recursos y medios • Output (cliente) con la calidad exigida por el estándar de proceso. • Límites o fronteras
Michael Hammer & James Champy (1993)	Por proceso entendemos simplemente un conjunto de actividades, que toman unas entradas y crean unas salidas o un resultado de valor para un cliente – desarrollando un nuevo producto por ejemplo

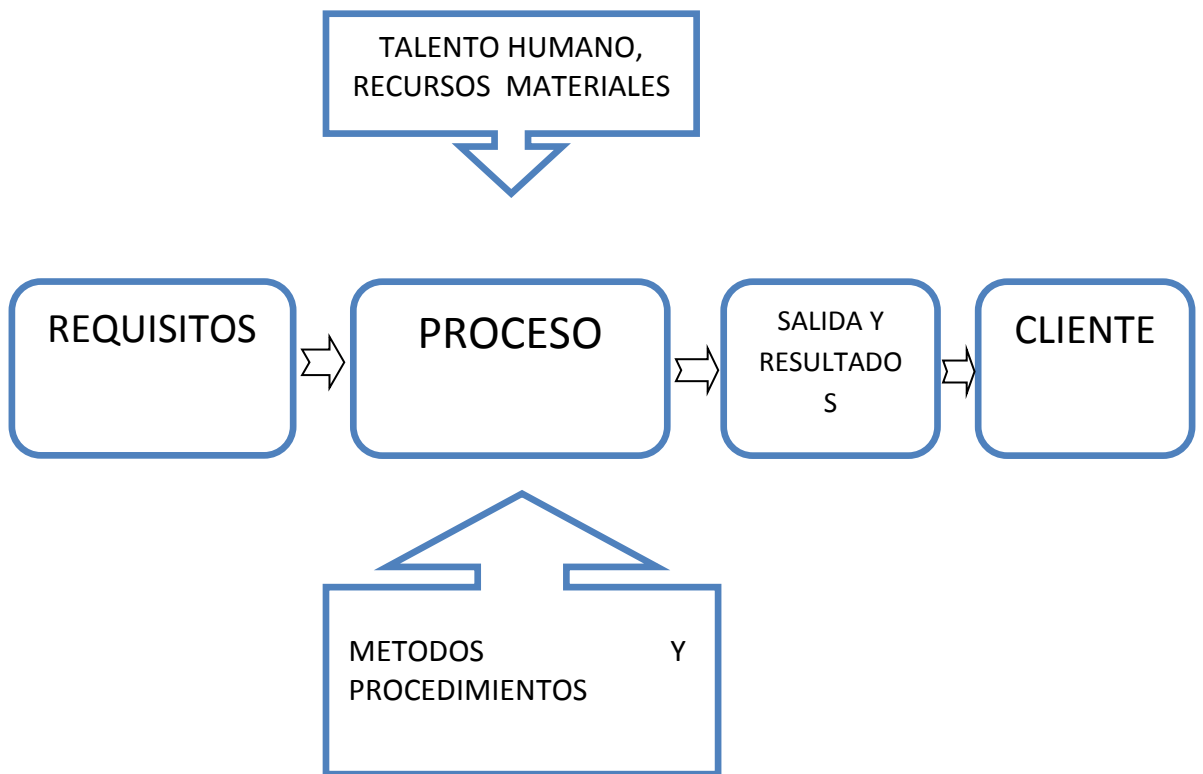
J.R.Zaratiegui	Secuencias ordenadas y lógicas de actividades de transformación, que parten de unas entradas (informaciones en un sentido más amplio – pedidos, datos, especificaciones – más medios materiales – maquinas, equipos, materias, primas, consumibles etc...), para alcanzar unos resultados programados, que se entregan a quienes lo han solicitado, los clientes en cada proceso.
Peter G.W.Keen (1997)	Los procesos son más que un flujo de trabajo presentado como “un conjunto de actividades que toman una o más entradas y crea una salida que genera valor para el cliente”, “conjunto estructurado y medible de actividades diseñado para producir una específica para un cliente o mercado” o “un orden específico de actividades de trabajo, en un tiempo y espacio limitado con clara identificación de entradas y salidas”. Un proceso es cualquier trabajo que cumple cuatro criterios; es recurrente, afecta algunos aspectos de la capacidad organizacional, puede realizarse en diferentes formas diferentes que contribuyen a los costos, valor, servicio o calidad y requieren coordinación.
H.James Harrington (1993)	Todos los procesos de servicio y los que respaldan los procesos de producción (por ejemplo, de pedidos, proceso de cambio de ingeniería, de nómina, diseño de proceso de manufactura). Un proceso de la empresa consiste en un grupo de tareas lógicamente relacionadas que emplean los recursos de la organización para dar resultados definidos en apoyo de los objetivos de la organización.

1

Se puede concluir que todos estos conceptos emitidos por lo diferentes autores y relaciones con cada uno de ellos podemos decir que es una serie de actividades coordinadas y repetibles, que emplean unos recursos de la organización para la transformación de unas entradas en salidas que generan un valor para un cliente o mercado.²

¹ Fuente: LÓPEZ, Carrizosa Francisco José. El enfoque de gestión por procesos y el diseño organizacional - El caso antioqueño, Universidad EAFIT, Escuela de Administración – Maestría en administración, Medellín 2008, Pág. 26-27

²López, 2008



Concepto de gestión por procesos.

Para conceptualizar que es el enfoque de gestión por procesos, se encuentra más disparidad en las definiciones, empezando porque existen dos términos principales como son la “gestión de procesos” y “enfoque de procesos (process a proach)” en donde no se ve con precisión la frontera entre uno y otro, y si además se agregan otros conceptos como “gestión estratégica de procesos”, “mejoramiento de procesos” y hasta “reingeniería de procesos”, se amplía más la imprecisión.

En cuanto a gestión por procesos y enfoque de procesos a continuación se presentan las principales definiciones:

J.R.Zarategui (1999); ³La gestión por procesos, su papel e importancia en la empresa.

Para responder a los cambios del entorno, cambian las metas de la empresa y sus métodos de funcionamiento, o sea sus procesos. Y uno se piensa que los procesos puedan diseñarse con una estructura ideal que vaya a permanecer inmutable con el paso de los años, por el contrario los procesos están sometidos permanentemente a revisiones.

ISO/TC 176/SC 2/N 648, El enfoque de procesos

Eliminar las barreras entre las diferentes unidades funcionales y unificar su enfoque a las principales metas de la organización. Esto también incluye la manera apropiada de administrar las interfaces entre los procesos. El enfoque por procesos requiere que la organización gestione cada proceso como una única unidad y también como un componente de una red de procesos.⁴

H. James Harrington (1993) Mejoramiento de procesos de la empresa
Metodológica sistemática que se han desarrollado con el fin de ayudar a una organización a realizar avances significativos en la manera de dirigir sus procesos. Esta metodología ataca el corazón del problema de los empleados el centrarse en eliminar el desperdicio y la burocracia.⁵

³J.R.Zarategui (1999); La gestión por procesos.

⁴ISO/TC 176/SC 2/N 648, El enfoque de procesos

⁵H. James Harrington (1993) Mejoramiento de procesos de la empresa

FUNDAMENTOS DE LA GESTIÓN POR PROCESOS

Factores de éxito para la gestión por procesos. Muchas organizaciones que se encuentran en la implementación de sistemas de gestión normalizados adoptan el enfoque de gestión por procesos siguiendo las directrices de las normas, pero existe el riesgo de que esta implementación solo sea superficial y se limite a la elaboración de dibujos, mapas, diagramas, si no se considera este proyecto un cambio organizacional que debe gestionarse.

Existen varios factores que inciden en el éxito de un enfoque de gestión por procesos, los cuales hacen la diferencia entre las organizaciones para las que los sistemas de gestión normalizados son un gasto injustificado y las que lo convierten en un activo intangible. De estos factores necesarios para el éxito en la adopción del enfoque de gestión por procesos se pueden resaltar lo siguiente (Alfaro, 2009):

- a. La estrategia: La adopción de un enfoque por procesos debe ser parte de las estrategias de la gerencia y es una decisión de negocios que debe tomarse de manera integral. Debe considerarse como un proceso de transformación que va a involucrar a cada uno de los miembros de la empresa y no debe limitarse a la obtención de un certificado o registro.
- b. La cultura: Para implementar la gestión por procesos debe haber un cambio cultural el cual incluya la identificación de principios y valores que deben estar presentes en cada uno de las personas que integran la empresa.

c. La estructura organizacional: La adopción de la gestión por procesos transforma la estructura organizacional, la responsabilidad y autoridad de las personas, el sistema formal de comunicación, la división del trabajo y la coordinación y control de las actividades, inclusive afecta las jerarquías (que se opondrán al cambio) ya que con ellas se busca cambiar el modelo burocrático y vertical por un modelo de creación de valor en sentido horizontal.

Objetivos de la gestión por procesos; El principal objetivo es aumentar los resultados de la organización para conseguir niveles superiores de satisfacción de sus usuarios, además de incrementar la productividad a través de los siguientes aspectos.

- Reducir los costos internos innecesarios (Actividades sin valor agregado).
- Acortar los pasos de entrega (reducir tiempos de ciclo).
- Mejorar la calidad y el valor percibido por los usuarios de forma que a éste le resulte agradable trabajar con el suministrador.
- Incorporar actividades adicionales de servicio, de escaso costo, cuyo valor sea fácil de percibir por el usuario.

COMPARACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN TRADICIONAL FUNCIONAL Y ORGANIZACIÓN POR PROCESOS



La gestión por procesos se comprende con facilidad por su aplastante lógica, pero se asimila con dificultad por los cambios paradigmáticos que contiene algunas diferencias entre;

Organización por procesos y organización funcional Tradicional.

- Procesos: De complejos a simples
- Actividades: De simples a complejas
- Indicadores: De desempeño o resultados
- Personal: De controlado a facultado
- Directivo: De controlador a entrenador/líder.

En la siguiente tabla se presentan resumidas las principales diferencias entre la gestión por funciones y la gestión por procesos.

GESTIÓN POR FUNCIONES	GESTIÓN POR PROCESOS
Departamentos especializados	Procesos valor añadido
Procesos valor añadido	Forma natural organizar el trabajo
Jefes funcionales	Responsables de los procesos
Jerarquía- control	Autonomía- autocontrol
Burocracia-formalismo	Flexibilidad-cambio-innovación
Toma decisiones centralizada	Es parte del trabajo de todos
Información jerárquica	Información compartida
Jerarquía para coordinar	Coordina el equipo
Mando por control	Mando por excepción. Apoyo
Cumplimiento desempeño	Compromiso sin resultados
Eficiencia: Productividad	Eficacia: Competitividad
Cómo hacer mejor las tareas	Qué tareas hacer y para qué
Mejoras de alcance limitado	Alcance amplio- transfuncional ⁶

Clasificación de los procesos

- **Procesos Estratégicos:** Son los que facilitan las guías de actuación para los procesos clave y están basados en la escucha de la voz del cliente o mercado.
- **Procesos Claves:** Son los relacionados directamente con la misión de la organización y que, coherentemente con ello, impacta directamente con el cliente externo.
- **Procesos de soporte:** Son los que facilitan, los medios necesarios, tanto humanos como materiales, para que los procesos clave puedan tener lugar de forma efectiva.

⁶ Fuente: PEREZ, Fernández de Velasco José Antonio. Gestión por Procesos – Reingeniería y Mejora de los Procesos de Empresa. Cómo mejorar simultáneamente resultados y satisfacción del cliente. ESIC EDITORIAL, Madrid 1996, Pág. 208.

ORGANIZACIÓN



La organización es una unidad social coordinada, consciente, compuesta por dos personas o más, que funciona con relativa constancia a efecto de alcanzar una meta o una serie de metas comunes. Según esta

definición, las empresas productoras y de servicios son organizaciones, como también lo son escuelas, hospitales, iglesias, unidades, militares, tiendas minoristas, departamentos de policía y los organismos de los gobiernos locales, estatales y federal. Las personas que supervisan las actividades de otras, que son responsables de que las organizaciones alcancen estas metas, con sus administradores (aunque en ocasiones se les llama gerentes, en particular en organizaciones no lucrativas).

Elementos del concepto de organización

Estructura: La organización implica el establecimiento del marco fundamental en el que habrá de operar el grupo social, ya que establece la disposición y la correlación de funciones, jerarquías y actividades necesarias para lograr los objetivos.

Sistematización: Esto se refiere a que todas las actividades y recursos de la empresa deben de coordinarse racionalmente a fin de facilitar el trabajo y la eficiencia.

Agrupación y asignación de actividades y responsabilidades:

Organizar implica la necesidad de agrupar, dividir y asignar funciones a fin de promover la especialización.

Jerarquía: La organización, como estructura, origina la necesidad de establecer niveles de responsabilidad dentro de la empresa.

Simplificación de funciones: Uno de los objetivos básicos de la organización es establecer los métodos más sencillos para realizar el trabajo de la mejor manera posible. Así, se puede decir que la organización es el establecimiento de una estructura donde habrá de operar un grupo social, mediante la determinación de jerarquías y la agrupación de actividades, con el fin de obtener el máximo aprovechamiento posible de los recursos y simplificar las funciones del grupo social.

Existe una red de relaciones personales y sociales, no establecidas ni requeridas por la Organización formal pero que se producen espontáneamente a medida que las personas se asocian entre sí, se conoce como: organización formal.

Importancia de la organización

- ✓ Es de carácter continuo (expansión, contracción, nuevos productos).
- ✓ Es un medio que establece la mejor manera de alcanzar los objetivos.

- ✓ Suministra los métodos para que se puedan desempeñar las actividades eficientemente, con el mínimo de esfuerzos.
- ✓ Evita lentitud e ineficiencia.
- ✓ Reduce o elimina la duplicidad de esfuerzos, al delimitar funciones y responsabilidades.
- ✓ La estructura debe reflejar los objetivos y planes de la empresa, la autoridad y su ambiente.

EL DISEÑO ORGANIZACIONAL



El diseño organizacional es conjunto de medios que maneja la organización con el objeto de dividir el trabajo en diferentes tareas y lograr la coordinación efectiva de las mismas.

De esta manera, puede realizarse el esfuerzo coordinado que lleve a la obtención de objetivos, definiendo las relaciones y aspectos más o menos estables de la organización.

En la estructura, las partes están integradas, es decir que se relacionan de tal forma que un cambio en uno de los elementos componentes afecta y genera cambios en los demás elementos, en las relaciones entre los mismos y en la conducta de la organización toda.

A través del diseño de la estructura de la organización se busca el logro de un adecuado grado de eficacia y eficiencia de la organización.

ESTUDIOS DE ORGANIZACIÓN

Un estudio de Organización es la aplicación de métodos y técnicas para diseñar estructuras organizativas, eficaces y racionales, mediante el uso efectivo y económico de los recursos humanos necesarios para el cumplimiento de las funciones de planificación, ejecución y control, propias de cualquier núcleo organizativo. En los estudios de estructuras organizativas están involucrados importantes condiciones de tipo humano, debido a esto en los problemas de estructuras es importante tratarlos con una metodología adecuada en los cuales se sigan unos procedimientos adecuados de análisis y síntesis.

El establecimiento de una estructura organizativa, ya sea en una empresa por crear o en una unidad estructural en funcionamiento, es un problema que induce a realizar un estudio de organización.

Cuando una empresa presenta problemas en alcanzar sus objetivos o se perciben dificultades en el desempeño diario de las actividades es necesario revisar su forma de funcionamiento y en especial la estructura organizativa que posee.

Los problemas que pueden dar aviso a la necesidad de un estudio de organización son muchos, destacan la duplicidad de funciones, conflictos

entre el personal, incumplimiento de las metas y los objetivos planteados, dificultades para el control de gestión. También puede ser necesario un estudio de organización por necesidades de crecimiento de la empresa o por cambios en su misión dada las nuevas exigencias del entorno.

MANUALES



Son documentos detallados, que contienen en forma ordenada y sistemática, información acerca de la organización de la empresa y pueden ser: de políticas, departamentales, de bienvenida, de organización, de procedimientos, de contenido múltiple, de técnicas, de puestos.

Importancia de los manuales

- ✓ Uniforman y controlan el cumplimiento de funciones.
- ✓ Delimitan las actividades, responsabilidad y funciones.
- ✓ Aumentan la eficiencia de los empleados.
- ✓ Son una fuente de información, pues muestran la organización de la empresa.
- ✓ Ayudan a la coordinación y evitan la duplicidad y las fugas de responsabilidad.
- ✓ Son una base para el mejoramiento de sistemas.

- ✓ Reduce costos al incrementar la eficiencia.

MANUAL DE ORGANIZACIÓN

Un manual es un documento que contiene en forma ordenada y sistemática información y/o instrucciones sobre historia, organización, políticas y/o procedimientos de una organización que se considera necesario para lograr una mejor organización del trabajo.

La tarea de elaborar manuales administrativos se considera como una función para mantener informado al personal clave de los deseos y cambios en las actitudes de la dirección superior, al delinear la estructura organizacional y poner las políticas y procedimientos en forma escrita y permanente. Un manual correctamente estructurado puede ser un valioso instrumento administrativo para la ejecución y control de las funciones de cada unidad o cargo.

Los manuales de organización exponen con detalle la estructura de la empresa y señala los puestos y la relación que existe entre ellos para el logro de sus objetivos. Explican la jerarquía, los grados de autoridad y responsabilidad.

ORGANIGRAMAS

Conocidos también como gráficas de organización o cartas de organización. Los organigramas son representaciones gráficas de la

estructura formal de una organización, que muestran las interrelaciones, las funciones, los niveles jerárquicos, las obligaciones y la autoridad existentes dentro de ella.

La efectividad de un organigrama, para una organización, se fundamenta en la condición de reflejar, hasta donde sea posible, la organización con sus verdaderas implicaciones y relaciones; además, sus estratos jerárquicos.

Utilidad del organigrama

1. Representa las diferentes unidades que constituyen la compañía con sus respectivos niveles jerárquicos.
2. Refleja los diversos tipos de trabajo, especializados o no, que se realizan en la empresa debidamente asignados por área de responsabilidad o función.
3. Muestra una representación de la división de trabajo, indicando:



- Los cargos existentes en la compañía.
- Como estos cargos se agrupan en unidades administrativas.
- Como la autoridad se le asigna a los mismos.

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Un manual de procedimientos es el documento que contiene la descripción de actividades que deben seguirse en la realización de las funciones de una empresa. El manual incluye además los puestos o unidades que intervienen precisando su responsabilidad y participación. Suelen contener información y ejemplos de formularios, autorizaciones o documentos necesarios, máquinas o equipo a utilizar y cualquier otro dato que pueda auxiliar al correcto desarrollo de las actividades dentro de la empresa. En él se encuentra registrada y transmitida sin distorsión la



información básica referente al funcionamiento de todas las unidades operativas, facilita las labores de auditoría, la evaluación y control interno y su vigilancia, la conciencia en los empleados y en sus jefes de que el trabajo se está realizando o no adecuadamente.

DIAGRAMA DE FLUJO DE PROCESO

Es una representación gráfica de la secuencia de todas las operaciones, los transportes, las inspecciones, las esperas y los almacenamientos que ocurren durante un proceso. Incluye, además, la información que se considera deseable para el análisis, por ejemplo el tiempo necesario y la

distancia recorrida. Sirve para las secuencias de un producto, un operario, una pieza, etcétera.

Es una representación gráfica de los pasos que se siguen en toda una secuencia de actividades, dentro de un proceso o un procedimiento, identificándolos mediante símbolos de acuerdo con su naturaleza; incluye, además, toda la información que se considera necesaria para el análisis, tal como distancias recorridas, cantidad considerada y tiempo requerido. Con fines analíticos y como ayuda para descubrir y eliminar ineficiencias, es conveniente clasificar las acciones que tienen lugar durante un proceso dado en cinco clasificaciones. Estas se conocen bajo los términos de operaciones, transportes, inspecciones, retrasos o demoras y almacenajes.

e. MATERIALES Y METODOS

MATERIALES

De conformidad a la naturaleza y características de proyecto académico ejecutado, fue necesario la utilización de los siguientes materiales.

- ✓ Material bibliográfico.
- ✓ Encuestas
- ✓ Material de oficina
- ✓ Equipo informático

MÉTODOS

Toda investigación, incluidas las de tipo comercial utilizan como herramienta principal el método científico del cual se desprenden los métodos auxiliares que se mencionan a continuación.

El **Método Histórico** fue imprescindible para recolectar la información que permitió conocer el desarrollo de BALDIJHOE desde su creación en el año 1990 hasta pertenecer al Grupo de Franquiciados Disensas del Ecuador.

El **Método inductivo** de acuerdo a su acepción va de lo particular a lo general, en la presente se lo utilizo para mediante encuestas para determinar cuál es el criterio que mantienen los trabajadores, clientes o usuarios con respecto al Franquiciado Baldijhoe y sus servicios, además

con este método y mediante la observación directa se logró conocer la estructura organizacional y establecer los diferentes procedimientos, manuales, flujograma en la prestación de servicios.

Método deductivo: en este caso comprende la teoría del diseño organizacional, en la cual se pudo determinar al interior de BALDIJHOE como se estructurando el manejo administrativo de la empresa, conociendo así de esta manera las deficiencias existentes en ella.

Método descriptivo: Método que posibilitó describir las principales actividades, mapeo de procesos, estructura organizativa, flujograma de procedimientos y su posterior construcción del Diseño Organizacional de la realidad del problema investigado, producto de la información procedente de las encuestas, entrevistas, y observaciones realizadas durante el proceso investigativo, obteniendo una idea puntualizada y referente de los Diseños Organizacionales por procesos.

Método Analítico: Método que admitió la identificación de cada una de las partes que caracterizan a la realidad investigada causa-efecto, en la estructura orgánica funcional del diseño organizacional, así como también ciertos diseños, procedimientos, actividades; los mismos que luego de ser evaluados, fueron reformulados, tendientes a mejorar un mejor servicio a los clientes, con directrices que justifiquen la propuesta alternativa de conformidad a los requerimientos y necesarios al diseño organizacional por procesos.

Método Sintético: Método que encamina un criterio más consolidado de los referentes teóricos para aplicarlos a la parte conceptual-práctica de la propuesta; conjugando en la formulación de las conclusiones y recomendaciones que se llegó a la culminación de la investigación realizada.

Técnicas: para el desarrollo del trabajo de investigación se utilizará algunas técnicas de investigación como:

Observación directa, es la que nos ayudó a detectar el objeto de estudio para posteriormente tomar información para su posterior análisis.

Encuestas destinadas a todos los empleados de la empresa, los clientes que son la razón de ser de la organización, para conocer las inquietudes, opiniones para el logro de objetivos.

Entrevistas que fue dirigida al gerente, y jefe departamentales; ayudo para recoger información de la parte gerencial y departamental, sobre la naturaleza de la estructura de la empresa, referente al diseño organizacional, procedimientos, flujograma manual de bienvenida, extendiéndose desde una conversación hasta la obtención de la información en concordancia a las directrices planificadas.

f. RESULTADOS

RESULTADOS DE LA APLICACIÓN DE LAS ENCUESTAS

Para tener un mejor conocimiento de los servicios y la calidad que presta la Franquicia Disensa “Baldijhoe”, se aplicó una entrevista al gerente, encuestas a los empleados, clientes, y a los jefes departamentales.

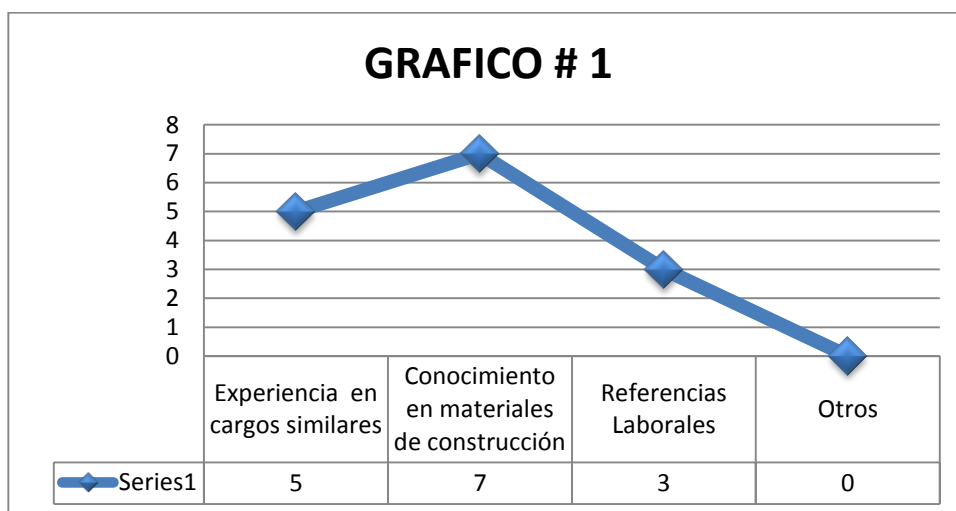
TABULACIÓN DE ENCUESTAS AL PERSONAL DE LA FRANQUICIA DISENSA “BALDIJHOE”

1. ¿Cuáles fueron los requisitos que debió cumplir para ocupar el puesto actual?

CUADRO # 1

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Experiencia en cargos similares	5	33%
Conocimiento en materiales de construcción	7	47%
Referencias Laborales	3	20%
Otros	0	0%
TOTAL	15	100%

FUENTE: Investigación Directa
ELABORACIÓN: Christian Martin Rojas



Análisis Cuantitativo

De las encuestas aplicadas al personal de la franquicia el 47% requirieron tener conocimientos en materiales de construcción, mientras el 33% poseer experiencia en cargos similares, y el 20% tener referencias personales.

Análisis Cualitativo

Una buena parte de los encuestados considera que es necesario tener conocimientos en materiales de construcción para poder participar a la vacante existente en la empresa, considerando la importancia de tener este tipo de conocimientos que les permite ser aptos para poder desarrollar las funciones asignadas.

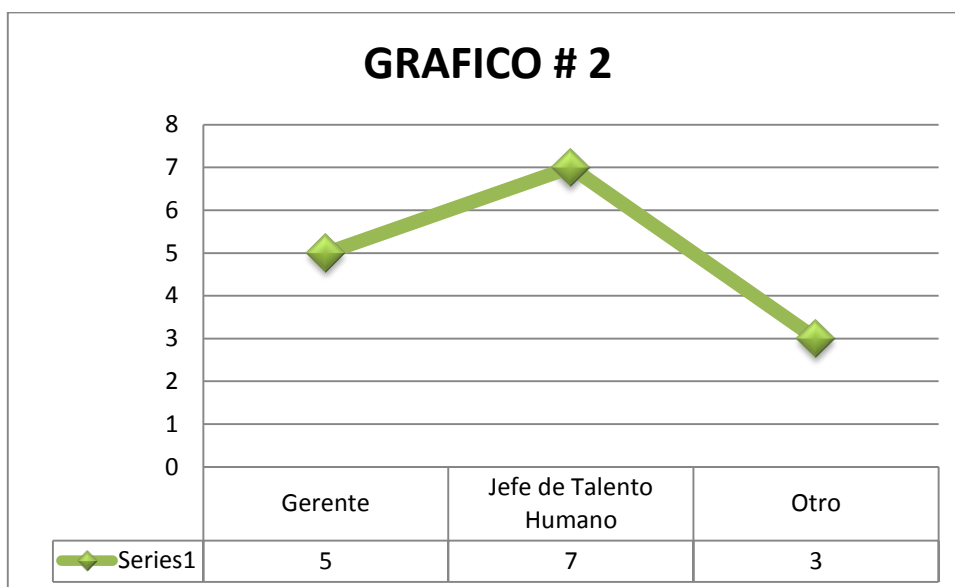
2. ¿Quién fue el encargado del reclutamiento y selección?

CUADRO # 2

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Gerente	5	60%
Departamento de Talento Humano	7	27%
Otro	3	13%
TOTAL	15	100%

FUENTE: Investigación Directa

ELABORACIÓN: Christian Martin Rojas



Análisis Cuantitativo

De los datos obtenidos el 60% del personal menciona que el gerente es la persona encargada del reclutamiento y selección, mientras que un 27% el jefe de Talento Humanos es el encargado de realizar estas competencias para el personal, y con un porcentaje mínimo del 13% otros jefes departamentales realizan esta actividad.

Análisis Cualitativo

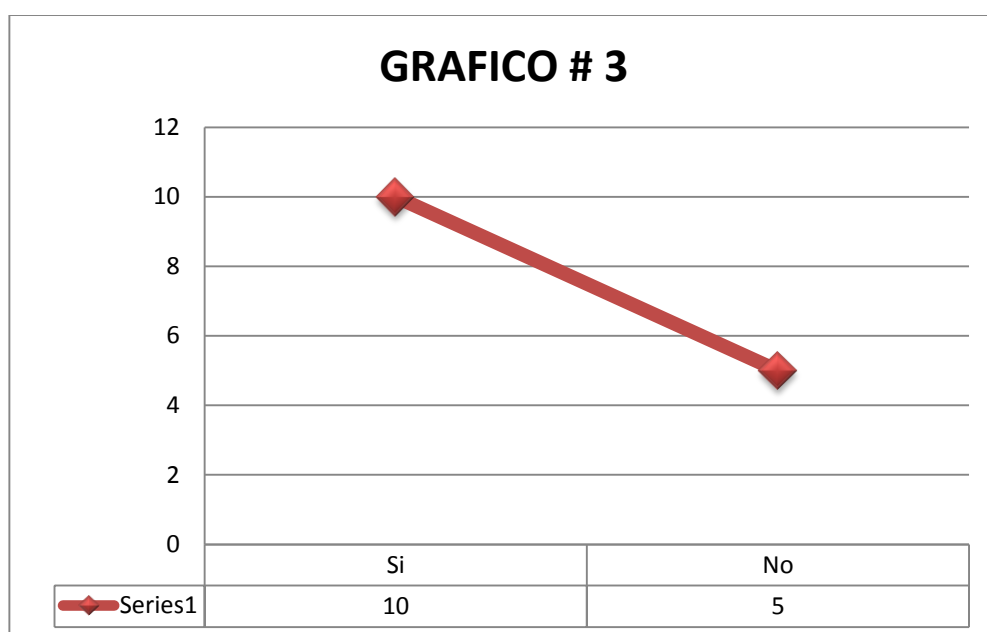
La mayoría de los trabajadores encuestados, sostiene en un porcentaje mayor que el jefe de talento humano es la persona encargada de realizar el proceso de selección y reclutamiento, considerando que está capacitado para brindar información, acerca de las funciones y responsabilidades a la vacante a ocupar.

3. ¿Conoce usted que es un Manual de Bienvenida?

CUADRO # 3

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	10	67%
No	5	33%
TOTAL	15	100%

FUENTE: Investigación Directa
ELABORACIÓN: Christian Martin Rojas



Análisis Cuantitativo

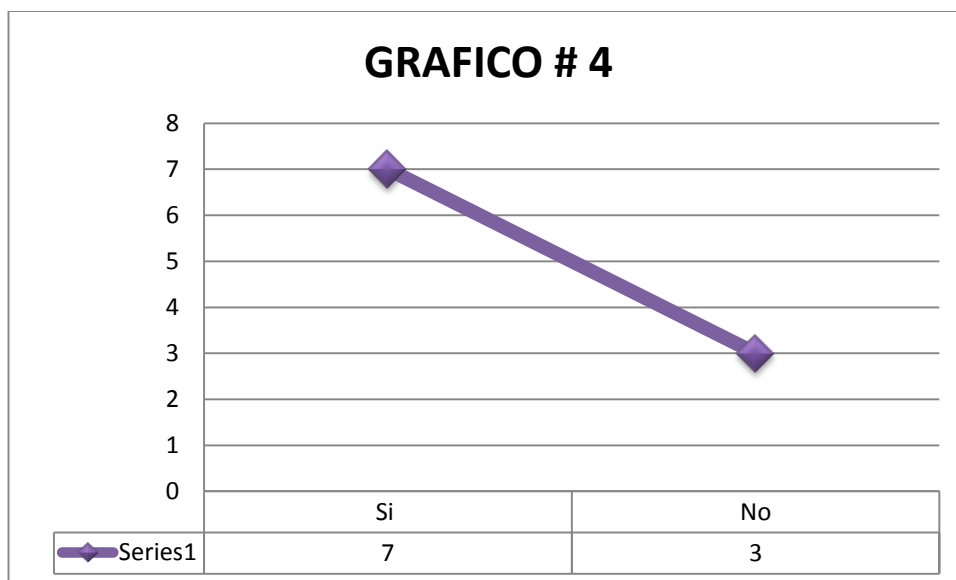
De la información recolectada el 67% considera que si conoce un manual de bienvenida, mientras que el 33% desconoce lo que es un manual.

3.1 ¿Cree que es importante poseer un sistema de instrucción para el cumplimiento de las funciones?

CUADRO # 4

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	7	70%
No	3	30%
TOTAL	15	100%

FUENTE: Investigación Directa
ELABORACIÓN: Christian Martin Rojas



Análisis Cuantitativo

Del total de encuestados el 67% de los trabajadores conoce que es un manual de bienvenida, mientras que 33% desconoce que es un manual. En el cuadro de la variante “Si” corresponde el 70% de los empleados conocen la importancia de tener un sistema de instrucción, y tan solo el 30% de la variante “No” cree que con el transcurso del tiempo conozcan las funciones.

Análisis Cualitativo

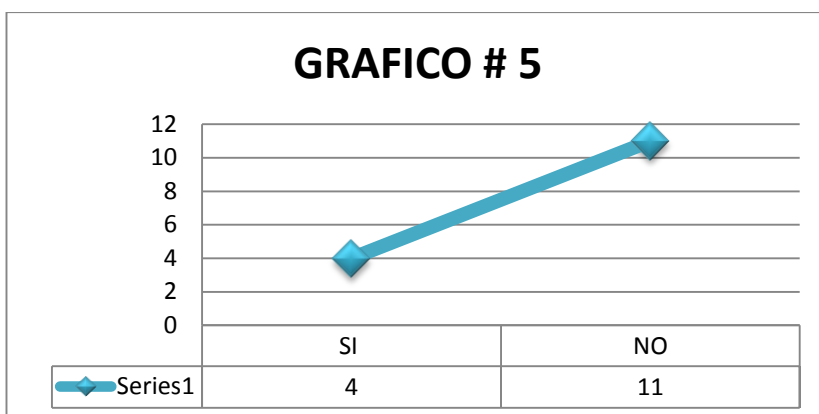
La mayoría de los trabajadores conoce que es manual de bienvenida, ellos manifiestan la importancia de poseer un manual, para ser más eficientes y eficaces en las actividades dentro de la empresa, mientras tanto la variante del grafico #4 ratifica sobre el valor de tener el manual de bienvenida puesto que contiene la descripción ordenada de las diferentes actividades inherentes a cada uno de los puestos al interior de la organización. Y un porcentaje mínimo lo desconocen, argumentando que a medida que desarrollan las diferentes actividades van conociendo y aprendiendo.

4. ¿Le entregaron un manual de bienvenida en su ingreso?

CUADRO # 5

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	4	27%
No	11	73%
TOTAL	15	100%

FUENTE: Investigación Directa
ELABORACIÓN: Christian Martin Rojas



Análisis Cuantitativo

El 73% del personal manifestó que no le entregaron un manual de bienvenida, mientras que el 27% si le entregaron para desempeñar las actividades.

Análisis Cualitativo

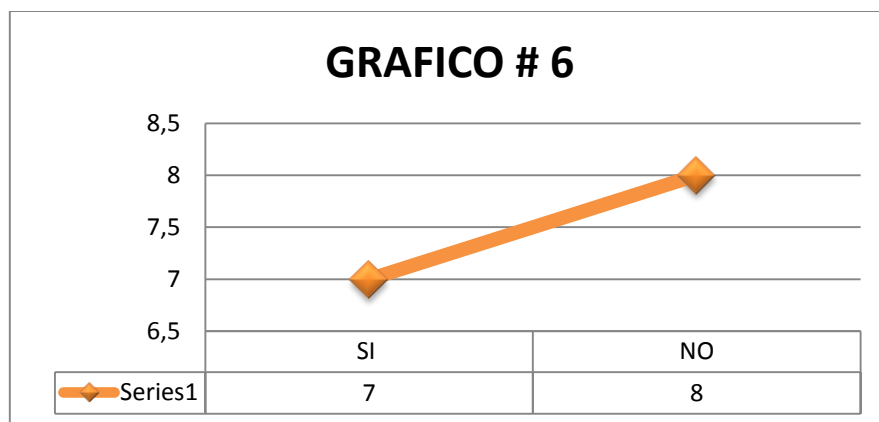
Una gran parte del personal afirma que no se les entregó un manual de bienvenida por parte de la franquicia para poder desarrollar sus actividades en cada uno de los puestos de trabajo, y un porcentaje mínimo si saben que existe este documento.

5. ¿Usted conoce las obligaciones que tiene como empleado?

CUADRO # 6

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	7	35%
No	8	65%
TOTAL	15	100%

FUENTE: Investigación Directa
ELABORACIÓN: Christian Martin Rojas



Análisis Cuantitativo

De la información obtenida de esta interrogante el 35% de los empleados conoce las obligaciones que debe cumplir mientras que el 65% no sabe.

Análisis Cualitativo

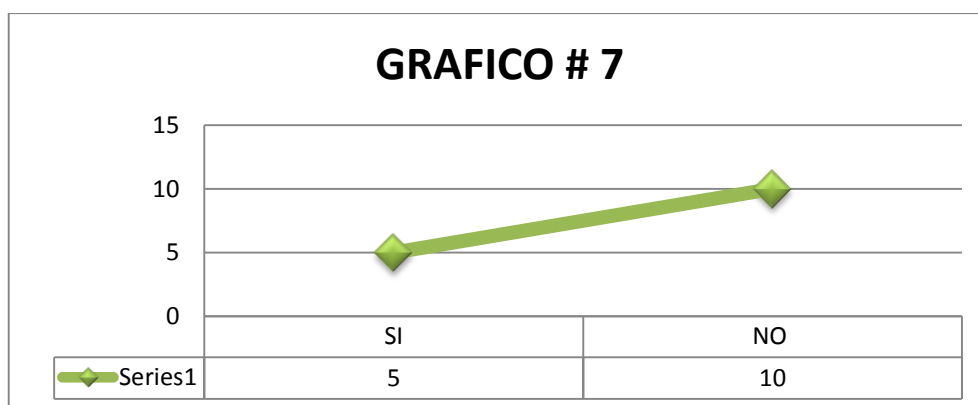
La mayor parte de los encuestados señaló no conocer las obligaciones y responsabilidades de la empresa, la cual no les permite desenvolverse de una mejor manera, y con un gran porcentaje desconocen las obligaciones por lo cual existe un pésimo clima laboral.

6. ¿Conoce la misión y visión de la empresa?

CUADRO # 7

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	5	33%
No	10	67%
TOTAL	15	100%

FUENTE: Investigación Directa
ELABORACIÓN: Christian Martin Rojas



Análisis Cuantitativo

De los datos obtenidos podemos observar que el 33% de los empleados sabe la misión y visión de la franquicia, en cambio con un 67% aún desconoce por falta de información.

Análisis Cualitativo

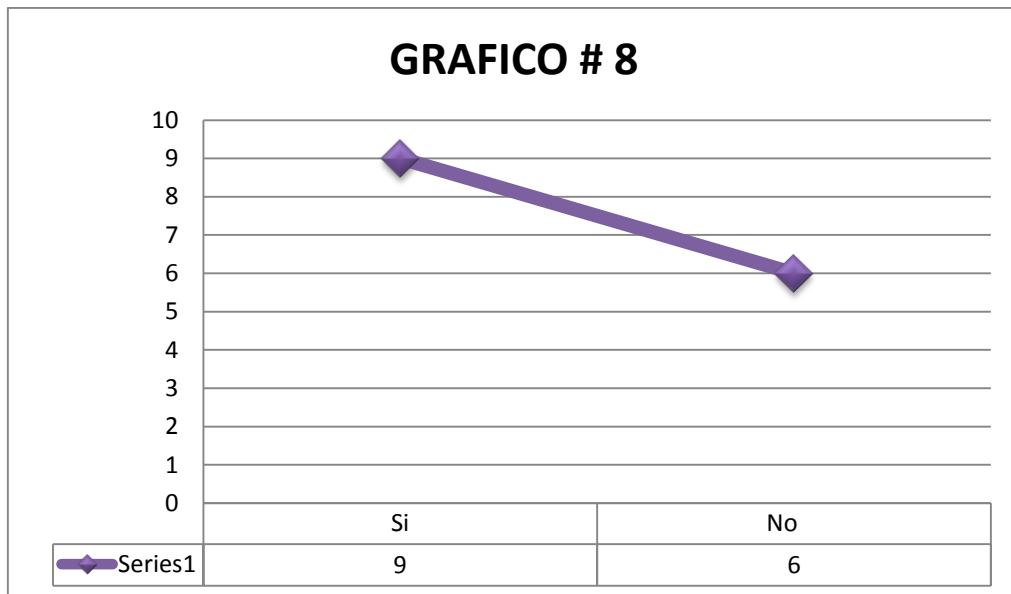
En la respuesta a la interrogante planteada, se puede observar una gran cantidad de encuestados que señalaron no conocer las funciones a desarrollar dentro de la empresa para generar un ambiente de calidad, que les permita el aprendizaje continuo en la articulación de actividades, desplegando el alcance de los objetivos organizacionales.

7. ¿Todas las funciones y actividades a realizar están encaminadas al cumplimiento de objetivos?

CUADRO # 8

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	9	60%
No	6	40%
TOTAL	15	100%

FUENTE: Investigación Directa
ELABORACIÓN: Christian Martin Rojas



Análisis Cuantitativo

De los empleados encuestados el 60% conoce muy claro de las funciones y actividades que se van a desarrollar, mientras con un 40% no conoce.

Análisis Cualitativo

Un gran cantidad de encuestados manifestó que todas las actividades ejercidas están direccionadas a cumplir metas, principalmente el factor

ventas, el personal argumentó que el objetivo primordial es obtener un porcentaje alto de ventas a diario y sobretodo satisfacer las necesidades del consumidor combinado con una buena atención que es el factor clave para una excelente comercialización.

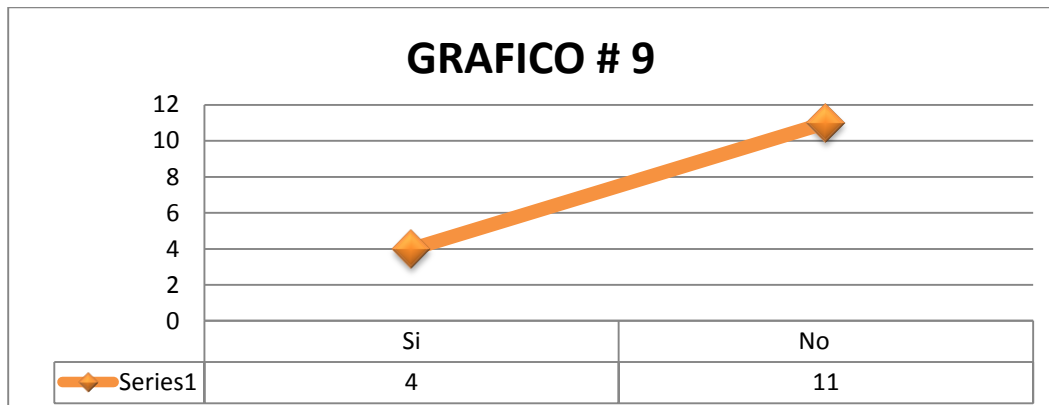
8. ¿Conoce usted que es una estructura organizacional?

CUADRO # 9

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	4	27%
No	11	73%
TOTAL	15	100%

FUENTE: Investigación Directa

ELABORACIÓN: Christian Martin Rojas



Análisis Cuantitativo

De la indagación realizada 27% tiene conocimiento a lo que respecta a la estructura organizacional, mientras que el 73% no tiene conocimiento en lo que respecta a lo que dice la interrogante.

Análisis Cualitativo

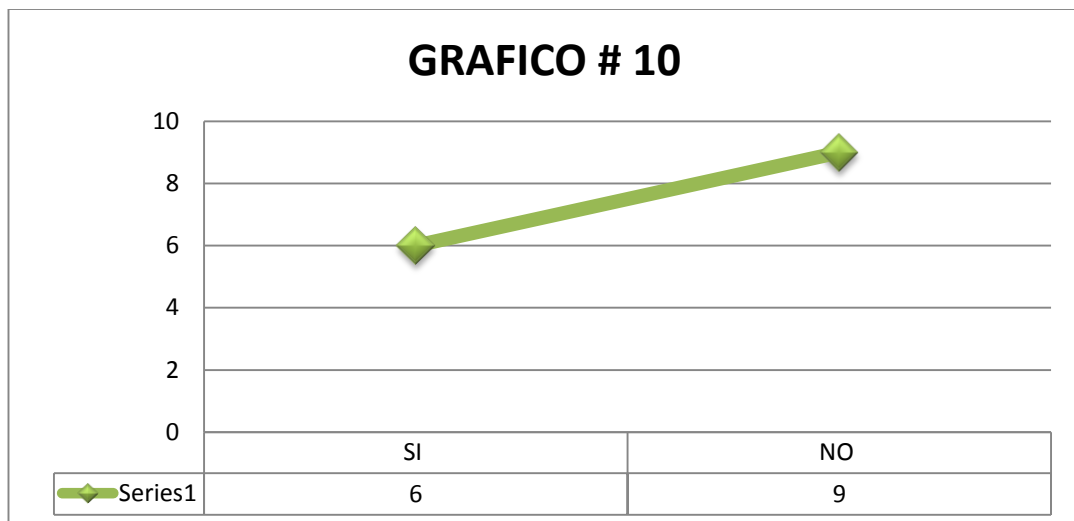
En esta pregunta un gran porcentaje de trabajadores dijo no conocer lo que es una estructura organizacional dentro de una empresa porque no les permite saber las designaciones de las funciones, además reconocen las relaciones jerárquicas dentro de los distintos cargos y con una gran participación no conocen.

9. ¿Conoce usted si la empresa está dividida por departamentos?

CUADRO # 10

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	6	40%
No	9	60%
TOTAL	15	100%

FUENTE: Investigación Directa
ELABORACIÓN: Christian Martin Rojas



Análisis Cuantitativo

El 40% de los encuestados sabe cómo está dividida la empresa mientras que un 60% desconoce la estructura de la organización.

Análisis Cualitativo

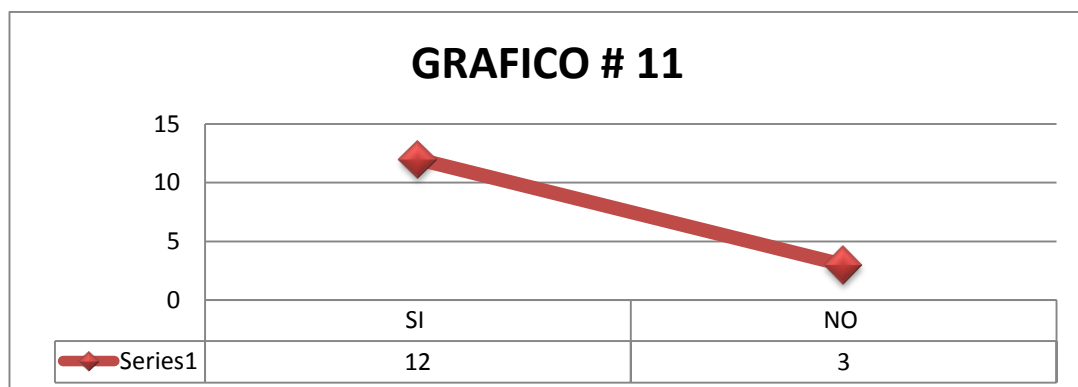
Se puede observar en un gran porcentaje, los trabajadores no están al tanto de la división de la empresa, de los departamento mientras tanto el 60% desconoce la división de la organización.

10. ¿Sabe cuál es el grado de autoridad y responsabilidad de cada departamento?

CUADRO # 11

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	12	80%
No	3	20%
TOTAL	15	100%

FUENTE: Investigación Directa
ELABORACIÓN: Christian Martin Rojas



Análisis Cuantitativo

De la información obtenida el 80% conoce el grado de responsabilidad y autoridad, mientras que el 20% desconoce los compromisos y atribuciones del departamento.

Análisis Cualitativo

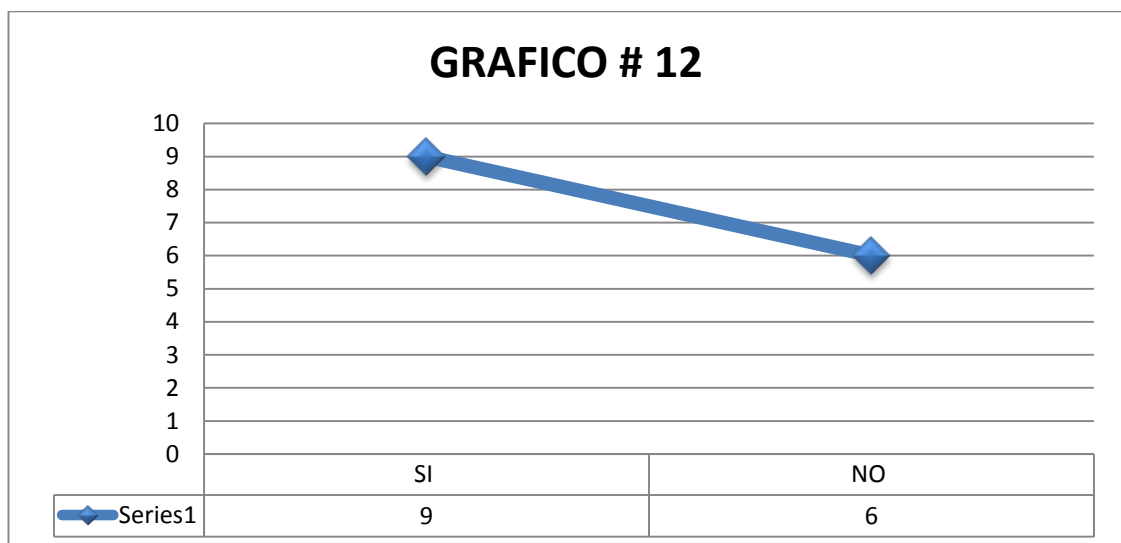
En esta pregunta la mayor parte de personas que respondieron a la interrogante, manifestaron conocer el grado de autoridad y responsabilidad es de coordinar las actividades o funciones diferenciadas para cumplir los objetivos planteados de la organización.

11. ¿Se siente motivado en su puesto de trabajo?

CUADRO # 12

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	9	60%
No	6	40%
TOTAL	15	100%

FUENTE: Investigación Directa
ELABORACIÓN: Christian Martin Rojas



Análisis Cuantitativo

De las 15 encuestas el 60% está motivado y convencido de estar en el puesto adecuado, mientras el 40% aún le falta el estímulo en el puesto de trabajo.

Análisis Cualitativo

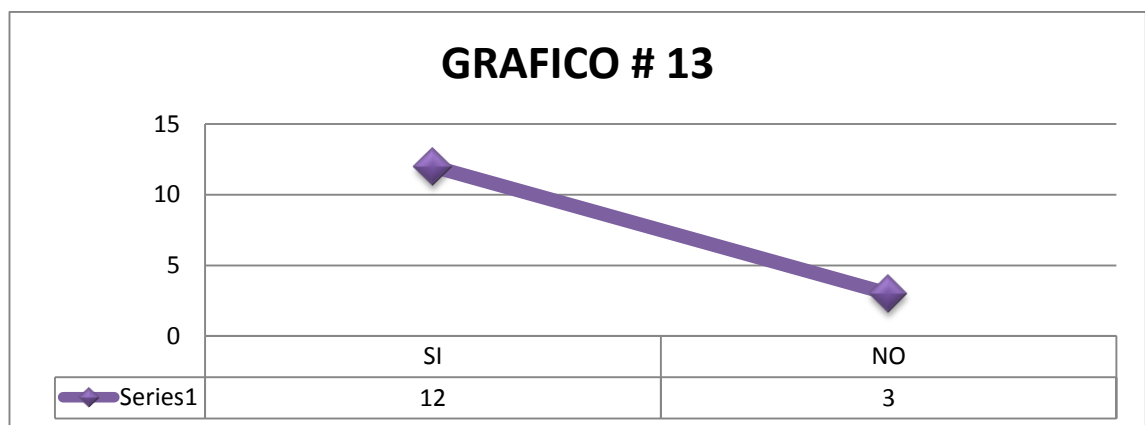
Con respecto a los datos obtenidos en el grafico # 12 el factor motivacional es el desarrollo de las actividades, cumplimiento de objetivos y por todo este trabajo realizado es el salario que se percibe puntualmente en cada mes.

12. ¿El ambiente de trabajo es el ideal para tener un buen desempeño?

CUADRO # 13

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	12	80%
No	3	20%
TOTAL	15	100%

FUENTE: Investigación Directa
ELABORACIÓN: Christian Martin Rojas



Análisis Cuantitativo

De la información obtenida de esta interrogante el 80% le gusta el ambiente de trabajo, mientras que el 20% piensa que debe cambiar el ambiente laboral.

Análisis Cualitativo

En esta pregunta, la mayor parte de trabajadores respondieron que el ambiente de trabajo es el ideal para trabajar, por medio de sistemas de reconocimientos de desempeños, oportunidad de crecimiento laboral y el aprendizaje de nuevos productos en el mercado.

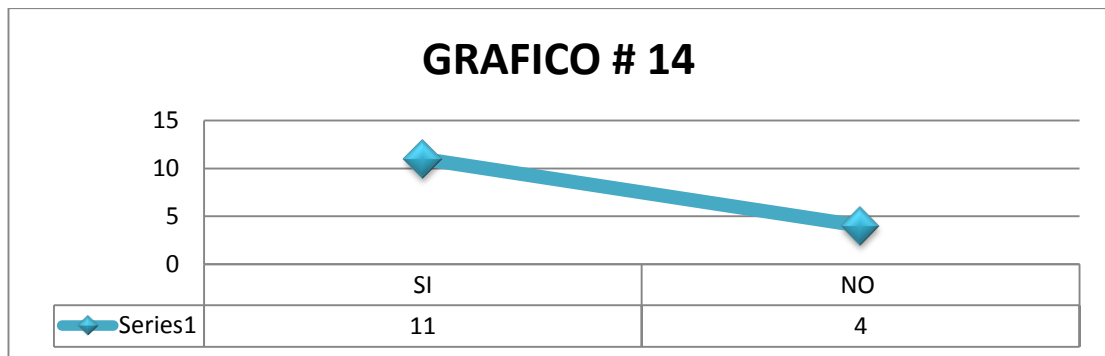
13. ¿Ha recibido capacitación para su mejoramiento dentro de la actividad que desempeña?

CUADRO # 14

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	11	73%
No	4	27%
TOTAL	15	100%

FUENTE: Investigación Directa

ELABORACIÓN: Christian Martin Rojas



Análisis Cuantitativo

De los empleados encuestados el 73% recibió capacitaciones sobre los productos existentes, mientras que el 27% aun no lo han capacitado.

Análisis Cualitativo

Una cantidad importante de personas encuestadas manifestaron que contar con la capacitación en lo que respecta a materiales de construcción es lo más importante para comprometerse al manejo, manipulación adecuada de los productos y poder responder a las expectativas de los clientes.

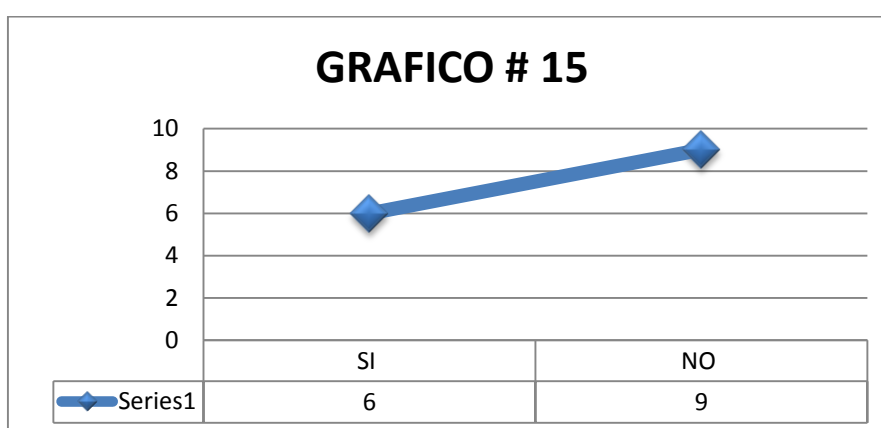
14. ¿Cuenta con los insumos necesarios en su lugar de trabajo?

CUADRO # 15

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	6	31%
No	9	69%
TOTAL	15	100%

FUENTE: Investigación Directa

ELABORACIÓN: Christian Martin Rojas



Análisis Cuantitativo

De la información obtenida de esta interrogante el 31% posee todos los insumos necesarios, mientras que el 69% le falta materiales para el buen desempeño.

Análisis Cualitativo

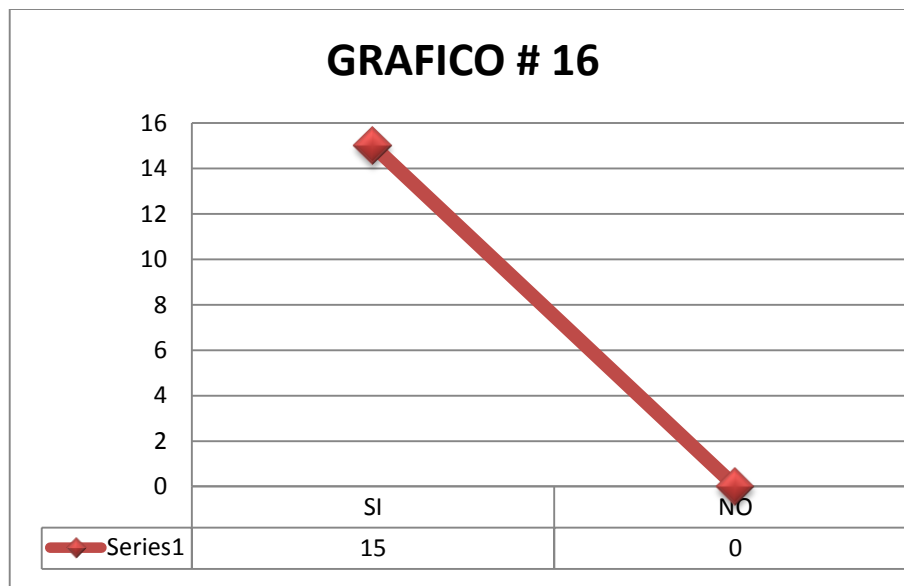
En esta pregunta con una gran mayoría los trabajadores no cuentan con insumos necesarios para cumplir las funciones, procesos, servicios, encomendados así como los indicadores de éxito de la Franquicia, mientras con una participación poca si cuenta con lo necesario para realizar las funciones asignadas.

15. ¿Existe una buena relación entre los compañeros de trabajo, en el área donde usted labora?

CUADRO # 16

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	15	100%
No	0	0%
TOTAL	15	100%

FUENTE: Investigación Directa
ELABORACIÓN: Christian Martin Rojas



Análisis Cuantitativo

De los datos obtenidos el 100% de empleados ratifica la amistad y compañerismo que existe entre ellos.

Análisis Cualitativo

En el grafico podemos observar que todos los empleados tienen una buena relación laboral, participando activamente en la creación de un clima de organización fundamentando en el compañerismo, respeto,

colaboración, aceptando a sus compañeros con cualidades, defectos y evitando el surgimiento de conflictos con los demás integrantes.

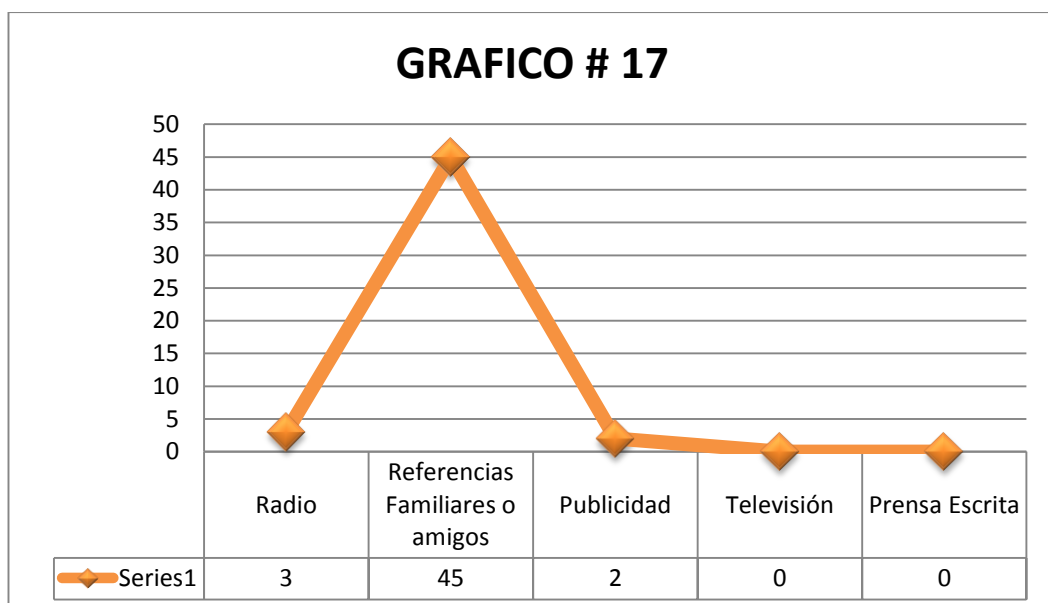
TABULACIÓN DE ENCUESTAS A LOS CLIENTES DE LA FRANQUICIA DISENSA “BALDIJHOE”

1. ¿Cómo conoció Baldijhoe?

CUADRO # 17

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Radio	3	6%
Referencias Familiares o amigos	45	90%
Publicidad	2	4%
Televisión	0	0%
Prensa Escrita	0	0%
TOTAL	50	100%

FUENTE: Investigación Directa
ELABORACIÓN: Christian Martin Rojas



Análisis Cuantitativo

De la información obtenida el 90% de los clientes conoce la empresa por referencias personales, el 6% por un medio de comunicación radial, el 4%

es por publicidad, mientras que por televisión, y prensa escrita no conocen.

Análisis Cualitativo

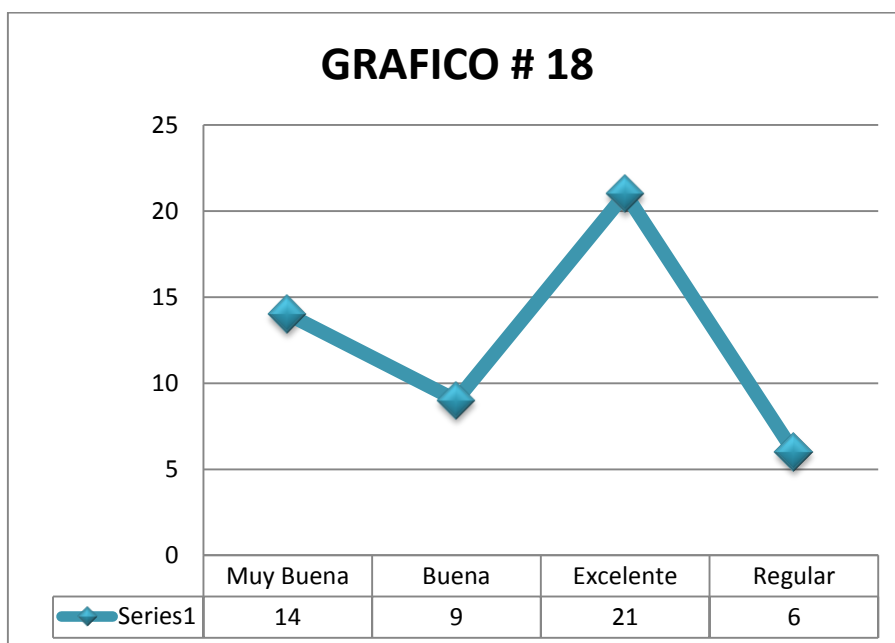
Se puede observar en un gran porcentaje que los clientes conocieron de la empresa por referencias personales ya sea por amigos o familiares que han adquirido anteriormente materiales de construcción, aludiendo la calidad de productos, la atención personalizada para cada uno de los usuarios y como resultado la buena imagen de la empresa, con menores porcentajes y hasta nulos se encuentran los medios de comunicación como la radio, televisión y prensa, lo que refleja la escasa inversión en publicidad por parte de la propietaria.

2. ¿Cómo considera la atención y el servicio de Baldijhoe?

CUADRO # 18

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Muy buena	14	28%
Buena	9	18%
Excelente	21	42%
Regular	6	12%
TOTAL	50	100%

FUENTE: Investigación Directa
ELABORACIÓN: Christian Martin Rojas



Análisis Cuantitativo

De las encuestas aplicadas el 42% considera que es excelente la atención, el 28% piensa que muy buena, el 18% cree que buena mientras con un porcentaje menor razona que es regular la atención.

Análisis Cualitativo

Con respecto a los datos obtenidos en el cuadro, un buen porcentaje de clientes menciona que la atención y el servicio que les brinda la empresa son muy buenos asegurando a los existentes y posibilitando la adhesión de nuevos compradores.

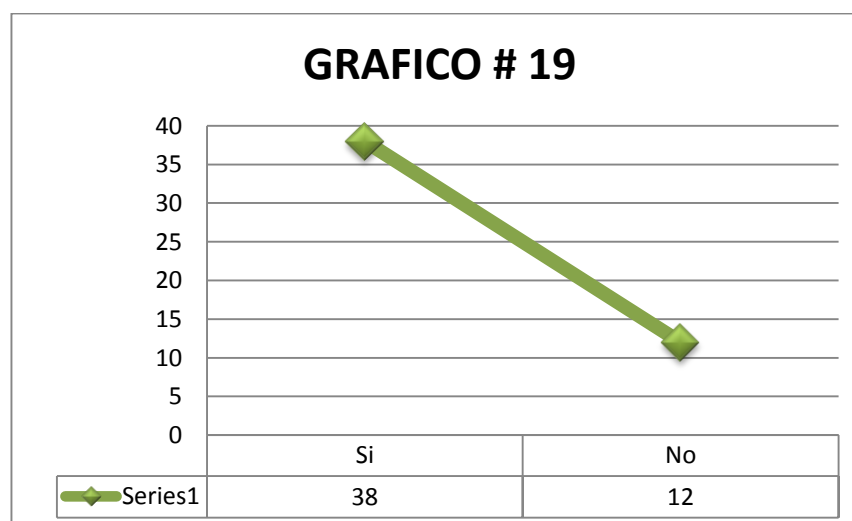
2.1 ¿Es usted atendido eficientemente?

CUADRO # 19

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	38	66%
No	12	34%
TOTAL	50	100%

FUENTE: Investigación Directa

ELABORACIÓN: Christian Martin Rojas



Análisis Cuantitativo

De la información obtenida el 76% de los encuestados considera que si es atendido eficientemente, mientras que 24% considera que no es atendido eficientemente.

Análisis Cualitativo

Como se puede observar en el gráfico existe un gran número de encuestados que la atención para cada cliente no es eficiente por lo que sugieren que en la sección bodega existe falencias por el incumplimiento de entrega de materiales en los domicilios de los clientes.

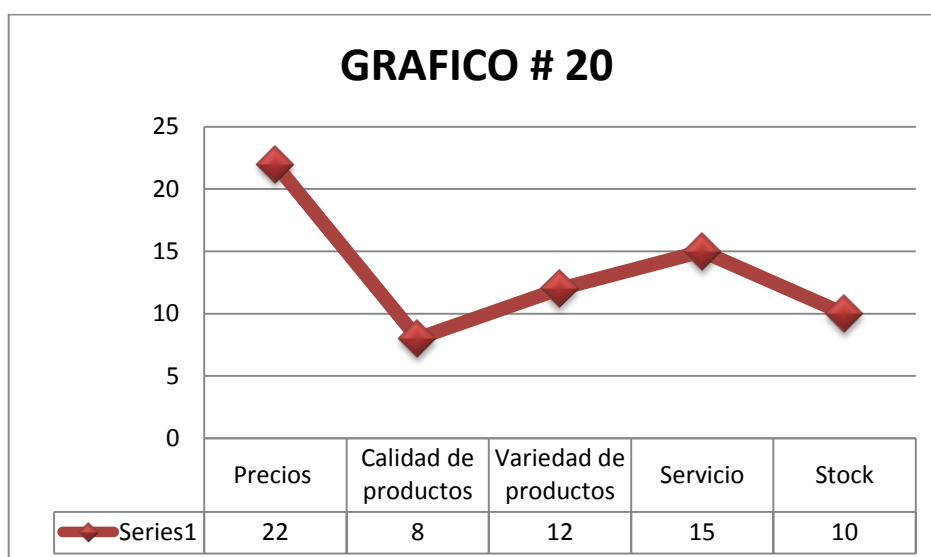
3. ¿Por qué prefiere comprar en BALDIJHOE?

CUADRO # 20

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Precios	22	33%
Calidad de productos	8	12%
Variedad de productos	12	18%
Servicio	15	22%
Stock	10	15%
TOTAL	67	100%

FUENTE: Investigación Directa

ELABORACIÓN: Christian Martin Rojas



Análisis Cuantitativo

De la información recolectada el 33% prefieren comprar por los precios, con el 22% por el servicio, el 18% simboliza que es por la variedad de productos, el 15% significa que eligen por el stock y con el 12% es por la calidad del producto.

Análisis Cualitativo

La mayoría de los clientes prefiere comprar en BALDIJHOE, por los precios que son más cómodos y accesibles para la economía de los consumidores, otro porcentaje de importancia está el servicio los encuestados manifestaron que la atención por parte del personal que labora en la empresa es muy buena, aseguraron ser atendidos con eficiencia y que se han sido motivados para realizar la compra, en menores cantidades se encuentra la variedad de productos, stocks, y calidad del producto que le caracteriza a la organización.

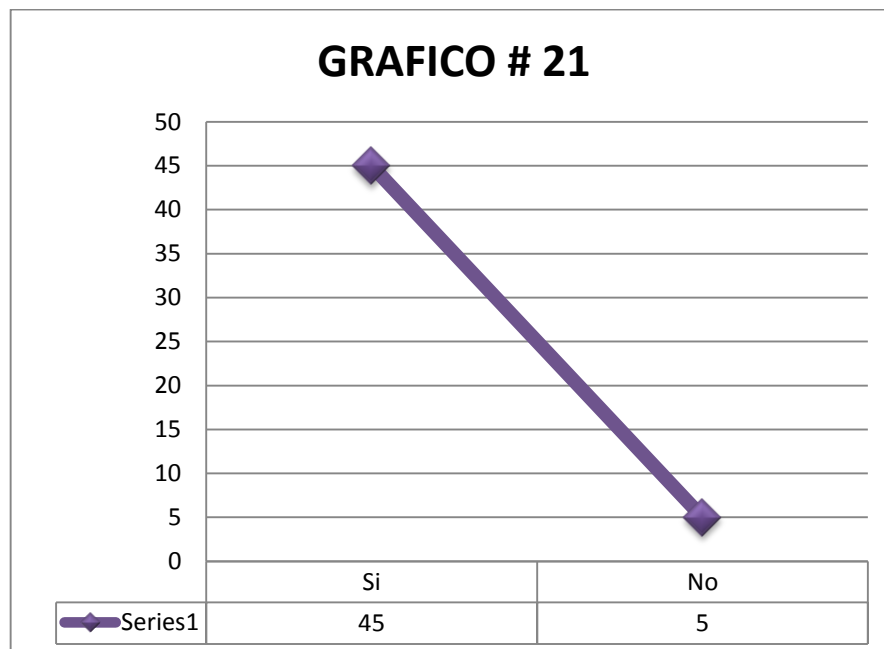
3.1 ¿Las instalaciones son las adecuadas para dar una buena atención?

CUADRO # 21

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	45	90%
No	5	10%
TOTAL	50	100%

FUENTE: Investigación Directa

ELABORACIÓN: Christian Martin Rojas



Análisis Cuantitativo

De las encuestas aplicadas el 90% están de acuerdo con las instalaciones de la franquicia, mientras que el 10% no presentan garantías para la buena atención.

Análisis Cualitativo

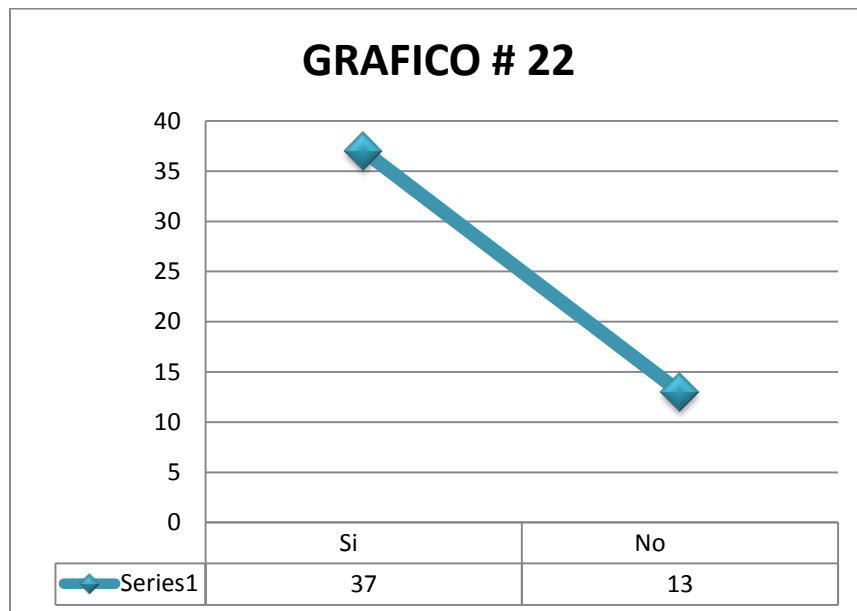
Como se puede observar en el gráfico la mayoría de clientes señalo que las instalaciones cumplen con el espacio requerido para la exhibición de los productos que se encuentran disponible a la venta, como también para ofrecer una buena atención personalizada y de esta manera atender las necesidades de cada comprador y con un mínimo porcentaje declaro que el espacio que cuenta la empresa Baldijhoe no es el adecuado para desarrollar las actividades, sugiriendo mejorar el espacio de atención.

4. ¿Cuándo ha necesitado hacer algún reclamo o devolución del producto lo ha realizado con facilidad?

CUADRO # 22

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	37	74%
No	13	26%
TOTAL	50	100%

FUENTE: Investigación Directa
ELABORACIÓN: Christian Martin Rojas



Análisis Cuantitativo

De la información obtenida en esta interrogante, el 74% lo realiza con facilidad el reclamo o la devolución del producto, mientras que el 26% se le dificulta hacer el respectivo reclamo o devolución.

Análisis Cualitativo

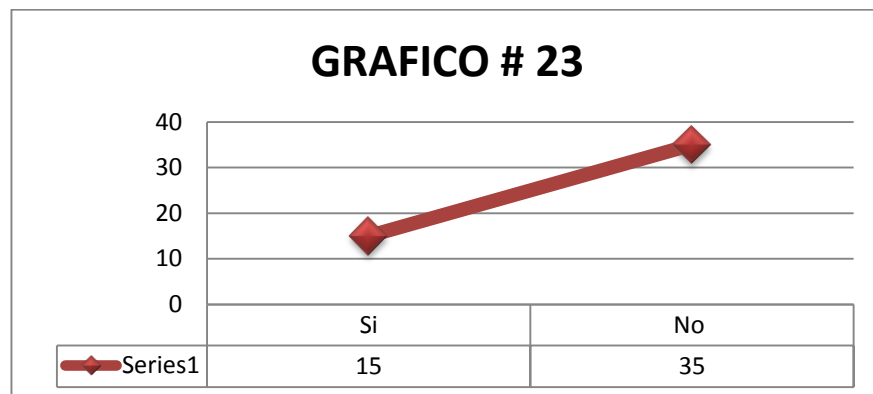
Un buen porcentaje de encuestados indico que en alguna ocasión han tenido que realizar algún reclamo, devolución de cierto producto, o por diferentes razones, cuyo proceso no ha tenido inconvenientes realizando con facilidad y rapidez, los clientes que optaron por el “NO” se referían que al momento de efectuar el reclamo tenían dificultades, porque el personal encargado argumento que el producto se encontraba defectuoso y sin la factura correspondiente.

5. ¿Considera usted que en BALDIJHOE se trabaja organizadamente?

CUADRO # 23

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	15	30%
No	30	70%
TOTAL	50	100%

FUENTE: Investigación Directa
ELABORACIÓN: Christian Martin Rojas



Análisis Cuantitativo

De los datos obtenidos el 30% cree que si mantienen la empresa organizadamente, mientras que el 70% manifiesta que no trabajan organizados.

Análisis Cualitativo

Con respecto a los datos obtenidos en el grafico # 23, los clientes manifestaron haber observado que si existe algún tipo de organización en lo que se refiere en el departamento de ventas, pero existe un diferencia considerable de porcentaje de los usuarios que declararon que hay

debilidad organizacional, en el momento del despacho del material a domicilio.

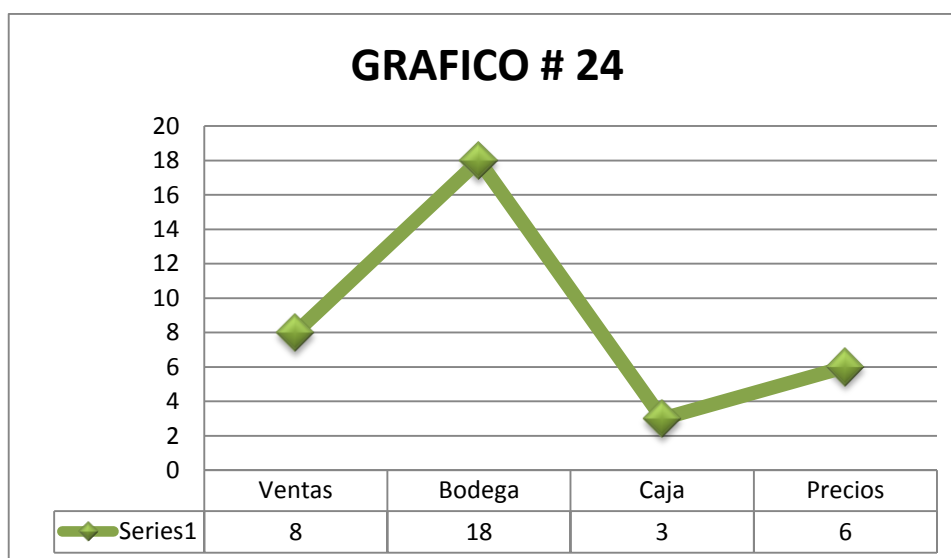
5.1 ¿Si su respuesta es negativa cómo cliente de Baldijhoe que le gustaría que cambie, para mejorar la parte su servicio?

CUADRO # 24

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Ventas	8	23%
Bodega	18	51%
Caja	3	9%
Precios	6	17%
TOTAL	35	100%

FUENTE: Investigación Directa

ELABORACIÓN: Christian Martin Rojas



Análisis Cuantitativo

Del total de informantes el 51% menciona que la bodega tiene que cambiar considerablemente, con un porcentaje del 23% en la sección

ventas, con el 17% los precios, y con el 9% el cobro de dinero que es caja.

Análisis Cualitativo

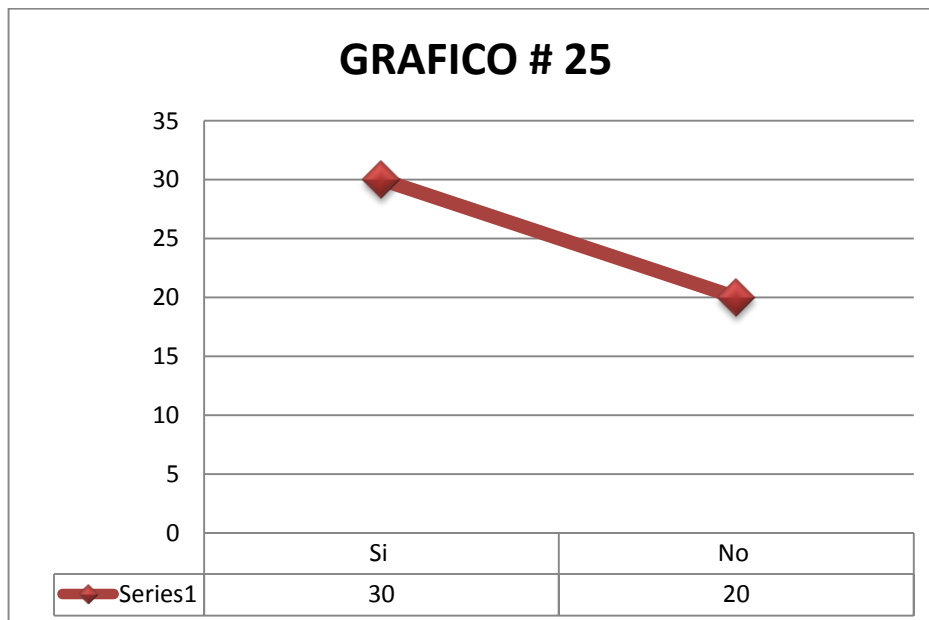
El departamento de bodega es la opción que tuvo mayor porcentaje por los encuestados, manifestando que hay retrasos para la entrega y despacho del material de construcción ocasionando inconformidades, reclamos, por la falta de coordinación del personal que labora en esta dependencia.

6. ¿Considera usted que BALDIJHOE cuenta con una buena Gerente?

CUADRO # 25

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	30	60%
No	20	40%
TOTAL	50	100%

FUENTE: Investigación Directa
ELABORACIÓN: Christian Martin Rojas



Análisis Cuantitativo

De los clientes encuestados se mencionó que el 60% posee una buena gerente, mientras que el 20% dice que no tiene una buena dirección.

Análisis Cualitativo

Casi la totalidad de los encuestados señalaron que BALDIJHOE tiene una buena gerente, conoce las necesidades de los clientes cuando acuden a la empresa para adquirir algún material de construcción, habla con ellos sobre la vida de trabajo que ha tenido como gerente, hace que el trabajo sea en equipo para cumplir las metas deseadas.

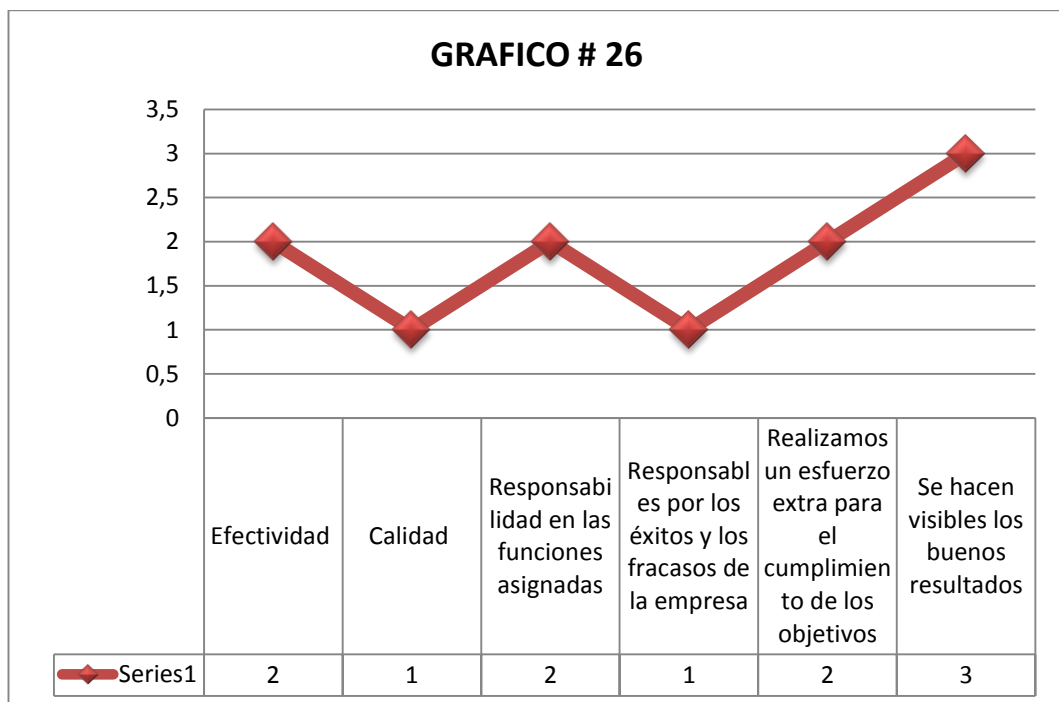
**TABULACIÓN DE ENCUESTAS A LOS JEFES DEPARTAMENTALES
(VENTAS, CONTABILIDAD, BODEGA) DE LA FRANQUICIA DISENSA
“BALDIJHOE”**

1. ¿Qué méritos necesito para poder ocupar este cargo?

CUADRO # 26

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Efectividad	2	15%
Calidad	1	8%
Responsabilidad en las funciones asignadas	2	15%
Responsables por los éxitos y los fracasos de la empresa	1	8%
Realizamos un esfuerzo extra para el cumplimiento de los objetivos	2	23%
Se hacen visibles los buenos resultados	3	31%
TOTAL	13	100%

FUENTE: Investigación Directa
ELABORACIÓN: Christian Martin Rojas



Análisis Cuantitativo

De los datos obtenidos el 31% se manifestó que se hacen visibles los buenos resultados, con el 23% realizan un esfuerzo extra para el cumplimiento de objetivos, mientras que el 15% posee efectividad y responsabilidad en las funciones asignadas con un porcentaje igual, simultáneamente con el 8% tiene calidad y con participación igual son responsables de los éxitos y fracasos de la empresa.

Análisis Cualitativo

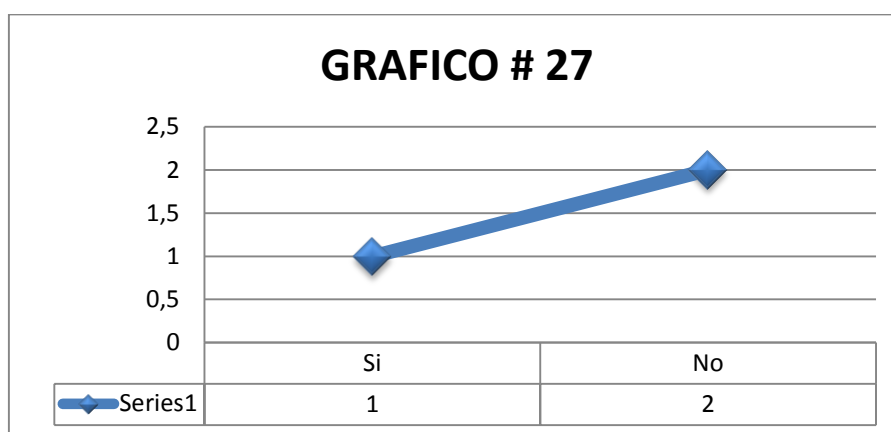
De la información adquirida un porcentaje considerable para ocupar este cargo se refiere a la obtención de buenos resultados en el cumplimiento de metas, además con una participación menor se necesitó un esfuerzo extra para desarrollar las actividades incluso destinar una parte de su tiempo libre para estar en la empresa, mientras con un mínima parte de los datos obtenidos necesitan tener responsabilidad en las funciones asignadas en cada una de las actividades.

2. ¿Sabe cuál es el grado de autoridad y responsabilidad en el que se encuentra?

CUADRO # 27

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	1	33%
No	2	67%
TOTAL	3	100%

FUENTE: Investigación Directa
ELABORACIÓN: Christian Martin Rojas



Análisis Cuantitativo

Del total de informantes el 33% de la muestra conoce el grado de autoridad y responsabilidad en las que se encuentran desempeñando su puesto, y con porcentaje del 67% desconoce las actividades inherentes a sus cargos.

Análisis Cualitativo

De la información obtenida una pequeña participación de encuestados sabe el grado de responsabilidad que tiene para la empresa, y con una gran porcentaje desconoce el grado de responsabilidad.

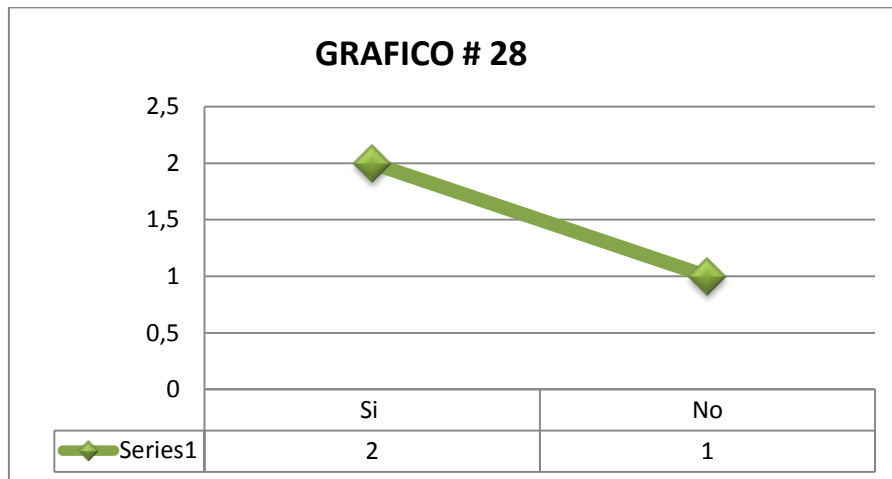
3. ¿Existen oportunidades de desarrollo personal?

CUADRO # 28

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	2	67%
No	1	33%
TOTAL	3	100%

FUENTE: Investigación Directa

ELABORACIÓN: Christian Martin Rojas



Análisis Cuantitativo

De los datos logrados el 67% ratifica que tienen oportunidades de desarrollo personal y él no con un 33% que no existe para ellos.

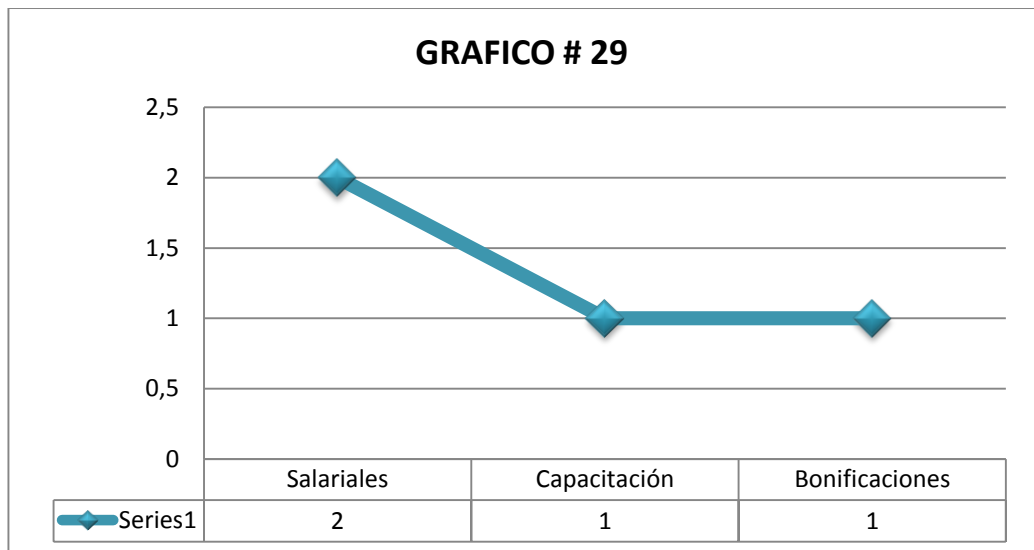
Análisis Cualitativo

De la información obtenida los jefes departamentales mencionaron que tienen desarrollo personal en los puestos de trabajo que desempeñan, y con un porcentaje mínimo no les dan la oportunidad para crecer laboralmente.

De la variante.
CUADRO # 29

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Salariales	2	50%
Capacitación	1	25%
Bonificaciones	1	25%
TOTAL	4	100%

FUENTE: Investigación Directa
 ELABORACIÓN: Christian Martin Rojas



Análisis Cuantitativo

De los jefes departamentales encuestados con el 50% tienen aspiraciones salariales, mientras con el 25% reciben bonificaciones y capacitación.

Análisis Cualitativo

De la información recabada la parte más importante para el desarrollo personal es el salario que les motiva aún más para desempeñar muy bien

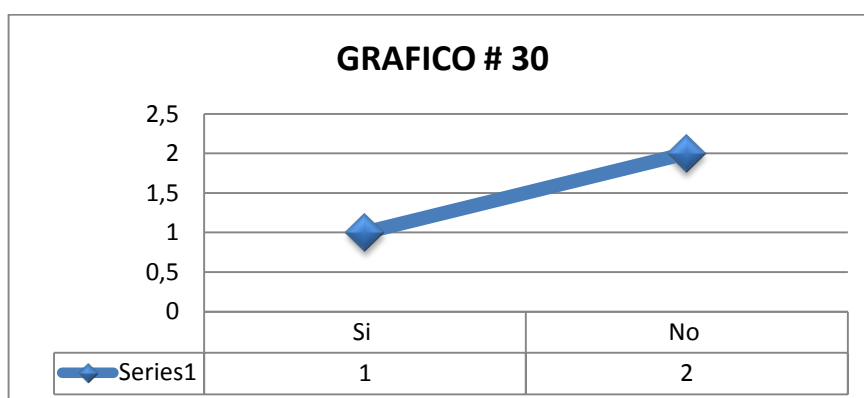
las actividades, mientras con igual participación son las capacitaciones y las bonificaciones.

4. ¿Sus puntos de vista son tomados en cuenta para la toma de decisiones?

CUADRO # 30

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	1	33%
No	2	67%
TOTAL	3	100%

FUENTE: Investigación Directa
ELABORACIÓN: Christian Martin Rojas



Análisis Cuantitativo

De los 3 jefes departamentales encuestados; el 67% sus puntos de vista no son tomados en cuenta mientras con porcentaje menor del 33% si los escuchan.

Análisis Cualitativo

De las opiniones de los jefes departamentales no son tomadas muy en cuenta porque vienen de la parte de producción por lo que se requieren

mayores argumentos, y un porcentaje menor de las opiniones provienen de la parte administrativa.

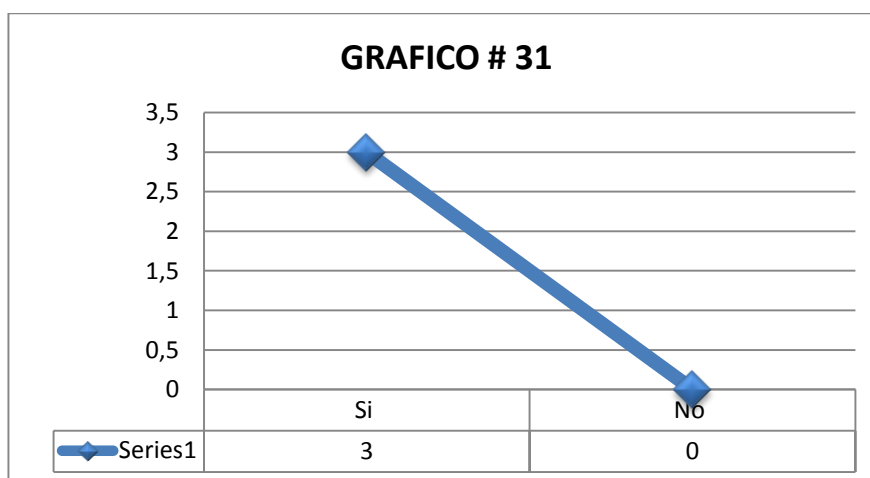
5. ¿Cuenta con un buen equipo de trabajo?

CUADRO # 31

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	3	100%
No	0	0%
TOTAL	3	100%

FUENTE: Investigación Directa

ELABORACIÓN: Christian Martin Rojas



Análisis Cuantitativo

Del total de la muestra aplicada el 100% cuenta con el equipo de trabajo adecuado mientras que el no posee el 0%.

Análisis Cualitativo

De la información obtenida una de las condiciones de trabajo que más influye de forma positiva y admite que haya compañerismo es el trabajo

en equipo porque este puede dar muy buenos resultados y normalmente genera entusiasmo para que el resultado sea satisfactorio en las tareas encomendadas.

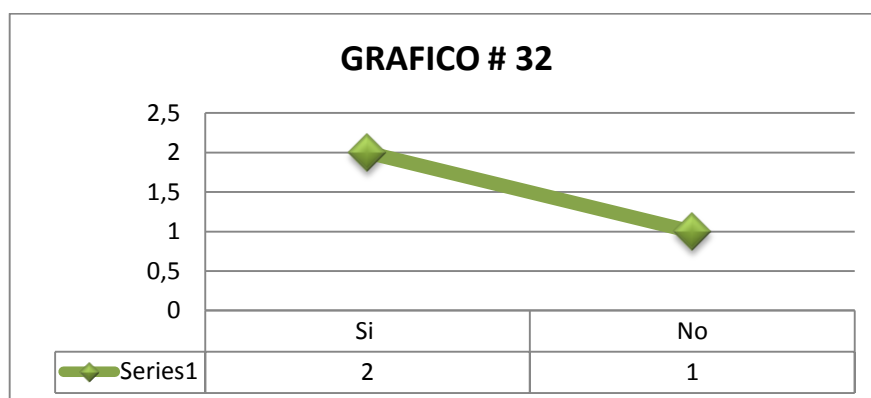
6. ¿El ambiente de trabajo te ayuda hacer productivo?

CUADRO # 32

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	2	67%
No	1	33%
TOTAL	3	100%

FUENTE: Investigación Directa

ELABORACIÓN: Christian Martin Rojas



Análisis Cuantitativo

De los datos obtenidos de esta interrogante el 67% el ambiente de trabajo le ayuda para ser productivo, mientras que el 33% no le ayuda desenvolverse en el bien el trabajo.

Análisis Cualitativo

El ambiente de trabajo en la Franquicia influye tanto en la cantidad como la calidad de trabajo que realizan los empleados dentro de BALDIJHOE para mejorar y convertir en un lugar cómodo y agradable, mientras una poca participación manifiestan que el ambiente espesado y no les permite rendir al máximo de sus capacidades.

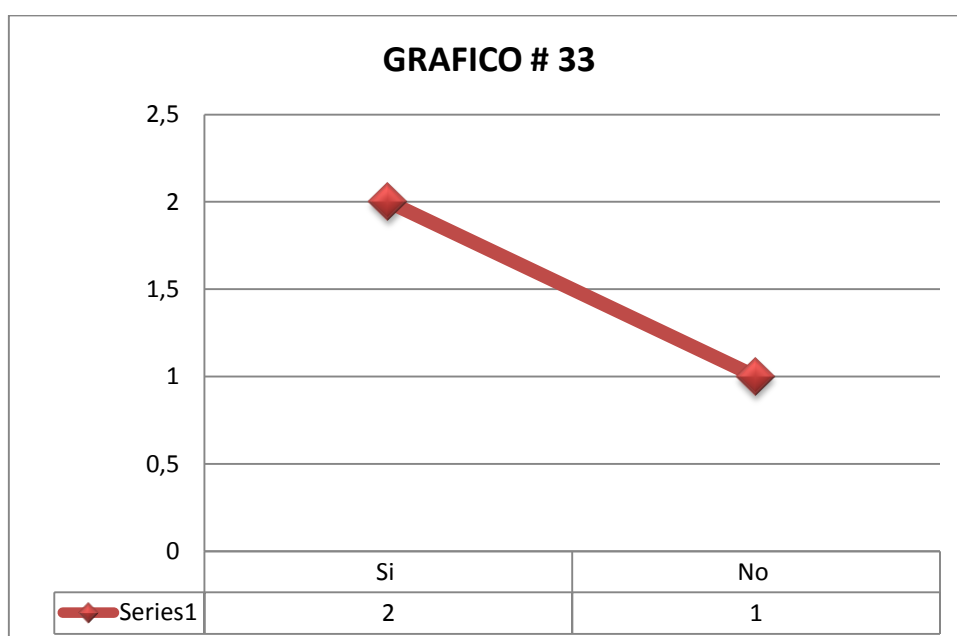
7. ¿Está de acuerdo que cambiara la estructura organizativa de la franquicia?

CUADRO # 33

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	2	67%
No	1	33%
TOTAL	3	100%

FUENTE: Investigación Directa

ELABORACIÓN: Christian Martin Rojas



Análisis Cuantitativo

De la información de esta interrogante el 67% está de acuerdo que cambie esta estructura, mientras con porcentaje mínimo del 33% no está de acuerdo.

Análisis Cualitativo

De los datos obtenidos en la encuesta una gran parte de encuestados piensa que una buena estructura organizacional les permite tener un trabajo coordinado en las diferentes áreas para conseguir los objetivos con eficacia.

TABULACIÓN DE LA ENTREVISTA ALA GERENTE DE LA FRANQUICIA DISENSA “BALDIJHOE”

1. ¿Qué filosofía tiene la empresa?

Como franquicia somos encargados de vender materiales y acabados para la construcción a nivel de la provincia e interprovincial, proporcionando seguridad a sus clientes con productos de calidad con asesoramiento técnico capacitado que nos permite ser más competitivos en el mercado.

2. ¿Cómo los considera a los organigramas estructurales?

Los considero como una herramienta de organización para conocer los niveles jerárquicos que tienen la empresa, la división de las funciones y los diversos puestos que posee la empresa.

3. ¿Qué diseño organizacional tiene la empresa?

La empresa tiene el diseño organizacional es de funciones en cada departamento, donde existe un controlador que va verificando cada una de las actividades realizadas cumpliendo los objetivos mensuales.

4. ¿Cuál es la persona que se encarga de reclutar y seleccionar el personal?

Gerencia y dependiendo al puesto que va a ocupar el responsable de departamento a que corresponde.

5. ¿La empresa posee un manual de bienvenida?

No, porque al momento de iniciar el trabajo se les da a conocer la empresa y sus funciones.

6. ¿La Franquicia posee reglamento interno?

Si el que posee los Franquiciados Disensas.

7. ¿La estructura actual de la empresa está acorde a las necesidades de la competencia?

A mi parecer si está acorde, porque mi personal está capacitado para las exigencias, pero a pesar de inteligencia de ellos en cada uno de los puestos siempre estoy yo para poder brindarles consejos, y saber cómo sobrellevar cualquier inquietud que tenga con respecto a la competencia.

8. ¿Existe un plan de capacitación en la empresa?

No, la única capacitación que reciben es la de los proveedores ocasionalmente, además mis experiencias son relatadas para su crecimiento profesional.

9. ¿Existe una buena comunicación interna de los trabajadores con los demás departamentos?

Sí, es buena y es imprescindible para que todo el personal entienda el mensaje que emito como Gerente de la empresa, que este a un mismo

nivel, y así conocer cuáles son sus planes, objetivos para el éxito de la empresa.

10. ¿Cómo los califica a sus trabajadores?

Ellos realizan siempre las actividades a tiempo y con calidad para el cumplimiento de los objetivos y la satisfacción del cliente.

11. ¿Los puntos de vista de los empleados son tomados en cuenta, cuando se toman decisiones?

Sí, siempre cuando ellos comentan soluciones a los problemas, y me ayudan a crecer a mi como Gerente, además las experiencias que tienen día a día en cada uno de los puestos, tienen otro punto de vista para dar soluciones a los problemas.

g. DISCUSIÓN

Luego de la discusión de resultados en la Franquicia Disensa Baldijhoe, se identifican los datos generales de la empresa de cómo está constituida y para que fue creada. Además se realizó la verificación del primer objetivo planteado en el proyecto de tesis presentado que es:

Realizar un diagnóstico situacional del entorno Interno de la empresa.

DIAGNOSTICO DE LA FRANQUICIA DISENSA BALDIJHOE.

SITUACIÓN ACTUAL DE LA FRANQUICIA DISENSA BALDIJHOE

ANALISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL

La Franquicia Disensa Baldijhoe, se encuentra en un proceso de transición para mejorar sus procesos alcanzar mejoras en medidas de rendimiento tales como: costo, calidad, servicio y rapidez. Esto se liga directamente a los puestos diseñados para la organización, ya que ellos son los generadores de los procesos que se desarrollan para lograr servicio y eficiencia.

HISTORIA DE LAFRANQUICIA DISENSA BALDIJHOE

La visión de la Sra. Beatriz Chávez es muy grande, con el propósito de vincularse activamente con la comunidad para ayudar con el asesoramiento técnico en el ámbito de la construcción, el 1 de mayo de 1990 adquirió un préstamo para el emprendimiento de empresas privadas por lo que se creó BALDIJHOE, ubicado en el sector de San Sebastián

para brindar el servicio de ventas de materiales de construcción a ciudadanos de toda clase social. Posteriormente mediante gestiones de su gerente propietario, en el 2005 forma parte de los FRANQUICIADOS DISENSA ECUADOR, afianzándose para la prestación de servicios, venta de materiales y acabados para la construcción satisfaciendo la demanda en la ciudad, provincia de Loja y para la provincia de Zamora Chinchipe.

Todo esto justifica la implementación de un Nuevo Modelo de prestación de Servicios en el ámbito de la venta de materiales y acabados para la construcción.

- Infraestructura adecuada.
- Adecuada presentación de local.
- Personal de excelente nivel.
- Calidad en la atención.

Baldijhoe, en la actualidad cuenta con una organización definida pero informal, en ese sentido todos los integrantes de la organización saben sus funciones, pero existen distorsiones en lo referente a la toma de decisiones. Las funciones son desfiguradas por parte del nivel ejecutivo, lo que ocasiona desorden en el desarrollo de las responsabilidades. No existe un diseño formal de los puestos, existe un diseño de dependencia de Franquicia.

El principal propósito del desarrollo del presente documento es la necesidad de llevar a cabo en BALDIJHOE, un plan de desarrollo

organizacional consecuente con el crecimiento que va tomando la empresa, a través del trabajo en equipo y motivación, y que sirva para el desarrollo organizativo.

Razón social

Entra al servicio de la sociedad como Beatriz Margarita Chávez Alvear parte de Franquicia Disensa con nombre comercial **BALDIJHOE**, cuyas siglas se remiten a los nombres de ella y sus tres hijos B (Beatriz) AL (Alexander) DI (Diana) JHOE (Jhoe).

Objeto

Presta los servicios de comercialización de materiales de construcción para la ciudad y provincia de Loja y de Zamora Chinchipe, con servicio de entrega a domicilio.

Domicilio

La franquicia Disensa Baldijhoe está ubicada en:

Provincia: Loja

Cantón: Loja

Parroquia: San Sebastián

Dirección: Av. Manuel Agustín Aguirre y Maximiliano Rodríguez

Teléfonos: 2579058 – 2572120

E-mail: disensa_baldijhoe@yahoo.com

Duración: Baldijhoe la duración es de tiempo indefinido.

Actividades

Cumple con todas las funciones y reglamentos que posee una Franquicia, además permisos para el funcionamiento de este tipo de empresas.

Reglamento Orgánico Funcional de la Franquicia Disensa Baldijhoe

La empresa cuenta con un reglamento orgánico funcional de acuerdo a los Franquiciados Disensa.

Estructura Orgánica

No cuenta con estructura organizativa definida, aunque se guarda una relación directa de dependencia de los Franquiciados, que de una manera empírica se viene manejando al interior de BALDIJHOE. Según el 60% del personal la Franquicia cuenta con una adecuada estructura organizativa, la misma que en la práctica no se evidencia.

Herramientas Administrativas

Organigramas

BALDIJHOE, en la actualidad no tiene elaborado los organigramas estructural, funcional, lo que no permite conocer a simple vista las unidades operativas y funcionales.

Manuales

BALDIJHOE, en la actualidad no tiene elaborado los manuales de funciones y de bienvenida, lo que no permite al personal conocer sus funciones en su totalidad.

Misión

No cuenta con una misión declarada.

Visión

No cuenta con una visión establecida.

Talento Humano

El Talento Humano con los que cuenta BALDIJHOE está distribuido de la siguiente manera.

DEPARTAMENTO	PERSONAL
GOBERNANTES	Un Gerente
ASESORIA	Un Asesor Jurídico Un Asesor Financiero
VENTAS	Un Jefe de Ventas Cuatro Auxiliares en Ventas Un cajero
FINANCIERA	Un Jefe de Contabilidad Un auxiliar de contabilidad Un auxiliar de compras
BODEGA	Un Jefe de Bodega Un Auxiliar de Bodega Cuatro Transportistas

Funciones Departamentales

No se encuentran definidas y expresadas en documento alguno.

✓ Áreas Físicas

La infraestructura física con que cuenta BALDIJHOE actualmente es la siguiente.

AREA	ESPACIO
GERENCIA	Integrada por oficina de gestión completamente equipada con los suministros y accesorios.
ASESORÍA <ul style="list-style-type: none">• Asesoría jurídica• Asesoría financiera	La asesoría jurídica como la financiera no tiene destinados ningún tipo de recursos físicos ya que se encuentran funcionando temporalmente.
APOYO <ul style="list-style-type: none">• Compras• Ventas• Contable	El proceso habilitante de apoyo con sus subprocesos de gestión consta con oficinas completamente equipadas con todos sus útiles de oficina para cada uno de los empleados.
DESPACHO <ul style="list-style-type: none">• Bodega	Gestión de bodega consta con una oficina donde se realiza la recepción de factura y direcciones para entrega a domicilio. Cuenta también con cuatro vehículos de carga pesada los cuales están destinados a hacer las entregas a domicilio.

Proyección

La empresa Baldijhoe, remodelara e incrementar la estructura física, aumentar el talento humano, incrementar la línea de productos y acabados para la construcción, de igual manera la cartera de proveedores.

Tecnología

En lo que se refiere a tecnología se seguirá actualizando las versiones del sistema denominado SAFDI.

1. ADMINISTRACIÓN DEL PERSONAL

La administración del personal de la empresa Baldijhoe se lo realiza en forma empírica, porque le falta especializarlo al talento humano en diferentes áreas para la construcción.

Proceso de reclutamiento de personal, selección, inducción y contratación.

Reclutamiento.

El reclutamiento de personal inicia desde que queda un puesto vacante o se crea una necesidad dentro de la empresa y es menester cumplir.

Selección

La Franquicia selecciona el personal en base a los requerimientos de la empresa en el 60% de los casos es el Gerente quien selecciona el

personal y en él 27% lo realiza el departamento de Talento Humano. Por último se aplica la tabla de selección a todos los candidatos después de aplicarles la entrevista, y se toma una decisión por parte de gerencia después de obtener los resultados.

Inducción

Para el 70% del personal es importante poseer un sistema de instrucción para el cumplimiento de funciones asignadas y pudiendo hacer una evaluación del sistema empleado.

Contratación

La contratación del personal se lo realizara de acuerdo a la evaluación del sistema de instrucción según los resultados obtenidos para realizar la o no contratación del empleado.

Motivación.

En un 60% del personal se siente motivado porque en la empresa, gira en torno a las remuneraciones que perciben los empleados, y a la estabilidad en la que se encuentran, ya que la estabilidad y reconocimiento de la empresa es transmitida a los empleados.

Capacitación

El 73% del personal, tiene capacitaciones mediante las diferentes marcas y proveedores, con los que mantiene relación directa la empresa para el aprendizaje a los productos y sus características.

Dirección.

La persona que está al frente de gerencia, tiene poder de decisión liderazgo y responsabilidad para cumplir con sus funciones y supervisar al personal, es una persona experimentada en el ámbito de la comercialización de materiales y acabados para la construcción, y sobre todo tiene las competencias para llevar la dirección de la empresa.

2. ORGANIZACIÓN DE RECURSOS MATERIALES

En cuanto a la organización de los recursos materiales que le son destinados, se puede argumentar que es eficiente y no presenta inconvenientes para la prestación de servicios que presta BALDIJHOE.

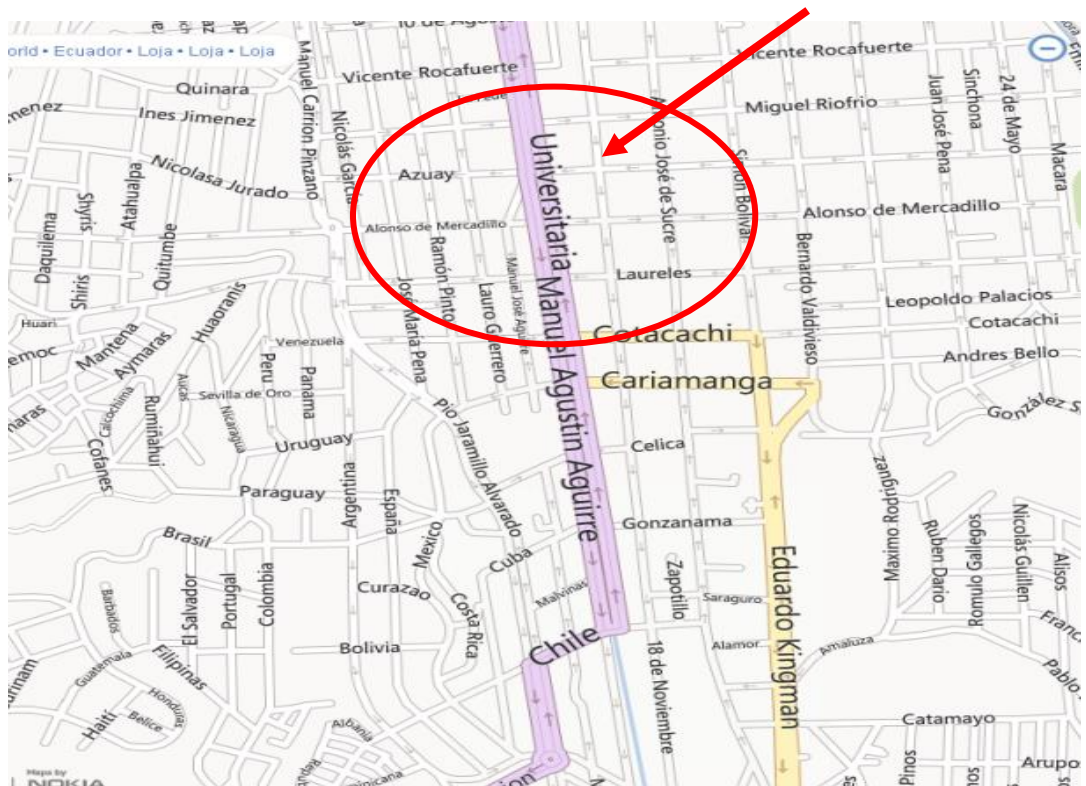
Ubicación

La Franquicia tiene una gran ubicación estratégica ya que está localizada en el centro de la Ciudad de Loja, brindando todos sus servicios a toda la provincia de Loja y Zamora Chinchipe.

MACROLOCALIZACIÓN DE BALDIJHOE



MICROLOCALIZACIÓN DE BALDIJHOE



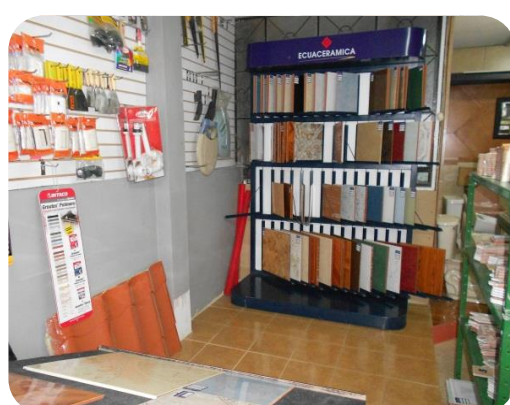
AMBIENTE FÍSICO

En cuanto al ambiente físico para el trabajo que desenvuelven el 80% del personal de Baldijhoe, considera que es el adecuado ya que cada empleado tiene su espacio determinado, existen factores que también le limitan a los trabajadores desarrollar con normalidad sus actividades.



Distribución física

La distribución física de la empresa brinda las condiciones que son básicas para poder llevar a cabo el proceso general dentro de Baldijhoe.



Mercado Actual

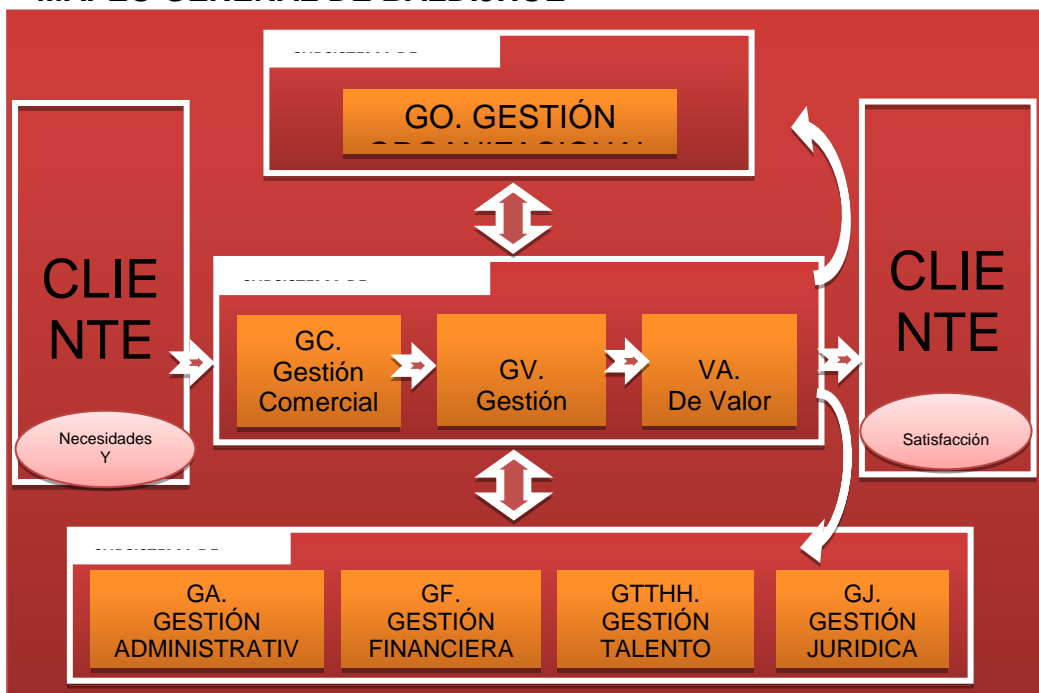
BALDIJHOE en la actualidad, brinda sus servicios a toda la ciudadanía Loja y Provincia de Zamora Chinchipe, pero por su ubicación geográfica en el centro de la Ciudad de Loja, posee un gran número de clientes que le permite abarcar la mayor parte del mercado lojano, y de Zamora.

Manuales por Procesos

BALDIJHOE, no tiene elaborados manuales por procesos, lo que no facilita el desarrollo, de sus funciones administrativas y operativas de una manera eficiente, es por ello que se presente la propuesta siguiente.

Luego se realiza la identificación del Mapeo de procesos en cada una de las Áreas Estratégicas de la empresa.

MAPEO GENERAL DE BALDIJHOE



MAPEO DE PROCESOS DE GESTIÓN

Consiste en determinar el rumbo de la organización así como la obtención, el uso y la disposición de los medios necesarios para alcanzar la misión y visión de la organización, todo esto es el resultado de un gran trabajo en el que participan áreas multifuncionales y se contemplan todos los factores para el cumplimiento de los objetivos organizacionales. A continuación se detalla los procesos que conforman el Macroproceso de Gestión de organizacional.

- **Dirección de la Empresa.-** Este proceso es el encargado de velar por la empresa en todos los aspectos, contable, administrativo y financiero, de este modo tiene a su disposición varios subprocesos con sus respectivos jefes, los mismos que trabajan para presentar informes y estados financieros, además sirven como indicadores para determinar la toma de decisiones.
- **Negociación de precios con proveedores.-** El proceso se encarga de realizar negociaciones sobre los productos que van a ser ofertados por la empresa, también debe suministrar la lista de precios de los productos y su actualización siempre y cuando los precios varíen.
- **Supervisión General de la Empresa.-** Se encargara que la planificación y proyección de la empresa se cumpla según los plazos establecidos.

Gestión Organizacional



GESTIÓN COMERCIAL

La gestión comercial involucra procesos relacionados con la captación y el aprovisionamiento de soluciones integrales para el cliente, es de responsabilidad del Jefe Comercial. Mediante estos procesos se propicia una relación directa entre la Empresa-Cliente.

- **Captar Clientes.-** es uno de los procesos con los cuales la empresa busca ampliar la red de ventas con el fin de aumentar sus ventas en cada uno de los productos que ofrece, brindando de esta manera un servicio diseñado para satisfacer las necesidades de los clientes.
- **Proyectar Imagen Corporativa.-** se concentran en analizar las necesidades de adecuación, mantenimiento o asesoría técnica que requieran cada una de las áreas, con el fin de cubrir de manera inmediata estos requerimientos. Además resulta imprescindible

desempeñar una función de asesoramiento y supervisión de las áreas estratégicas de la empresa.

- **Gestionar Relaciones Comerciales.-** este proceso comprende las actividades que involucran relaciones comerciales con otras instituciones para fortalecer las ventas y así vincularse con el mercado local, para ser líderes en la venta de materiales y acabados para la construcción con asesoramiento técnico.
- **Efectuar Análisis de Entrega de Productos.-** dentro de análisis de la entrega de productos a domicilio que se despachan a nivel de cantón, la provincia de Loja y Zamora Chinchipe, se busca determinar la calidad y eficiencia en la entrega de los materiales, para efectuar posteriormente el informe de los resultados obtenidos.

Gestión de Comercialización



GESTIÓN VENTAS

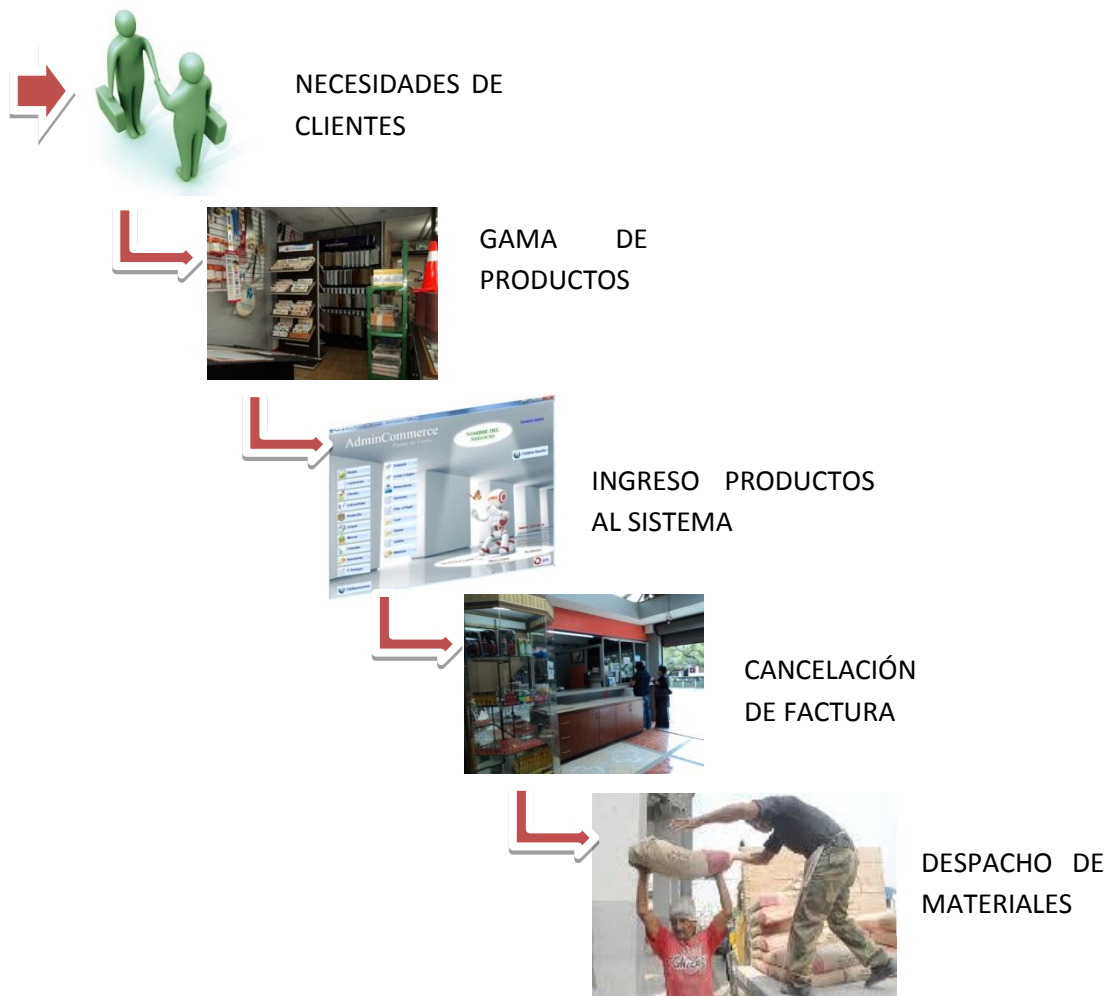
La gestión ventas en este proceso se requiere de una herramienta, desarrollada con el conocimiento técnico y funcional, que facilite el conocimiento para atraer nuevos prospectos y para mantener los clientes actuales.

- **Descubrir la necesidad del cliente.-** es uno de los procesos con los cuales se busca conocer mediante técnicas lo que el cliente desea comprar.
- **Ofrece gama de productos.-** se da a conocer los productos existentes en la empresa, además de los que se pueden ofrecer bajo pedido, también se les informa las características y ventajas que tienen los productos para diferenciarse del resto, también se les menciona el precio que poseen y con lo que respecta al descuento señalamos que aplica al número que están llevando.
- **Ingresar el producto al Sistema Safdi.-** en este proceso comprende que el producto se registra en el sistema con el fin de ir receiptando el pedido de materiales por el cliente, igualmente se informa sobre el valor total de la factura con los respectivos descuentos si lo amerita, si está de acuerdo con el pedido se solicita la aprobación para la impresión de la factura.
- **Cancelación de factura en caja.-** en este proceso el cliente pasa a él cubículo de caja, en ese espacio la persona facultada se

encarga de revisar la factura emitida, confirmar la coincidencia de los datos, poner su rúbrica y la del cliente, y hacer el respectivo cobro, luego de esto entregar las facturas que correspondan para el respectivo despacho.

- **Despacho de materiales.-** luego que el vendedor haya terminado la negociación tendrá la responsabilidad de ver que se haga el despacho y si amerita el servicio a domicilio también se realiza el servicio de postventa para lograr fidelizarlo al cliente.

Gestión Ventas



DE VALOR AGREGADO

La Franquicia Disensa Baldijhoe cada vez se enfrentan a una competencia más dura y desleal por ello busca tener eficiencia en la entrega de materiales de construcción evitando que se incumpla con las ordenes de despacho.

Este Macroproceso es de responsabilidad del Jefe de Ventas y de Bodega.

- **Realizar el control de materiales para su despacho.-** es importante conocer cómo se realiza el control de materiales, con el fin de efectuar de manera eficiente las entregas de las órdenes de materiales.
- **Planificar las órdenes de despacho a domicilio.-** cada una de las órdenes de despacho requieren de una asignación con el número correspondiente para su entrega, con la finalidad de cubrir la ruta establecida.
- **Brindar asesoramiento técnico para el cliente antes y después de la venta de materiales.-** tiene relación directa específicamente para el cliente para brindarle asesoramiento y con esto cumplir con el estándar de valor agregado al servicio, logrando así la satisfacción del usuario.

DE VALOR AGREGADO



CONTROL DE
MATERIALES



PLANIFICACIÓN
DE ENTREGA DE
MATERIALES



ASESORAMIENTO
TECNICO, A CLIENTES

SUBSISTEMA DE APOYO

- Gestión Administrativa GA.
- Gestión Financiera GF.
- Gestión Talento Humano GTTHH.
- Gestión Jurídica GJ.

SUBSISTEMA DE APOYO

Gestión Administrativa

Este macroproceso engloba procesos que permiten a la empresa desarrollar sus funciones de una manera planificada y organizada, de tal modo que se puedan resolver los posibles problemas internos que se presentan en el futuro, y la cobertura de siniestros tanto de la empresa como de sus clientes.

- **Administrar Inventarios.-** se gestiona todo aquella que tiene que ver con la compra o adquisiciones de bienes que contribuyan al normal funcionamiento de la empresa. Considerando aquí subprocesos como la adquisiciones de dotaciones, la adquisición de suministros, el mantenimiento de bienes y el manejo de inventario de los bienes.
- **Administrar Riesgos.-** se maneja los procesos que tienen que ver con la cobertura de posibles siniestros que se pueden presentar en la Franquicia Disensa Baldijhoe brindando así seguridad tanto al cliente interno (personal) como al cliente externo.

Gestión Administrativa



Gestión Financiera

Gestión financiera engloba actividades que intervienen en la toma de decisiones relacionadas con la obtención y el uso de fondos en beneficio

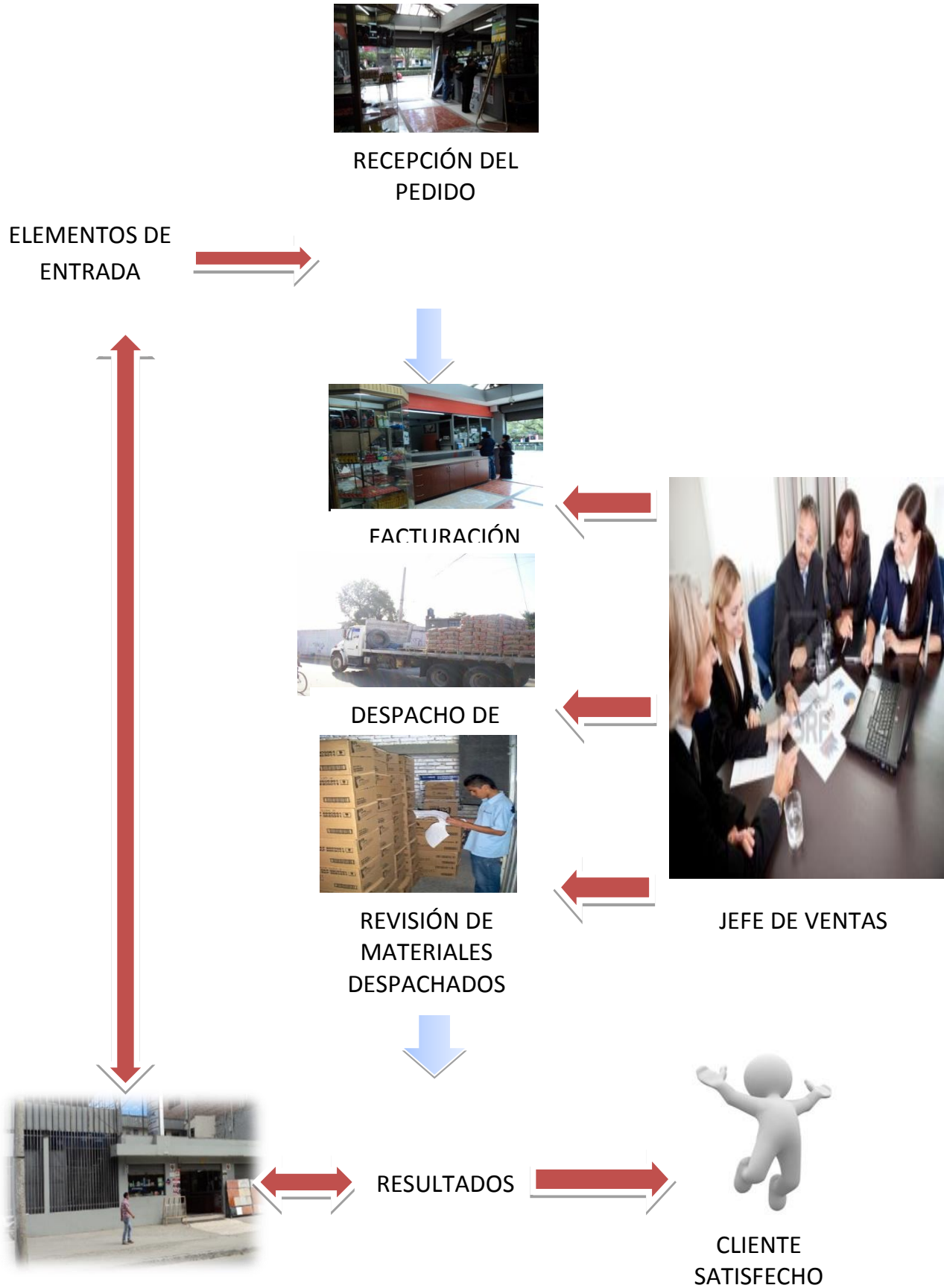
de la Franquicia Disensa Baldijhoe. Este proceso es muy importante para la toma de decisiones que tienen implicaciones financieras, además se gestionan créditos, cantidad de fondos en efectivo, para cancelar a los proveedores y pagos en general.

- **Elaborar presupuesto anual.-** es la elaboración de presupuesto es una parte esencial de la gestión financiera ya que se hace una proyección de los ingresos y gastos en los que la empresa va a incurrir en base a una revisión histórica de los datos en la Franquicia Disensa Baldijhoe.
- **Gestionar la Contabilidad.-** a través de este proceso se observa la situación real de la empresa, al llevar un registro actual de todas las transacciones que la empresa realiza diariamente para generar posteriormente los estados financieros que sirven de instrumentos para toma de decisiones.
- **Administrar pagos.-** se administran los fondos que se requieren para la cancelación oportuna de proveedores y salarios.

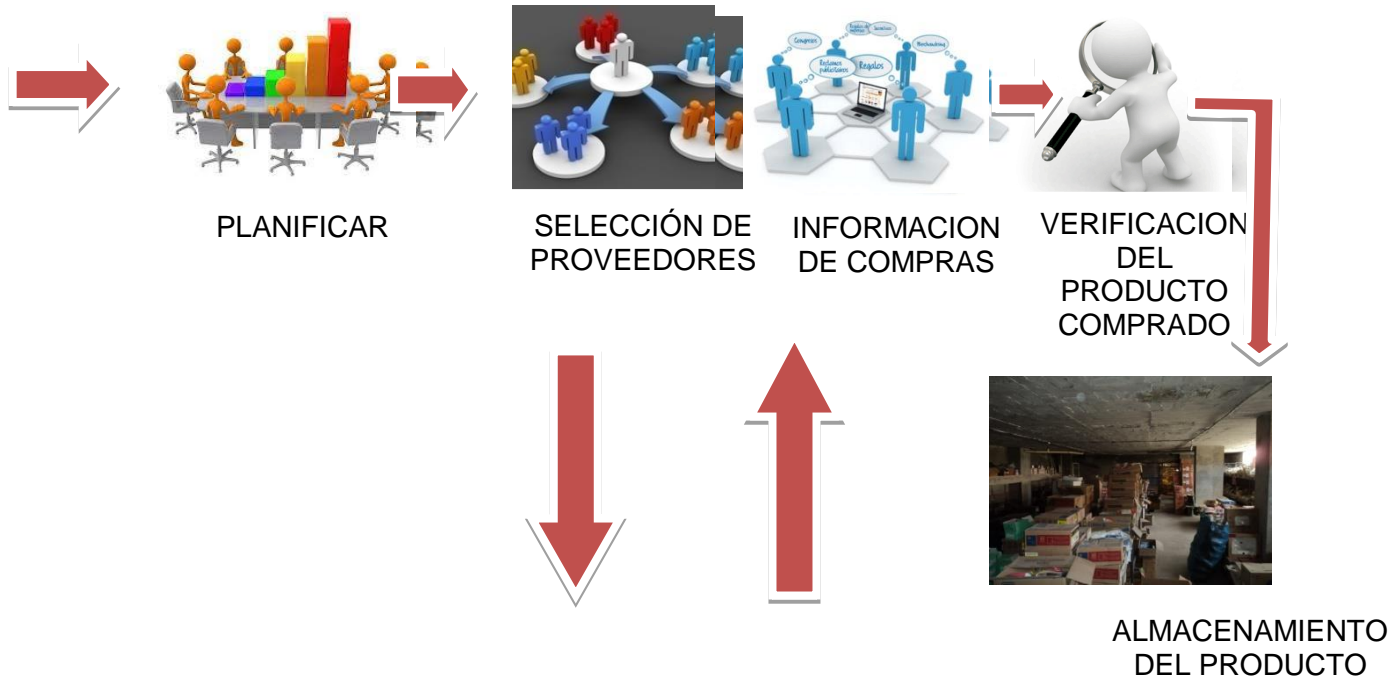
Gestión Financiera



MAPEO DE PROCESO PRINCIPAL



Compras



Desarrollo del tercer objetivo

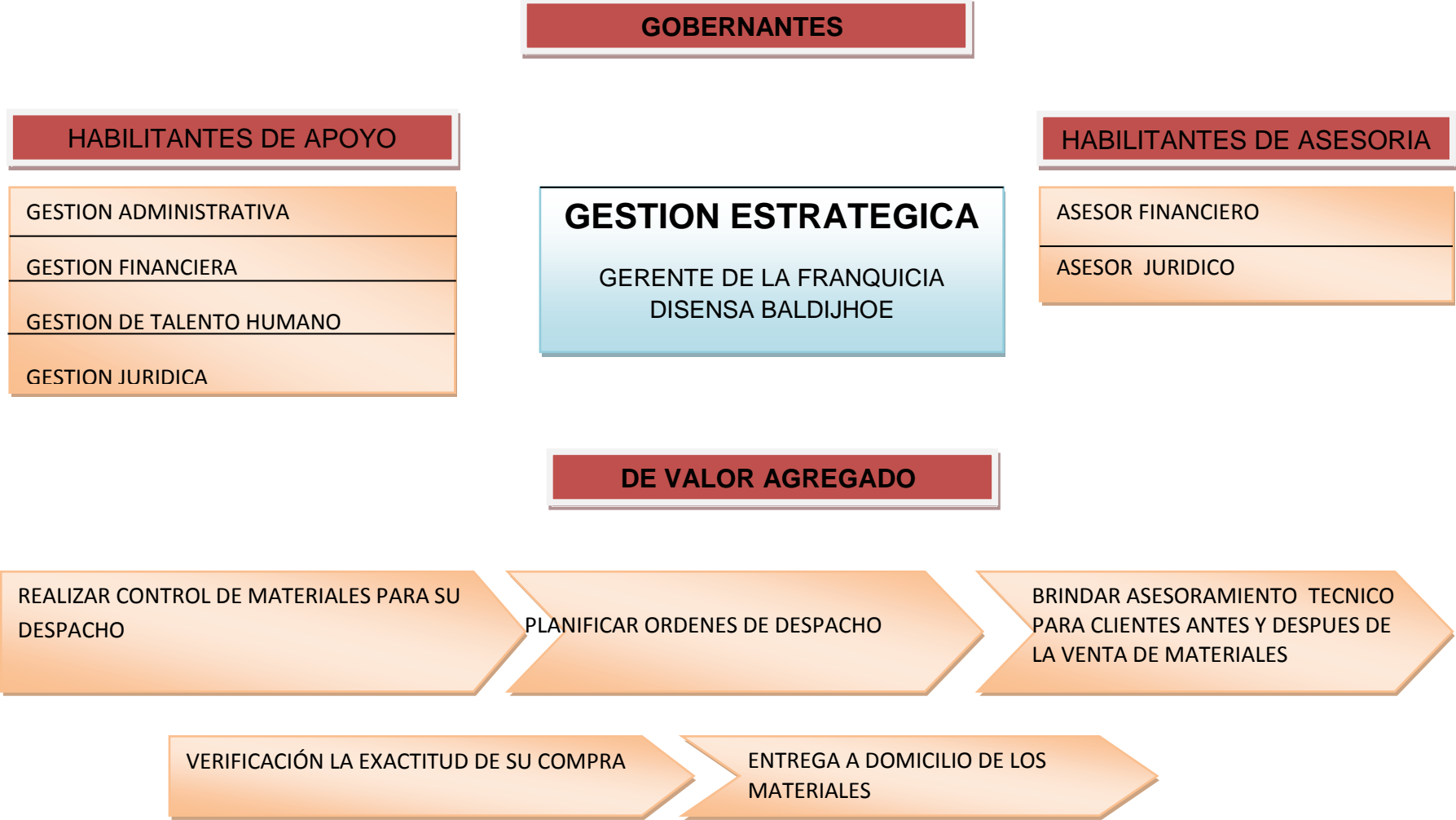
Proponer un Diseño Organizacional por Procesos con la finalidad de obtener un mejor rendimiento en las áreas estratégicas de esta empresa.

Existen muchos factores que acusan problemas tanto a nivel de la empresa como en cada una de las áreas para lo cual desarrollamos el tercer objetivo que anteriormente lo mencionamos.

LA ESTRUCTURA DE PROCESOS

Consiste en definir los lineamientos generales del direccionamiento estratégico de la Franquicia Disensa Baldijhoe, con el fin de afrontar los retos que le depara un mundo tan competitivo.

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL POR PROCESOS



CONSTITUCIÓN DE LA EMPRESA

RAZÓN SOCIAL

MISIÓN


VISIÓN

VALORES CORPORATIVOS

OBJETIVOS ESTRATEGICOS

MISIÓN

Para determinar la misión de la empresa se utilizó un formato que nos brinda un enfoque claro para establecer e identificar los elementos necesarios para plantear la Misión de Baldijhoe.

 <p>Baldijhoe Franquiciado Disensa</p>	FORMATO DE DECLARACIÓN DE LA MISIÓN
EMPRESA	BALDIJHOE FRANQUICIADO DISENSA
RESPONSABLE	CHRISTIAN MARTIN ROJAS TORRES
<p>Interrogantes</p> <p><i>1.- Tipo de organización</i></p> <p>Somos una empresa privada, franquiciado Disensa, orgullosamente Loja.</p> <p><i>2.- Motivo</i></p> <p>Está constituida para brindar materiales y acabados para la construcción de primera calidad para nuestros clientes.</p> <p><i>3.- Productos o servicios</i></p> <p>Ofrecemos entre nuestros productos: cemento, varilla, tubería de desagüe, materiales para el acabado para la construcción con asesoramiento técnico personalizado.</p> <p><i>4.- Clientes</i></p> <p>Brindamos nuestros productos a todas las familias lojanas y zamoranas.</p> <p><i>5.- Factor Diferenciador</i></p> <p>Ofrece productos de buena calidad con asesoramiento técnico personalizado y superar las expectativas de las familias lojanas.</p> <p><i>6.- Mercados</i></p> <p>Vendemos a la provincia de Loja y Zamora Chinchipe</p> <p><i>7.- Recursos</i></p> <p>Contamos con un equipo de trabajo capacitado en lo referente a materiales y acabados para la construcción.</p>	

MISIÓN

“Somos una Franquicia Disensa, comercializadora de materiales y acabados para la construcción de primera calidad para nuestros clientes;

Contribuye a la realización de los sueños de sus clientes, brindando asesoramiento técnico personalizado, logrando mediante procesos de valor agregado para satisfacer las necesidades y superar las expectativas de las familias Lojanas.

VISIÓN

La visión de la empresa se estableció tomando en cuenta los principios y valores que fueron presentados por la gerente de la empresa, así como sus intereses comunes entre quienes forman parte de BALDIJHOE.

Baldijhoe
Franquiciado Disensa



FORMATO DE DECLARACIÓN DE LA VISIÓN

EMPRESA

BALDIJHOE FRANQUICIADO DISENSA

RESPONSABLE

CHRISTIAN MARTIN ROJAS TORRES

A.- VISIÓN

Principios

Innovadores

Variedad

Calidad

Fidelidad y lealtad


Trabajo en equipo

Mercado

VISIÓN:


Para el 2017 será la empresa comercializadora de mayor confiabilidad en variedad de productos innovadores para la construcción, que nos permitan llegar a ser líderes en participación de mercado, contando con una cobertura en el contexto local, y provincial.

VALORES CORPORATIVOS

 <p>Baldijhoe Franquiciado Disensa</p>	<h3>FORMATO DE DECLARACIÓN DE VALORES CORPORATIVOS</h3>
EMPRESA	BALDIJHOE FRANQUICIADO DISENSA
RESPONSABLE	CHRISTIAN MARTIN ROJAS TORRES
<h3>VALORES CORPORATIVOS</h3> <p>Responsabilidad Actuar de una forma correcta en el manejo de los inventarios cuidando los intereses de la empresa, para de esa forma no presentar ningún déficit al término del año.</p> <p>Honestidad Responder a todas las inquietudes de los clientes en una forma clara y precisa.</p> <p>Puntualidad Cumplir responsablemente con todas las normas y disposiciones señaladas por la empresa, en lo que respecta a: los horarios de trabajo preestablecidos por la empresa, declaración de impuestos, realización de balances, control de inventarios, entrega de productos para los clientes.</p> <p>Trabajo en equipo Unificar esfuerzos de todos los que hacen la empresa, considerando que todos y cada uno de ellos es importante y al mismo tiempo tienen una relación de dependencia.</p> <p>Confianza Desarrollar un ambiente de credibilidad en cada una de las labores que realizan en la empresa y así proyectar una buena imagen frente a los clientes.</p>	

OBJETIVOS ESTRATEGICOS

A continuación se presentan objetivos estratégicos para cada una de las siguientes perspectivas.

 <p>Baldijhoe Franquiciado Disensa</p>	FORMATO DE DECLARACIÓN DE VALORES CORPORATIVOS
EMPRESA	BALDIJHOE FRANQUICIADO DISENSA
RESPONSABLE	CHRISTIAN MARTIN ROJAS TORRES
Objetivo General <p>Satisfacer las necesidades de quienes nos visitan y fomentar lazos de lealtad a largo plazo entre nuestros clientes.</p> Objetivos Específicos <ul style="list-style-type: none">• Ser una empresa bien estructurada en la rama de la comercialización de materiales y acabados para la construcción, productos ferreteros, entre otros.• Ofrecer productos de calidad a precios competitivos derivados de una buena y estrecha relación con el Sistema de Franquicia.• Ofrecer a los clientes confiabilidad y garantía de nuestros productos en los próximos 5 años.• Establecer relaciones duraderas con nuestros clientes buscando de esta manera un 5% al portafolio de la empresa.• Incrementar la rentabilidad de la empresa y sus utilidades en un 10% en los próximos 5 años.• Cumplir con los despachos y ser oportunos en las entregas de los productos.• Operar con altos niveles de eficiencia, a través de procesos que permitan optimizar los tiempos, reducir costos, y mejorar el servicio.	

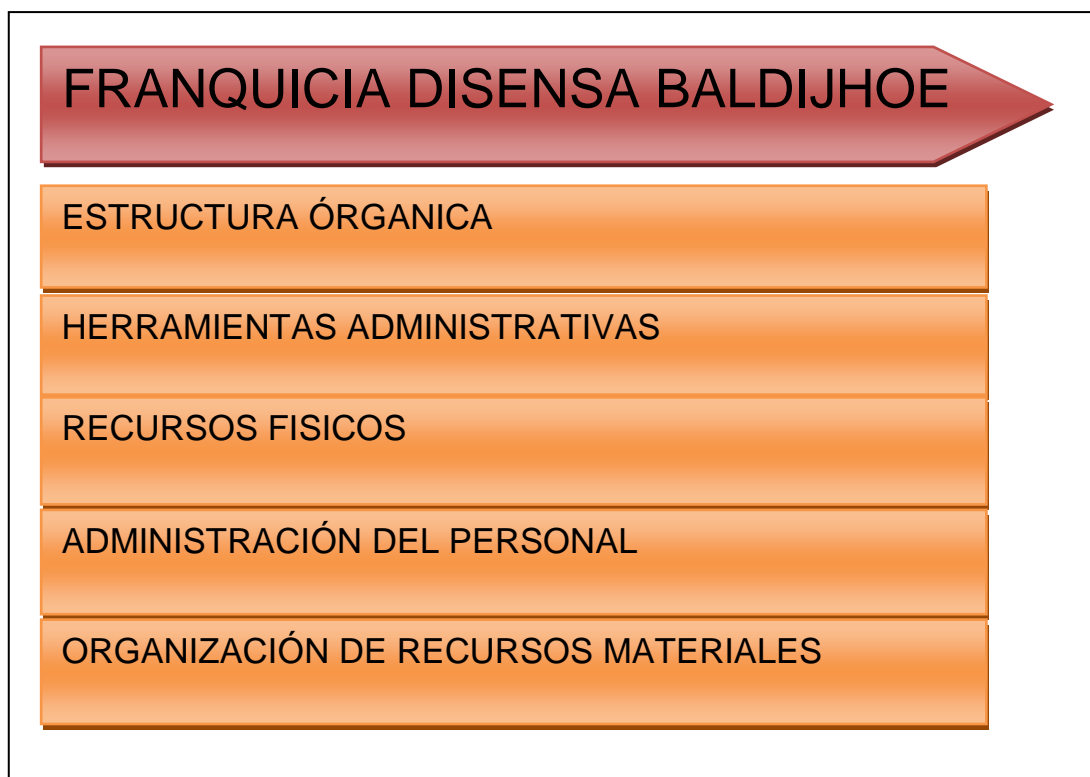
MAPA DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

La planificación estratégica proporciona la dirección que guiará la misión, los objetivos y las estrategias de la empresa, para facilitar el desarrollo en cada una de las áreas funcionales de la Franquicia Disensa Baldijhoe.

MAPA DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	
 	<p>VISIÓN</p> <p>Para el 2017 será la empresa comercializadora de mayor confiabilidad en variedad de productos innovadores para la construcción, que nos permitan llegar a ser líderes en participación de mercado, contando con una cobertura en el contexto local, y provincial.</p>
<p>MISIÓN</p> <p>“Somos una Franquicia Disensa, comercializadora de materiales y acabados para la construcción de primera calidad para nuestros clientes; Contribuye a la realización de los sueños de sus clientes, brindando asesoramiento técnico personalizado, logrando mediante procesos de valor agregado para satisfacer las necesidades y superar las expectativas de las familias Lojanas.</p>	<p>OBJETIVOS</p> <p>Objetivo General</p> <p>Satisfacer las necesidades de quienes nos visitan y fomentar lazos de lealtad a largo plazo entre nuestros clientes.</p> <p>Objetivos Específicos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ser una empresa bien estructurada en la rama de la comercialización de materiales y acabados para la construcción, productos ferreteros, entre otros. • Ofrecer productos de calidad a precios competitivos derivados de una buena y estrecha relación con el Sistema de Franquicia. • Ofrecer a los clientes confiabilidad y garantía de nuestros productos en los próximos 5 años. • Establecer relaciones duraderas con nuestros clientes buscando de esta manera un 5% al portafolio de la empresa. • Incrementar la rentabilidad de la empresa y sus utilidades en un 10% en los próximos 5 años. • Cumplir con los despachos y ser oportunos en las entregas de los productos. • Operar con altos niveles de eficiencia, a través de procesos que permitan optimizar los tiempos, reducir costos, y mejorar el servicio.
<p>VALORES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Responsabilidad • Honestidad • Puntualidad • Trabajo en equipo • Confianza 	

Tipo de Franquicia

La Franquicia BALDIJHOE es una empresa que se encarga a la comercialización de materiales y acabados para la construcción con un asesoramiento técnico personalizado para los clientes de la Ciudad y Provincia de Loja y de Zamora Chinchipe.



Estructura Orgánica y funcional Baldijhoe

ESTRUCTURA ORGANICA.

La organización permite asignar procedimientos y responsabilidades a cada uno de los puestos de trabajo que conforman la empresa. Esto hará posible que los recursos especialmente el talento humano sea

administrado eficientemente. La estructura organizativa se representa por medio de los organigramas a los cuales se los acompaña con los manuales de procedimientos.

HERRAMIENTAS ADMINISTRATIVAS

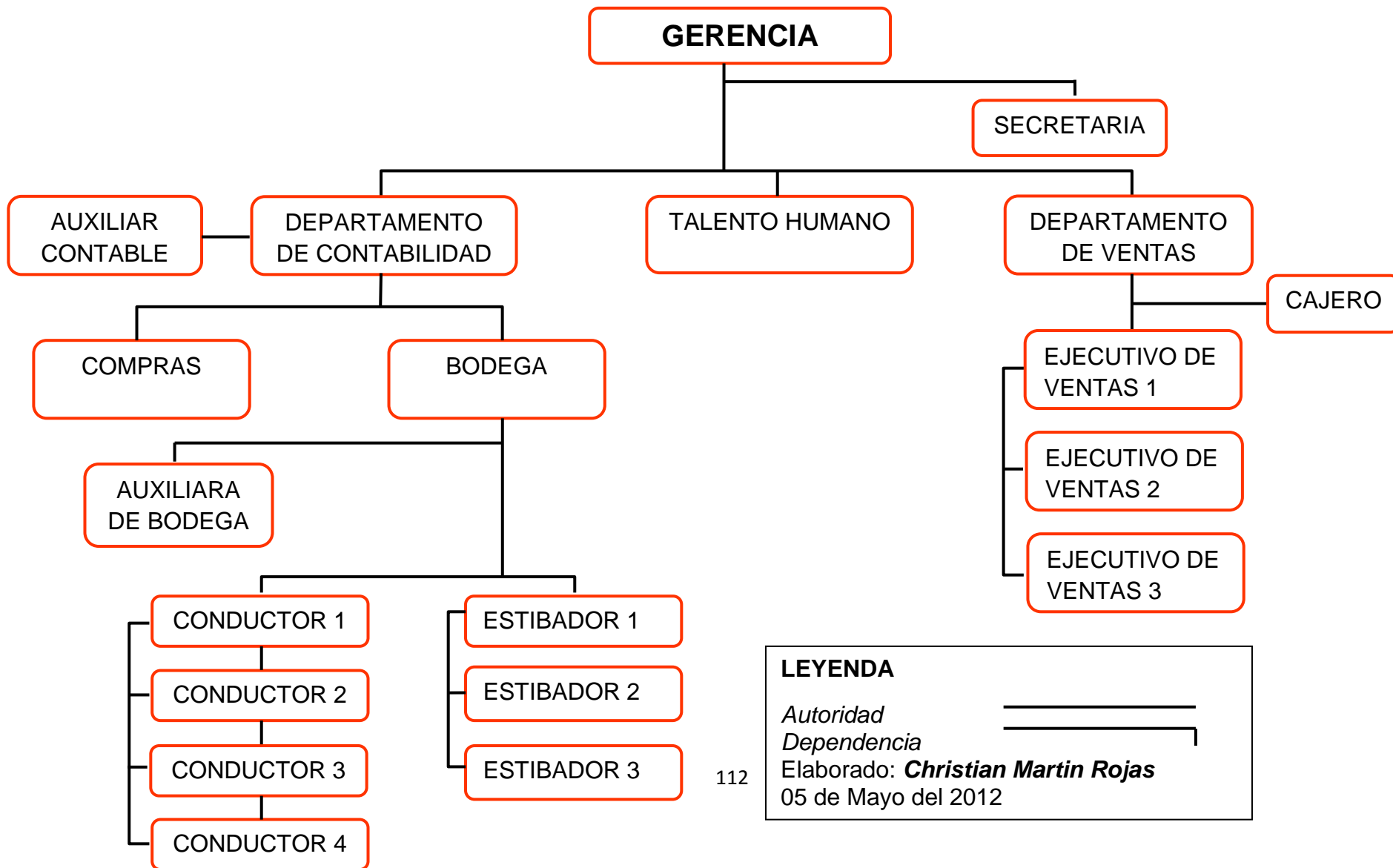
Organigramas

La calidad de una estructura organizativa depende mucho de la calidad de departamentos además delegación de funciones y autoridad para el desarrollo eficiente de las mismas. La Departamentalización implica el riesgo de tener que lograr la coordinación entre las unidades definidas.

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL

Gráfico N° 1

GERENCIA



LEYENDA

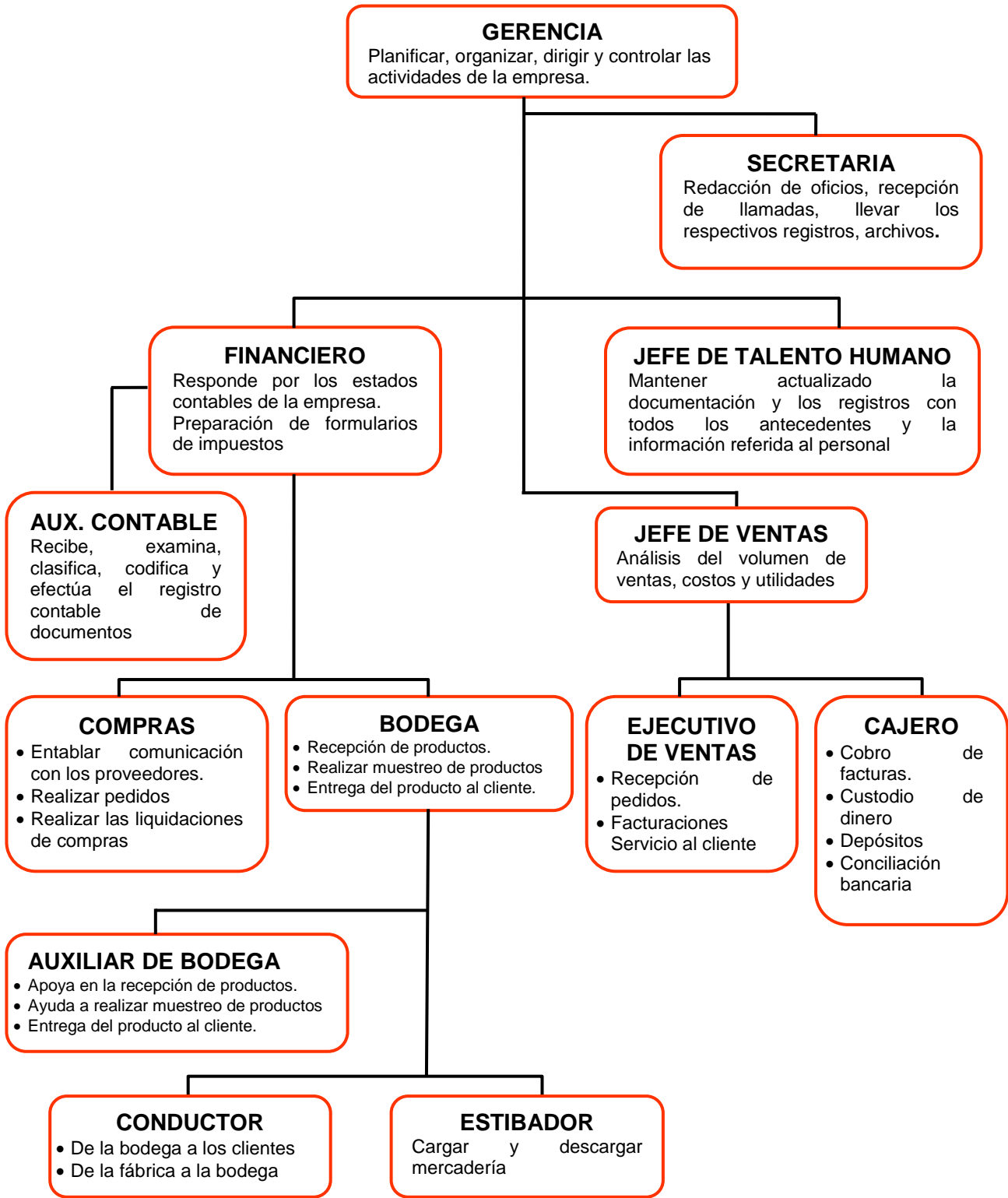
Autoridad ————

Dependencia ————┘

Elaborado: **Christian Martin Rojas**

05 de Mayo del 2012

ORGANIGRAMA FUNCIONAL
Gráfico N° 2



LEYENDA
 Autoridad _____
 Dependencia _____
 Elaborado: **Christian Martin Rojas**
 05 de Mayo del 2012

RECURSOS FISICOS DE BALDIJHOE

PROCESO	ESPACIO
GOBERNANTES <ul style="list-style-type: none"> • Gestión estratégica 	Integrada por oficina de gestión completamente equipada con los suministros y accesorios.
HABILITANTES DE ASESORÍA <ul style="list-style-type: none"> • Asesoría jurídica • Asesoría financiera 	La asesoría jurídica como la financiera no tiene destinados ningún tipo de recursos físicos ya que se encuentran funcionando temporalmente.
HABILITANTES DE APOYO <ul style="list-style-type: none"> • Gestión de compras • Gestión de ventas • Gestión contable 	El proceso habilitante de apoyo con sus subprocesos de gestión consta con oficinas completamente equipadas con todos sus útiles de oficina para cada uno de los empleados.
DE VALOR AGREGADO <ul style="list-style-type: none"> • Gestión de bodega 	<p>Gestión de bodega consta con una oficina donde se realiza la recepción de factura y direcciones para entrega a domicilio.</p> <p>Cuenta también con cuatro vehículos de carga pesada los cuales están destinados a hacer las entregas a domicilio.</p>


Dentro del proceso estratégico se detectaron los siguientes

Gestión estratégica

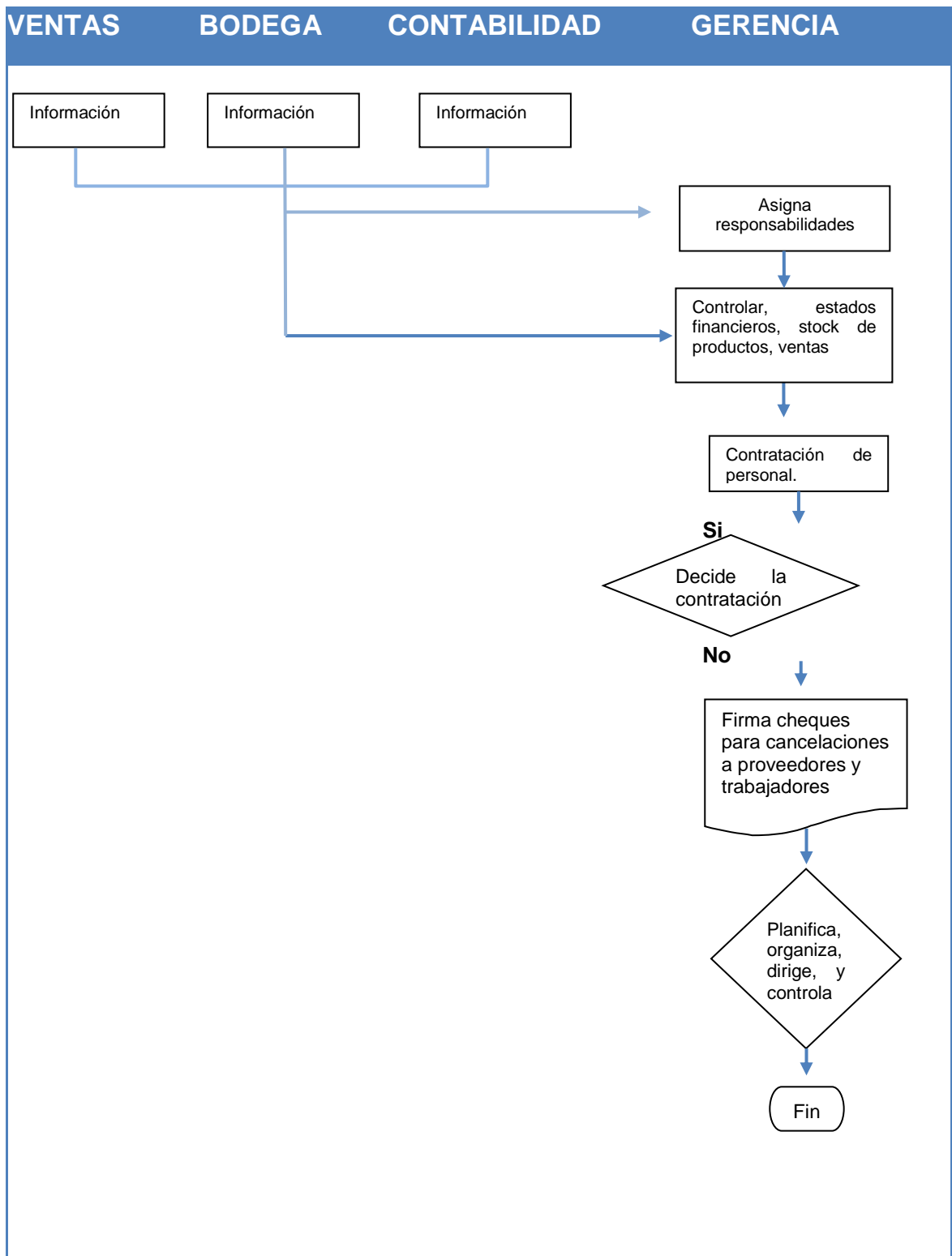
Dentro del proceso gobernante se cumplen las siguientes actividades

- Este proceso es el encargado de velar por la empresa en todos los aspectos, contable administrativo y financiero, de este modo tiene a su disposición varios subprocesos con sus respectivos jefes, los mismos que trabajan para presentar informes y estados financieros, los mismos que sirven como indicadores para la toma de decisiones.
- Se encargara de la planificación y proyección de la empresa, de organizar los recursos necesarios, de la dirección de todo el proceso en la venta de materiales y acabados para la construcción y sobre todo del control de todas las actividades que van encaminadas a cumplir con los objetivos que se hayan propuesto en la empresa.
- Como se menciona en la actividad anterior la toma de decisiones con lo que respecta a la dirección de la empresa se la lleva a cabo en este proceso. Adicional a ello, se tiene la última palabra y es la principal encargada de la empresa, todo documento, pago o autorización, son presentados a ella, quien aprueba o rechaza lo anterior.

PROCESO GOBERNANTES

<p>RELACIÓN JERARQUICA</p> <p>Código: 001</p> <p>Unidad: Ejecutiva</p> <p>Nombre del Puesto: Gerente General</p> <p>Dependencia: Directorio</p> <p>Supervisa: Todo el personal</p>	 <p>Baldijhoe Franquiciado Disensa</p>
<p>NATURALEZA DEL TRABAJO</p> <p>Planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades de BALDIJHOE</p>	
<p>FUNCIONES BASICAS</p> <ul style="list-style-type: none">✓ Representante Legal de la FRANQUICIA DISENSA BALDIJHOE.✓ Toma de decisiones y resoluciones.✓ Cumplir y hacer desempeñar las disposiciones orientadas por el directorio.✓ Supervisar, coordinar y controlar las actividades del personal.✓ Administrar el talento humano.✓ Actuar con independencia profesional, usando su criterio para la solución de los problemas inherentes a su cargo.✓ Se encarga de reclutamiento y selección del personal.✓ Contratación.	
<p>CARACTERISTICAS DE CLASE</p> <ul style="list-style-type: none">✓ Liderazgo.✓ Don de gente y de mando✓ Capacidad para la toma de decisiones✓ Dinamismo y desenvolvimiento✓ Responsabilidad✓ Honradez	
<p>REQUISITOS</p> <p>Educación: Ingeniero Civil, Arquitectos.</p> <p>Experiencia: 3 años en manejo de Materiales y acabados para la Construcción.</p>	

FLUJOGRAMA DE PROCESOS DE GERENCIA



Este proceso tiene una duración de 30" min

HABILITANTES DE ASESORÍA

Se detallan las siguientes actividades:

- Asesorar en todos los procesos jurídicos.
- Realizar los contratos para su legalización.
- Representar a la empresa en derecho.

ASESORIA JURIDICA

RELACIÓN JERARQUICA

Código: 002

Unidad: Administrativa-Asesoría Temporal

Nombre del Puesto: Asesoría Legal

Dependencia: Administrativa

Supervisa: Gerencia



NATURALEZA DEL TRABAJO

El nivel de asesoría aconseja, informa, prepara proyectos en materia jurídica, económica, financiera, técnica, contable y en lo concerniente a las exigencias de la empresa.

FUNCIONES BASICAS

- ✓ Prestar asesoramiento jurídico a la empresa.
- ✓ Sustanciar procesos laborales, civiles, penales y administrativos de la empresa asumiendo defensa cuando el caso lo amerita.
- ✓ Declaración de impuestos de vehículos e inmuebles.
- ✓ Elaborar informes legales solicitados por el gerente de la empresa.
- ✓ Redactar todo tipo de contratos de la empresa.

CARACTERISTICAS DE CLASE

Responsabilidad.

Honradez.

Excelentes relaciones interpersonales.

Buena presencia.

Garantía profesional.

REQUISITOS

Educación: Doctor Legal

Experiencia: 4 años en trabajo a fines y conocimiento de manejo de Franquicias Disensa.

ASESORIA CONTABLE

Las actividades que se lleva a cabo dentro del proceso contable son muy importantes de la empresa ya que de ellas depende la parte financiera, solvencia en el mercado y desarrollo de la Franquicia.

Se detallan a continuación

- Como primero se procede a elaborar los presupuestos, informe de situación económica, flujo de caja semanales y las declaraciones de impuestos de la empresa.
- Segundo es la emisión de cheques correspondientes a pagos de proveedores, transporte, y roles para pago de salarios de los empleados.
- Como tercero se realiza la comparación de transferencias bancarias como también internas.
- Cuarto analizar los diversos movimientos de los registros contables diarios con el comprobante emitido por el sistema de la franquicia.
- Quinto preparar los estados financieros y balances de ganancias y pérdidas.
- Sexto presentar el informe de clientes de las cuentas vencidas.

RELACIÓN JERARQUICA**Código: 003****Unidad:** Administrativa-Financiero**Nombre del Puesto:** Contadora**Dependencia:** Gerente General**Supervisa:** Ingresos y Egresos

Baldijhoe
Franquiciado Disensa

**NATURALEZA DEL TRABAJO**

Planificar, organizar, dirigir, supervisar, controlar y evaluar las actividades que se lleva a cabo en el departamento de contabilidad.

FUNCIONES BASICAS

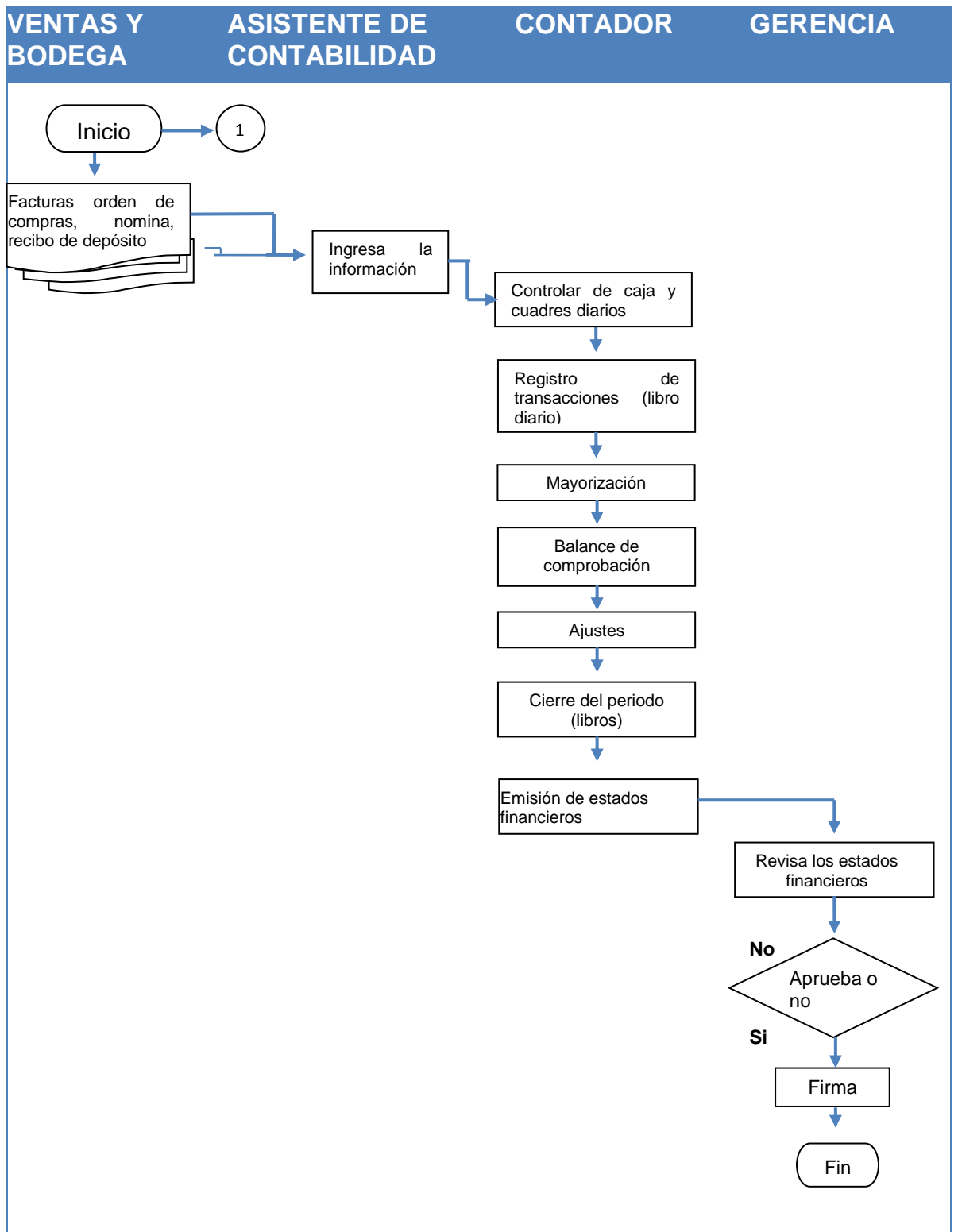
- ✓ Controlar las cajas diarias
- ✓ Elaborar y presentar los estados financieros al gerente dos veces a la semana.
- ✓ Planificar, organizar, controlar y ejecutar la aplicación de los registros contables y financieros.
- ✓ Controlar ingresos y egresos de fondos.
- ✓ Realizar la emisión de retenciones de las diferentes compras.
- ✓ Analizar la cantidad de inversión necesaria para alcanzar las ventas esperadas.
- ✓ Asesorar al Gerente de la empresa
- ✓ Elaborar los roles mensuales para el pago correspondiente a los trabajadores.
- ✓ Procesar la emisión de cheque para efectuar los pagos de cuentas por pagar.

CARACTERISTICAS DE CLASE

- ✓ Eficiencia en el trabajo y exactitud en la información económica
- ✓ Honradez
- ✓ Puntualidad en presentar informes

REQUISITOS**Educación:** Contadora CPA.**Experiencia:** 3 años en cargos similares y conocer el sistema informático de la empresa.

FLUJOGRAMA DE PROCESOS DE CONTABILIDAD.



Este proceso tiene una duración de 30" min

HABILITANTES DE APOYO

GESTIÓN COMPRAS

- La gestión de compras es la encargada de suministrar los productos que sean necesarios para la comercialización dentro de la empresa, a través de los pedidos que se hagan a la cartera de proveedores de la cual se dispone. También debe suministrar la lista de precios de los productos y su actualización siempre y cuando los precios varíen. Es el encargado del stock de los productos, basándose en los reportes sistemáticos como físicos para evitar escasez de mercadería.
- Se lleva a cabo la compra online de algunos productos que se dispone dentro de la canasta de la franquicia Disensa.
- De igual manera tiene que estar pendiente de los pagos a los proveedores, de promociones y descuentos que oferten.

RELACIÓN JERARQUICA**Código: 004****Unidad:** Departamento Administrativo-Financiero**Nombre del Puesto:** Jefe de Compras**Dependencia:** Gerencia y Financiero**Supervisa:** Sub alterno**NATURALEZA DEL TRABAJO**

Realizar la adquisición de productos y materiales necesarios para la empresa.

FUNCIONES BASICAS

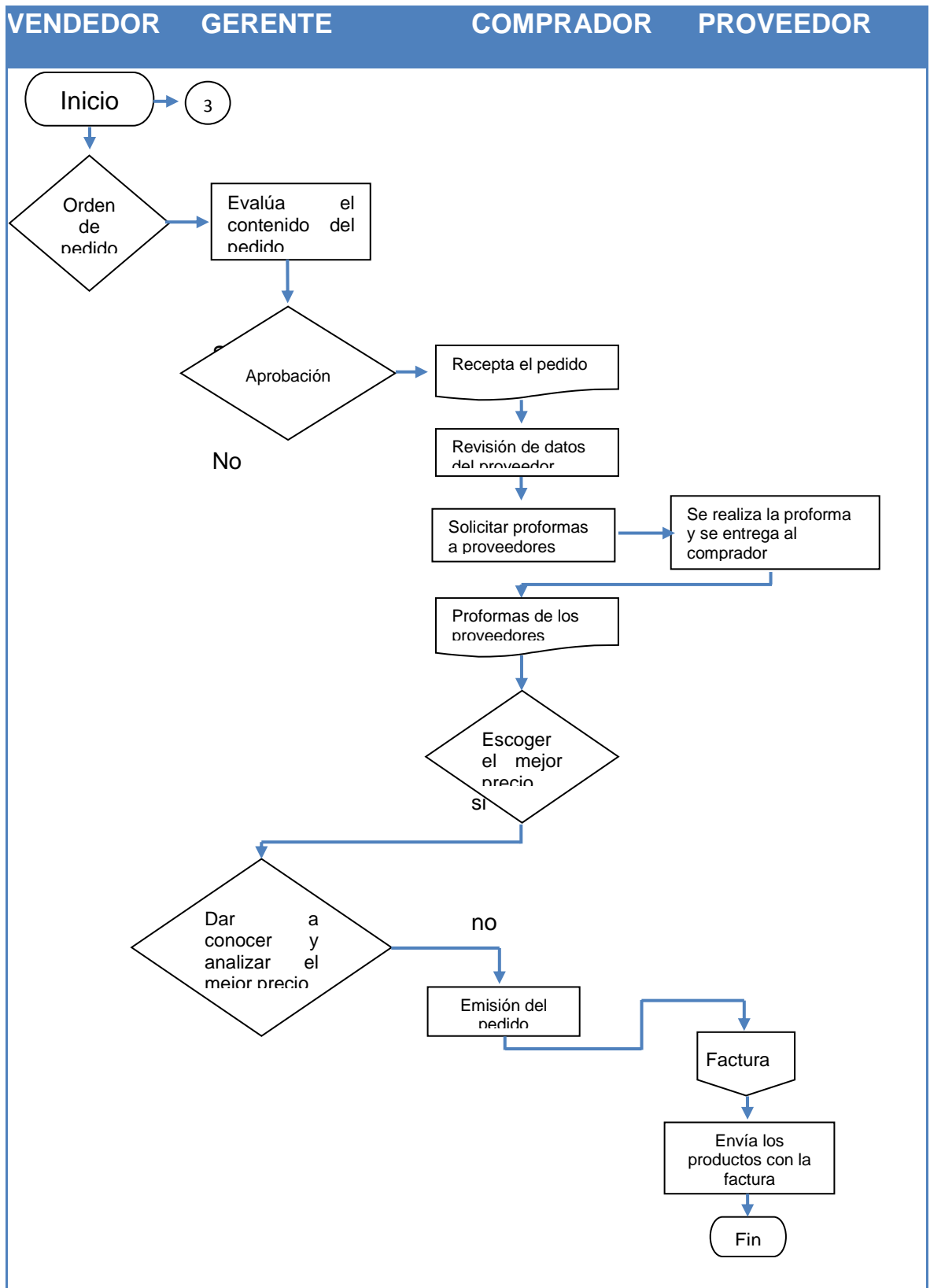
- ✓ Establecer procedimientos a seguir en las acciones de compra de la empresa.
- ✓ Mantener los contactos oportunos con proveedores para analizar los precios, características del producto, condiciones de servicio, y pago.
- ✓ Presentar a sus clientes internos las ofertas recibidas, haciendo indicaciones y sugerencias oportunas sobre proveedores, oportunidades de compra y los distintos aspectos de la gestión realizada.
- ✓ Emitir los pedidos de compra en el plazo adecuado para que su recepción se ajuste a las necesidades de los pedidos.
- ✓ Controlar los plazos de entrega, estado de los artículos, recepción y condiciones de las facturas y entrega de las mismas a contabilidad para su registro, pago y que sea contabilizado.
- ✓ Vigilar, o informar a quien corresponda, de la situación de los stocks, avisando y apoyando con diseño de acciones sobre las desviaciones por exceso o defecto que en el almacén se puedan estar produciendo.

CARACTERISTICAS DE CLASE

- ✓ Recibir los productos a tiempo y la emisión de la factura para ingresarlos al sistema.
- ✓ Negociar los precios de los productos con uno o más proveedores.
- ✓ Dar a conocer a los vendedores las ofertas de los productos por las casas comerciales.

REQUISITOS**Educación:** Ingeniero en Administración de empresas, o carreras afines.**Experiencia:** 4 años en cargos similares, facilidad manejo de palabra, buenas relaciones internas y externas.

FLUJOGRAMA DE PROCESO DE COMPRAS



GESTIÓN DE VENTAS

Las actividades que se lleva a cabo dentro del proceso de ventas son las más importantes de la empresa ya que de ellas depende el mantenimiento y desarrollo de la Franquicia.

Para la actividad de venta se realiza lo siguiente:

- Como primero se recibe al cliente de la mejor manera tratando de descubrir su necesidad y asesorar si es necesario.
- Segundo se ofrece la gama de productos que le pueden servir para cubrir esa necesidad, se indica sus características y ventajas, se da el precio y si amerita la cantidad o el tipo de cliente se da el respectivo descuento.
- Tercero se ingresa el producto al sistema SAFDI, los precios, los datos del cliente, se procede a informar el valor total de factura y si el cliente le aprueba se envía la factura a imprimir.
- Cuarto el cliente pasa a él cubículo de caja, en ese espacio la persona facultada se encarga de revisar la factura emitida, confirmar la coincidencia de los datos, poner su rúbrica y la del cliente, y hacer el respectivo cobro; luego de esto entregar las facturas que correspondan para el respectivo despacho.
- Quinto el vendedor que haya llevado a cabo la negociación tendrá la responsabilidad de ver que se haga el despacho y si amerita servicio a domicilio de igual manera. Y estar pendiente del cliente llevando a cabo el servicio posventa.

Para los pedidos de productos que sean necesarios abastecer:

- Los pedidos se hacen mediante la necesidad de los clientes si en ese momento no se tiene en stock dentro del almacén.
- Primeramente el vendedor debe cerciorarse de no poseer el producto dentro de la empresa o de este no ser suficiente para el requerimiento del cliente.
- Luego se llama a él o los proveedores según corresponda

RELACIÓN JERARQUICA

Código: 005

Unidad: Departamento de comercialización

Nombre del Puesto: Jefe de Ventas

Dependencia: Gerencia General

Supervisa: Vendedores



NATURALEZA DEL TRABAJO

Es la persona encargada de dirigir, organizar, y controlar un departamento de ventas, además debe ser un verdadero líder. La honestidad, ser catalizador, tomar decisiones, ejecutarlas.

FUNCIONES BASICAS

- ✓ Preparar planes y presupuestos de ventas, de modo que debe planificar sus acciones y la del departamento.
- ✓ Establecer metas y objetivos planteados por la empresa.
- ✓ Calcular la oferta, demanda y pronosticar las ventas.
- ✓ Determinar el tamaño y la estructura de la fuerza de ventas para potenciar el mercado.
- ✓ Evaluar el desempeño de la fuerza de ventas.
- ✓ Controlar el departamento para conocer si se están cumpliendo las metas, presupuestos y objetivos propuestos.

CARACTERISTICAS DE CLASE

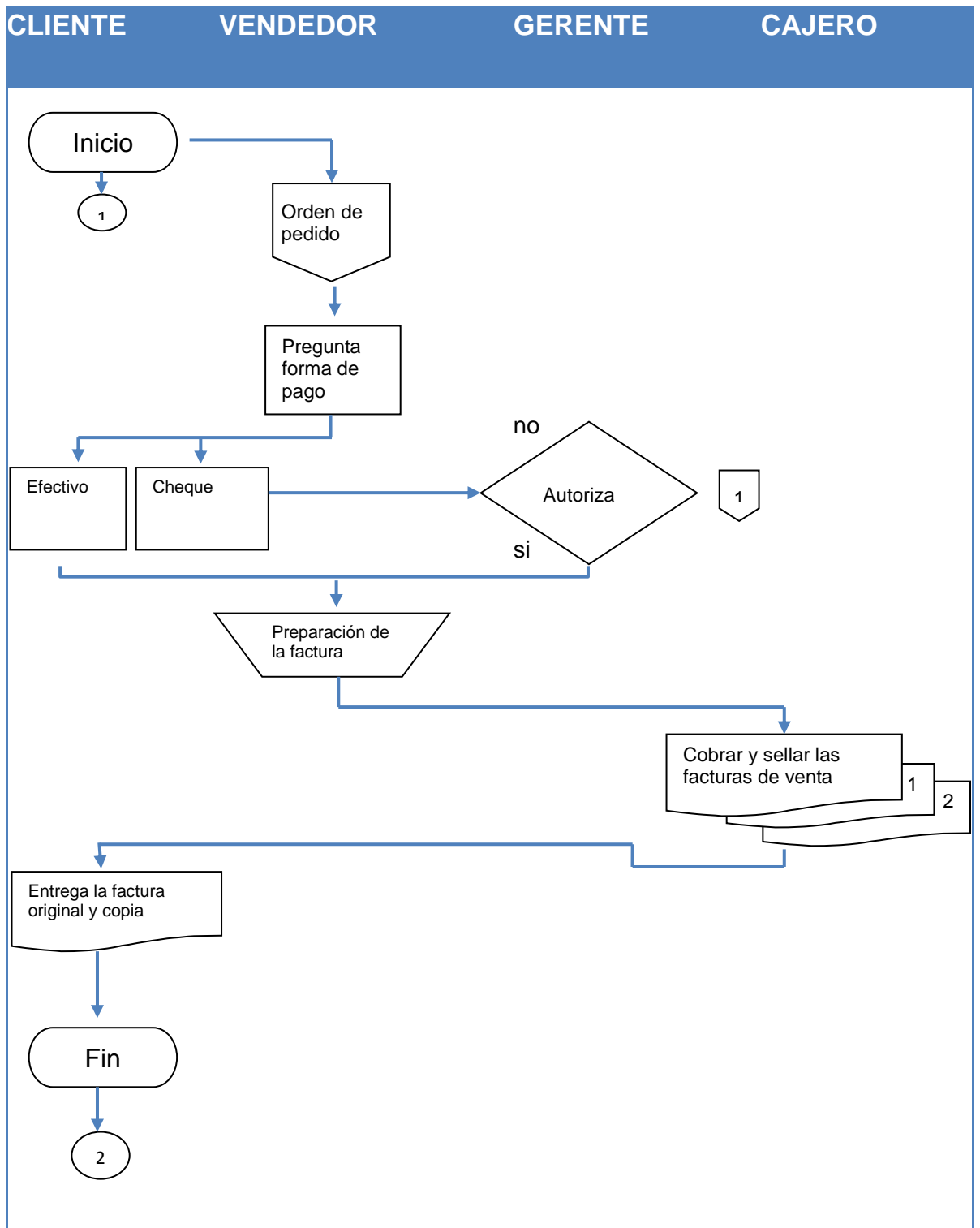
- ✓ Supervisar y recibir informes del departamento a su cargo.
- ✓ Cumplir con el mínimo de ventas establecidas por año.
- ✓ Crear mecanismos que impulsen la actividad de los vendedores en superar los presupuestos propuestos.

REQUISITOS

Educación: Ingeniero en Administración de empresas, o carreras afines.

Experiencia: 4 años en cargos similares, facilidad manejo de grupos, tener poder de decisión y motivación para el personal a su cargo.

FLUJOGRAMA DE PROCESO DE VENTAS



DE VALOR AGREGADO

Gestión bodega

Tiene la responsabilidad de llevar a cabo el siguiente proceso.

- Recibe al cliente para pedirle las facturas y revisar los materiales que va a llevar.
- Ordena al ayudante de bodega para que realice el despacho.
- Constatación del producto de acuerdo a la cantidad y descripción con el cliente.
- Entrega a domicilio, si pasa la base impositiva por la empresa.
- Sellar la factura con el sello de despachado.

RELACIÓN JERARQUICA

Código: 010

Unidad: Departamento Administrativo-Financiero

Nombre del Puesto: Jefe de Bodega

Dependencia: Gerencia y Financiero

Supervisa: Asistente de Bodega y Transporte

Baldijhoe
Franquiciado Disensa



NATURALEZA DEL TRABAJO

Llevar un control de los materiales de construcción entregados por los proveedores a bodega.

Realizar la clasificación de los materiales.

FUNCIONES BASICAS

- ✓ Brindar atención al cliente cuando se requiera un asesoramiento técnico.
- ✓ Mantener ordenado, codificado los materiales en custodia.
- ✓ Revisar periódicamente el estado de los bienes a su cargo.
- ✓ Permanecer en su lugar de trabajo durante toda la jornada laboral, excepto el tiempo designado para el almuerzo.
- ✓ Reportar inmediatamente al gerente financiero, sobre pérdidas, daños u otras novedades en el departamento de bodega.
- ✓ Organizar el despacho de materiales a domicilio con el apoyo de los transportistas.

CARACTERISTICAS DE CLASE

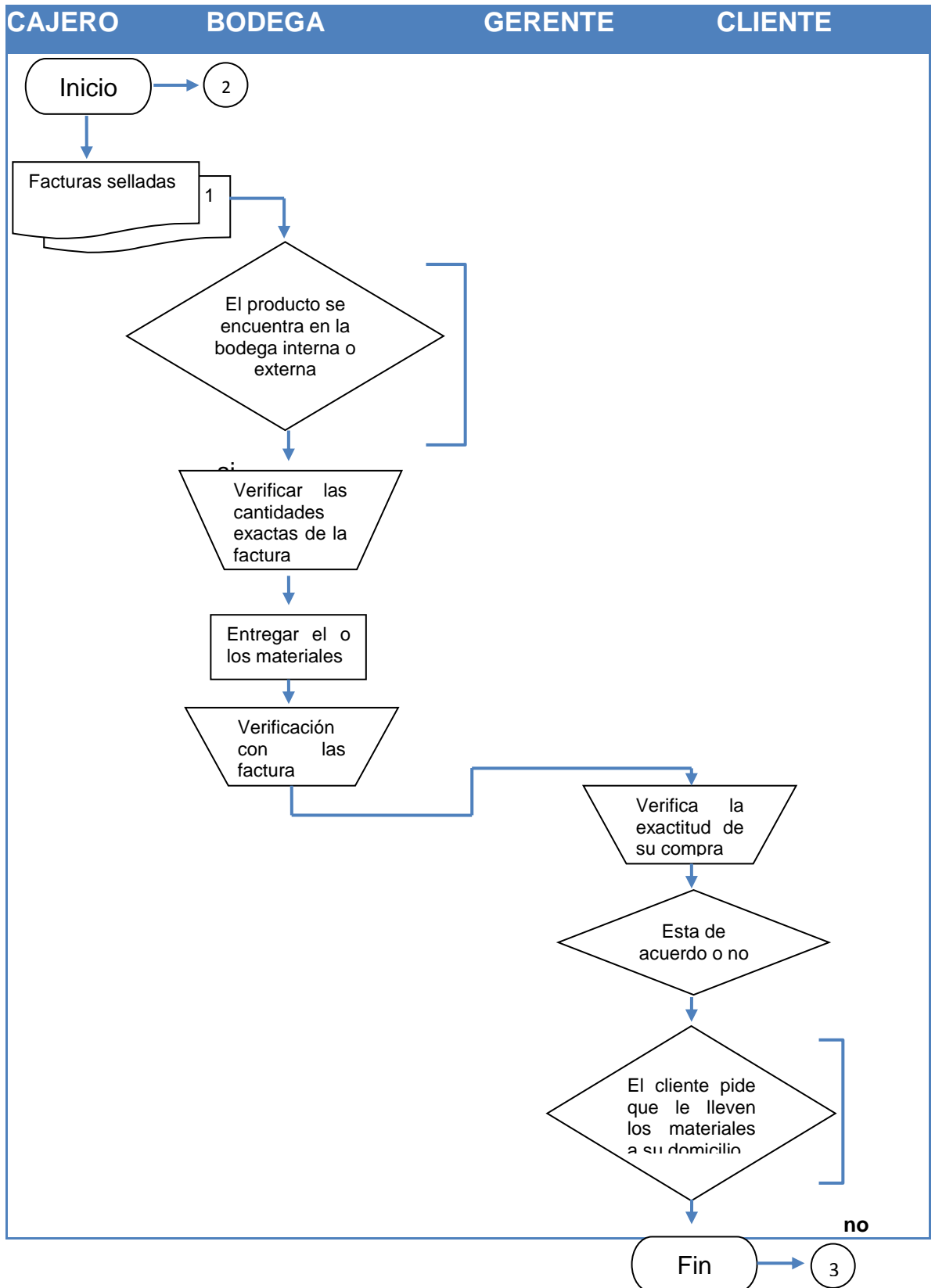
- ✓ Llevar un control de las mercancías entregadas.
- ✓ Mantener limpia la bodega.
- ✓ Realizara cualquier otra actividad que sea solicitado por su jefe inmediato.
- ✓ Recibir y verificar los productos de acuerdo con sus características descritas en la factura o guía de transporte.

REQUISITOS

Educación: Ingeniero en Contabilidad, o carreras afines.

Experiencia: 4 años en cargos similares, conocimientos actualizados en computación, buenas relaciones personales internas y externas.

FLUJOGRAMA DE PROCESO DE BODEGA



TALENTO HUMANO DE BALDIJOHE

El talento humano con el que cuenta la franquicia Disensa Baldijhoe está distribuido de la siguiente manera:

PROCESOS	SUBPROCESO	PERSONAL
GOBERNANTE	Gestión Organizacional	Un gerente
HABILITANTES DE ASESORÍA	Asesoría jurídica	Un asesor jurídico
	Asesoría financiera	Un asesor financiero
HABILITANTES DE APOYO	Gestión de compras	Un jefe de compras
	Gestión de ventas	Un jefe de ventas Cuatro auxiliares de ventas Un recaudador o cajero Un tramitador
		Gestión contable
DE VALOR AGREGADO	Gestión bodega	Un jefe de bodega Un auxiliar despachador Cuatro auxiliares de estibe y despacho Cuatro auxiliares choferes

Personal que labora en la empresa

PUESTO	NOMBRE
GERENTE	Sra. Beatriz Chávez Alvear
ASESOR JURIDICO	Temporal
ASESOR FINANCIERO	Temporal
JEFE DE COMPRAS	Sr. Gustavo Quizhpe Quito
JEFE DE VENTAS	Eco. Guísela Sarango
AUXILIAR DE VENTAS	Sra. Diana Torres Chávez
AUXILIAR DE VENTAS	Sra. Verónica Jaramillo
AUXILIAR DE VENTAS	Sr. Martin Rojas
AUXILIAR DE VENTAS	Sr. Bismarck Seraquibe
AUXILIAR DE CAJA	Sr. Santiago Vásquez
AUXILIAR DE TRAMITACION	Sra. Marcia Chicaiza
JEFE CONTABLE	Dra. Tania Guzmán
AUXILIAR CONTABLE	Sra. Sofía Narváez
JEFE DE BODEGA	Lcdo. Max peralta
AUXILIAR DESPACHADOR	Sr. Melo Bernardino Guamán
AUXILIAR DE ESTIBE Y DESPACHO	Sr. Carlos Peña
AUXILIAR DE ESTIBE Y DESPACHO	Sr. Walter Castillo Vega
AUXILIAR DE ESTIBE Y DESPACHO	Sr. Jhoe Torres
AUXILIAR DE ESTIBE Y DESPACHO	Sr. Marcelo Galán
AUXILIAR CHOFER	Sr. Juan Pablo Quiñones
AUXILIAR CHOFER	Sr. Wilson Coronel
AUXILIAR CHOFER	Sr. Cesar Maldonado
AUXILIAR CHOFER	Sr. Humberto Álvarez

Proyección

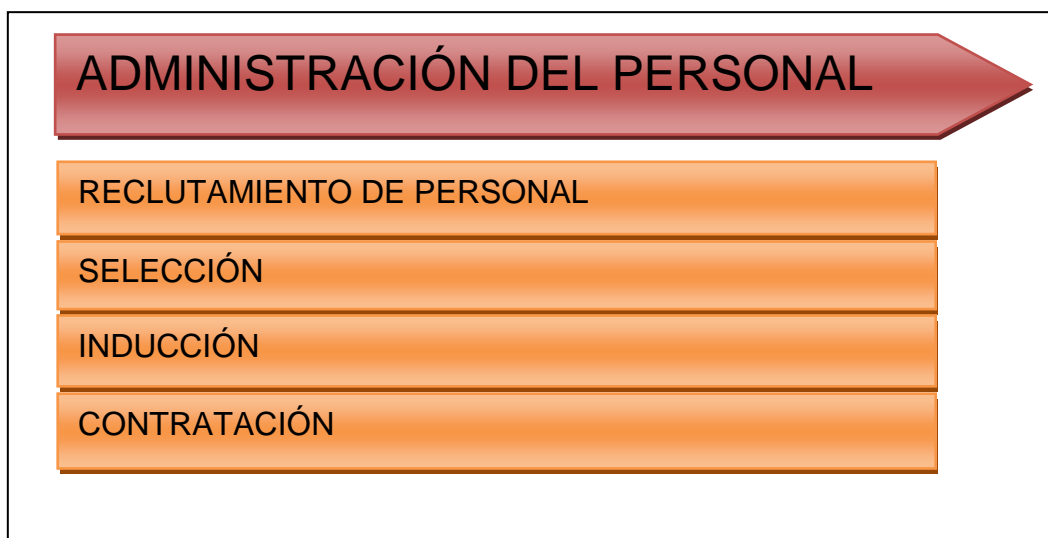
La empresa Baldijhoe, remodelara e incrementar la estructura física, aumentarel talento humano, incrementar la línea de productos y acabados para la construcción, de igual manera la cartera de proveedores.

Tecnología

En lo que se refiere a tecnología se seguirá actualizando las versiones del sistema denominado SAFDI.

ADMINISTRACIÓN DEL PERSONAL

La administración del personal de la empresa Baldijhoe es uno de los temas más importantes dentro de la empresa, puesto que es la encargada de coordinar de forma correcta las actividades desarrolladas por cada departamento, cumpliendo de esta manera con su función principal, de brindar materiales y acabados para construcción con un asesoramiento técnico personalizado.



Dotación de personal

La dotación de personal que se lleva a cabo en la empresa Baldijhoe es por esta razón de los requerimientos que se presenten. Y se lleva a cabo mediante el siguiente proceso:

Proceso de reclutamiento de personal, selección, inducción y contratación.

Reclutamiento

El reclutamiento de personal inicia desde que queda un puesto vacante o se crea una necesidad dentro de la empresa y es menester cumplir.

La decisión de reclutar personal es tomada por gerencia, luego se coloca un anuncio dentro de un medio de prensa escrita, se pone a consideración las competencias que se requieran para el cargo a ocupar.

Se recepta las carpetas que contengan los siguientes datos:

- ✓ Hoja de vida con los datos actuales
- ✓ Copias de documentos de identidad y de permisos de conducir
- ✓ Copia de certificado de nivel de educación
- ✓ Copia de cursos y talleres seguidos
- ✓ Dos referencias laborales

Seguidamente se hace una preselección de carpetas para evitar pérdidas de tiempo innecesario, se evalúa las competencias laborales en base a los indicadores presentados por los aspirantes y se llama a entrevista a

los que reunieron los mejores perfiles para desempeñarse en el puesto a ocupar.

Selección

Para el subproceso de selección de personal, se elabora primeramente un perfil idóneo, que cumpla ciertas competencias en base a la necesidad del puesto a ocupar. Segundo en base al perfil se da un valor mínimo y un máximo para calificar cada una de las competencias. Tercero, se elabora una tabla que contenga las competencias requeridas y un espacio para calificarlas, con un total en la parte final de la hoja, para que permita sumar los indicadores y obtener un resultado para la toma de decisión.

Por último se aplica la tabla de selección a todos los candidatos después de aplicarles la entrevista, y se toma una decisión por parte de gerencia después de obtener los resultados.

Inducción

Para llevar a cabo la actividad se lo realiza mediante la estrategia del Mentoring.

Que consiste en enseñar y transmitir conocimientos mediante el aprendizaje alumno maestro y se lleva a cabo a través del siguiente subproceso:

Según el puesto que se necesite llenar es elegido elMentoring, quien será el encargado de enseñar todo lo que se refiere a la empresa siempre y cuando este a su alcance, empezara enseñando las instalaciones de la

empresa, luego las actividades las cuales va desempeñar, se desarrollara en un tiempo mínimo de tres y máximo cinco días. Una vez impartidos los breves conocimientos del coach, se evaluara su aprendizaje para en base a los resultados tomar la decisión de contratar o no a los aspirantes.

Contratación

La contratación del personal seleccionado se lleva a cabo mediante la firma de un contrato escrito, en el cual deberán constar los artículos de ley y los acuerdos a los cuales llegaron tanto el empleador como el empleado, además de las obligaciones y responsabilidades que deberán cumplir ambas partes.

El plazo del contrato primeramente será a prueba durante tres meses, si pasara el contrato a prueba seguirá a contrato a seis mes, y seguidamente se prolongara a contrato por tiempo indefinido.

Motivación

La motivación que hay dentro de la empresa, gira en torno a las remuneraciones que perciben los empleados, y a la estabilidad en la que se encuentran, ya que la estabilidad y reconocimiento de la empresa es transmitida a los empleados.

Por parte de la gerente mediante el carisma y la palabra se motivan al personal constantemente.

Sin embargo debido a las extensas horas de trabajo, la presión que se recibe dentro de cada uno de los procesos en los que se encuentran los

empleados, es necesario crear más espacios en los cuales se pueda motivar a los empleados. Si bien es cierto el ser humano tiene la vitalidad necesaria para cumplir con sus actividades encomendadas también es verdad que debido a la rutina y frecuencia hay un desgaste físico mental le impide desarrollar en un cien por ciento sus competencias.

Es por eso que se propone realizar actividades recreativas de integración en las cuales se involucre a todo el personal de la empresa, logrando formar equipos más sólidos de trabajo, más activos y motivados para brindar lo mejor de sí dentro de la empresa.

Capacitación

La capacitación del personal, se la realiza mediante las diferentes marcas y proveedores, con los que mantiene relación directa la empresa para el aprendizaje a los productos y sus características, de igual manera por parte de la franquicia se recibe capacitaciones en que no son muy frecuentes y ni tampoco para todo el personal.

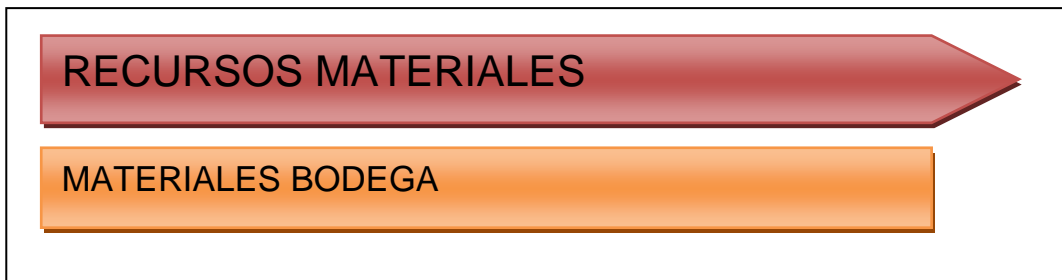
Se recomienda desarrollar, capacitaciones adicionales, para los distintos puestos, que hay dentro de la empresa como: atención al cliente, ventas, leyes tributarias, contabilidad, marketing y nuevas tendencias que sean útiles para el desarrollo de la empresa.

Y así mismo se puede requerir del personal capacitado de la empresa para programar y llevar a efecto las capacitaciones.

Dirección.

La persona que está al frente de gerencia, tiene poder de decisión liderazgo y responsabilidad para cumplir con sus funciones y supervisar al personal, es una persona experimentada en el ámbito de la comercialización de materiales y acabados para la construcción, y sobre todo tiene las competencias para llevar la dirección de la empresa.

ORGANIZACIÓN DE RECURSOS MATERIALES



En cuanto a la organización de los recursos materiales que le son destinados, se puede argumentar que es eficiente y no presenta inconvenientes.

Para gestión bodega si sería necesario utilizar algunos materiales que facilitaría el trabajo y brindaría un mejor servicio al cliente. A continuación se detalla un cuadro de materiales que se creen necesarios.

MATERIALES	CANT.	DESCRIPCIÓN DE USO	OBJETIVO
Amoladora	1	Se utilizara para el corte de	El objetivo es brindar
Gafas de protección.	1	alambre de amarre. También para el corte de tubos o cualquier material metálico siempre y cuando sea requerido por el cliente.	un mejor servicio al cliente de manera rápida y eficiente, para diferenciarse de la competencia y captar más clientes.
Discos de corte metal.	3		

UBICACIÓN

La Franquicia tiene una gran ubicación estratégica ya que está localizada en el centro de la Ciudad de Loja, brindando todos sus servicios a toda la provincia de Loja y Zamora Chinchipe.

AMBIENTE FÍSICO

En cuanto al ambiente físico para el trabajo que desenvuelve el personal de Baldijhoe, es el adecuado ya que cada empleado tiene su espacio determinado, sin embargo para el cliente falta mejorar el ambiente físico ya que necesita mayores espacios para observar los materiales que dispone la empresa, para convencerse visualmente de la compra “lo que se observa con detenimiento y estética es más fácil comprar”. Además se debe crear un espacio denominado sala de espera, destinado al cliente, para que aguarde mientras se da el despacho del producto. De esta manera se hace la espera más entretenida y acogedora sobre todo cuando son grandes cantidades de producto y el tiempo de despacho es más largo.

DISTRIBUCIÓN FÍSICA

La distribución física de la empresa brinda las condiciones que son básicas para poder llevar a cabo el proceso general dentro de Baldijhoe, sin embargo si se amplía el espacio con la remodelación de las instalaciones que posee la Franquicia, se recomienda hacer un estudio el cual permita distribuir los productos que se ofertan, de tal manera que el cliente tenga acceso a elegir de manera visual, dichos productos que necesite, ubicarlos e su canasta llevarlos para la facturación siempre y cuando las características del producto lo permitan. Destinar un espacio acogedor para la negociación de compras “grandes” y espacios de espera para los clientes.

EXPANSIÓN

La Gerente de BALDIJHOE, dispone de un capital necesario y cuentan con el espacio físico para ampliar la empresa para prestar un mejor servicio.

MERCADO ACTUAL

BALDIJHOE en la actualidad, brinda sus servicios a toda la ciudadanía Lojana y Provincia de Zamora Chinchipe, pero por su ubicación geográfica en el centro de la Ciudad de Loja, posee un gran número de clientes que le permite abarcar la mayor parte del mercado lojano, y de Zamora.

h. CONCLUSIONES

En la Franquicia Disensa Baldijhoe, tiene un compromiso fundamental con quienes forman parte de su organización es decir, su personal gerencial, administrativo y trabajadores; aun mas con sus clientes, por lo que para desarrollar sus actividades de una manera más organizada requirió una estructura formal basada en un sistema de gestión por procesos que se ve representada en la administración por procesos.

Como conclusiones de la presente tesis se mencionan lo siguiente.

- Del diagnóstico realizado del entorno interno de la empresa, se pudo conocer las actividades que se realizan los clientes, algunas repetitivas y duplicadas en ciertas unidades funcionales produce la inexistencia de procesos.
- En la fase del diagnóstico de la empresa se pudo identificar que la FRANQUICIA BALDIJHOE no poseía un direccionamiento estratégico que le permita desarrollar las actividades encaminadas a la consecución de la misión, visión y objetivos de Baldijhoe.
- Las técnicas utilizadas para el levantamiento de información, y colaboración de todo el personal de la Franquicia, permitió identificar las diferentes actividades.
- Baldijhoe deben adaptar una estructura y metodologíadetrabajo a modelos organizacionales que le brinden flexibilidad y dinamismo para reaccionar rápidamente a los cambios que se le

presente tales como la competencia. Una organización por procesos permite orientar sus procesos a las nuevas necesidades de sus clientes y a las variables del entorno.

i. RECOMENDACIONES

- Se recomienda a Baldijhoe Franquicia Disensa que ponga en ejecución el diseño planteado en esta propuesta, puesto se ha establecido funciones, responsabilidades, procesos para cada área; las cuales ayudarán a disminuir el tiempo de las actividades.
- Un proceso de cambio organizacional debe manejarse de una manera muy sutil, porque es un tema muy delicado que toca directamente a los empleados, esto puede generar caos dentro de la organización si no se lleva de la mejor manera, por esto es importante definir los agentes del cambio y desarrollar durante la implementación actividades que generen una imagen positiva del cambio transmitiendo:
 - ✓ Confianza en lo que se está haciendo
 - ✓ Capacidad de logro
 - ✓ Optimismo
- El clima organizacional es favorable para las aspiraciones de crecimiento manifiestan su propietaria, toda vez que el personal afirma que tiene un ambiente favorable para realizar las actividades.
- Es necesario que todas las personas de la Franquicia estén comprometidas con la implantación de la nueva estrategia. Para esto las personas no pueden sentirse afectadas por el proceso de cambio y comprometerla para la permanencia del mercado

j. BIBLIOGRAFIA

- HARRINGTON H.James. Mejoramiento de los procesos de la empresa. Santafé de Bogotá. Editorial Mc Graw Hill, 1993.
- LOPEZ, Carrizosa Francisco José. El enfoque de gestión por procesos y el diseño organizacional - El caso antioqueño, Universidad EAFIT, Escuela de Administración – Maestría en administración, Medellín 2008.
- PEREZ, Fernández de Velasco José Antonio. Gestión por Procesos – Reingeniería y Mejora de los Procesos de Empresa. Cómo mejorar simultáneamente resultados y satisfacción del cliente. ESIC EDITORIAL, Madrid 1996.
- PORTER, Michael. VENTAJA COMPETITIVA: Creación y sostenimiento de un Desempeño Superior. Compañía editorial continental. Tercera reimpresión, México, 2004.
- RODRIGUEZ M, Darío. Gestión Organizacional – elementos para su estudio. Alfa omega, ediciones universidad católica de Chile, cuarta edición, Santiago de Chile 2008.
- FERNANDEZ, Manuel. “Análisis y Descripción del Puesto de Trabajo” Ediciones Díaz de Santos, S.A, Madrid 1995.
- Dr. González Méndez L y MsC. Valle Calleyro E. Gestión de Procesos. Material de Apoyo para la Maestría de Procesos Gerenciales del Centro de Estudios de Economía cubana (CEEC). Ciudad Habana. Cuba. Año 2006.

- GRUPO DE INVESTIGACIÓN DESARROLLO HUMANO Y ORGANIZACIONAL. Administración por Resultados. Un enfoque teórico práctico para organizaciones cambiantes. Facultad de Ingeniería Industrial. Universidad Tecnológica de Pereira, 2006.
- ALBORNOZ, Emerys. Guía de Organización de la Cátedra Organización de Empresas. (2007). UNEXPO. Puerto Ordaz, Venezuela.

k. ANEXOS

ANEXON° 1 ENCUESTA DIRIGIDA AL PERSONAL DE BALDIJHOE



UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA
ÁREA JURÍDICA SOCIAL Y ADMINISTRATIVA
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
ENCUESTA AL PERSONAL DE LA FRANQUICIA DISENSA
BALDIJHOE
DE LA CIUDAD DE LOJA

Estimado amigo(a)

Llegamos hacia Usted con la finalidad de pedir contestar con absoluta franqueza la siguiente encuesta, la misma que tendrá como finalidad la recolección de información para el desarrollo de la investigación que ira en beneficio de la institución, recalcamos que la información que será tratada con absoluta reserva.

1. ¿Cuáles fueron los requisitos que debió cumplir para ocupar el puesto actual?

Experiencia en cargos similares ()
Conocimiento en materiales de construcción ()
Referencias Laborales ()
Otros.....

2. ¿Quién fue el encargado del reclutamiento y selección?

Gerente ()
Recursos Humanos ()
Otro.....

3. ¿Conoce usted que es un manual de bienvenida?

Si () No ()
Porque.....
...

3.1 ¿Cree que es importante poseer un sistema de instrucción para el cumplimiento de las funciones?

Si () No ()
Cuál.....
...

4. ¿Le entregaron un manual de bienvenida en su ingreso?

SI () NO ()

4.1 ¿Si la respuesta fue positiva
Como le ayudo para la adaptación y desarrollo laboral dentro del
puesto a desempeñar?

.....
.....

4.2 ¿Si su respuesta fue negativa
Cree usted que se debería modificar la manera de inducir a los
empleados para ser útiles a la empresa?

.....
.....

5. ¿Usted conoce las obligaciones que tiene como empleado?

Si () No ()
Porque

.....
.....

5.1 ¿Como las conoció?

.....
.....

5.2 ¿Alguna vez a usted lo han sancionado por incumplimiento
de funciones?

Si () No ()

Porque.....
...

5.3 ¿Conoce de las prohibiciones como empleado ante la
empresa?

Si () No ()

Porque.....

5.4 ¿Que entiende por reglamento interno de trabajadores?

.....
.....

5.5 ¿Piensa que es importante para el buen funcionamiento de una empresa?

Si () No ()
Porque.....

6. ¿Conoce la misión y visión de la empresa?

Si () No ()
Como.....

7. ¿Todas las funciones y actividades a realizar están encaminadas al cumplimiento de objetivos?

Si () No ()
Porque.....

7.1 ¿Usted como realiza el trabajo?

.....
.....

7.2 ¿Cada actividad realizada es bajo un lineamiento?

.....

8. ¿Conoce usted que es una estructura organizacional?

Si () No ()
Porque.....

...

8.1 ¿Si respuesta es positiva cuál cree que es?

Funcional ()
Estructural ()
Posición ()

8.2 ¿Si la respuesta es negativa es muy importante que se maneje con una estructura organizacional?

.....

9. ¿Conoce usted si la empresa está dividida por departamentos?

Si () No ()
Cuales
son.....

10. ¿Sabe cuál es el grado de autoridad y responsabilidad de cada departamento?

SI () NO ()
Por
qué.....

11. ¿Se siente motivado en su puesto de trabajo?

SI () NO ()
Por
qué.....

12. ¿El ambiente de trabajo es el ideal para tener un buen desempeño?

SI () NO ()
Por
qué.....

13. ¿Ha recibido capacitación para su mejoramiento dentro de la actividad que desempeña?

SI () NO ()
Por
qué.....

Si su respuesta fue negativa porque piensa que la empresa no lo realiza

.....
.....

14. ¿Cuenta con los materiales necesarios en su lugar de trabajo?

SI () NO ()
Por
qué.....

15. ¿Existe una buena relación entre los compañeros de trabajo, en el área donde usted labora?

SI () NO ()
Por
qué.....

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

3.1 ¿Las instalaciones son las adecuadas para dar una buena atención?
Si () No ()
Porque.....
.....

3.1.1 ¿Si su respuesta es negativa que le sugiere que cambie para un buen servicio?
.....

4. ¿Cuándo ha necesitado hacer algún reclamo o devolución del producto lo ha realizado con facilidad?
Si ()
No ()
Porque.....
.....

5. ¿Considera usted que en BALDIJHOE se trabaja organizadamente?
Si ()
No ()
Porque.....

5.1 ¿Si su respuesta es negativa cómo cliente de Baldijhoe que le gustaría que cambie, para mejorar la parte su servicio?

Ventas () Caja ()
Bodega () Precios ()
Porque.....
...

6. ¿Considera usted que BALDIJHOE cuenta con una buena Gerente?

7.
Si ()
No ()
Porque.....
...

7.1 ¿Qué le sugiere al Gerente que implemente para optar con otra opción de servicio?
.....

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

**ANEXO N° 3 ENTREVISTA DIRIGIDA A LA GERENTE DE
BALDIJHOE**



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA
ÁREA JURÍDICA SOCIAL Y ADMINISTRATIVA
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
ENTREVISTA AL GERENTE DE LA FRANQUICIA DISENSA
BALDIJHOE
DE LA CIUDAD DE LOJA**

Estimado Gerente

Llegamos hacia Usted con la finalidad de pedir contestar con absoluta franqueza la siguiente encuesta, la misma que tendrá como finalidad la recolección de información para el desarrollo de la investigación que ira en beneficio de la institución, recalcamos que la información que será tratada con absoluta reserva.

1. Que filosofía tiene la empresa

.....
.....

2. ¿Cómo los considera a los organigramas estructurales?

Importantes ()
Menos importantes ()
Eficientes ()

3. ¿Qué diseño organizacional tiene la empresa?

Diseño orgánico-funcional ()
Diseño organizacional por procesos ()
Diseño tradicional ()

4. ¿Cuál es la persona que se encarga de reclutar y seleccionar el personal?

Gerencia ()
Jefe de Ventas ()
Jefe de Bodega ()
Departamento del Talento Humano ()

5. ¿La empresa posee un manual de bienvenida?
- Si ()
 No ()
 Porque.....

6. ¿La Franquicia posee reglamento interno?
- Si ()
 No ()
 Cual.....
 ...
7. ¿La estructura actual de la empresa está acorde a las necesidades de la competencia?
- Si ()
 No ()
 Porque.....

8. ¿Existe un plan de capacitación en la empresa?
- Si ()
 No ()
 Cada que tiempo
- Trimestralmente ()
 Semestralmente ()
 Anualmente ()
9. ¿Existe una buena comunicación interna de los trabajadores con los demás departamentos?
- Si ()
 No ()
 Porque.....

10. ¿Cómo los califica a sus trabajadores?
- Eficiente y efectivo ()
 Muchos errores en sus funciones ()
 Realizan siempre las actividades a tiempo y con calidad ()

12. ¿Los puntos de vista de los empleados son tomados en cuenta, cuando se toman decisiones?

Si ()

No ()

Porque.....

...

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

ANEXO N° 4 ENCUESTA DIRIGIDA A LOS JEFES DEPARTAMENTALES DE BALDIJHOE



UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA
ÁREA JURÍDICA SOCIAL Y ADMINISTRATIVA
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
ENCUESTA A LOS JEFES DEPARTAMENTALES DE LA
FRANQUICIA DISENSA BALDIJHOEDE LA CIUDAD DE LOJA

Estimado JEFE DEPARTAMENTAL

Llegamos hacia Usted con la finalidad de pedir contestar con absoluta franqueza la siguiente encuesta, la misma que tendrá como finalidad la recolección de información para el desarrollo de la investigación que ira en beneficio de la institución, recalcamos que la información que será tratada con absoluta reserva.

IDENTIFICACIÓN

Nombre del puesto de trabajo.

.....

Departamento.

.....

Título académico.

.....

.

1. ¿Qué méritos necesito para poder ocupar este cargo?

Efectividad ()

Calidad ()

Responsabilidad en las funciones asignadas ()

Responsables por los éxitos y los fracasos de la empresa ()

Realizamos un esfuerzo extra para el cumplimiento de los objetivos

()

Se hacen visibles los buenos resultados ()

2. ¿Sabe cuál es el grado de autoridad y responsabilidad en el que se encuentra?

Si ()
No ()
Porque.....
.....

3. ¿Existen oportunidades de desarrollo personal?

Si ()
No ()

Cuales

Salariales ()
Capacitación ()
Bonificaciones ()

4. ¿Sus puntos de vista son tomados en cuenta para la toma de decisiones?

Si ()
No ()
Porque.....
.....

5. ¿Cuenta con un buen equipo de trabajo?

Si ()
No ()
Porque.....
.....

6. ¿El ambiente de trabajo te ayuda hacer productivo?

Si ()
No ()

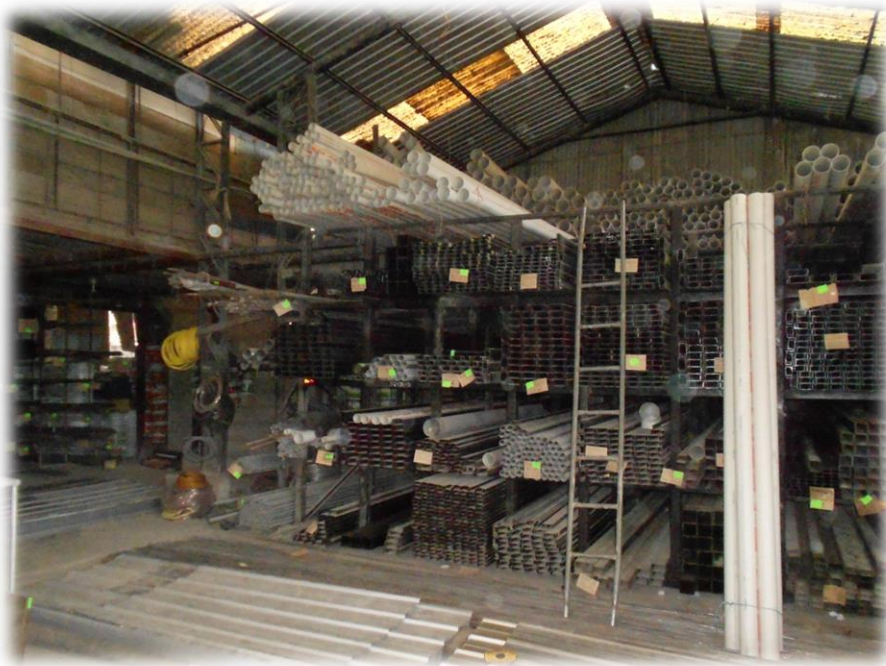
7. ¿Está de acuerdo que cambiara la estructura organizativa de la franquicia?

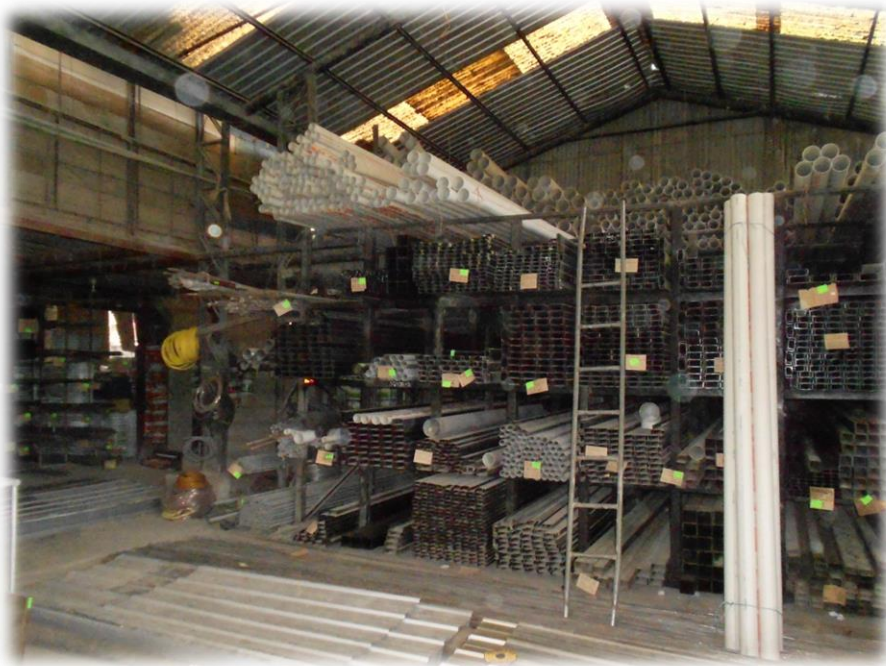
Si ()
No ()
Porque.....

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

ANEXO N° 5 FOTOGRAFIAS DE LA EMPRESA







ÍNDICE

PORTADA	i
CERTIFICACION	ii
AUTORÍA	iii
CARTA DE AUTORIZACION	iv
DEDICATORIA	v
AGRADECIMIENTO	vi
a. Título	1
b. Resumen	2
Abstract	4
c. Introducción	6
d. Revisión de literatura	8
e. Materiales y Métodos	25
f. Resultados	27
g. Discusión	78
h. Conclusiones	142
i. Recomendaciones	144
j. Bibliografía	145
k. Anexos	147
Índice	161