



República del Ecuador

Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil

Facultad de Posgrado e Investigación

Tesis en opción al título de Magister en:

Administración de Empresas

Tema de Tesis:

**Modelo de Planeación Estratégica Para Mejorar el Nivel de
Eficiencia Organizacional del Comisariato Quevedo**

Autora:

Ing. Johanna Elizabeth Tigrero Menéndez

Director de Tesis:

Ing. Olmedo Farfán, MSc.

Junio 2020

Guayaquil – Ecuador

DECLARACIÓN EXPRESA

Yo, **Johanna Elizabeth Tigrero Menéndez**, declaro que el trabajo aquí descrito es de mi autoría; que no ha sido previamente presentado para ningún grado o calificación profesional; y, que he consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

La Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil, puede hacer uso de los derechos correspondientes a este trabajo, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, por su reglamento y por la normatividad institucional vigente.

Johanna Elizabeth Tigrero Menéndez

DEDICATORIA

A Dios por proveerme la sabiduría y fuerza necesaria para alcanzar esta importante meta, que me colmará de grandes bendiciones a futuro y será un ejemplo de superación para los demás.

A mis amados padres, que con su ejemplo me enseñaron a no decaer, ni rendirme ante situaciones adversas y siempre permanecer cultivando sus sabios consejos.

A mi novio Carlos Pérez, quien me apoyo moralmente en mi carrera y transmitió su positivismo para alcanzar los objetivos propuestos en mi vida.

Johanna

AGRADECIMIENTO

A las autoridades de la Facultad de Estudios de Postgrados de la Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil, por su contribución y aporte al desarrollo educativo.

Al Ing. Olmedo Farfán, MSc., director de la presente tesis, por el direccionamiento y aporte brindado en el desarrollo de esta investigación.

Al Sr. Marcelo Caicedo, Gerente Propietario de Comisariato Quevedo, por permitirme realizar la presente investigación y contribuir con la información respectiva para el logro de objetivos.

A mis compañeros Xiomara Pita, Nadia Andrade, Raquel Morocho, Henoc Yance, Kevin Mendoza y Carlos Sánchez, por esa gran amistad transcurrido en todo el proceso y apoyo moral para alcanzar las metas propuestas.

Johanna

RESUMEN

El presente modelo de planeación estratégica está enfocado en mejorar las operaciones administrativas y alcanzar la eficiencia organizacional del Comisariato Quevedo, para efecto se aplicaron innovadoras estrategias administrativas para optimizar el desarrollo operativo-funcional del talento humano, pieza clave en los procesos operativos, lo que conllevará a optimizar el desarrollo comercial y organizativo de la empresa. El plan estratégico es una herramienta valiosa que permite a las empresas alcanzar fines y objetivos a corto y largo plazo, por tal motivo se deben emplear estrategias y mecanismos funcionales para alcanzar las metas y con ello mejorar las actividades en un periodo determinado. La implementación de un Plan Estratégico se justifica ante la necesidad de crear objetivos alcanzables en un corto periodo, mediante la utilización de adecuados medios y recursos para lograr la eficiencia organizacional. De acuerdo al análisis situacional del negocio y a la entrevista realizada al gerente, se determinó que hace falta mejorar ciertos aspectos en el área administrativa de la empresa, del mismo modo considera necesario la implementación de herramientas que optimicen el desempeño laboral y que direccionen el desarrollo de funciones del talento humano en sus diferentes áreas. La metodología empleada para el logro de objetivos del presente trabajo, fue la investigación de tipo documental, fundamentada en la definición y análisis de varios conceptos y teorías que guardan relación con el objeto de estudio, del mismo modo se empleó la investigación de campo, para recolectar la información primaria, enfocada a los objetivos y a las necesidades del plan estratégico. Se realizó un análisis situacional de la empresa y sus perspectivas de crecimiento, utilizando la técnica del FODA, en donde se determinaron las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas del negocio, del mismo modo se establecieron las necesidades de la organización, lo cual mediante los resultados alcanzados del estudio se logró formular estrategias para alcanzar la eficiencia organizacional del comisariato Quevedo.

Palabras claves: Planificación, estrategias, eficiencia, organización y desarrollo.

ABSTRACT

This strategic planning model is focused on improving administrative operations and achieving the organizational efficiency of Comisariato Quevedo, for which innovative administrative strategies were applied to optimize the operational-functional development of human talent, a key part in operational processes, which will entail to optimize the commercial and organizational development of the company. The strategic plan is a valuable tool that allows companies to achieve short-term and long-term goals and objectives, which is why functional strategies and mechanisms must be used to achieve the goals and thereby improve activities in a given period. The implementation of a Strategic Plan is justified by the need to create achievable objectives in a short period, by using adequate means and resources to achieve organizational efficiency. According to the situational analysis of the business and the interview with the manager, it was determined that certain aspects in the administrative area of the company need to be improved, in the same way it considers necessary the implementation of tools that optimize work performance and that direct the development of functions of human talent in their different areas. The methodology used to achieve the objectives of this work was documentary research, based on the definition and analysis of several concepts and theories that are related to the object of study, in the same way field research was used to collect primary information, focused on the objectives and needs of the strategic plan. A situational analysis of the company and its growth prospects was carried out, using the SWOT technique, where the strengths, weaknesses, opportunities and threats of the business were determined, in the same way the needs of the organization were established, which through Results of the study were able to formulate strategies to achieve the organizational efficiency of the Quevedo Commissariat.

Key words: Planning, strategies, efficiency, organization and development.

ÍNDICE GENERAL

Contenidos	Pág.
DECLARACIÓN EXPRESA	ii
DEDICATORIA	iii
AGRADECIMIENTO	iv
RESUMEN.....	v
ABSTRACT.....	vi
ÍNDICE GENERAL.....	vii
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL.....	4
1.1. Antecedentes de la investigación	4
1.2. Planteamiento del problema de investigación	6
1.2.1. Formulación del problema	7
1.2.2. Sistematización del problema.....	7
1.3. Objetivos de la investigación	7
1.3.1. Objetivo general	7
1.3.2. Objetivos específicos.....	7
1.4. Justificación de la investigación	8
1.5. Marco de referencia de la investigación	9
CAPÍTULO II. MARCO METODOLÓGICO	24
2.1. Tipo de diseño, alcance y enfoque de la investigación.....	24
2.2. Métodos de investigación.....	24
2.3. Unidad de análisis, población y muestra	26
2.4. Variables de la investigación, operacionalización.....	26
2.5. Fuentes, técnicas e instrumentos para la recolección de información	27
2.6. Tratamiento de la información.....	31
CAPÍTULO III. RESULTADOS Y DISCUSIÓN	32
3.1. Análisis de la situación actual	32
3.2. Análisis comparativo, evolución, tendencias y perspectivas.....	36
3.3. Presentación de resultados y discusión	37
CAPÍTULO IV. PROPUESTA.....	54
4.1. Justificación	54

4.2. Propósito general.....	54
4.3. Desarrollo	54
CONCLUSIONES	94
RECOMENDACIONES	96
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	97
ANEXOS.....	100

ÍNDICE DE TABLAS

Tablas	Pág.
Tabla 1. Operacionalización de las variables.	26
Tabla 2. Matriz de impacto FODA	35
Tabla 3. Conocimiento de funciones del puesto de trabajo.	37
Tabla 4. Calificación de la planificación, dirección, control y organización	38
Tabla 5. Calificación del nivel de eficiencia organizacional.	39
Tabla 6. La empresa cuenta con manual de funciones-procesos.	40
Tabla 7. Implementación de capacitaciones para alcanzar la eficiencia.	41
Tabla 8. Cumplimiento oportuno de la gestión de control y organización	42
Tabla 9. Consideración de las políticas empresariales del Comisariato	43
Tabla 10. Calificación del clima laboral en los puestos de la empresa	44
Tabla 11. Estructura organizacional delineada.....	45
Tabla 12. Implementación de estrategias y herramientas administrativas.	46
Tabla 13. Análisis de los resultados de la entrevista	47
Tabla 14. Manual de funciones, cargo: Gerente	60
Tabla 15. Manual de funciones, cargo: Administrador	62
Tabla 16. Manual de funciones, cargo: Contador	64
Tabla 17. Manual de funciones, cargo: Organizadores y percheros	66
Tabla 18. Manual de funciones, cargo: Gestor de compras.....	68
Tabla 19. Manual de funciones, cargo: Cajero	70
Tabla 20. Manual de funciones, cargo: Chofer	72
Tabla 21. Manual de procesos, Area: Gerencia	84
Tabla 22. Manual de procesos, Área: Administración.....	86
Tabla 23. Manual de procesos, Área: Contabilidad	88
Tabla 24. Manual de procesos, Área: Caja	90
Tabla 25. Manual de procesos, Área: Compras	92

ÍNDICE DE FIGURAS

Figuras	Pág.
Figura 1. Modelo de planeación estratégica para alcanzar la eficiencia.	55
Figura 2. Organigrama funcional de Comisariato Quevedo	59
Figura 3. Esquema de liderazgo transformacional.....	75
Figura 4. Canales de comunicación para el Comisariato, para optimizar el desarrollo de los procesos y mantener informada a todas las áreas.....	76
Figura 5. Organigrama estructural de Comisariato Quevedo. Para la estructura del manual de procesos, con el propósito de describir los procesos, objetivos, actividades, responsables y recursos en las áreas de la empresa	83
Figura 6. Diagrama de flujo, procesos del área de gerencia, muestra los procesos que se implementan en el área para el logro de objetivos comerciales.....	85
Figura 7. Diagrama de flujo de procesos del área administrativa, muestra los procesos que se implementarán para el logro de objetivos comerciales de la empresa.....	87
Figura 8. Diagrama de flujo de procesos del área de contabilidad, muestra los procesos que se deben implementar en el área de contabilidad para alcanzar la eficiencia organizacional en el área de contabilidad del comisariato	89
Figura 9. Diagrama de flujo de procesos del área de caja, muestra los procesos que se deben ejecutar en el área de caja para el control de ingresos por ventas.....	91
Figura 10. Diagrama de flujo de procesos del área de compras, muestra los procesos que se implementan para realizar los pedidos de mercadería para su comercialización	93

ÍNDICE DE GRÁFICAS

Gráficas	Pág.
Gráfica 1. Conocimiento de funciones del puesto de trabajo.	37
Gráfica 2. Calificación de la planificación, dirección, control y organización.	38
Gráfica 3. Calificación del nivel de eficiencia organizacional.	39
Gráfica 4. La empresa cuenta con manual de funciones-procesos.....	40
Gráfica 5. Implementación de capacitaciones para alcanzar la eficiencia.	41
Gráfica 6. Cumplimiento oportuno de la gestión de control y organización	42
Gráfica 7. Consideración de las políticas empresariales del Comisariato Quevedo	43
Gráfica 8. Calificación del clima laboral en los puestos de la empresa	44
Gráfica 9. Estructura organizacional delineada.....	45
Gráfica 10. Implementación de estrategias y herramientas administrativas	46

INTRODUCCIÓN

La globalización avanza de forma vertiginosa, acelerando el desarrollo de los procesos organizacionales a nivel empresarial, lo cual conlleva a innovar los sistemas administrativos y a optimizar los modelos de gestión y planeación estratégica, con el fin de establecer objetivos que permitan mejorar las actividades empresariales y con ello obtener rentabilidad. Actualmente las empresas deben de ajustar sus niveles de competitividad y desarrollar sus capacidades para emprender y desenvolverse de formas eficaz en los diversos entornos macroeconómicos, buscando siempre la satisfacción de la demanda y progreso de los sectores industriales y comerciales.

Para entender el propósito de la investigación, se debe conocer en que consiste la planificación estratégica, citando el siguiente concepto “la planificación estratégica inicia desde el planteamiento de objetivos, considerando las prioridades de la empresa, es decir, las acciones y recursos más idóneos para alcanzar los fines empresariales, así mismo lograr una mayor eficacia, eficiencia y un óptimo desempeño organizacional” (Armijo, 2015, pág. 25). Considerando la teoría citada, se determina que es transcendental implementar un modelo de planificación estratégica para alcanzar la eficiencia organizacional de una empresa, debido a que direcciona a la empresa alcanzar sus objetivos mercadológicos y empresariales.

La ciudad de Quevedo presenta un mercado en vías de desarrollo, existen muchos negocios, empresas y comerciantes que se dedican a la compra y venta de productos y servicios, por lo tanto, es evidente el crecimiento de la oferta y la demanda. En Quevedo, son muchas las corporaciones empresariales y Pymes que se dedican al comercio de productos de consumo masivo, los mismos que tienen una alta demanda; este tipo de negocios, se han ido extendiendo a la par del crecimiento poblacional de la ciudad, lo que ha motivado a empresas nacionales y extranjeras invertir en este sector, instalado sus empresas en el mercado local, creando de esta forma un entorno más competitivo e innovador.

Comisariato Quevedo, es una distribuidora, super tienda y empresa, que se dedica al comercio de productos de consumo masivo, creada por Luis Marcelo Caicedo, tungurahuese de Pelileo, que llegó a Quevedo a los 12 años de edad, con miras de emprender un negocio, y esa visión lo llevó con el tiempo a crear su propia tienda de abarrotes en el casco de la urbe, negocio que paulatinamente fue creciendo hasta alcanzar lo que hoy es Comisariato Quevedo.

Actualmente la empresa presenta un desarrollo sustentable, siendo evidente su crecimiento empresarial, sin embargo, se ha diagnosticado que existe inconvenientes en el desarrollo de los procesos administrativos, especialmente en la planificación y aplicación de estrategias para el logro de objetivos empresariales. Considerando este contexto y la prognosis del problema, se determina que es necesario diseñar un modelo de planificación estratégica que conlleve al mejoramiento del nivel de eficiencia organizacional de la empresa Comisariato Quevedo, para ello, es necesario realizar cambios en el modelo de gestión administrativa, utilizando adecuadas herramientas funcionales para mejorar las operaciones comerciales y el desempeño laboral del talento humano.

El trabajo está compuesto por cuatro capítulos, el primero muestra el marco teórico conceptual de la investigación, en donde se evidencian varios trabajos similares, que plantean un enfoque análogo, que guarda relación con la problemática del estudio, se plantea el problema, describiendo la situación actual del Comisariato Quevedo y se describen los inconvenientes que afectan el desarrollo organizacional, así mismo, este apartado muestra el planteamiento de los objetivos, se justifica la relevancia científica, economía y social de la investigación; y, por último se presenta un marco referencial, fundamentado en varias teorías que guardan relación con las variables del objeto de estudio.

El segundo capítulo muestra el marco metodológico de la investigación, en donde se describen los tipos, diseño, enfoque, métodos, técnicas, fuentes e instrumentos de exploración empleados para recopilar la información y alcanzar los objetivos del presente estudio, del mismo modo, se establece la operacionalización de las variables del problema objeto de estudio, en la cual se definen las mismas y se describen las dimensiones, indicadores y categorías de

los modelos de planeación estratégica y eficiencia organizacional. Otro aspecto que hace mención este apartado es la unidad de análisis, es decir, la muestra de individuos que se utilizó para ejecutar el estudio de campo, y recopilar información del Comisariato Quevedo.

El tercer capítulo muestra los resultados y discusión de la investigación de campo y documental, en la cual se analizó la situación actual del Comisariato Quevedo, mediante la aplicación de la técnica de FODA (Fortaleza, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), así mismo se estudió la evolución, tendencias y perspectivas del modelo de planeación estratégica para alcanzar un mejor nivel de eficiencia organizacional. Los datos recopilados a través de las encuestas y entrevistas a los colaboradores de la empresa, se los representó a través de gráficas y se estableció la respectiva interpretación de los datos obtenidos, para responder las interrogantes del problema y alcanzar los objetivos del estudio.

Por último, se muestra en el capítulo cuarto la propuesta, estructurada con el fin de alcanzar la eficiencia organizacional en la empresa Comisariato Quevedo, para efecto se estableció un modelo de planeación estratégica cimentado en la gestión administrativa, y al desarrollo de los procesos administrativos-operativos de la organización, en donde se describen los subprocesos de planificación, organización, dirección y control. Así mismo se plantean estrategias y se proponen herramientas administrativas para optimizar el desempeño laboral y direccionar al talento humano en el desarrollo de sus funciones.

CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL

1.1. Antecedentes de la investigación

Existen varias investigaciones realizadas que guardan relación con el objeto de estudio, en las que se detallan los modelos de planeación estratégica diseñados para optimizar el desarrollo organizacional y a su vez alcanzar un nivel de eficiencia, eficacia y calidad organizacional más rentables.

La tesis titulada “Plan estratégico para mejorar la eficiencia organizacional en la empresa comercial Famez S.A.” (Carrión, 2017) muestra en sus resultados, que la empresa presenta varios problemas en el desarrollo de los procesos administrativos y operativos, consecuencia de la deficiente administración y carente aplicación de modelos de planeación estratégica, lo cual ha incurrido en el desarrollo de actividades comerciales, además se evidenció que el personal de la empresa, presenta ciertas falencias en aspectos administrativos, es decir, no cuentan con herramientas que direccionen el desarrollo de actividades y/o funciones, lo cual perjudica a la empresa y el logro de sus objetivos, debido a que los procedimientos implementados son inconclusos y limitados, por el escaso direccionamiento y control de las líneas de acción. Para efecto el investigador, tomó la decisión de crear un plan estratégico para alcanzar la eficiencia del personal de la empresa, proponiendo mecanismos que direccionen el desarrollo de funciones, para que estos realicen sus actividades con eficiencia y se alcance la calidad en la producción y comercialización. Los objetivos trazados en el plan, se los debió alcanzar en un periodo corto de 5 años, a fin de mejorar la producción y hacer la empresa más competitiva en un mercado donde existe una alta demanda.

La tesis doctoral titulada “Diseño de modelo de planeación estratégica para el desarrollo organizacional del Municipio de Cajamarca, Tolima, México, 2015” (López, 2015) indica que el modelo de planeación estratégica es un recurso o medio para trazar objetivos alcanzables, considerando acciones y recursos para los fines establecidos, para efecto se considera un tiempo o plazo determinado

para el desarrollo de actividades acordes a los fines propuestos y logro de metas. Como resultado de la planeación se espera mejorar el desarrollo organizacional de la empresa pública, mediante la implementación de mecanismos de acción que fortalezcan los sistemas administrativos y funcionales de los departamentos del municipio de Cajamarca. Cabe destacar que la empresa municipal presentaba problemas en el desarrollo de los procesos de gestión administrativa y por ende el desarrollo organizacional y desempeño de los colaboradores era insuficiente e ineficiente en aspectos funcionales.

De acuerdo a la tesis “Planeación estratégica para optimizar el desempeño laboral y organizacional del Comisariato Dmax, Manta, Manabí, 2016” (Erazo, 2016) se establece que a través de los objetivos y adecuados medios, se puede lograr un óptimo desempeño laboral, lo cual es positivo para mejorar el desarrollo organizacional en la empresa Dmax de la ciudad de Manta. Según los antecedentes del estudio, se ha determinado que la empresa posee inconvenientes en las áreas administrativas y comerciales, es decir, los problemas son generados por la inadecuada gestión administrativa y la deficiente aplicación de modelos de gestión, así mismo, los procesos de planificación, control, dirección y organización son realizados de forma empírica, es decir, el administrador no posee la capacidad y los recursos suficientes para encaminar a la empresa por el sendero correcto, esto a su vez ha ocasionado serios problemas en el desempeño laboral del talento humano y ha limitado el desarrollo organizacional de la empresa.

Según la revista científica “Planificación estratégica con enfoque prospectivo” (Quintero, 2015) hace referencia a la implementación de modelos de planificación para el logro de objetivos, con un enfoque prospectivo, es decir, que en un plazo determinado se pueden lograr las metas trazadas por una organización, siempre y cuando se empleen los medios y recursos necesarios para el logro de fines. Actualmente toda organización u empresa para alcanzar sus objetivos y cumplir con la misión empresarial, debe de diseñar modelos de gestión, los mismos que deben contener los subprocesos de planeación, organización, control y dirección, como parte del desarrollo administrativo de la empresa, lo cual conlleva a optimizar las actividades productivas y mercantiles,

según el objetivo de la empresa. Se determina que la planeación estratégica es la mejor herramienta para optimizar las actividades empresariales para el logro de objetivos y/o metas que se hayan planteado para obtener un crecimiento acelerado en un determinado sector o segmento.

1.2. Planteamiento del problema de investigación

Los problemas empresariales son un reto para todo administrador, es por ello, que se debe llevar a cabo una exhaustiva investigación, para determinar la causa-efecto del problema, el contexto situacional en el que se encuentra la empresa y describiendo los conflictos que presenta la organización en el desarrollo de los procesos administrativos y operativos.

Considerando este contexto se determina que en la empresa Comisariato Quevedo existen problemas administrativos que incurren en el desarrollo de los procesos comerciales, consecuencia de la deficiente implementación de modelos de planificación estratégica, motivo por el cual no se ha logrado alcanzar la eficiencia organizacional. Analizando aquello, se determina que el administrador de la empresa desconoce qué modelo emplear para alcanzar los objetivos mercadológicos y empresariales, además no se cuenta con la capacidad para desarrollar un modelo de gestión administrativa apropiado para lograr mejorar los sistemas operacionales-funcionales del talento humano.

Cabe señalar que el Comisariato Quevedo, presenta un desarrollo sostenible solvente, es decir, tiene gran acogida y los precios son competitivos en la mayoría de sus productos, lo cual ha generado muchas expectativas en la demanda; sin embargo, a pesar de su éxito en las ventas, se establece que los sistemas de gestión, planificación, organización y dirección, presentan falencias, debido a la carencia de herramientas de gestión, lo cual afecta el desempeño laboral del talento humano y el desarrollo de funciones en los puestos de trabajo, esto a su vez ha generado algunos conflictos en la organización, control y dirección de los procesos operacionales, creando un entorno laboral inseguro y deficiente.

1.2.1. Formulación del problema

¿De qué manera el modelo de planeación estratégica mejora el nivel de eficiencia organizacional del Comisariato Quevedo?

1.2.2. Sistematización del problema

- ¿Cuál es la situacional actual del Comisariato Quevedo y sus perspectivas de crecimiento?
- ¿Cuáles son las necesidades del Comisariato Quevedo en el desarrollo de los procesos administrativos y operativos?
- ¿Cuáles son las metas, estrategias y herramientas administrativas para mejorar el nivel de eficiencia organizacional del Comisariato Quevedo?

1.3. Objetivos de la investigación

1.3.1. Objetivo general

Optimizar la eficiencia organizacional del Comisariato Quevedo, a través de un modelo de planeación estratégica.

1.3.2. Objetivos específicos

- Realizar un análisis de la situacional actual del Comisariato Quevedo y sus perspectivas de crecimiento, a través del FODA.
- Determinar las necesidades del Comisariato Quevedo en el desarrollo de los procesos administrativos y operativos.
- Diseñar un modelo de planeación estratégica para mejorar el nivel de eficiencia organizacional del Comisariato Quevedo.

1.4. Justificación de la investigación

El desarrollo del modelo de planificación estratégica se justifica ante la necesidad de alcanzar un mejor nivel de eficiencia organizacional en el Comisariato Quevedo, para efecto es importante llevar a cabo un análisis de la situación actual del negocio para determinar los conflictos que se suscitan en el desarrollo de los procesos administrativos y operativos, y su repercusión en el desarrollo de las actividades comerciales de la empresa.

El estudio, presenta un importante análisis de las fuentes bibliográficas, que hacen referencia a los modelos de planificación estratégica y los pasos que se deben llevar a cabo para alcanzar los objetivos empresariales, del mismo modo se muestra todo lo referente a la eficiencia organizacional, en donde se describe los medios y mecanismos que se requieren para alcanzar la calidad y eficacia en el desarrollo de procesos de planificación, control, organización y dirección, lo cual genera un aporte significativo para el desarrollo y estructura del modelo de planeación estratégica.

El modelo de planeación estratégica es un gran aporte para alcanzar un mayor nivel de eficiencia en el desarrollo de los procesos administrativos y operativos, debido a que se establecen mecanismos para lograr fines estratégicos, utilizando los medios y recursos más idóneos para solventar las necesidades y corregir errores en el entorno laboral y comercial. Además, se adquiere mayor solvencia y se optimiza los niveles de competitividad del negocio, aprovechando de esta forma las oportunidades que se presenten en el mercado.

El desarrollo de la investigación fue posible, gracias al aporte del gerente propietario del Comisariato Quevedo, así mismo existió la contribución del personal que labora en la empresa, para recopilar información referente a la situación actual del negocio, desarrollo de procesos administrativos y operativos; además fue significativo implementar el presente estudio, ya que, motivó al talento humano a comprometerse con el desarrollo de funciones y dio las pautas para diseñar un modelo de planeación estratégica acorde a las necesidades de la organización.

1.5. Marco de referencia de la investigación

1.5.1. Modelo de planeación estratégica

Considerando que el presente estudio se fundamenta en la implementación de un modelo de planeación estratégica para lograr la eficiencia organizacional, se realizó un estudio sistematizado y conciso de sus variables, a continuación, se citan varias teorías de diversos autores que definen el modelo de planeación estratégica.

Actualmente las empresas desean optimizar el desarrollo de los procesos administrativos, a fin de mejorar los sistemas de control, planeación, organización y direccionamiento, para que eso ocurra se debe implementar y desarrollar eficientes modelos de planeación, el cual, debe contener estrategias apropiadas para el logro de los objetivos organizacionales. Según (Cruz & López, 2013) define a la planeación estratégica como “el desarrollo e implementación de acciones netamente operativas, para lograr objetivos empresariales, mediante una correcta planificación de actividades e implementación de recursos, afirma que estos planes se los puede ejecutar a un corto o largo plazo, según los requerimientos y necesidades de la empresa” (Gibson, Ivancevich, & Donnelly, 2012) establece que “para el logro del plan estratégico se deben plantear objetivos estratégicos alcanzables” por ello previo a su ejecución se deben de considerar las metas, fines y los recursos que se necesitan para hacer posible alcanzar dichos objetivos.

Según (Erazo, 2016) existen varios modelos de planes estratégicos, los mismos que son ejecutados para lograr potencializar el desarrollo de los procesos administrativos y operativos, el autor considera que “los planes estratégicos pueden lograr los objetivos establecidos en un plazo determinado, pero depende de la magnitud de la organización y a la planeación de actividades que se llevarán a cabo en este periodo, por eso es indispensable validar con precisión los fines propuestos, priorizando las necesidades de la organización”.

Un modelo de plan estratégico funciona cuando hay una eficiente planificación de los recursos, materiales, equipos, talento humano, objetivos, fines, propósito y se establece correctamente el tiempo, acorde a las acciones que se llevarán a cabo para el logro de objetivo. Según (Armijo, 2015) “los modelos de plan estratégico deben ser diseñados de forma que sean alcanzados en el tiempo previsto”, se determina que el modelo de planeación estratégica diseñado debe de ser muy estudiado, el cual debe apoyar las acciones con los recursos necesarios para el logro de objetivos de la organización.

Hay modelos de planeación estratégica que son implementados de acuerdo a las exigencias de la empresa, es por ello que existen varios, unos con excelentes resultados y que suelen ser muy implementados en las empresas.

1.5.1.1. Modelo balanced scorecard

El modelo de plan estratégico “balanced scorecard”, sugerido por (Alarcón, Carrillo, & Tapia, 2017) el mismo que fue creado para optimizar el desarrollo organizacional de una empresa, esta marcha, “fundamentado en 4 áreas que son de mucho interés, interconectadas entre sí como: la perspectiva del cliente, perspectiva financiera, perspectiva de aprendizaje, perspectiva de procesos y conocimientos” en este modelo de plan, se plantean objetivos estratégicos puntuales y precisos, acordes a los temas que requiere la organización. Este modelo se fundamenta en el orgánico-funcional de la empresa, el cual fija los sistemas de comunicación estratégicos, de acuerdo al esquema jerárquico. Del mismo modo se consideran 4 aspectos fundamentales como las finanzas, procesos internos, clientes y sistemas de control.

1.5.1.2. Modelo mapa estratégico

Otro modelo de plan estratégico, muy implementado en las organizaciones, es el planteado por (Martin del Campo, 2012) el basado en el FODA, el cual es muy implementado por las empresas para optimizar sus procesos administrativos “optimiza el desarrollo de los procesos de control, planeación, dirección y organización” el modelo análisis FODA, es muy empleado en varias áreas, su

nombre originario de cuatro elementos: fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, las 2 primeras enfocadas al análisis situacional interno de la empresa, mientras que las 2 últimas en base al ambiente externo de la organización.

1.5.1.3. Modelo análisis FODA

Dentro del planteamiento estratégico el FODA juega un papel fundamental debido a que “es una herramienta de estudio estratégico, que conlleva al análisis de los elementos internos y externos de una organización, se figura a través de una matriz, denominada matriz FODA, en la que se estudian los factores positivos y negativos de un entorno” (Fundación Interarts, 2012).

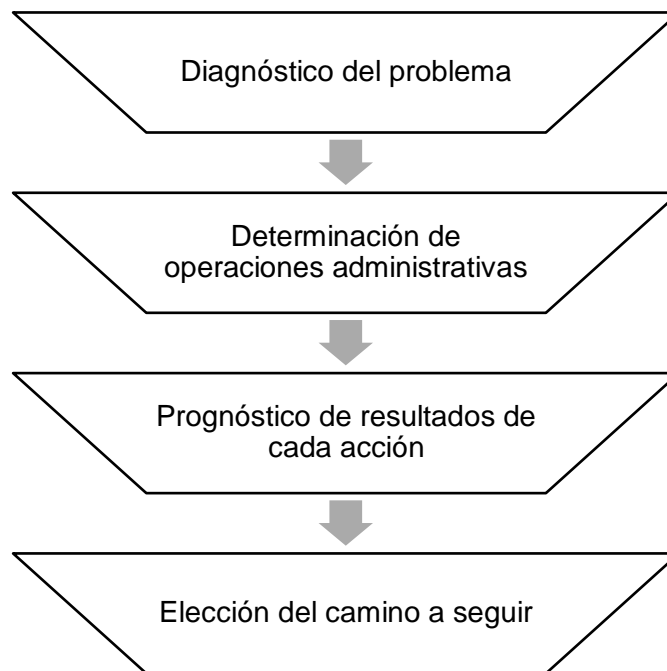
1.5.1.4. Modelo análisis PEST

El modelo de planeación estratégica PEST, viene de las palabras: política, economía, sociocultural y tecnológico. Estas, son las cuatro áreas estratégicas que propone este modelo para comprender cualquier organización. Según Alarcón, et al. “el análisis es ideal para entornos industriales y suele representar estos cuatro factores mediante círculos concatenados, ya que, dependen en muchas cosas el uno del otro” (Alarcón, Carrillo, & Tapia, 2017).

1.5.1.5. Modelo William Newman

William Newman, establece un modelo de planeación, conformados por etapas básicas, para tomar decisiones específicas. La propuesta proviene de la teoría clásica de la administración, se entiende que es un modelo simplista, pero tiene la virtud de centrar la atención al hecho de que el proceso de planeación estratégica o de otra naturaleza, inicia con la precisión de un diagnóstico relativo a un problema determinado. Este modelo involucra a la planeación como medio para resolver problemas en base a objetivos alcanzables. (Cano & Olivera, 2012)

Figura 1. Modelo de William Newman.



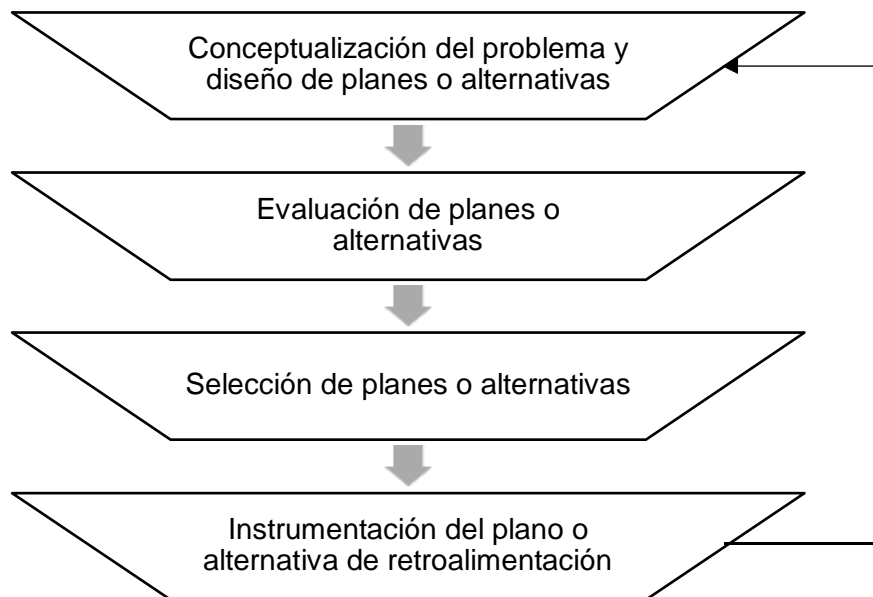
Fuente: Algunos modelos de planeación (Cano & Olivera, 2012)

El autor del modelo, destaca la necesidad de hallar posibles soluciones alternativas, para orientar las acciones de planeación. Consecutivamente a la elección de las soluciones alternativas, plantea la ejecución de un pronóstico de resultados para cada acción escogida, con el interés de establecer las posibilidades reales de solución de problemas inherentes a ellas; una vez que éstas se hayan evaluado, se procede a preparar el objetivo estratégico, dando sentido a las actividades de planeación.

1.5.1.6. Modelo Frank Banghart

El modelo de planeación estratégica propuesto por Frank Banghart, está representado por cinco etapas: “conceptualización del problema y diseño de planes o alternativas; evaluación de planes o alternativas; selección de planes o alternativas; instrumentación del plan o alternativa; retroalimentación” (Compendio Investigativo de Academia Journals, 2015).

Figura 2. Modelo Frank Banghart.



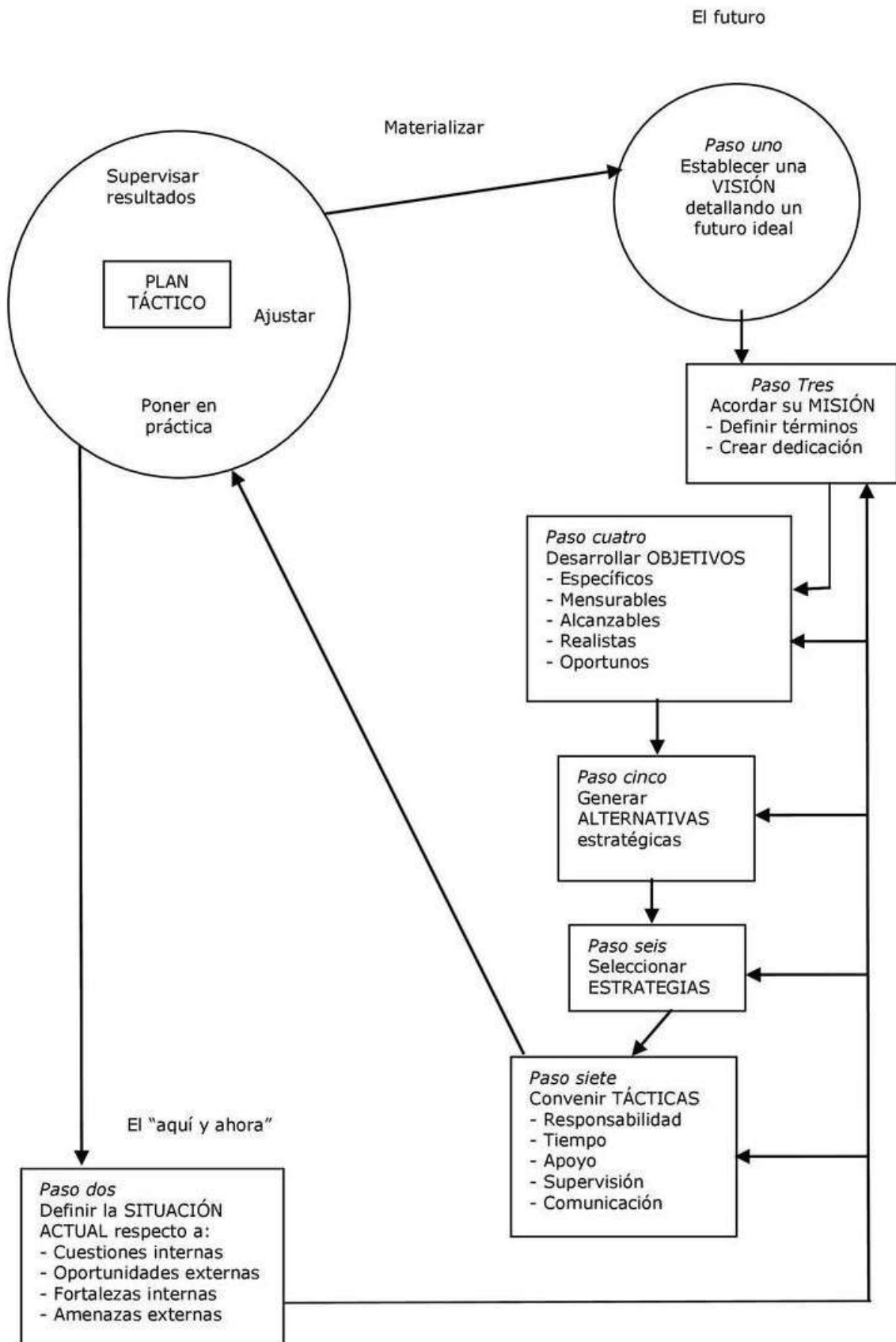
Fuente: Modelo Frank Banghart (Compendio Investigativo de Academia Journals, 2015)

1.5.1.7. Modelo Tom Lambert

Tom Lambert, establece este modelo de planeación estratégica, considerando 8 etapas: establecer la visión, definir la situación actual, acordar su misión, desarrollar sus objetivos, generar alternativas, seleccionar estrategias, convenir tácticas, y elaborar el plan táctico. El concepto clave del modelo puede definirse diciendo que lleva al equipo desde donde está hoy en día hasta cualquier futuro ideal que se quiera diseñar. Hace que el pensamiento estratégico pase de lo vago a lo concreto, de la creatividad y la especulación a la precisión y la exactitud y lo hace paso a paso, sencilla y comedidamente. El modelo incorpora otros modelos y técnicas y al modificarse facilita un claro enfoque en los principios esenciales que desempeñarán un papel clave en la materialización de los planes.

Analizando el modelo, planeado por Lambert, el proceso empieza con el desarrollo del futuro que se desea. Una visión compartida del punto a donde se encamina la organización brinda una sólida base para enfocar el pensamiento en la forma de llegar allí y limita la consideración del estado actual a aquellos factores que son pertinentes para el resultado que se desea.

Figura 3. Modelo Tom Lambert.



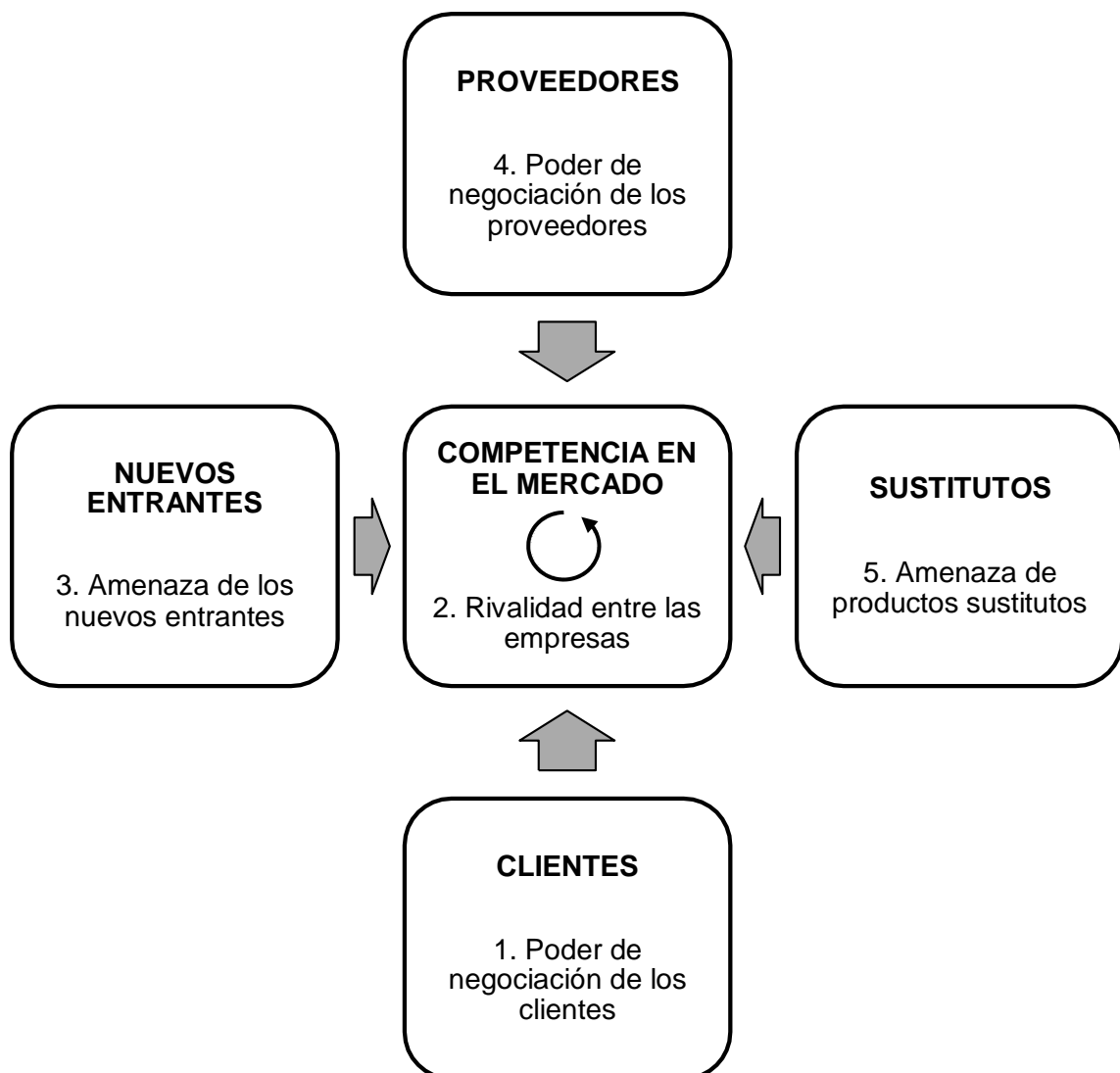
Fuente: Modelo Tom Lambert (Compendio Investigativo de Academia Journals, 2015)

Por otra parte, situándonos en el plano de la idea original del autor, la generación de alternativas en este punto es correcta, dado que es una acción que se debe realizar, antes de elaborar el documento definitivo del plan estratégico que se esté desarrollando. (Compendio Investigativo de Academia Journals, 2015)

1.5.1.8. Modelo de las cinco fuerzas de Michael E. Porter

Según Méndez y Miranda, “las 5 fuerzas de Porter son un gran concepto de los negocios por el cual se maximizan recursos y se supera la competencia, cualquiera que sea el giro de la organización” (Méndez & Miranda, 2016).

Figura 4. Modelo de las cinco fuerzas de Michael Porter.

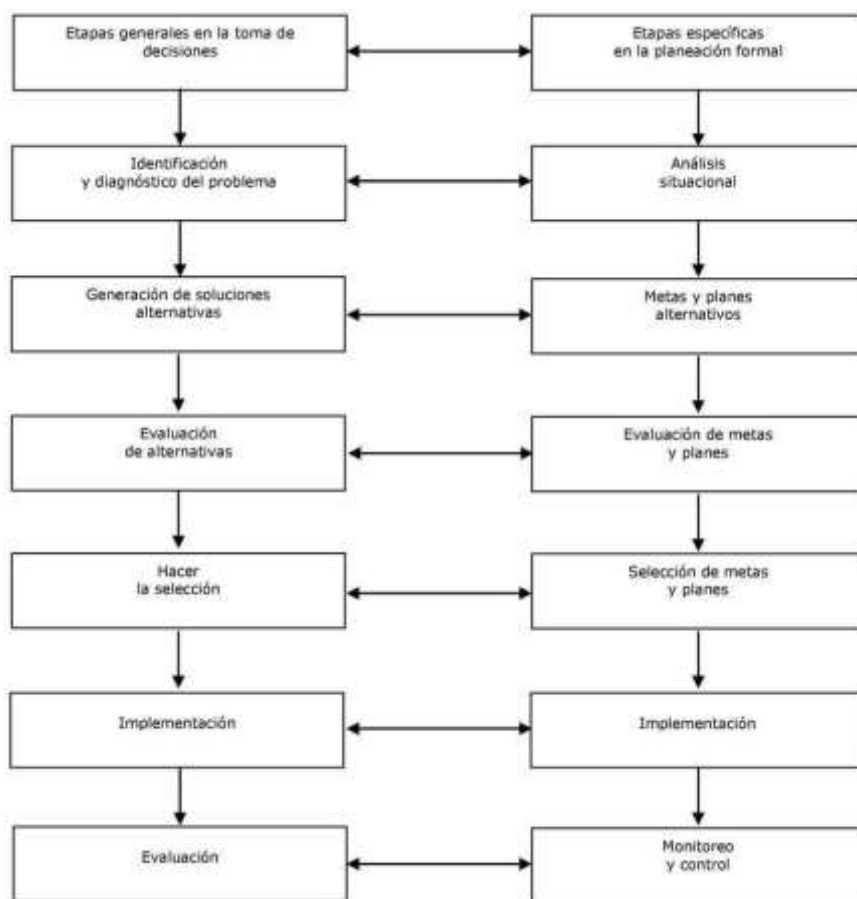


Fuente: Modelo de las cinco fuerzas de Michael Porter (Méndez & Miranda, 2016)

1.5.1.9. Modelo Bateman y Snell

El modelo de plan estratégico propuesto por Bateman y Snell, presupone en primer momento un conjunto de acciones orientadas a la identificación y precisión del problema que se pretende resolver a través del proceso de planeación, iniciando con el diagnóstico del organismo y de su entorno, la presentación de ideas respecto al conjunto de soluciones alternativas que se perciben después del análisis, la selección de alternativas posibles dados los recursos, la evaluación de las mismas y la selección correspondiente para proceder a su implementación y evaluación previa a la planeación formal para llevar a cabo las propuestas.

Figura 5. Modelo Bateman y Snell.



Fuente: Modelo Bateman y Snell (Méndez & Miranda, 2016)

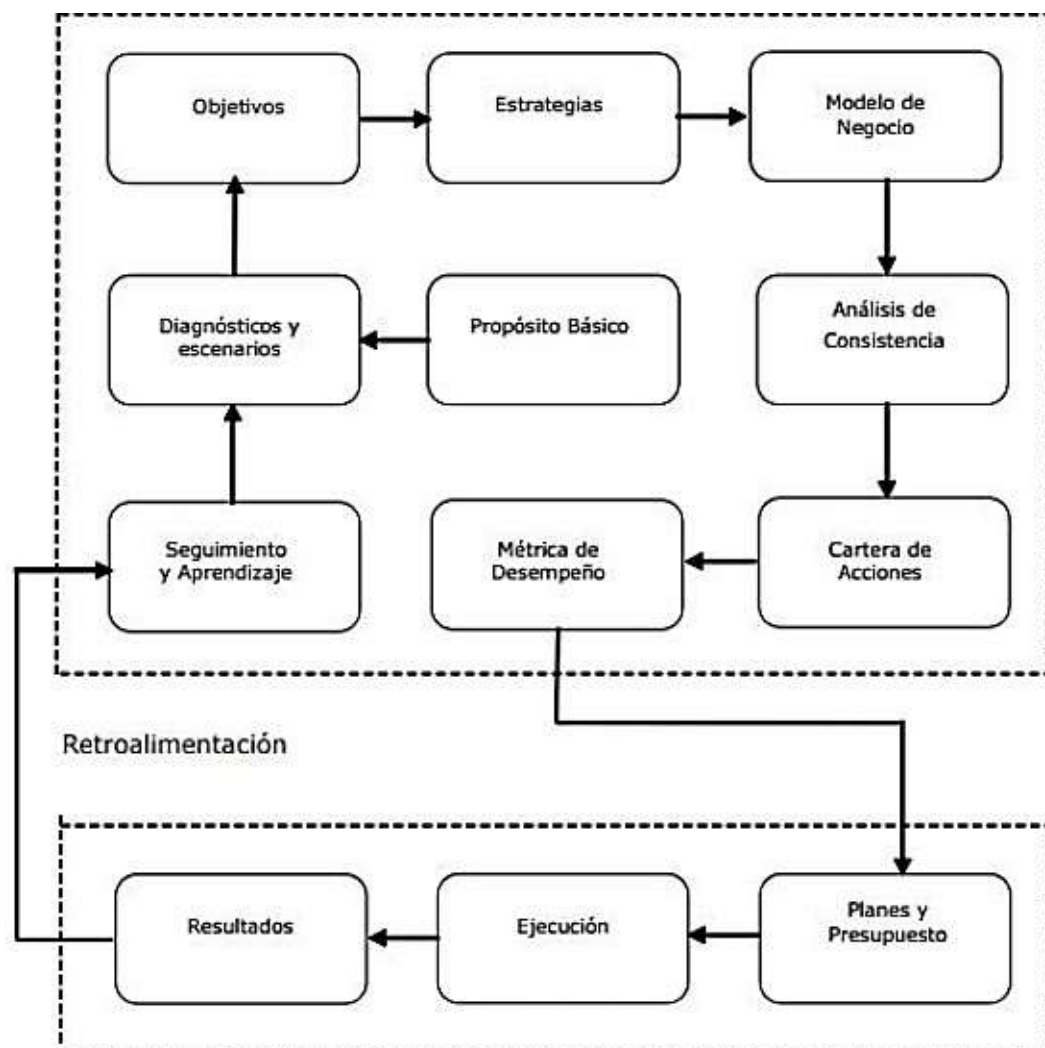
El segundo momento, consiste en llevar a cabo las actividades formales para la objetivación de las ideas, transformándolas en planes y programas susceptibles de ser llevados a la práctica, determinando sus objetivos y metas, así como el

proceso de implementación y evaluación. (Méndez & Miranda, 2016), mientras que el modelo de Bateman y Snell es una propuesta muy atractiva ya que se ajusta a cualquier tipo de organización que esté dispuesta a llevar a la práctica procesos de planeación estratégica.

1.5.1.10. Modelo Colón y Rodríguez

El modelo de Colón y Rodríguez inicia con los objetivos del proyecto estratégico, antes que, con el análisis diagnóstico, lo que parece adecuado ya que al analizar el qué es lo que se desea realizar permite centrar las acciones de los planificadores.

Figura 6. Modelo Colón y Rodríguez.



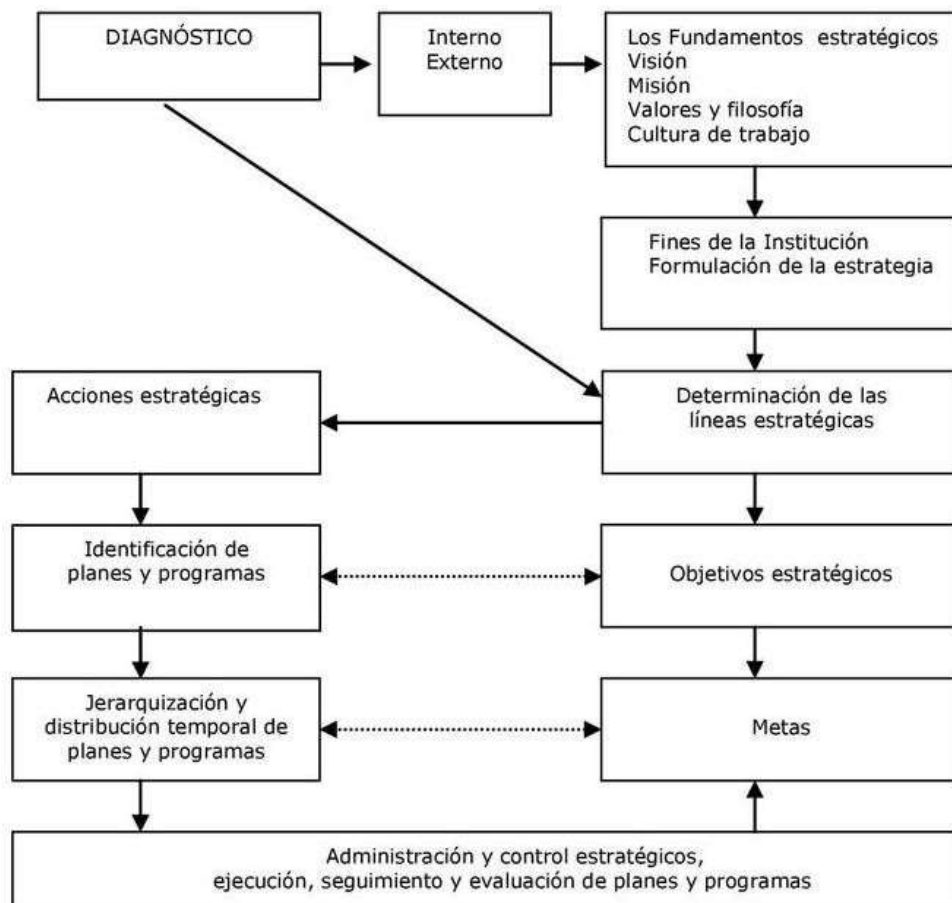
Fuente: Modelo Colón y Rodríguez (Méndez & Miranda, 2016)

Lo que denominan como modelo del negocio, no es otra cosa que la construcción del escenario al que se le adicionarán las estrategias y acciones que darán sustento al proyecto medular. (Méndez & Miranda, 2016).

1.5.1.11. Modelo SHKG

Para Kauffman todo proceso de planeación, independientemente de las decisiones previas inherentes a la necesidad de desarrollar un proyecto de planeación estratégica, requieren de un diagnóstico previo en el cual se basen las decisiones y acciones posteriores.

Figura 7. Modelo de planeación estratégica SHKG.



Fuente: Modelo de planeación estratégica SHKG (Méndez & Miranda, 2016)

Como resultado de este proceso, se establecen lo que Kauffman denomina los fundamentos estratégicos de la planeación: Misión y Visión de la organización, los Valores y la filosofía bajo los cuales se regirán las conductas individuales y

colectivas, y la cultura de trabajo (métodos y procedimientos) que permitirá alcanzar los resultados esperados. (Méndez & Miranda, 2016)

1.5.2. Eficiencia organizacional

Otra variable que conforma el problema de investigación es la eficiencia organizacional, la misma que es conceptualizada por Fernández y Sánchez quienes afirman que la eficacia organizacional, “es una medida de la pertinencia en elección de las metas de los gerentes para la organización y el grado en el que ésta las alcanza. Las organizaciones son eficaces cuando los gerentes escogen metas apropiadas y las cumplen” (Fernández & Sánchez, 2014), mientras que Escalante, afirma “que una organización que está estructurada para ayudar al logro de los objetivos de la empresa con un mínimo de consecuencias o costos no deseados, las organizaciones son eficientes cuando sus gerentes reducen al mínimo la cantidad de insumos o el tiempo que se requiere para producir un lote determinado de bienes y servicios” (Escalante, 2016)

Según Herrera “la eficiencia administrativa lleva a la eficiencia organizacional, que se alcanza cuando se reúnen tres condiciones esenciales: alcance de objetivos empresariales; mantenimiento del sistema interno y adaptación al ambiente externo”, para que se dé la eficiencia organizacional entran en juego muchos factores, algunos antagónicos entre sí, para el éxito organizacional entran en juego: “la satisfacción de la comunidad, del gobierno, de los gerentes, de los proveedores, de los acreedores, de los empleados y de los consumidores” (Herrera, 2015), por otro lado, la eficiencia “busca utilizar los medios, métodos y procedimientos más adecuados y debidamente planeados y organizados para asegurar un óptimo empleo de los recursos disponibles” (Cano & Olivera, 2012), así mismo Herrera manifiesta que “la eficiencia no se preocupa por los fines, sino por los medios” (Herrera, 2015)

1.5.3. Planificación y administración

La planificación presenta varias definiciones, la más conocida “es la acción y el efecto de planificar” (Ruiz, 2016). Es decir, la planificación es parte del proceso administrativo, en donde se toman acciones para llevar a cabo una actividad. En esta definición se expresa que la planificación comprende los pasos organizados que se deben seguir con la finalidad de obtener o cumplir un objetivo en particular, y que sirve para cualquier organización, empresa o institución. Por otro lado, la administración la definen como: “el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos para lograr los objetivos” (Koontz & Heinz, 2008). De acuerdo el autor, la administración comprende el proceso de diseñar y mantener un ambiente en el que las personas trabajando en grupo alcancen con eficiencias las metas seleccionadas.

Según la siguiente teoría determina que “la administración es un órgano social específicamente encargado de hacer que los recursos sean productivos, refleja el espíritu esencial de la era moderna, es indispensable y esto explica porque una vez creada creció con tanta rapidez y tan poca oposición” (Terry, 2014). Según el autor la administración es una actividad de máxima importancia dentro del que hacer de cualquier empresa, ya que se refiere al establecimiento, búsqueda y logro de objetivos. A la planificación se la define también como “el proceso de definir el curso de acción y los procedimientos requeridos para alcanzar los objetivos y metas. La planeación establece lo que hay que hacer para llegar al estado final deseado” (Maldonado & Erazo, 2016)

De acuerdo al análisis de la siguiente teoría, se entiende que “muchas veces se tiende a realizar las cosas sin planificar, porque existe impaciencia, porque pensar parece una actividad improductiva, que no produce resultados y porque generalmente ocurre que lo urgente desplaza lo importante” (Aguirre, 2014). Todo negocio, como sabemos, está siempre expuesto a ciertos riesgos. Hay cambios imprevistos en el mercado, aumento en las tasas de interés, baja en la demanda, se instala un competidor cercano, aparece de un sustituto del producto, etc. Todos estos riesgos pueden ocasionar la quiebra o el cierre de la empresa. (Martínez & Del Castillo, 2012)

La planificación no tiene que ver solamente con los aspectos productivos, “también puede faltar el recurso financiero o económico por no planificar financieramente y encontrarse con un descubierto en el banco” (Cordero, 2015). Esto indica que la falta de planeación ocasiona fallas en el diseño del producto o falta de stock justo cuando aumentan las ventas. Cabe destacar lo afirmado por el siguiente autor, quien afirma que “como empresario, es necesario reducir la vulnerabilidad de la empresa para poder hacer frente a los imprevistos cuando estos se presenten, caso contrario, cualquier cambio externo puede obligar a cerrar el negocio” (Sallenave, 2013)

1.5.4. Proceso administrativo

En cuanto a los procesos administrativos, según a lo manifestado por (Hersey, Blanchard, & Johnson, 2014) son: planificación, control, dirección y Organización, los mismo que son parte del proceso administrativo, elementos que son empleados para alcanzar las metas trazadas, se debe cumplir los pasos descritos para lo que se desea alcanzar.

1.5.5. Plan estratégico

Al modelo de planeación se lo considera como un plan, el cual se lo define como “el plan de juego de la empresa, así como un equipo de futbol necesita un buen plan de juego para tener una oportunidad de triunfar, una empresa debe contar con un buen plan estratégico para tener éxito al competir” (Ronda, 2014). Según el libro de planeación estratégica para alta dirección, las estrategias “son los principales cursos de acción que se eligen e instrumentan para conseguir uno o más objetivos” (Reyes, 2012). Es decir, estas ejercen un fuerte efecto cuando colocan a una organización en una posición distinta en uno o más aspectos a las que tienen sus competidores.

Dentro del proceso de planeación estratégica el direccionamiento es un elemento esencial para las organizaciones, ya que, permite “crecer, generar utilidades y permanecer en el mercado, por ello, deben tener muy claro dónde van, es decir haber definido su direccionamiento estratégico” (Mío & Tafur, 2018).

El direccionamiento estratégico lo integran los principios corporativos, la visión y la misión de la organización, es un factor elemental en el proceso de planeación y conlleva al logro de las metas trazadas.

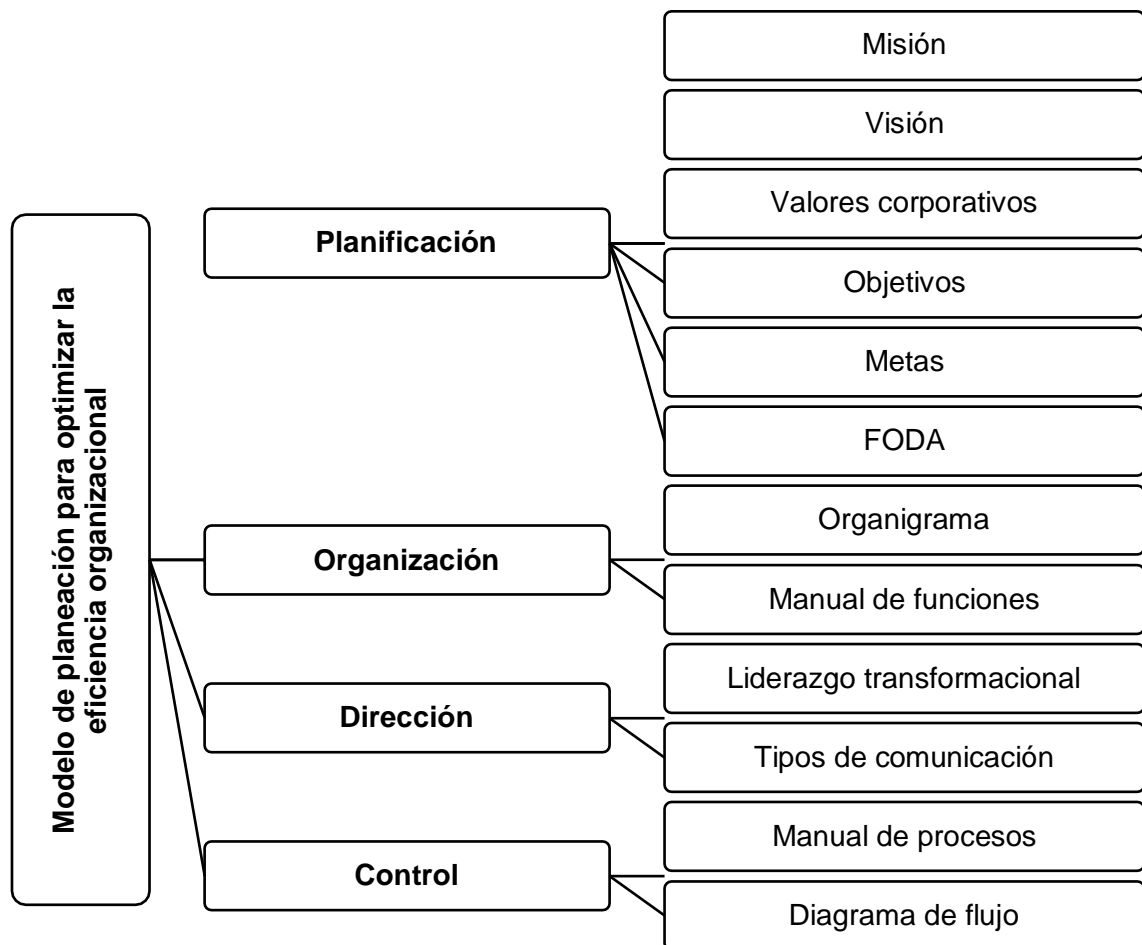
1.5.6. Proceso de elaboración de un modelo de planeación estratégica

Según (Mío & Tafur, 2018), para desarrollar correctamente un modelo de planeación estratégica, se necesita profundizar en varias etapas, fundamentadas en el estudio y en la toma de decisiones: Etapa 1. Análisis de la situación: En esta etapa se tendrá en cuenta tanto la situación externa, representada por el mercado y nuestros competidores; así como la situación interna, es decir, las debilidades y fortalezas de nuestra empresa; Etapa 2. Diagnóstico de la situación: Es la conclusión del análisis anterior y supone la identificación de las oportunidades y amenazas que presenta el entorno, así como nuestros puntos fuertes o débiles con relación a nuestros competidores; Etapa 3. Declaración de objetivos de la institución: En esta etapa se recogen las decisiones relacionadas con la razón de ser de nuestra empresa, denominada “Misión”, con los objetivos que nos gustaría alcanzar, denominado “Visión”, con los valores en los que creemos y que compartimos en nuestra empresa, “Valores”; Etapa 4. Definición de las estrategias: Las diferentes estrategias corporativas y funcionales que deben abordarse en un plan estratégico son las siguientes: definición del negocio, estrategia de crecimiento y estrategia de cartera, y Etapa 5. Plan de acción: La definición de las decisiones operativas es, sin duda, la fase de mayor concreción en la toma de decisiones. (Mío & Tafur, 2018)

1.5.7. Modelo propuesto para optimizar la eficiencia organizacional

Según Maqueda, “el modelo fundamentado en el desarrollo de procesos de control, planificación, dirección y organización es transcendental para lograr la eficiencia organizacional”, con el desarrollo de los procesos administrativos, se logra una mejor administración de los recursos de la empresa, así mismo, se optimiza el desempeño laboral y se logra alcanzar la misión y visión empresarial. (Maqueda, 2016)

Figura 8. Modelo de planeación para optimizar la eficiencia organizacional.



Fuente: Modelo de planeación para optimizar la eficiencia organizacional.

El modelo de planeación está conformado por 4 elementos indispensables para el desarrollo de los procesos administrativos, el primero es la planificación, orientado a dar a conocer la misión, visión, valores corporativos, objetivos, metas y FODA de la empresa, componentes que deberán ser adoptados por el talento humano de la empresa, para el logro de objetivos; otro elemento es la organización, la cual está compuesta por la estructura organizacional y las herramientas administrativas necesarias para optimizar el desarrollo de funciones del personal; la dirección es el tercer elemento, basado en la aplicación de tipos de comunicación y formas de liderazgo transformacional, para lograr un mejor trabajo en equipo; y, por último, el elemento de control, conformado por la asignación de procesos en las principales áreas de la organización, el cual deberá contener los respectivos diagramas para un óptimo direccionamiento del talento humano en el desarrollo de procesos administrativos y operativos.

CAPÍTULO II. MARCO METODOLÓGICO

2.1. Tipo de diseño, alcance y enfoque de la investigación

Para el desarrollo y logro de objetivos del modelo de planeación estratégica, se emplearon los tipos de investigación: de campo, fundamentado en la recopilación de información primaria, sobre la empresa Comisariato Quevedo y del mercado donde esta compite, así mismo se empleó el tipo de investigación bibliográfico-documental, la cual, muestra información secundaria sobre las variables del objeto de estudio y proporciona datos sobre la aplicación de modelos de planeación estratégica, procesos, fases, etapas y diseño para optimizar el nivel de eficiencia organizacional en la empresa.

Mediante el diseño de la investigación, se analizaron y plasmaron varios temas referentes al modelo de planeación estratégica, con el propósito de determinar cuál es el más apropiado para luego implementarlo en la empresa Comisariato Quevedo y de esta forma mejorar el nivel de eficiencia de la organización. Cabe destacar que el modelo seleccionado, brindará las herramientas y recursos necesarios para alcanzar los objetivos de la planeación, además se consideran las necesidades y requerimientos de la empresa-talento humano, ya que, la finalidad es también optimizar el desempeño laboral y desarrollo funcional de las actividades empresariales.

2.2. Métodos de investigación

Para el logro de objetivos de la investigación y desarrollo del modelo de planeación estratégica, se emplearon siguientes métodos:

2.2.1. Inductivo

Permitió identificar y describir las necesidades de la empresa Comisariato Quevedo, además se recopilaron datos específicos sobre el desarrollo de procesos funcionales, administrativos y operativos del talento humano,

información que fue analizada e interpretada de forma delimitada para luego establecer la situación actual y global de la empresa.

2.2.2. Deductivo

A través del método deductivo, se analizó la información documental, es decir, los modelos de planeación estratégica, para luego determinar el más idóneo para alcanzar un mayor nivel de eficiencia organizacional en el Comisariato Quevedo. El modelo seleccionado, se lo desarrollará, considerando los resultados del estudio de campo, necesidades y requerimientos de la empresa.

2.2.3. Analítico

El método analítico permitió analizar la información recopilada, tanto del estudio de campo y el análisis de las teorías citadas mediante el estudio documental, información que conllevó a la indagación de los problemas y conflictos que presenta la empresa Comisariato Quevedo, en el desarrollo de los procesos administrativos y operativos, falencias que guardan relación con los inconvenientes que se presentan en la planeación, control, organización y dirección, así también con el desempeño laboral del talento humano de la empresa.

2.2.4. Estadístico

Mediante el método de investigación estadístico, se logró representar gráficamente los datos recopilados a través del estudio de campo empleado en la empresa Comisariato Quevedo, considerando las variables, frecuencia y porcentajes obtenidos en las encuestas, aplicadas al talento humano de la empresa, para determinar las necesidades, inconformidades y conflictos que se presentan en el desarrollo de los procesos operativos, administrativos y comerciales de la organización.

2.3. Unidad de análisis, población y muestra

Para el estudio de campo y logro de objetivos, se utilizó la población total de la empresa Comisariato Quevedo, la misma que está conformada por 18 colaboradores, es decir, se encuestará a ese grupo de personas para obtener la información primaria, sobre la situación actual de la empresa, necesidades, requerimientos y modelos empleados en el desarrollo de los procesos administrativos y operativos.

2.4. Variables de la investigación, operacionalización

El tema “Modelo de Planeación Estratégica para mejorar el nivel de Eficiencia Organizacional del Comisariato Quevedo” está compuesto por las siguientes variables:

Variable independiente: Modelo de Planeación Estratégica.

Variable dependiente: Eficiencia Organizacional.

Tabla 1. Operacionalización de las variables.

Variables	Definición	Dimensiones	Indicadores
V.I. Modelo de planeación estratégica	El modelo de planeación estratégica, es una herramienta útil para alcanzar objetivos en un periodo determinado, a través de medios y recursos eficientes, considerados en la planeación y planteamiento de estrategias.	<ul style="list-style-type: none">▪ Modelos de planeación▪ Objetivos▪ Estrategias▪ Recursos▪ Herramientas	<ul style="list-style-type: none">▪ Modelo Newman▪ Modelo Lambert▪ Modelo Porter▪ Modelo SHKG▪ Resultados▪ Necesidades▪ Periodo de tiempo▪ Rutas▪ Acciones▪ Procesos▪ Humanos▪ Equipos y materiales▪ Administrativas▪ Operacionales▪ Funcionales

V.D. Eficiencia organizacional	Es una medida de la pertinencia en elección de las metas de los gerentes para la organización y el grado en el que ésta las alcanza.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Metas ▪ Objetivos de organización ▪ Medios y métodos ▪ Procedimiento 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Fines de la organización ▪ Grado de alcance ▪ Alcance ▪ Periodo de tiempo ▪ Propósito ▪ Recursos ▪ Técnicas ▪ Instrumentos ▪ Modelos organizacionales ▪ Procesos administrativos ▪ Desarrollo de funciones.
---------------------------------------	--	---	---

Fuente: Modelo de planeación (López A. , 2015) y Eficiencia organizacional (Escalante, 2016)

Elaborado por: Ing. Johanna Elizabeth Tigreiro Menéndez (2019)

2.5. Fuentes, técnicas e instrumentos para la recolección de información

La presente investigación está sustentada por dos fuentes de información, la primaria, que se fundamenta en el análisis de los resultados del estudio de campo (encuestas y entrevistas aplicadas al talento humano de la empresa Comisariato Quevedo) y la segunda fuente secundaria, es la información bibliográfica-documental, sostenida en la definición de las variables y dimensiones del objeto de estudio.

Las técnicas empleadas para obtener la información primaria fueron: la encuesta, entrevista y observación.

Encuesta: Empleada a 18 colaboradores de la empresa Comisariato Quevedo, para recopilar información concerniente a los objetivos y necesidades de la investigación. El instrumento de recolección de información, utilizado en esta técnica es el cuestionario, el mismo que fue estructurado con 10 preguntas cerradas, con variables acordes a los objetivos del tema y problema de investigación.

ENCUESTA A LOS COLABORADORES

Objetivo: Diseñar un modelo de planeación estratégica para mejorar el nivel de eficiencia organizacional del Comisariato Quevedo.

Marcar con una (X) la alternativa correcta para usted:

1	¿Conoce con detalle las funciones asignadas en su puesto de trabajo?	Sí	No			
2	¿Cómo califica la planificación, dirección, control y organización en la empresa Comisariato Quevedo?	Excelente	Bueno	Regular	Deficiente	
3	¿Cómo califica el nivel de eficiencia organizacional en Comisariato Quevedo?	Excelente	Bueno	Regular	Deficiente	
4	¿La empresa Comisariato Quevedo cuenta con un manual de funciones-procesos para instruir y direccionar al personal en sus puestos?	Sí	No			
5	¿En la empresa Comisariato Quevedo, se implementan constantemente capacitaciones para alcanzar la eficiencia organizacional?	Sí	No			
6	¿La empresa Comisariato Quevedo	Sí	No			

	cumple oportunamente con la gestión de control y organización?					
7	¿Considera que las políticas empresariales son apropiadas para alcanzar la visión y objetivos mercadológicos del Comisariato Quevedo?	Sí	No	Desconoce		
8	¿Cómo califica el clima laboral en los puestos de trabajo de la empresa Comisariato Quevedo?	Excelente	Bueno	Regular	Deficiente	
9	¿Considera que la estructura organizacional de Comisariato Quevedo se encuentra adecuadamente delineado acorde a las necesidades y misión de la empresa?	Sí	No	Desconoce		
10	¿Considera oportuno implementar estrategias y herramientas administrativas para alcanzar la eficiencia organizacional?	Sí	No			

Gracias por su colaboración.

Entrevista: Empleado al administrador de la empresa Comisariato Quevedo, para compilar información respecto a la situación actual del negocio y a los modelos de gestión administrativa empleados para el desarrollo de procesos administrativos, operativos y comerciales. El instrumento de recolección de información, utilizado para esta técnica fue la guía de entrevista, la misma que está estructurada con preguntas abiertas, relacionadas con los objetivos y requerimientos de la investigación.



ENTREVISTA AL ADMINISTRADOR

Objetivo: Diseñar un modelo de planeación estratégica para mejorar el nivel de eficiencia organizacional del Comisariato Quevedo.

1	¿Cree que se está llevando a cabo una gestión administrativa adecuada?	_____ _____ _____
2	¿Cómo calificaría la gestión administrativa del talento humano?	_____ _____ _____
3	¿Cómo califica la planificación, dirección, control y organización en la empresa Comisariato Quevedo?	_____ _____ _____
4	¿Considera que el trabajo en equipo en las diferentes áreas del comisariato es muy eficiente?	_____ _____ _____
5	¿Cree que la implementación de un modelo de planificación estratégica, mejorará la eficiencia organizacional de la empresa?	_____ _____ _____
6	¿En la empresa Comisariato Quevedo, se implementan constantemente capacitaciones para alcanzar la eficiencia organizacional?	_____ _____ _____

7	¿Cree necesario optimizar el desarrollo organizacional empleado herramientas que direccionen las actividades de talento humano?	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/>
8	¿Qué herramienta administrativa considera necesarias para alcanzar la eficiencia organizacional en la empresa?	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/>

Gracias por su colaboración.

Observación: Se empleó esta técnica, para evidenciar el desarrollo de los procesos operativos y funcionales del talento humano, así mismo ayudó a observar y a comprobar los problemas diagnosticados en la empresa Comisariato Quevedo. El instrumento usado para esta técnica, fue la ficha de observación.

2.6. Tratamiento de la información

El tratamiento de la información se la llevó a cabo utilizando los programas de Microsoft Office e internet, así mismo se emplearon los respectivos instrumentos de recolección de información para ordenar y tabular los datos obtenidos a través de las encuestas, entrevistas y observación, empleadas en el estudio de campo. Los datos fueron tabulados y analizados a través del programa de Excel, en donde se establecieron las gráficas y se determinaron los porcentajes de acuerdo a cada pregunta, para luego proceder con el respectivo análisis e interpretación de resultados.

Para determinar la situacional actual de la empresa Comisariato Quevedo y sus perspectivas de crecimiento, se empleó la herramienta y modelo matriz FODA, en la cual se describieron las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas del negocio. Este análisis dio las pautas para estructurar el modelo de planeación estratégica con fines de alcanzar un mayor nivel de eficiencia organizacional.

CAPÍTULO III. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

3.1. Análisis de la situación actual

Para determinar la situación actual de la empresa Comisariato Quevedo, se empleó el análisis FODA, herramientas que describe las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas del negocio.

A continuación, se presenta el análisis situacional interno de la empresa:

Fortalezas:

F1 Infraestructura grande y adecuada del comisariato.

F2 Calidad de los productos que oferta con gran demanda.

F3 Precios asequibles y competitivos.

F4 Amplio posicionamiento en el mercado.

Debilidades:

D1 Carece de modelos de planeación estratégica.

D2 Carece de herramientas para direccionar al personal en sus funciones.

D3 Escaso personal en caja para una atención ágil.

D4 Escaso direccionamiento estratégico para el logro de objetivos.

Actualmente el Comisariato Quevedo, cuenta con adecuadas instalaciones, es decir, su infraestructura es grande, lo cual permite distribuir correctamente los productos por secciones, para comodidad y elección de los clientes, así mismo, oferta productos de consumo masivo que tienen una gran demanda por la población, otro aspecto que la hace fuerte ante la competencia, es que ofrece precios bajos, los mismos que son asequibles y atraen a la clientela. Otra fortaleza de la empresa, es su posicionamiento, ya que, es muy reconocida en el mercado local y las zonas adyacentes.

Según el FODA, la empresa Comisariato Quevedo, presenta debilidades que afectan el desarrollo de los procesos administrativos, operativos y comerciales, consecuencia de la carente implementación de modelo planeación estratégica, que ayuden a potencializar el desarrollo organizacional, alcanzar la eficiencia, eficacia y óptimo desempeño de todas las líneas de acción. Así mismo, se evidenció que carece de herramientas para direccionar al personal en sus funciones, lo cual incurren en las actividades labores y genera inconvenientes en los procedimiento y acciones del talento humano. Se observó que existen 8 cajas, pero 3 suelen atender, generando congestionamiento de personas y creando desconcierto en la atención.

Se determina que la empresa Comisariato Quevedo, presenta un gran posicionamiento en el mercado local, además tiene una favorable aceptación de clientes, por la calidad de los productos y los precios que ofrece, pero presenta fallas en los sistemas administrativos, consecuencia de la carente implementación de modelos administrativos, sistemas de gestión y el escaso direccionamiento estratégico para el logro de objetivos. Estos aspectos de no corregirse, va a generar problemas a futuros que van a influir en la atención, desarrollo de procesos administrativos y operativos, y posiblemente va afectar la estabilidad y desarrollo progresivo del negocio.

A continuación, se presenta el análisis situacional externo de la empresa:

Oportunidades:

- O1** Continuo crecimiento del mercado.
- O2** Creación de nuevas sucursales.
- O3** Acceso a nuevos mercados.
- O4** Expansión del negocio, ofertando nuevos productos.

Amenazas:

- A1** La competencia.
- A2** Elevación de impuestos a los productos.

A3 El impacto del comercio informal.

A4 Decreciente desarrollo socioeconómico.

En cuanto a la situación externa de la empresa Comisariato Quevedo, se determina, que existe la oportunidad de aprovechar el continuo crecimiento del mercado, por lo tanto, habrá mayor demanda y, por ende, este factor es rentable para la empresa, siempre y cuando se lo acapare. Debido al crecimiento de la empresa, se presenta la oportunidad de crear nuevas sucursales en otros sitios de la ciudad y provincia, lo cual da acceso a nuevos mercados y obtener provecho de aquello. Otro factor que se determina como oportunidad para la empresa, es ofrecer otros productos, como por ejemplo artículos para el hogar, línea blanca, electrodomésticos, entre otros que tengan mayor demanda.

Según el análisis FODA, Comisariato Quevedo, presenta como principal amenaza la competencia, la misma que actualmente se ha incrementado, por ejemplo, este año SUPERMAXI abrió un nuevo local en la ciudad de Quevedo, creando un ambiente más competitivo, ya que, en el mercado del sector existen otras empresas que ofertan productos similares como: Mi Comisariato, Tiendas AKI, TIA, entre otros negocios similares, que son una constante amenaza para la empresa. La elevación de impuestos a los productos, afecta el costo de los mismos, por lo tanto, puede ser un problema para desarrollo comercial de la empresa, ya que, el estado suele fijar impuestos elevados por importación de algunos productos que tienen una alta demanda. El comercio informal y el decreciente desarrollo socioeconómico, son factores que son considerados amenazas para la empresa, debido a que los consumidores optan por adquirir productos a bajo costo, por la mala situación en que se encuentran, muchas veces acuden al comercio informal.

Según el análisis de la situación externa del negocio, se determina que, la empresa Comisariato Quevedo, posee mucha clientela, y esto ha generado oportunidades, como: extenderse en el mercado y crecer como empresa, sin embargo, existen amenazas constantes, como: la competencia que se extiende constantemente y el comercio informal, que acapara un segmento importante en el mercado, debido al decreciente desarrollo socioeconómico.

Tabla 2. Matriz de impacto FODA.

FODA	Impacto		
	Alto	Medio	Bajo
Fortalezas			
F1 Infraestructura grande y adecuada del comisariato.	X		
F2 Calidad de los productos que oferta con gran demanda.	X		
F3 Precios asequibles y competitivos.		X	
F4 Amplio posicionamiento en el mercado.	X		
Debilidades			
D1 Carece de modelos de planeación estratégica.	X		
D2 Carece de herramientas para direccionar al personal en sus funciones.		X	
D3 Escaso personal en caja para una atención ágil.		X	
D4 Escaso direccionamiento estratégico para el logro de objetivos.			X
Oportunidades			
O1 Continuo crecimiento del mercado.	X		
O2 Creación de nuevas sucursales.		X	
O3 Acceso a nuevos mercados.		X	
O4 Expansión del negocio, ofertando nuevos productos.		X	
Amenazas			
A1 La competencia.	X		
A2 Elevación de impuestos a los productos.		X	
A3 El impacto del comercio informal.			X
A4 Decreciente desarrollo socioeconómico.			X

Elaborado por: Ing. Johanna Elizabeth Tigero Menéndez (2019)

3.2. Análisis comparativo, evolución, tendencias y perspectivas

Según los resultados del diagnóstico y el análisis de la situación interna y externa del negocio, se determina que la empresa Comisariato Quevedo, se encuentra posicionada en el mercado de la zona, es decir, esta es muy reconocida por los clientes potenciales y la demanda del sector, además los productos que comercializa, tienen mucha acogida y los precios son asequibles para el consumidor final.

En comparación con otras empresas del medio como: Supermaxi, Mi Comisariato, Supermercados AKI y Almacenes TIA, Comercial Litardo, entre otras, que ofertan productos similares y tienen la misma actividad comercial, Comisariato Quevedo, tiene una gran aceptación, es decir, muchas personas prefieren comprar en esta empresa, porque oferta mejores precios, promociones e incluso regala grandes premios, como viajes y hasta vehículos del año, estrategias que no las emplea en este medio la competencia. En cuanto a infraestructura e imagen, sin duda, Supermaxi y Mi Comisariato, tienen la delantera, acaparado el mercado de la clase social alta, pero el segmento poblacional de clase media y baja es mayor en la ciudad, por lo tanto, la empresa Comisariato Quevedo, tiende a tener mayor acogida.

Actualmente Comisariato Quevedo, ha evolucionado considerablemente, y es evidente, porque ha abierto un gran local en el centro de Quevedo, el cual tiene una gran acogida de clientes, incluso, muchos más que sus adversarios; este factor, le ha permitido desarrollarse y extenderse más, creando oportunidades, que a futuro se convertirán en proyectos viables para crecimiento empresarial.

Analizando el contexto anterior, se determina que la empresa está evolucionando constantemente, por lo tanto, existen muchas posibilidades de expandirse en el mercado, para ello, se debe contar con un plan estratégico, que conlleve alcanzar los objetivos y metas en un periodo determinado, optimizando primero el desarrollo organizacional y los recursos administrativos, mediante la implementación de herramientas y modelos administrativos apropiados para alcanzar la eficiencia, eficacia y calidad de la organización.

3.3. Presentación de resultados y discusión

3.3.1. Resultados de las encuestas y entrevista

1) ¿Conoce con detalle las funciones asignadas en su puesto de trabajo?

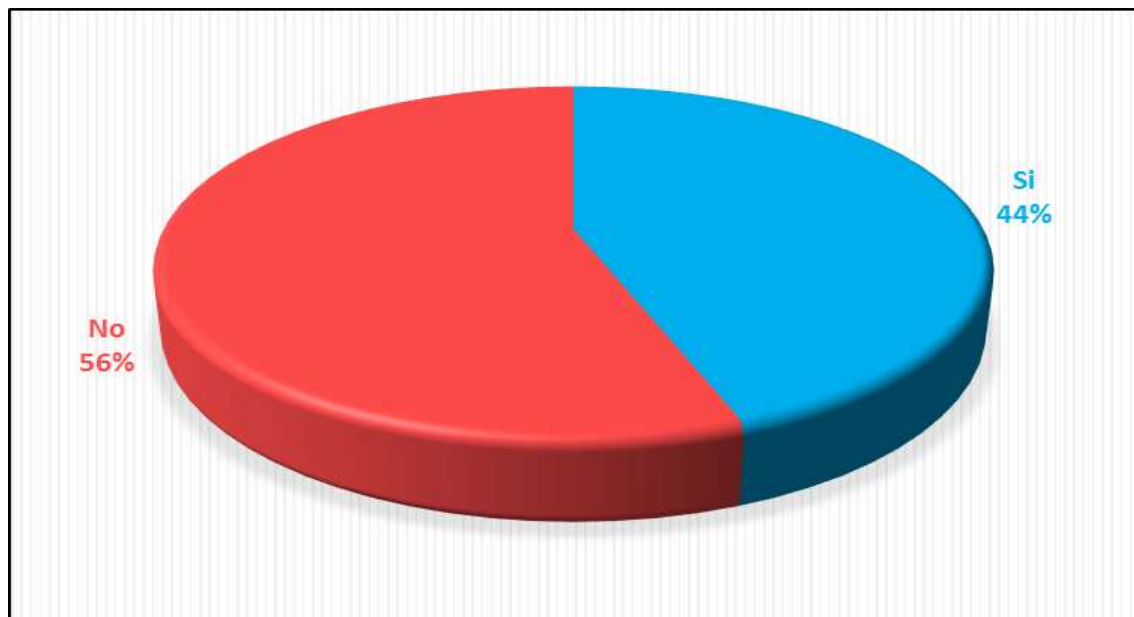
Tabla 3. Conocimiento de funciones del puesto de trabajo.

Variables	Frecuencia	Porcentaje
Sí	8	44%
No	10	56%
Total	18	100%

Fuente: Encuestas al personal de la empresa Comisariato Quevedo.

Elaborado por: Ing. Johanna Elizabeth Tigrero Menéndez (2019)

Gráfica 1. Conocimiento de funciones del puesto de trabajo.



Fuente: Encuestas al personal de la empresa Comisariato Quevedo.

Elaborado por: Ing. Johanna Elizabeth Tigrero Menéndez (2019)

Según la Gráfica 1, el 56% de los colaboradores encuestados de la empresa Comisariato Quevedo, manifestaron que no conocen con detalle las funciones asignadas en su puesto de trabajo, mientras el 44% sí. Esto demuestra que la mayoría del personal que labora en Comisariato Quevedo, no tiene conocimiento detallado de sus funciones, inconveniente que influye en el nivel de eficiencia organizacional, consecuencia de la carente implementación de herramientas que direccionen en desarrollo de procesos.

2) ¿Cómo califica la planificación, dirección, control y organización en la empresa Comisariato Quevedo?

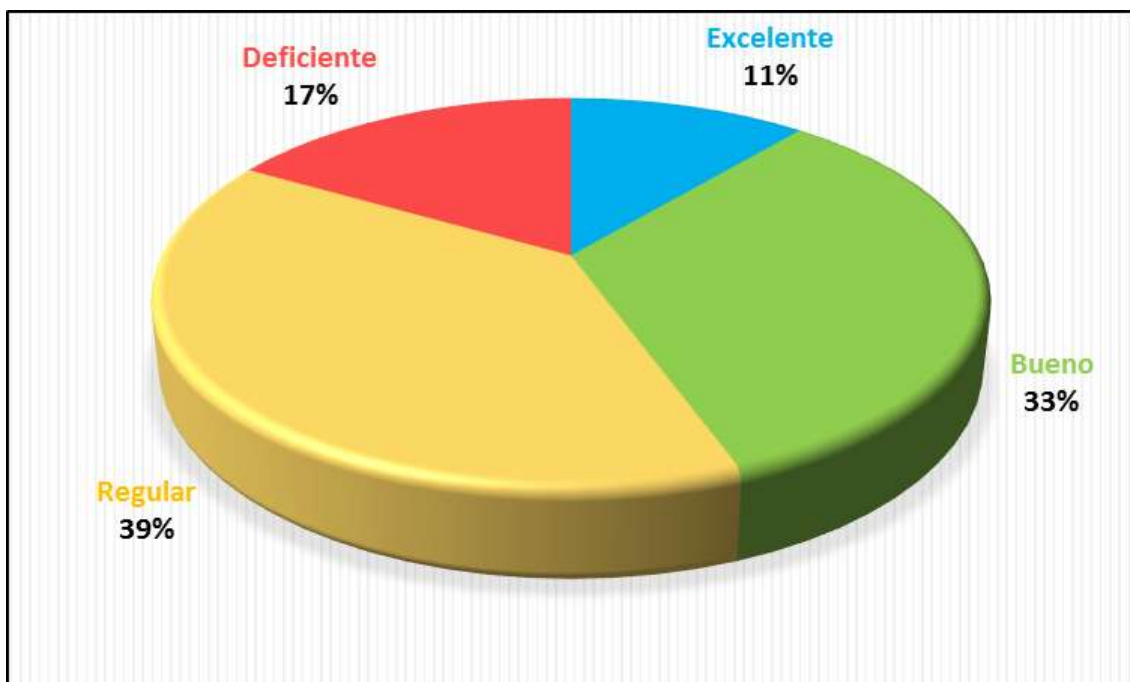
Tabla 4. Calificación de la planificación, dirección, control y organización.

Variables	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	2	11%
Bueno	6	33%
Regular	7	39%
Deficiente	3	17%
Total	18	100%

Fuente: Encuestas al personal de la empresa Comisariato Quevedo.

Elaborado por: Ing. Johanna Elizabeth Tigrero Menéndez (2019)

Gráfica 2. Calificación de la planificación, dirección, control y organización.



Fuente: Encuestas al personal de la empresa Comisariato Quevedo.

Elaborado por: Ing. Johanna Elizabeth Tigrero Menéndez (2019)

Según la Gráfica 2, el 39% de los colaboradores encuestados de la empresa Comisariato Quevedo, califican la planificación, dirección, control y organización en la empresa Comisariato Quevedo como regular, el 33% bueno, 17% deficiente y el 11% excelente. Lo cual revela que en la empresa existen inconvenientes en el desarrollo de los procesos administrativos, debido a que un grupo considerable de personas lo afirman, esto a su vez, afecta el desarrollo de funciones.

3) ¿Cómo califica el nivel de eficiencia organizacional en Comisariato Quevedo?

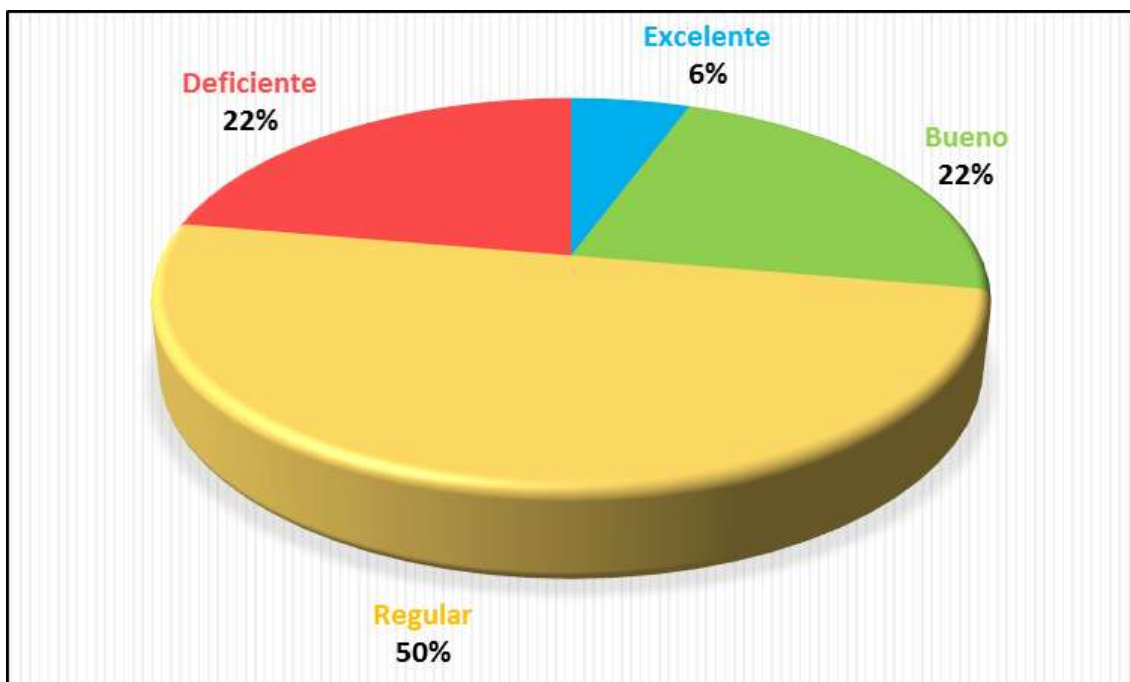
Tabla 5. Calificación del nivel de eficiencia organizacional.

VARIABLES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Excelente	1	6%
Bueno	4	22%
Regular	9	50%
Deficiente	4	22%
Total	18	100%

Fuente: Encuestas al personal de la empresa Comisariato Quevedo.

Elaborado por: Ing. Johanna Elizabeth Tigrero Menéndez (2019)

Gráfica 3. Calificación del nivel de eficiencia organizacional.



Fuente: Encuestas al personal de la empresa Comisariato Quevedo.

Elaborado por: Ing. Johanna Elizabeth Tigrero Menéndez (2019)

Según la Gráfica 3, el 50% de los colaboradores encuestados de la empresa Comisariato Quevedo, califican el nivel de eficiencia organizacional como regular, el 22% deficiente, el otro 22% bueno y el 6% excelente. Esto indica que la mayoría de los colaboradores de la empresa, no están conformes con el nivel de eficiencia organizacional, esto a su vez genera incertidumbre en el desarrollo de los procesos administrativos-operativos e influye en el desempeño laboral.

4) ¿La empresa Comisariato Quevedo cuenta con un manual de funciones-procesos para instruir y direccionar al personal en sus puestos?

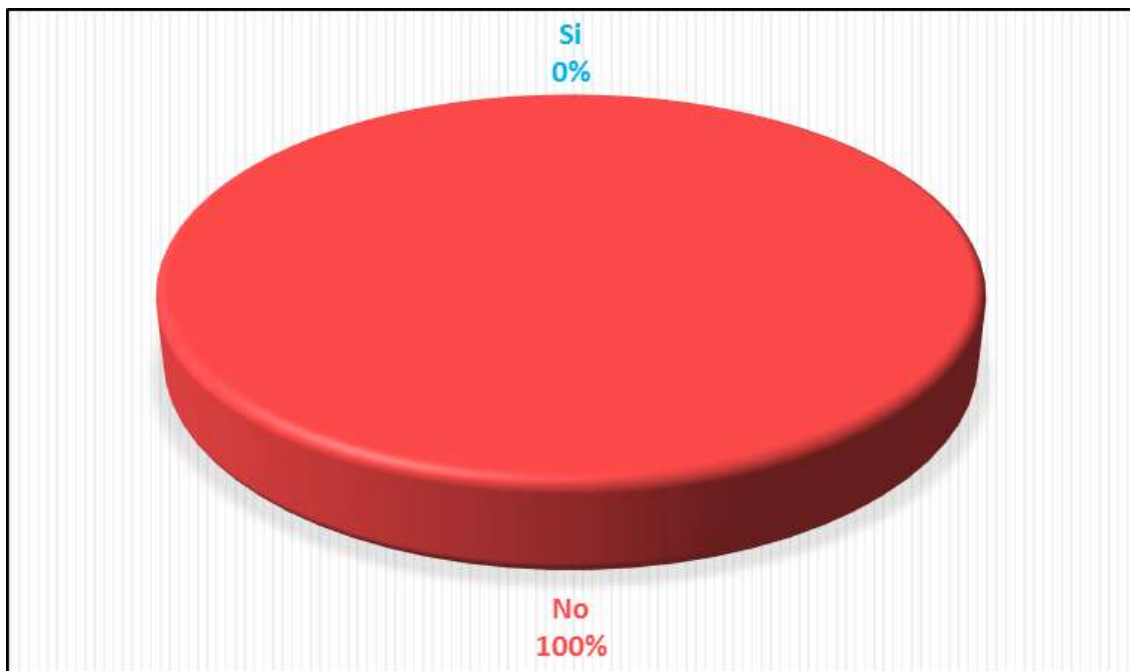
Tabla 6. La empresa cuenta con manual de funciones-procesos.

Variables	Frecuencia	Porcentaje
Sí	0	8%
No	18	100%
Total	18	100%

Fuente: Encuestas al personal de la empresa Comisariato Quevedo.

Elaborado por: Ing. Johanna Elizabeth Tigrero Menéndez (2019)

Gráfica 4. La empresa cuenta con manual de funciones-procesos.



Fuente: Encuestas al personal de la empresa Comisariato Quevedo.

Elaborado por: Ing. Johanna Elizabeth Tigrero Menéndez (2019)

La Gráfica 4, indica que el 100% de los colaboradores encuestados de la empresa Comisariato Quevedo, manifestaron que la empresa Comisariato Quevedo no cuenta con un manual de funciones-procesos para instruir y direccionar al personal en sus puestos.

Esto demuestra que la empresa carece de herramientas administrativas, como es un manual de funciones-procesos para direccionar e instruir al talento humano en el desarrollo de actividades en los puestos asignados, lo cual, es un problema que incurre en el desarrollo de procesos, eficiencia y desempeño laboral.

5) ¿En la empresa Comisariato Quevedo, se implementan constantemente capacitaciones para alcanzar la eficiencia organizacional?

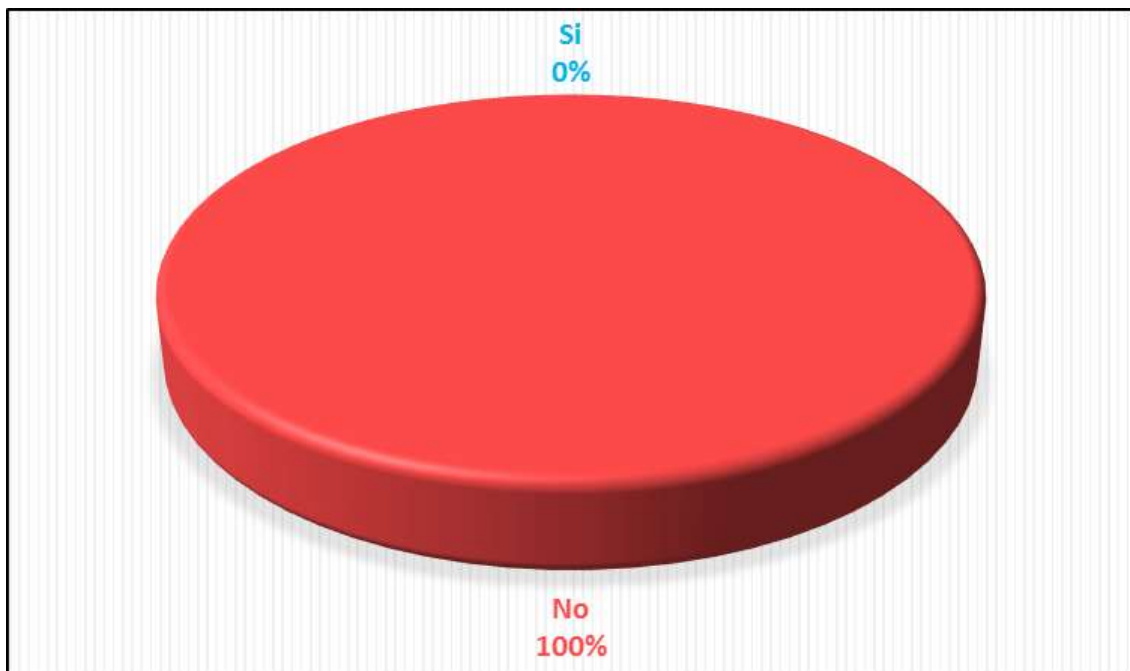
Tabla 7. Implementación de capacitaciones para alcanzar la eficiencia.

Variables	Frecuencia	Porcentaje
Sí	0	8%
No	18	100%
Total	18	100%

Fuente: Encuestas al personal de la empresa Comisariato Quevedo.

Elaborado por: Ing. Johanna Elizabeth Tigero Menéndez (2019)

Gráfica 5. Implementación de capacitaciones para alcanzar la eficiencia.



Fuente: Encuestas al personal de la empresa Comisariato Quevedo.

Elaborado por: Ing. Johanna Elizabeth Tigero Menéndez (2019)

De acuerdo a la Gráfica 5, el 100% de los colaboradores encuestados de la empresa Comisariato Quevedo, manifestaron que en la empresa Comisariato Quevedo, no se implementan constantemente capacitaciones para alcanzar la eficiencia organizacional.

Se determina que, en la empresa, no se ejecutan capacitaciones para mejorar el desempeño, accionar; obtener más conocimientos y motivar al talento humano en el desarrollo de funciones, falencia que incurre en la eficiencia organizacional.

6) ¿La empresa Comisariato Quevedo cumple oportunamente con la gestión de control y organización?

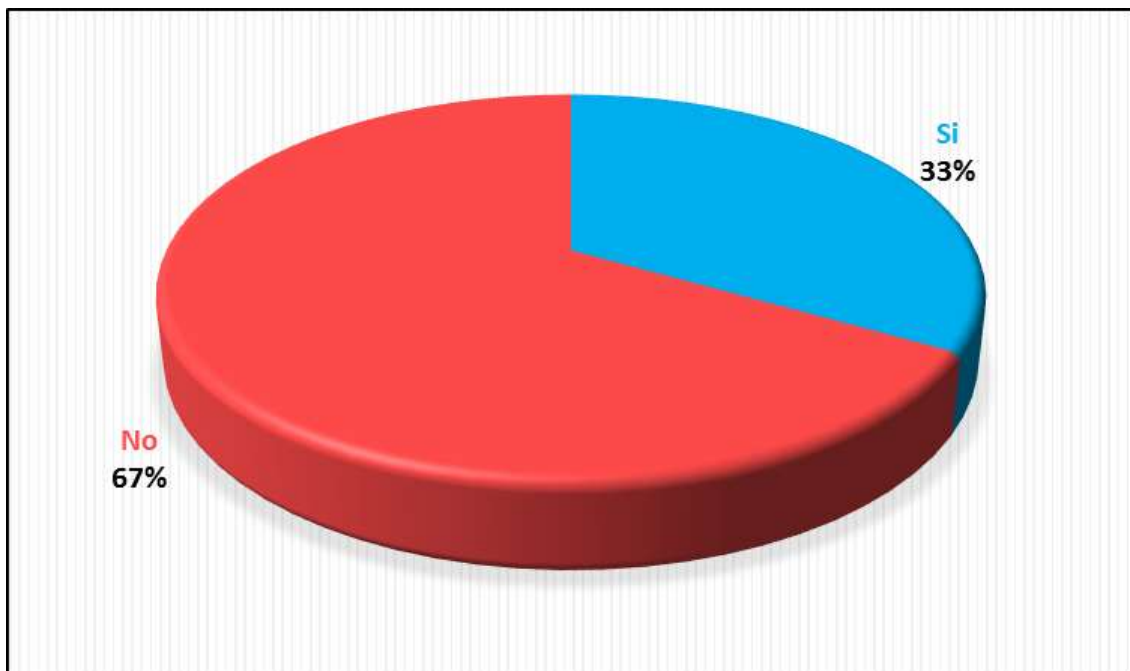
Tabla 8. Cumplimiento oportuno de la gestión de control y organización.

Variables	Frecuencia	Porcentaje
Sí	6	33%
No	12	67%
Total	18	100%

Fuente: Encuestas al personal de la empresa Comisariato Quevedo.

Elaborado por: Ing. Johanna Elizabeth Tigrero Menéndez (2019)

Gráfica 6. Cumplimiento oportuno de la gestión de control y organización.



Fuente: Encuestas al personal de la empresa Comisariato Quevedo.

Elaborado por: Ing. Johanna Elizabeth Tigrero Menéndez (2019)

Según la Gráfica 6, el 67% de los colaboradores encuestados de la empresa Comisariato Quevedo, manifestaron que la empresa Comisariato Quevedo no cumple oportunamente con la gestión de control y organización, mientras el 33% afirmaron que sí.

Analizando esta pregunta, se determina que existen inconvenientes en el desarrollo de los procesos de gestión de control y organización, falencias que afectan el desarrollo organizacional y la eficiencia laboral en la empresa.

7) ¿Considera que las políticas empresariales son apropiadas para alcanzar la visión y objetivos mercadológicos del Comisariato Quevedo?

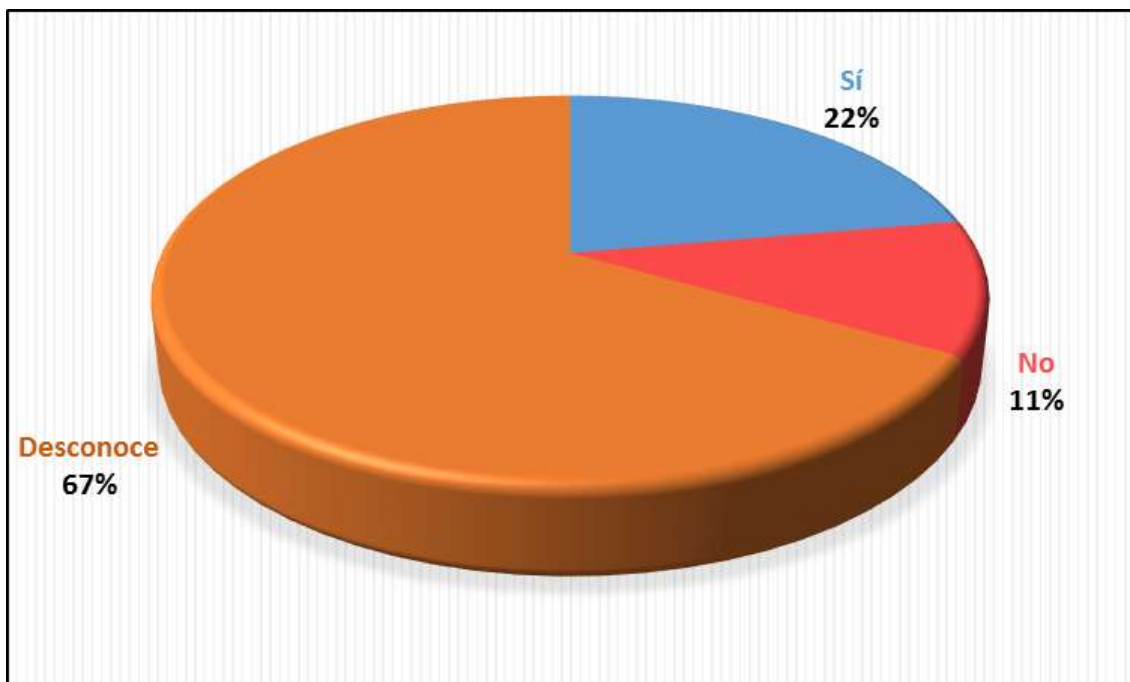
Tabla 9. Consideración de las políticas empresariales del Comisariato Quevedo.

Variables	Frecuencia	Porcentaje
Sí	4	22%
No	2	11%
Desconoce	12	67%
Total	18	100%

Fuente: Encuestas al personal de la empresa Comisariato Quevedo.

Elaborado por: Ing. Johanna Elizabeth Tigrero Menéndez (2019)

Gráfica 7. Consideración de las políticas empresariales del Comisariato Quevedo



Fuente: Encuestas al personal de la empresa Comisariato Quevedo.

Elaborado por: Ing. Johanna Elizabeth Tigrero Menéndez (2019)

Según la *Gráfica 7*, el 67% de los colaboradores encuestados de la empresa Comisariato Quevedo, desconocen las políticas empresariales, por lo tanto, no pueden saber si son o no apropiadas para alcanzar la visión y objetivos mercadológicos del Comisariato Quevedo, mientras el 22% afirman que sí, y el 11% no son apropiadas. Esto demuestra que las políticas que emplea la empresa no son apropiadas para alcanzar la visión y objetivos empresariales, las mismas que deben ser analizadas y redefinidas para adaptarlas a la misión-visión.

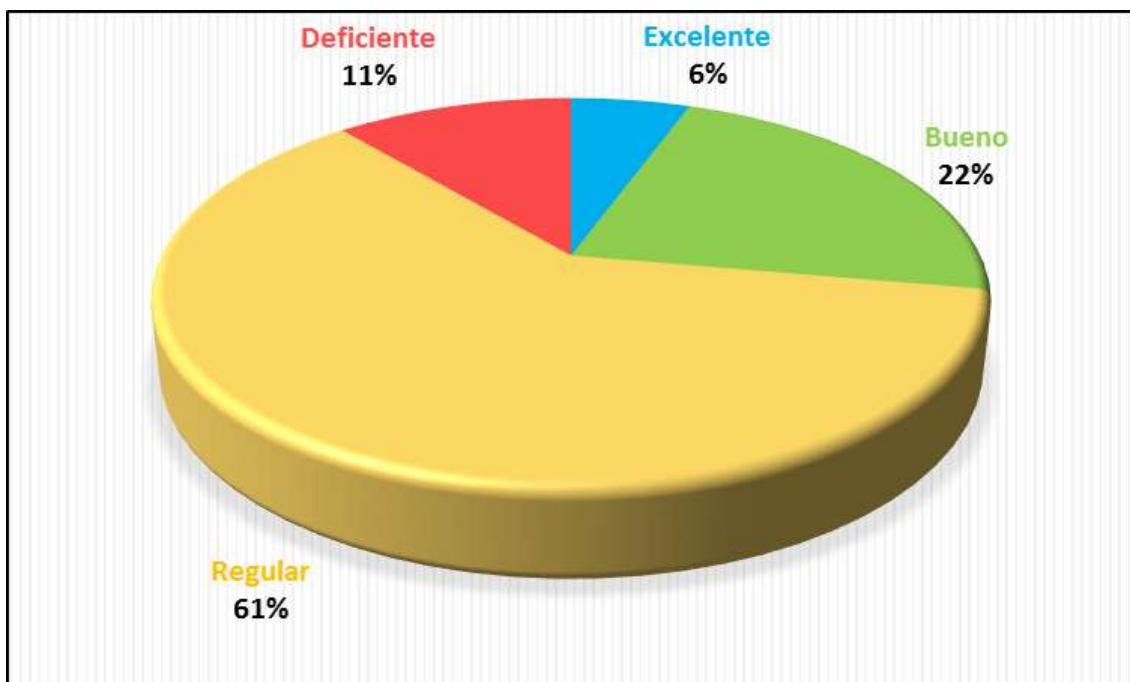
8) ¿Cómo califica el clima laboral en los puestos de trabajo de la empresa Comisariato Quevedo?

Tabla 10. Calificación del clima laboral en los puestos de la empresa.

Variables	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	1	6%
Bueno	4	22%
Regular	11	61%
Deficiente	2	11%
Total	18	100%

Fuente: Encuestas al personal de la empresa Comisariato Quevedo.
laborado por: Ing. Johanna Elizabeth Tigero Menéndez (2019)

Gráfica 8. Calificación del clima laboral en los puestos de la empresa.



Fuente: Encuestas al personal de la empresa Comisariato Quevedo.
Elaborado por: Ing. Johanna Elizabeth Tigero Menéndez (2019)

Según la *Gráfica 8*, el 61% de los colaboradores encuestados de la empresa Comisariato Quevedo, califican el clima laboral en los puestos de trabajo de la empresa Comisariato Quevedo como regular, el 22% bueno, el 11% deficiente y el 6% excelente. Se demuestra que el clima laboral en la empresa no es eficiente, consecuencia de los inconvenientes que existe en la gestión administrativa del talento humano y la carente implementación de planes estratégicos.

9) ¿Considera que la estructura organizacional de Comisariato Quevedo se encuentra adecuadamente delineado acorde a las necesidades y misión de la empresa?

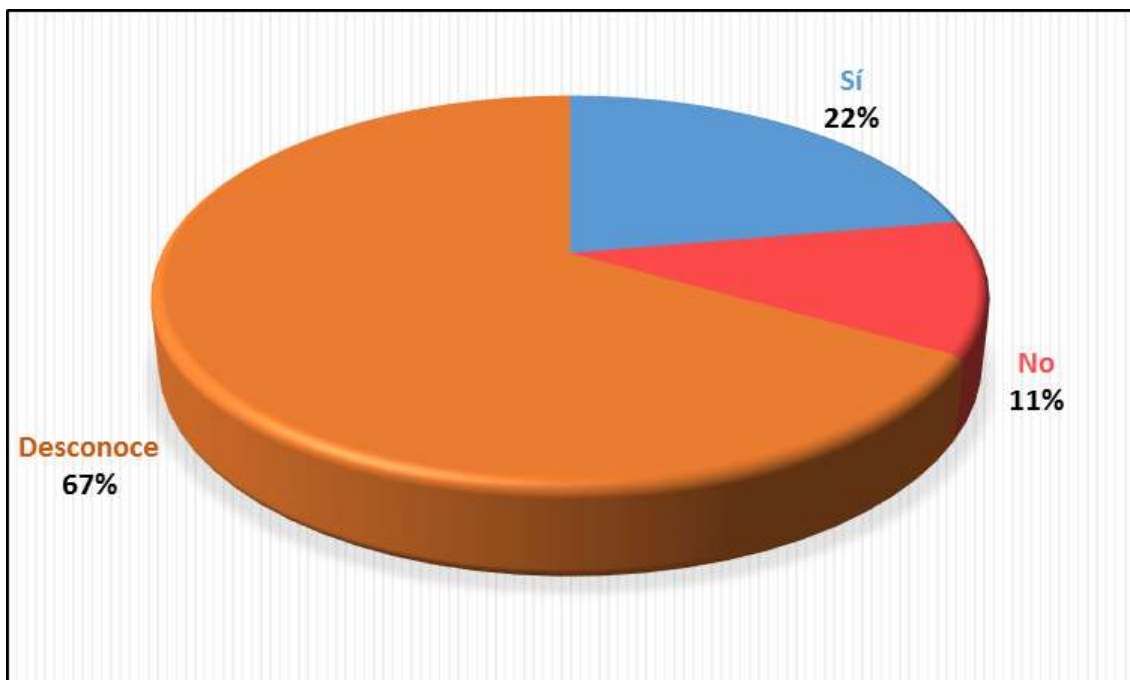
Tabla 11. Estructura organizacional se encuentra adecuadamente delineada.

VARIABLES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Sí	4	22%
No	2	11%
Desconoce	12	67%
Total	18	100%

Fuente: Encuestas al personal de la empresa Comisariato Quevedo.

Elaborado por: Ing. Johanna Elizabeth Tigrero Menéndez (2019)

Gráfica 9. Estructura organizacional se encuentra adecuadamente delineada.



Fuente: Encuestas al personal de la empresa Comisariato Quevedo.

Elaborado por: Ing. Johanna Elizabeth Tigrero Menéndez (2019)

Según la *Gráfica 9*, el 67% de los colaboradores encuestados de la empresa Comisariato Quevedo, desconocen la estructura organizacional de Comisariato Quevedo, por lo tanto, no saben si esta se encuentra adecuadamente delineado acorde a las necesidades y misión de la empresa, el 22% afirman que sí, y el 11% no. Esto revela que existen problemas en la estructura organizacional de la empresa, los cuales afectan las actividades comerciales y el desarrollo de procesos administrativos-operativos.

10) ¿Considera oportuno implementar estrategias y herramientas administrativas para alcanzar la eficiencia organizacional?

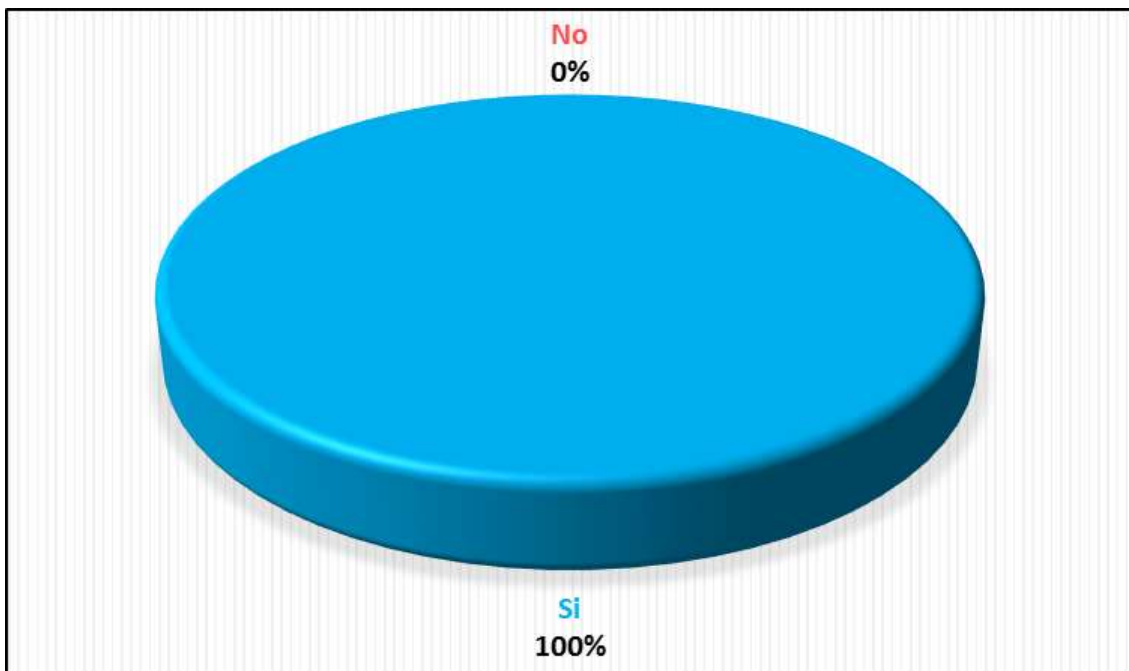
Tabla 12. Implementación de estrategias y herramientas administrativas.

Variables	Frecuencia	Porcentaje
Sí	18	100%
No	0	0%
Total	18	100%

Fuente: Encuestas al personal de la empresa Comisariato Quevedo.

Elaborado por: Ing. Johanna Elizabeth Tigrero Menéndez (2019)

Gráfica 10. Implementación de estrategias y herramientas administrativas.



Fuente: Encuestas al personal de la empresa Comisariato Quevedo.

Elaborado por: Ing. Johanna Elizabeth Tigrero Menéndez (2019)

De acuerdo a la Gráfica 10, el 100% de los colaboradores encuestados de la empresa Comisariato Quevedo, consideran oportuno implementar estrategias y herramientas administrativas para alcanzar la eficiencia organizacional.

Esto demuestra que existe la necesidad de implementar acciones estratégicas para alcanzar la eficiencia organizacional, además se considera indispensable diseñar herramientas administrativas que direccionen el desarrollo de funciones y procesos dentro de la empresa, las mismas que optimizarán el desarrollo de los procesos administrativos y operativos.

Tabla 13. Análisis de los resultados de la entrevista.

Preguntas	Respuestas	Análisis
¿Cree que se está llevando a cabo una gestión administrativa adecuada?	Existen pequeños inconvenientes en la gestión administrativa, consecuencia de la carencia de ciertas herramientas, pero se está analizando la situación para tomar decisiones acertadas para el bienestar y eficiente desarrollo de la organización.	Según el administrador del comisariato Quevedo, indica que existen problemas que están incurriendo en el desarrollo organizacional, producto de la carencia de implementación de herramientas administrativas.
¿Cómo calificaría la gestión administrativa del talento humano?	Como le mencioné anteriormente existen problemas que afectan, la gestión y por ende la administración del talento humano, sobre todo el desarrollo de los procesos administrativo.	De acuerdo al entrevistado, se determina que existen problemas que afectan el desarrollo organizacional y por ende el talento humano se ve afectado, sobre todo en su accionar.
¿Cómo califica la planificación, dirección, control y organización en la empresa Comisariato Quevedo?	Se la realiza normalmente, pero obviamente de forma empírica, sin la aplicación de eficientes sistemas administrativos, debido a que los dueños y administradores no poseen conocimientos profesionales.	Para el administrador de la empresa, se entiende que actualmente los procesos de control, planificación, dirección y organización se lo llevan a cabo de forma empírica, sin un grado de experto, lo cual influye en la gestión comercial.

¿Considera que el trabajo en equipo en las diferentes áreas del comisariato es muy eficiente?	Es regular, porque se evidencian ciertos problemas en la parte operativa, consecuencia de la falta de implementación de herramientas administrativas que direccionen al talento humano en el desarrollo de funciones.	Considerando la respuesta del entrevistado, se determina que la carencia de implementación de herramientas administrativas está afectando el desempeño del talento humano, lo cual influye en la eficiencia organizacional.
¿Cree que la implementación de un modelo de planificación estratégica, mejorará la eficiencia organizacional de la empresa?	Sin ninguna duda, es lo que se pretende diseñar modelos para optimizar el desarrollo de los procesos administrativos y operativos, que permitan alcanzar la eficiencia organizacional del Comisariato Quevedo.	Según el entrevistado, sí cree conveniente que la empresa debe implementar un modelo de planificación estratégica que conlleve a la mejora de la eficiencia organizacional.
¿En la empresa Comisariato Quevedo, se implementan constantemente capacitaciones para alcanzar la eficiencia organizacional?	No se implementan por el momento.	El administrador revela que no se implementan capacitaciones al personal. Esto incurre en el desarrollo administrativo y organizacional.
¿Cree necesario optimizar el desarrollo organizacional empleando	Si, sería muy importante la implementación de dichas herramientas.	De acuerdo al administrador de la empresa, se considera trascendental optimizar el desarrollo

herramientas que direccionen las actividades de talento humano?		organizacional implementando eficientes herramientas que direccionen las actividades del talento humano.
¿Qué herramienta administrativa considera necesarias para alcanzar la eficiencia organizacional en la empresa?	Tal vez, puede implementarse un manual de funciones y procesos, para direccionar al personal y con ello alcanzar la eficiencia laboral, proporcionándoles la guía necesaria en el desarrollo de funciones.	El entrevistado considera que un manual de funciones y procesos puede ser una herramienta eficiente para alcanzar la eficiencia organizacional de la empresa, debido a que esta no cuenta.
¿Cree que se está llevando a cabo una gestión administrativa adecuada?	No del todo.	Para el administrador, no se está llevando a cabo una adecuada gestión administrativa en la empresa.
¿Cómo calificaría la gestión administrativa del talento humano?	Buena, con ciertos problemas en el desempeño laboral. Muchas veces desconocen de los procesos y funciones específicas del área.	Según el entrevistado califica la gestión administrativa del talento humano como buena, pero asevera que se presentan ciertos inconvenientes en el desarrollo administrativo y operativo.

Fuente: Entrevista al administrador de la empresa Comisariato Quevedo.

Elaborado por: Ing. Johanna Elizabeth Tigrero Menéndez (2019)

De acuerdo a la entrevista realizada al administrador de la empresa Comisariato Quevedo, se determinó que existen inconvenientes en el desarrollo de procesos administrativos y operativos, consecuencia de la carente implementación de herramientas y modelos de gestión que optimicen el desempeño laboral y esto a su vez conlleve alcanzar la eficiencia organizacional. El administrador asevera que muchas de las actividades en la empresa, se las ejecuta de forma empírica sin un conocimiento profesional, esto porque la mayoría de los colaboradores que trabajan en Comisariato Quevedo, no tienen título de tercer nivel, y por ende poseen escasos conocimientos, lo que ha incidido en la escasa implementación de herramientas, peor aún, la creación de un modelo de plan estratégico que optimice la eficiencia organizacional del negocio. Lo que ha conllevado a analizar y determinar qué alternativas podrían ser las más oportunas para alcanzar un eficiente nivel organizacional y mejorar el desarrollo de los procesos administrativos y operativos. La idea es alcanzar la misión, visión y objetivos mercadológicos de la empresa, mediante una eficiente planeación estratégica.

3.3.2. Discusión

De acuerdo a los resultados del estudio de campo, se determinó que la empresa Comisariato Quevedo, se encuentra posicionada en el mercado local, además tiene una favorable aceptación de clientes, por la calidad de los productos y los precios que ofrece, pero presenta fallas en los sistemas administrativos, consecuencia de la carente implementación de modelos administrativos, sistemas de gestión y el escaso direccionamiento estratégico para el logro de objetivos. Estos aspectos de no corregirse, va a generar problemas a futuros que van a influir en la atención, desarrollo de procesos administrativos y operativos, y posiblemente va a afectar la estabilidad y desarrollo progresivo del negocio. Según la teoría de (Jiménez & Castellanos, 2016), las opciones estratégicas son parte de la planeación “son las opciones que la empresa tiene para anticipar tanto sus oportunidades y amenazas, como sus fortalezas y oportunidades”

Analizando el contexto anterior, se determina que la empresa está evolucionando constantemente, por lo tanto, existen muchas posibilidades de

expandirse en el mercado, para ello, se debe contar con un plan estratégico, que conlleve alcanzar los objetivos y metas en un periodo determinado, optimizando primero el desarrollo organizacional y los recursos administrativos, mediante la implementación de herramientas y modelos administrativos apropiados para alcanzar la eficiencia, eficacia y calidad de la organización. Para (Cruz & López, 2013) “la planeación estratégica es la elaboración, desarrollo y puesta en marcha de distintos planes operativos por parte de las empresas u organizaciones, con la intención de alcanzar objetivos y metas planteadas. Estos planes pueden ser a corto, mediano o largo plazo”, considerando esta teoría, es transcendental que el administrador implemente una correcta planificación estratégica, del mismo modo direccionar al talento humano, mediante el diseño de herramientas administrativas que estén acordes a las necesidades de la organización. La finalidad es alcanzar la misión y visión de la empresa.

Según las encuestas el 56% de los colaboradores de la empresa Comisariato Quevedo, manifestaron que no conocen con detalle las funciones asignadas en su puesto de trabajo, mientras el 44% sí. Esto demuestra que la mayoría del personal que labora en comisariato, no tiene conocimiento detallado de sus funciones, inconveniente que influye en el nivel de eficiencia organizacional, consecuencia de la carente implementación de herramientas que direccionen en desarrollo de procesos. El 39% del talento humano, califican la planificación, dirección, control y organización en la empresa como regular, el 17% deficiente, lo cual revela que en la empresa existen inconvenientes en el desarrollo de los procesos administrativos que afecta el desarrollo de funciones. De acuerdo a la teoría de (Fernández & Sánchez, 2014) la eficacia organizacional “es una medida de la pertinencia en elección de las metas de los gerentes para la organización y el grado en el que ésta las alcanza”, con esto se comprueba que las organizaciones son eficaces cuando los gerentes escogen metas apropiadas y las cumplen, empleado eficientes herramientas administrativas.

La mayoría de los colaboradores de la empresa, no están conformes con el nivel de eficiencia organizacional, esto a su vez genera incertidumbre en el desarrollo de los procesos administrativos-operativos e influye en el desempeño laboral, así mismo, se determinó que no se emplean adecuadas herramientas

administrativas, como un manual de funciones-procesos para direccionar e instruir al talento humano en el desarrollo de actividades en los puestos asignados, lo cual, es un problema que incurre en el desarrollo de procesos, eficiencia y desempeño laboral. Para (Ronda, 2014), tradicionalmente las administraciones de las empresas se han concentrado más en los problemas de la eficiencia, enfoque válido cuando se está actuando en un entorno estable, pero cuando se está en presencia de un entorno cambiante es necesario concebir un modelo de gestión en constante interrelación con la evolución de dicho entorno dado que los factores de rendimiento de las organizaciones están relacionados con su capacidad de dominar el cambio y adaptarse a ellos.

Existe la necesidad de implementar acciones estratégicas para alcanzar la eficiencia organizacional, además se considera indispensable diseñar herramientas administrativas que direccionen el desarrollo de funciones y procesos dentro de la empresa, las mismas que optimizarán el desarrollo de los procesos administrativos y operativos. Según la teoría de (Mío & Tafur, 2018) dentro del proceso de planeación estratégica el direccionamiento es un elemento esencial para las organizaciones, ya que, permite “crecer, generar utilidades y permanecer en el mercado, por ello, deben tener muy claro dónde van, es decir haber definido su direccionamiento estratégico”, el direccionamiento estratégico lo integran los principios corporativos, la visión y la misión de la organización, es un factor elemental en el proceso de planeación y conlleva al logro de las metas trazadas.

De acuerdo a la entrevista realizada al administrador de la empresa Comisariato Quevedo, se determinó que existen inconvenientes en el desarrollo de procesos administrativos y operativos, consecuencia de la carente implementación de herramientas y modelos de gestión que optimicen el desempeño laboral y esto a su vez conlleve alcanzar la eficiencia organizacional. El administrador asevera que muchas de las actividades en la empresa, se las ejecuta de forma empírica sin un conocimiento profesional, esto porque la mayoría de los colaboradores que trabajan en Comisariato Quevedo. Esto se confronta con la teoría de (Guerra & Aguilar, 2014), quienes afirman que la difusión estratégica consiste en “dar a conocer a todos los miembros de la organización el plan estratégico con el

propósito de que cada uno de sus colaboradores identifique sus responsabilidades en la ejecución del plan y se comprometan con él”

Analizando los resultados alcanzados se determina que es necesario establecer metas, estrategias y herramientas administrativas para mejorar el nivel de eficiencia organizacional del Comisariato Quevedo. Esto contrasta con la teoría de (Lago, 2013), que afirma “la implementación estratégica, conlleva a la utilización de herramientas administrativas, para dirigir los recursos al cumplimiento de las metas estratégicas”, en la implementación se administra y se ejecuta el plan estratégico, considerando las necesidades de la organización.

CAPÍTULO IV. PROPUESTA

4.1. Justificación

Considerando los resultados del estudio de campo, implementado en la empresa Comisariato Quevedo, y el análisis situacional interno y externo de la empresa, se justifica que existe la necesidad de implementar un modelo de planeación estratégica que mejore el nivel de eficiencia organizacional de la empresa, para afecto es necesario considerar un modelo idóneo, acorde a las necesidades y requerimientos del talento humano, a fin de optimizar el desempeño laboral y el desarrollo de funciones.

4.2. Propósito general

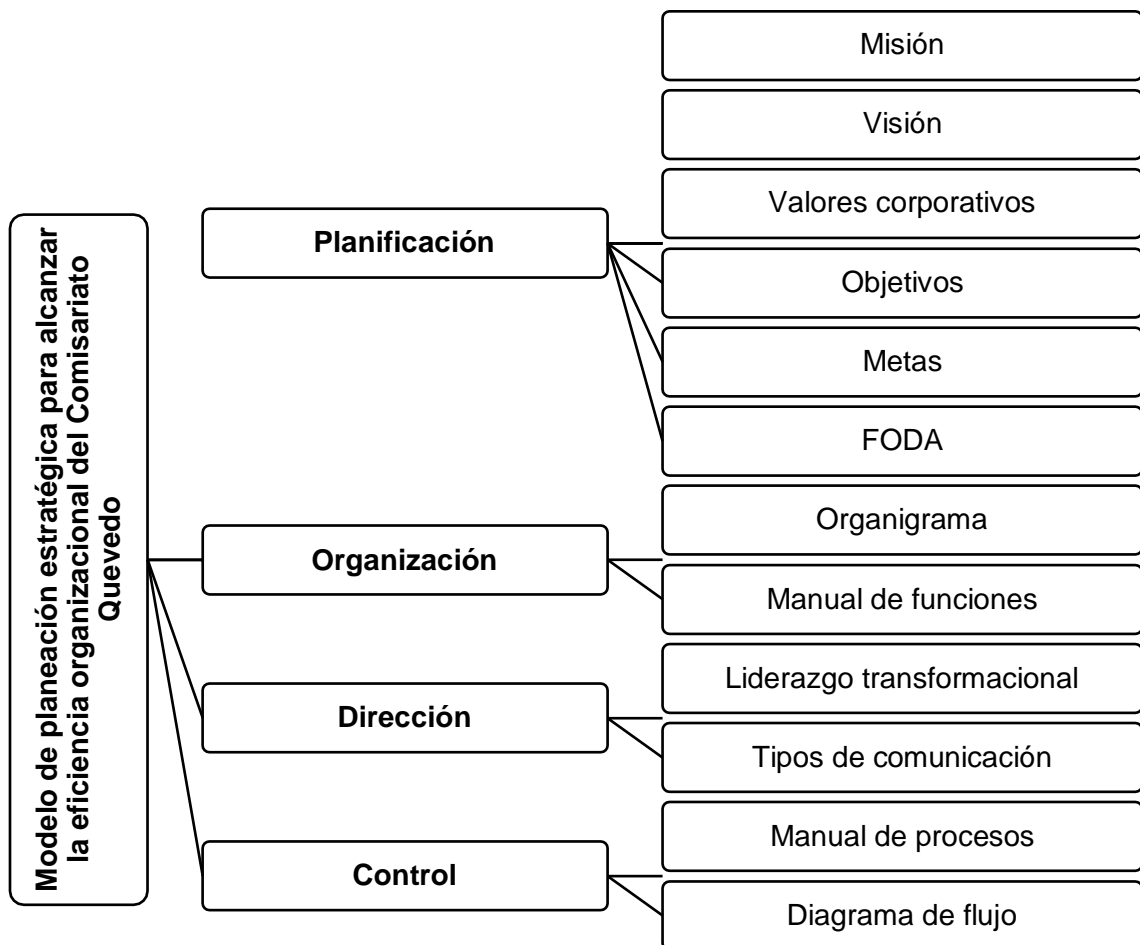
Mejorar el nivel de eficiencia organizacional del Comisariato Quevedo, a través de un adecuado modelo de planeación estratégica.

4.3. Desarrollo

Para el logro de objetivos, es necesario consideran el siguiente modelo de planeación estratégica propuesto, el cual fue diseñado considerando las necesidades de la empresa Comisariato Quevedo, especialmente del talento humano, que requiere alcanzar un mayor nivel de eficiencia y eficacia en el desarrollo de funciones, lo cual incurrirá en el desarrollo organizacional del comisariato, maximizando a su vez los recursos y líneas de acción en el desarrollo de los procesos administrativos y operativos.

La propuesta se cimenta en el siguiente modelo de planeación, el cual está orientado en optimizar el desarrollo organizacional del Comisariato Quevedo. Para ello, es necesario adoptar el siguiente esquema:

Figura 9. Modelo de planeación estratégica para alcanzar la eficiencia.



Elaborado por: Ing. Johanna Elizabeth Tigero Menéndez (2019)

El siguiente modelo de planeación estratégica propuesto, se fundamenta en los componentes del proceso administrativo (planeación, organización, dirección y control), adaptado a los requerimientos y planeación estratégica de la empresa Comisariato Quevedo, puesto que se quiere fomentar la misión, visión, FODA y objetivos de la organización, a su vez, este busca establecer el orgánico-funcional que carece la empresa, lo que conllevará a implementar herramientas y modelos administrativos que direccionarán al personal en el desarrollo de funciones y procesos.

El modelo de planeación estratégica, está validado por el gerente de la empresa Comisariato Quevedo, debido a que cuenta con los elementos necesarios para alcanzar la eficiencia organizacional, lo conllevará a potencializar el desempeño laboral, desarrollo de funciones-procesos y mejorar la atención y servicios.

4.3.1. Planificación

4.3.1.1. Misión

Comisariato Quevedo, tiene como misión, crear bienestar en los hogares, suministrando productos de consumo masivo de excelente calidad, promoviendo el crecimiento y desarrollo profesional a nuestros empleados, generando nuevas fuentes de trabajo e incrementando el valor de nuestra empresa.

4.3.1.2. Visión

Comisariato Quevedo, tiene como visión, ser la empresa con la mayor gama de productos para nuestro mercado objetivo, promoviendo el desarrollo social y comunitario, manteniendo la rentabilidad del negocio y los niveles de crecimiento.

4.3.1.3. Valores corporativos

- **Liderazgo.** El talento humano de Comisariato Quevedo debe poseer cualidades de líder para tomar decisiones acertadas y dirigir correctamente.
- **Calidad.** Valor significativo dentro del comisariato, se emplea todo el esfuerzo de parte del personal en la atención y servicio brindado a los clientes.
- **Creatividad.** En Comisariato Quevedo, la creatividad es un factor indispensable para desarrollar habilidades y aportar con nuevas ideas.
- **Servicio.** En Comisariato Quevedo la atención y servicio es un factor elemental, por ello nos esforzamos por atender y servir a nuestros clientes buscando siempre complacerlos.
- **Comunicación.** Todas las líneas jerárquicas en el comisariato, utilizan la comunicación como medio para canalizar información, la misma que debe ser fluida.
- **Agilidad y puntualidad.** Nuestras actividades y responsabilidades se las ejecutan de forma eficiente e inmediata, brindando un servicio ágil y puntual.

- **Consideración y respeto.** El respeto es un valor fundamental en el comisariato, al igual que la consideración a los clientes y entre empleados que laboran en Comisariato Quevedo.

4.3.1.4. Objetivos

- Ofrecer productos nacionales e internacionales de la mejor calidad y al mejor precio.
- Brindar una atención y servicio de calidad a los clientes, proporcionándoles seguridad, comodidad, confianza y satisfacción en la adquisición de los productos.
- Ofrecer la mejor garantía de todos los productos.

4.3.1.5. Metas

- Crear nuevas sucursales con la misma calidad y atención que caracteriza el Comisariato Quevedo.
- Ser la mejor empresa comercial de productos de consumo masivo en el sector.
- Ofrecer nuevos productos con la marca Comisariato Quevedo, con todos los estándares de calidad.

4.3.1.6. FODA

Fortalezas:

- La empresa Comisariato Quevedo presenta un importante posicionamiento en el mercado del cantón Quevedo.
- Comisariato Quevedo se encuentra situado en un lugar estratégico, muy comercial y concurrido por la población.
- Comercializa productos de prestigiosas marcas, reconocidas en todo el mercado nacional.
- La empresa cuenta con una infraestructura adecuada, que brinda comodidad y seguridad a sus clientes.

Debilidades:

- La empresa Comisariato Quevedo, a pesar que posee una gran reputación y prestigio, carece de una sólida estructura organizacional, es decir, no ha establecido su organigrama y no implementa herramientas administrativas para alcanzar una eficiente gestión.
- El desarrollo de los procesos administrativos se los lleva a cabo de forma empírica por parte de los administradores del comisariato, lo cual incurren en la toma decisiones e implementación de eficaces estrategias.
- El talento humano de la empresa no es capacitado constantemente, solo recibe instrucciones básicas para el desarrollo de funciones.
- No se implementan herramientas administrativas para direccionar al personal en el desarrollo de funciones, según los puestos de trabajo.

Oportunidades:

- Comisariato Quevedo, tiene la oportunidad de expandirse en el mercado, debido a la favorable aceptación y crecimiento económico.
- Tienen la oportunidad de incrementar la línea de productos, ofrecer nuevos productos acorde a las necesidades de la demanda.
- Crear nuevas sucursales en otras ciudades.
- Crear plazas de trabajo, dando la oportunidad a muchas personas y profesionales de laborar y desarrollarse.

Amenazas:

- En el cantón Quevedo, existe una gran cantidad de empresas que ofertan productos y servicios similares.
- Creación de nuevos comisariatos que ofertan los mismos productos a menor costo.
- Políticas de gobierno, que provoca el alza de los precios de los productos.
- Comercio informal.

4.3.2. Organización

4.3.2.1. Organigrama funcional de Comisariato Quevedo

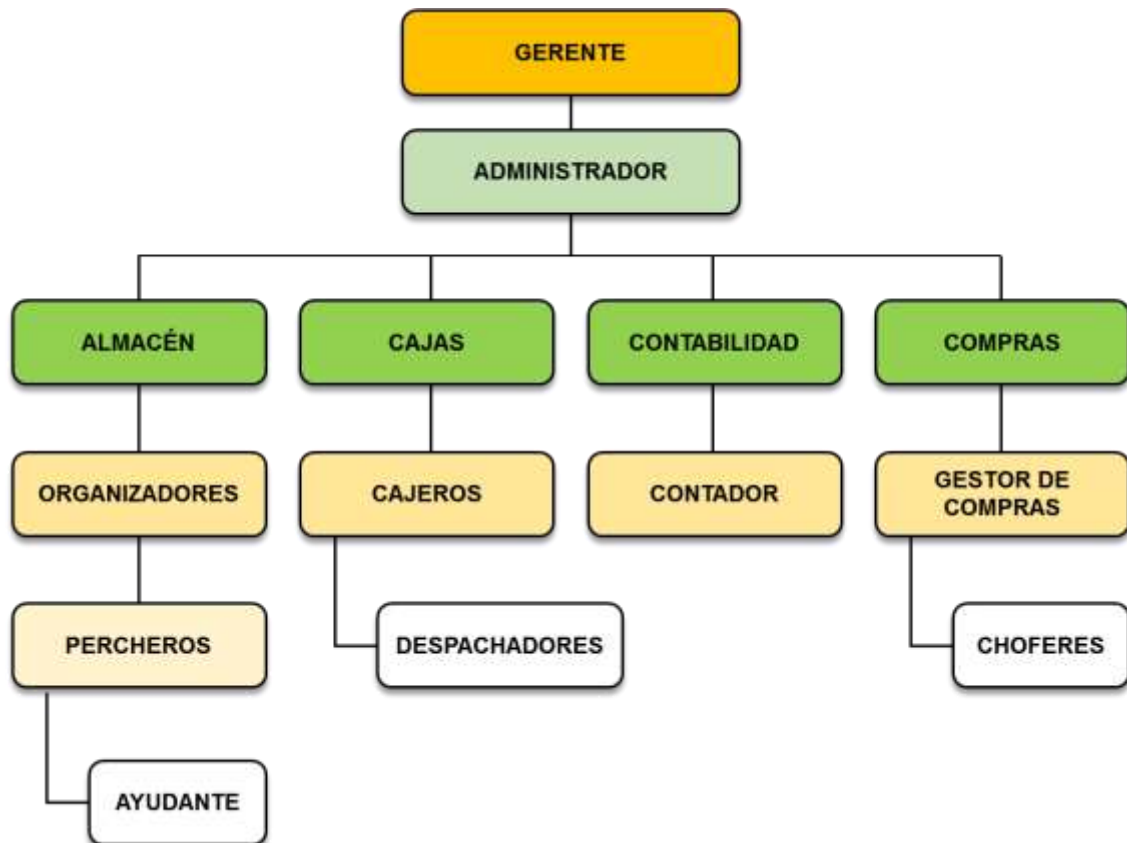


Figura 10. Organigrama funcional de Comisariato Quevedo.

El organigrama funcional se lo estructuró y diseño, considerando los puestos y áreas de trabajo que posee la empresa Comisariato Quevedo, se establecen los niveles jerárquicos y líneas de conexión entre jefes-subordinados, con el propósito de definir correctamente la estructura orgánica y funcional del comisariato.

4.3.2.2. Manual de funciones para Comisariato Quevedo

El manual de funciones se lo establece como herramienta administrativa y forma parte del modelo de planeación estratégica para alcanzar la eficiencia organizacional del Comisariato Quevedo, debido a que orientará y direccionará al talento humano en el desarrollo de funciones, potencializando el desarrollo de los procesos administrativos y mejorando el desempeño laboral.

Tabla 14. Manual de funciones, cargo: Gerente.



MANUAL DE FUNCIONES

COMISARIATO QUEVEDO

Cargo	Gerente
Descripción general	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Es el representante legal de Comisariato Quevedo. ✓ Encargado de la gerencia, dirección y gestión de la empresa.
Aptitudes	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Iniciativa. ✓ Cualidades de líder. ✓ Proactivo. ✓ Capacidad para negociar. ✓ Capacidad para dirigir. ✓ Sociable. ✓ Responsable. ✓ Solidario. ✓ Emprendedor. ✓ Optimista. ✓ Motivador. ✓ Creativo.
Competencia	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Dirige y colabora con la organización del negocio.
Experiencia laboral	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Experiencia en gerencia y dirección de negocios. ✓ Conocimiento sobre ventas y manejo mercantil. ✓ Desarrollo de proyectos para emprender negocios. ✓ Experiencia en ventas. ✓ Experiencia en compras.
Perfil del cargo	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Ingeniero en administración de empresas y negocios. ✓ Tiempo disponible. ✓ Más de 3 años de experiencia. ✓ Especialista en administración y gerencia. ✓ Cursos y seminarios sobre ventas y manejo de estrategias de marketing.

Funciones a desempeñar	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Liderar el progreso de los empleados empleando métodos de comunicación e instaurar siempre una eficiente administración. ✓ Dirigir las acciones en el desarrollo de procesos del comisariato, considerando la calidad del servicio y el desarrollo de los procesos comerciales. ✓ Revisar los procesos operacionales. ✓ Crear un ambiente laboral satisfactorio, en el cual los trabajadores se sientan a gusto y contentos de estar en la empresa, motivándolos en todo momento y suministrándoles los recursos necesarios para un eficiente accionar.
	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Implementar eficientes estrategias de gestión para optimizar el desarrollo de los procesos comerciales. ✓ Desarrollar modelos de planeación estratégica adecuados, acorde a las necesidades de la empresa. ✓ Conocer y analizar las necesidades del talento humano.
Responsabilidades	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Dirigir, organizar, planificar y direccionar el desarrollo de los procesos administrativos en la empresa. ✓ Supervisar el accionar del talento humano. ✓ Gestionar las compras. ✓ Velar por los intereses de la empresa, considerando la misión y visión del Comisariato Quevedo.

Descripción del cargo de gerencia para el Comisariato Quevedo, aptitudes, competencia, experiencia laboral, perfil del cargo, responsabilidades y funciones a desempeñar en el puesto de trabajo.

Tabla 15. Manual de funciones, cargo: Administrador



MANUAL DE FUNCIONES

COMISARIATO QUEVEDO

Cargo	Administrador
Descripción general	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Administración del Comisariato Quevedo, dirección del talento humano y manejo de los procesos administrativos de la organización.
Aptitudes	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Manejo de los procesos administrativos. ✓ Capacidad para manejar personal. ✓ Capacidad de interrelacionarse con el talento humano del comisariato. ✓ Responsabilidad con la organización, desarrollo y funcionamiento de los puestos de trabajo.
Competencia	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Implementar eficientes sistemas para la optimización de los procesos administrativos.
Experiencia laboral	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Conocimiento en administración de empresas. ✓ Conocimiento, capacidades y actitudes necesarias para actuar con eficiencia. ✓ Persona con capacidad de influenciar, motivar, planificar, dirigir y coordinar eficientemente con las demás áreas de la empresa. ✓ Manejo de personal.
Perfil del cargo	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Título superior en administración de empresas y afines. ✓ 2 años de experiencia. ✓ Tiempo disponible. ✓ Conocimientos en administración. ✓ Manejo de personal. ✓ Administración de sistemas mercantiles. ✓ Cursos y seminarios afines a la administración.

Funciones a desempeñar	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Presentar información oportunamente cuando el gerente lo solicite. ✓ Controlar el desempeño laboral de los empleados utilizando modelos de planeación estratégica. ✓ Dirigir las acciones de mejora y rediseño de procesos de la empresa, la calidad del servicio y el desarrollo de los procesos comerciales. ✓ Revisar los procesos administrativos y operacionales del talento humano en el comisariato. ✓ Crear un ambiente para lograr las metas con el trabajo en equipo. ✓ Implementar una estructura administrativa y operativa que contenga los elementos necesarios para el desarrollo de los procesos y actividades acorde al puesto de trabajo. ✓ Preparar descripciones de tareas y objetivos individuales para cada área de trabajo. ✓ Liderar el proceso de planeación estratégica de la organización, determinando los factores críticos de éxito, estableciendo los objetivos y metas específicas del comisariato. ✓ Contratar el talento humano acorde a los requerimientos y puestos de trabajo de la empresa. ✓ A través de sus subordinados vuelve operativos a los objetivos, metas y estrategias, desarrollando planes de acción. ✓ Ejercer un liderazgo dinámico para volver operativos y ejecutar los planes y estrategias determinadas.
Responsabilidades	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Instrucciones específicas para lograr objetivos. ✓ Supervisión directa de gerencia.

Descripción del cargo de administración para el Comisariato Quevedo, aptitudes, competencia, experiencia laboral, perfil del cargo, responsabilidades y funciones a desempeñar en el puesto de trabajo.

Tabla 16. Manual de funciones, cargo: Contador



MANUAL DE FUNCIONES

COMISARIATO QUEVEDO

Cargo	Contador
Descripción general	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Encargado de llevar la contabilidad de la empresa Comisariato Quevedo.
Aptitudes	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Inspeccionar los movimientos financieros. ✓ Examinar la información contable. ✓ Realizar informes.
Competencia	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Persona con principios y ética. ✓ Saber trabajar en equipo y cooperar. ✓ Alto nivel de iniciativa y toma de decisiones. ✓ Responsabilidad con la organización. ✓ Confianza en sí mismo. ✓ Logro de resultados. ✓ Trabajo en equipo. ✓ Proactivo. ✓ Creativo.
Experiencia laboral	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Persona ordenada, analítica, responsable y con habilidad matemática capaz de generar sistemas de información contable y extracontable con destino interno, para conocer la calidad económica financiera y patrimonial de la empresa.
Perfil del cargo	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Disponibilidad de tiempo. ✓ Título de CPA o como mínimo debe contar con una tecnología en administración de empresas. ✓ 2 años de experiencia. ✓ Manejo contable. ✓ Manejo de sistemas para la facturación electrónica.

Funciones a desempeñar	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Dar las directrices a gerencia sobre los movimientos de caja banco, inventarios, activos fijos, obligaciones con proveedores. ✓ Revisar declaraciones de los impuestos mensuales y anuales. ✓ Revisar movimientos de inventario. ✓ Revisar comprobantes de pago. ✓ Revisar todas las provisiones de las retenciones. ✓ Realizar inventario físico y auditoria. ✓ Realizar arqueos de cajas. ✓ Presentar los estados financieros a gerencia periódicamente.
Responsabilidades	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Maneja constantemente equipos y materiales de fácil uso, siendo su responsabilidad directa. ✓ Maneja en forma directa un grado de confiabilidad medio. ✓ Se basan en instrucciones específicas para lograr sus objetivos y cumplir sus metas. ✓ El cargo recibe supervisión general de manera directa y constante.

Descripción del cargo de contador para el Comisariato Quevedo, aptitudes, competencia, experiencia laboral, perfil del cargo, responsabilidades y funciones a desempeñar en el puesto de trabajo.

Tabla 17. Manual de funciones, cargo: Organizadores y percheros



MANUAL DE FUNCIONES

COMISARIATO QUEVEDO

Cargo	Organizadores y percheros
Descripción general	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Son los encargados de la organización de la mercadería en las perchas, del almacenamiento de los productos y distribución de los mismos, de acuerdo a la línea de productos.
Aptitudes	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Solidaridad. ✓ Creatividad. ✓ Iniciativa. ✓ Responsable. ✓ Amable. ✓ Servicial. ✓ Actitud y aptitud. ✓ Agilidad con las manos.
Competencia	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Persona con principios y ética. ✓ Trabajo en equipo. ✓ Alto nivel de iniciativa y toma de decisiones. ✓ Trabajo limpio y ordenado. ✓ Organización.
Experiencia laboral	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Manejo de mercadería. ✓ Trabajo en equipo. ✓ Organización. ✓ Distribución. ✓ Higiene y limpieza.
Perfil del cargo	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Bachiller. ✓ Presentación personal. ✓ 1 año de experiencia. ✓ Disponibilidad de tiempo.

Funciones a desempeñar	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Se responsabilizará de la organización de la mercadería en las respectivas perchas. ✓ Etiquetado. ✓ Colaboración con el inventario. ✓ Limpieza e higiene del local. ✓ Apoyo en el transporte de mercadería. ✓ Colaborará en la instrucción del personal. ✓ Colaborará en los pedidos y conservación de productos. ✓ Revisa y controla que estén bien distribuidos los productos.
-------------------------------	---

Responsabilidades	<p>Toma de decisiones</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Se basan en instrucciones específicas para lograr sus objetivos y cumplir sus metas. <p>Supervisión</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ El cargo recibe supervisión general de manera directa por parte del administradores y gerencia.
--------------------------	---

Descripción del cargo de organizador y perchero para el Comisariato Quevedo, aptitudes, competencia, experiencia laboral, perfil del cargo, responsabilidades y funciones a desempeñar en el puesto de trabajo.

Tabla 18. Manual de funciones, cargo: Gestor de compras



MANUAL DE FUNCIONES

COMISARIATO QUEVEDO

Cargo	Gestor de compras
Descripción general	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Encargado de realizar las compras en Comisariato Quevedo.
Aptitudes	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Habilidad para verificar la mercadería. ✓ Poder de negociación. ✓ Verificación e inspección minuciosa de los productos adquiridos.
Competencia	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Persona con principios y ética. ✓ Compromiso con la organización. ✓ Motivación al logro. ✓ Confianza en sí mismo. ✓ Proactivo. ✓ Optimista. ✓ Organizado. ✓ Eficiente.
Experiencia laboral	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Persona de buen trato, amable, cortés y serio. ✓ Persona organizada. ✓ Desempeñarse eficientemente en su área. ✓ Aptitudes para la organización. ✓ Buenas relaciones interpersonales. ✓ Capacidad para trabajar en equipo.
Perfil del cargo	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Ingeniero Comercial, Administración de Empresas y Negocios o Tecnólogo. ✓ 2 años de experiencia en el cargo. ✓ Experiencia en compras. ✓ Edad, entre 25 - 40 años. ✓ Cursos y seminarios realizados a fines al perfil solicitado.

Funciones a desempeñar	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Realizar compras para el Comisariato. ✓ Seguimiento y control de la mercadería. ✓ Mantener conocimientos actualizados de las características de los productos que compra. ✓ Elaboración de los presupuestos de compras. ✓ Gestión de compras. ✓ Supervisión de las gestiones comerciales. ✓ Estudio del mercado. ✓ Entrega de facturas de compras al contador. ✓ Organización de facturas de compra y documentos comerciales. ✓ Coordinación con el chofer para las compras y abastecimiento.
Responsabilidades	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Maneja constantemente equipos y materiales adquiridos. ✓ El cargo recibe supervisión general de manera directa por parte del administrador.

Descripción del cargo de gestor de compras para el Comisariato Quevedo, aptitudes, competencia, experiencia laboral, perfil del cargo, responsabilidades y funciones a desempeñar en el puesto de trabajo.

Tabla 19. Manual de funciones, cargo: Cajero



MANUAL DE FUNCIONES

COMISARIATO QUEVEDO

Cargo	Cajero
Descripción general	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Control de caja. Proyectar valores por pagos de parte de los clientes en caja.
Aptitudes	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Trabajo en equipo. ✓ Trabajo a presión. ✓ Honestidad. ✓ Responsabilidad. ✓ Manejo de dinero. ✓ Analítico. ✓ Disciplina. ✓ Rapidez de decisión. ✓ Capacidad de juicio.
Competencia	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Responsabilidad con la caja. ✓ Confianza en sí mismo. ✓ Saber trabajar en equipo y cooperar.
Experiencia laboral	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Que posea conocimiento, capacidades y actitudes necesarias para actuar con eficiencia profesional. ✓ Gestión de ingresos y egresos de caja. ✓ Atención directa al cliente. ✓ Manejo de equipos y sistemas de caja.
Perfil del cargo	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Bachiller técnico en contabilidad o en la especialidad de informática. ✓ Como mínimo debe contar con un año de experiencia en el cargo. ✓ Con área de conocimiento en contabilidad y computación. ✓ Manejo de sistemas de facturación.

Funciones a desempeñar	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Responsabilidad de la atención al cliente en caja. ✓ Controla todo el dinero que ingresa y sale de la caja. ✓ Facturar, registrar y distribuir. ✓ Recepción de pago de las cuentas de los clientes. ✓ Otras funciones que el jefe inmediato le encomiende. ✓ Realizar los ingresos con las respectivas ordenes de entrega. ✓ Realizar los egresos con las respectivas requisiciones. ✓ Estar presente en los inventarios.
Responsabilidades	<p data-bbox="683 846 831 882">Materiales</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Maneja constantemente equipos y sistemas contables de facturación, siendo su responsabilidad directa. <p data-bbox="683 1070 858 1106">Supervisión</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ El cargo recibe supervisión general de manera directa por parte de la administración y área contable.

Descripción del cargo de cajero para el Comisariato Quevedo, aptitudes, competencia, experiencia laboral, perfil del cargo, responsabilidades y funciones a desempeñar en el puesto de trabajo.



MANUAL DE FUNCIONES

COMISARIATO QUEVEDO

Cargo	Chofer
Descripción general	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Brindar el servicio de transporte. ✓ Transporte de mercadería.
Aptitudes	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Disciplina. ✓ Capacidad de comunicación. ✓ Responsabilidad. ✓ Calidad coordinadora. ✓ Toma de decisiones.
Competencia	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Responsabilidad en el transporte. ✓ Persona con principios y ética. ✓ Saber trabajar en equipo y cooperar. ✓ Alto nivel de iniciativa.
Experiencia laboral	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Mínimo 2 años. ✓ Experiencia en el manejo de vehículos de carga.
Perfil del cargo	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Bachiller. ✓ Título de Chofer Profesional. ✓ Conocimiento de las reglas de conducción.
Funciones a desempeñar	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Transporte de mercadería. ✓ Transporte de personal. ✓ Dar mantenimiento al vehículo. ✓ Mensajería. ✓ Brindar apoyo en la gestión de compras. ✓ Precautelar la seguridad de lo transportado.
	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Realizar los ingresos con las respectivas ordenes de entrega. ✓ Realizar los egresos con las respectivas requisiciones y firmadas de quienes entregan la mercadería.

Responsabilidades**Materiales**

- ✓ Seguridad en la transportación de materiales y demás bienes.

Supervisión

- ✓ El cargo recibe supervisión general de manera directa del gestor de compras.
-

Descripción del cargo de chofer para el Comisariato Quevedo, aptitudes, competencia, experiencia laboral, perfil del cargo, responsabilidades y funciones a desempeñar en el puesto de trabajo.

4.3.3. Dirección

4.3.3.1. Liderazgo transformacional

El propósito del modelo de planeación estratégica, es alcanzar la eficacia organizacional de la empresa Comisariato Quevedo, para efecto es necesario desarrollar el liderazgo, empleando eficientes estrategias de motivación y optimización de conocimientos, mediante capacitaciones, con ello se pretende lograr la figura de líder transformacional, generando cambios en los sistemas administrativos y operativos en la empresa, además se direccionará mejor al talento humano en el desarrollo de funciones, para ello es transcendental que se implementen las siguientes estrategias:

- **Incitar al talento humano para que colabore y sea un participante activo en todos los procesos de la empresa.** La idea de esta estrategia es integrar y motivar al personal de Comisariato Quevedo a que participe en todas las actividades que se ejecutan en la empresa, considerando los puestos de trabajo, actividades administrativas y operativas, la idea es lograr mayor eficiencia organizacional en todas las áreas.
- **Fomentar la fe en el equipo.** Es importante que los colaboradores de la empresa Comisariato Quevedo, creen un ambiente laboral adecuado, estimulando la fe y el desarrollo social, ser más solidario con sus compañeros y auxiliario cuando este lo requiera. Que se crea en el equipo, que están preparados para solventar los problemas que se presentan y dar la respectiva solución.
- **Evaluar periódicamente el accionar de los colaboradores del comisariato.** Es importante evaluar al talento humano constantemente para medir el nivel de eficacia y con ello tomar decisiones al respecto. La gerencia debe demostrar empatía al personal, preocuparse siempre por el desarrollo de funciones del personal en todas las áreas de la empresa.
- **Motivar al talento humano.** Es significativo que el líder de la empresa, en este caso el gerente del comisariato motive al personal, incentivándolos con premios, y unas buenas recompensas, con la finalidad de estimular su estima

y potencializar su accionar, la idea es siempre mantener motivado al talento humano.

- **Inspirar al personal del comisariato.** Es necesario que cada cierto tiempo se inspire al personal con videos, conferencias, charlas, capacitaciones a fin de mantenerlo iluminado y motivado, este a su vez, lo demuestra en el desarrollo de funciones de la empresa. Es una estrategia eficiente que conlleva a la empresa alcanzar la eficiencia organizacional.
- **Enfrentar los riesgos que se presenten en la empresa.** El gerente debe ser consciente que en la empresa hay riesgos y que estos deben ser tratados con profesionalismos y endereza para mantener estable el accionar y funciones del talento humano en los respectivos puestos de trabajo.

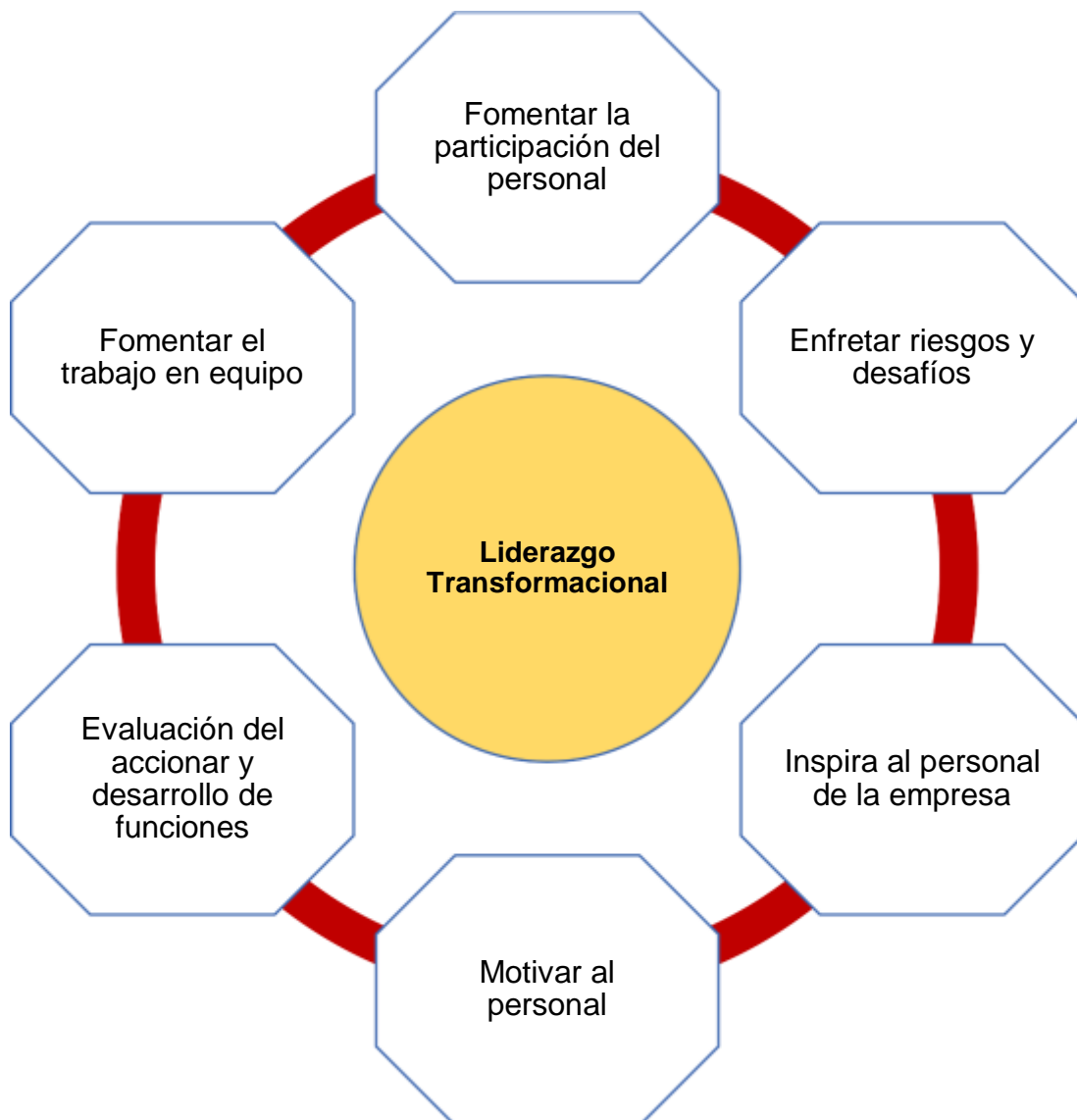


Figura 11. Esquema de liderazgo transformacional.

El líder transformacional, en Comisariato Quevedo, debe adoptar las estrategias sugeridas para alcanzar la eficiencia organizacional del talento humano, siempre motivar e inspirando al personal en su accionar y buscar un desarrollo óptimo de sus funciones, empleado eficientes mecanismos y estrategias.

4.3.3.2. Comunicación eficiente en la empresa

La comunicación es un mecanismo transcendental, en vista de ello, la empresa Comisariato Quevedo debe implementar un modelo estratégico comunicacional que se adapte a las necesidades del talento humano, a fin de optimizar el traslado de la información y el proceso de comunicación de datos importantes.

Se requiere:

- Utilizar la comunicación como mecanismo para la solución de conflictos.
- Interacción del trabajo en equipo, el cual debe ser agradable.
- Integración del personal y participación activa en las reuniones.
- Optimizar la toma de decisiones, generando ideas del grupo empresarial.



Figura 12. Canales de comunicación para el Comisariato, para optimizar el desarrollo de los procesos y mantener informada a todas las áreas.

4.3.3.3. Plan de capacitación

Considerando las necesidades de la empresa Comisariato Quevedo, de potencializar los conocimientos del talento humano para mejorar el desarrollo de actividades en todas las áreas de la organización, con esto se logrará la eficacia organizacional, debido a que el éxito y logro de objetivos empresariales, depende mucho de la aplicación de apropiados conocimientos, y de desarrollar destrezas en el personal del comisariato.

El gerente de la empresa Comisariato Quevedo, debe optar por capacitar al personal a fin de contar con elementos preparados y con el grado de especialidad necesaria para desarrollar correctamente los procesos administrativos como: un óptimo control de los procesos comerciales, una eficiente organización de los recursos que posee el comisariato, un apropiado direccionamiento al talento humano en el desarrollo de funciones, y una adecuada planeación de los sistemas administrativos de la empresa, todo esto con el fin de lograr los objetivos comerciales y alcanzar la eficiencia organizacional.

Objetivo: Alcanzar la eficiencia organizacional del talento humano de la empresa Comisariato Quevedo, mediante la innovación de conocimientos y desarrollo de habilidades, según los puestos de trabajo.

Áreas de la empresa Comisariato Quevedo que necesitan capacitación:

- Gerencia
- Administración
- Caja
- Contabilidad
- Almacén
- Compras

Fines de la capacitación:

- Optimizar conocimientos
- Desarrollar habilidades
- Mejorar el desempeño laboral
- Corregir los errores en el desarrollo de procesos
- Desarrollar competencias
- Lograr un óptimo rendimiento del talento humano en sus funciones
- Mejorar la atención y servicio
- Optimizar las relaciones públicas
- Alcanzar la eficiencia y eficacia organizacional

Modalidades de capacitación:

- Actualización
- Formación
- Especialización
- Perfeccionamiento
- Complementación

Acciones de formación:

- Temas de la acción formativa
- Áreas
- Número de horas
- Tipo de formación
- Colectivo
- Contenidos
- Objetivos de la acción formativa
- Causas que originan la acción formativa
- Fines

ACCIÓN FORMATIVA			
Tema	Área	Horas	Tipo de capacitación
Comportamiento humano en el trabajo	Todas	20	Formación
Colectivo		Causas que origina la capacitación	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Gerente ✓ Administrador ✓ Contador ✓ Cajeras ✓ Gestor de compras ✓ Organizadores ✓ Despachadores ✓ Percheros y ayudantes ✓ Choferes 		<ul style="list-style-type: none"> ✓ Deficiente relación y comunicación del personal ✓ Atención lenta y se brinda poca información a los clientes. 	
Objetivos de la capacitación			
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Optimizar las relaciones entre los colaboradores del comisariato. ✓ Desarrollar destrezas en la comunicación y reconocer conflictos. ✓ Mejorar la atención y los servicios. 			
Resultados esperados de la capacitación			
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Optimizar las relaciones interpersonales del personal. ✓ Lograr un cambio de actitud en el trabajo. ✓ Reducir las barreras que impiden una eficiente comunicación. ✓ Empleados con un mejor comportamiento. 			
Contenidos del evento			
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Comportamiento organizacional: estrategias aplicables. ✓ Modeladores del comportamiento organizacional. ✓ Aspectos relevantes para lograr una eficiente organización. ✓ Motivación laboral. ✓ La actitud y aptitud de los empleados en el trabajo. ✓ Perspectivas de la conducta organizacional. 			

ACCIÓN FORMATIVA			
Tema	Área	Horas	Tipo de capacitación
Estrategias para un buen servicio	Administración, caja y almacén	20	Formación
Colectivo		Causas que origina la capacitación	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Administrador ✓ Cajeras ✓ Organizadores, percheros y despachadores 		<ul style="list-style-type: none"> ✓ Inadecuada atención y lentitud en los procesos. 	
Objetivos de la capacitación			
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Mejorar la atención y servicio al cliente. ✓ Optimizar las relaciones entre los jefes y subordinados. ✓ Motivar al personal. ✓ Estimular al personal a prepararse constantemente, para un mejor desarrollo de funciones. 			
Resultados esperados de la capacitación			
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Comprometer a los cajeros, administradores, organizadores, percheros, despachadores y demás ayudantes a brindar un servicio de calidad y adoptar las políticas empresariales para el logro de objetivos. 			
Contenidos del evento			
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Servicio y atención al cliente. ✓ Relaciones humanas. ✓ Relaciones labores. ✓ Excelencia en los servicios. ✓ Eficiencia organizacional. ✓ Ventas y relaciones personales. 			

ACCIÓN FORMATIVA			
Tema	Área	Horas	Tipo de capacitación
Liderazgo y trabajo en equipo	Todas	20	Formación
Colectivo		Causas que origina la capacitación	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Todas las áreas de la empresa Comisariato Quevedo. 		<ul style="list-style-type: none"> ✓ Deficiente liderazgo. ✓ Ineficiencia en los equipos de trabajo. 	
Objetivos de la capacitación			
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Alcanzar la eficiencia organizacional en el talento humano de la empresa Comisariato Quevedo. ✓ Adquirir conocimientos y desarrollar habilidades de líder para mejorar el desarrollo de funciones. ✓ Potencializar el trabajo en equipo. 			
Resultados esperados de la capacitación			
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Lograr la eficiencia laboral en los equipos de trabajo. ✓ Capacidad y liderazgo en el desarrollo de funciones. ✓ Optimo desempeño en todos los procesos de las áreas de la empresa. 			
Contenidos del evento			
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Liderazgo. ✓ Trabajo en equipo. ✓ Motivación personal. ✓ Cambio organizacional. 			

Empresa seleccionada para la capacitación:

ZEUS Corporation, empresa destinada en proporcionar servicios de capacitación a las empresas del medio, considerando las necesidades de las organizaciones y al mejoramiento de los procesos administrativos y operativos, así mismo ventas, merchandising, estrategias comerciales, relaciones humanas, motivación e implementación de nuevas alternativas para el óptimo desempeño del talento humano. La empresa cuenta con un área para llevar a cabo las capacitaciones, con los recursos didácticos y pedagógicos necesarios para la formación y transmisión de conocimientos. A continuación, se especifica el costo por capacitar al talento humano de la empresa Comisariato Quevedo.

Descripción	Cantidad	Costo unitario	Costo Total
Comportamiento humano en el trabajo	15	40.00	\$ 600.00
Estrategias de buen servicio	15	50.00	750.00
Organización por procesos	18	60.00	1.080.00
Liderazgo y trabajo en equipo	18	30.00	540.00
TOTAL			\$ 2.970.00

Fuente: Empresa ZEUS Corporation (2020)

El Plan de Capacitación tendrá un costo de \$ 2.970,00, considerado para potencializar conocimientos y alcanzar la eficiencia organizacional del talento humano en la empresa Comisariato Quevedo.

4.3.4. Control

4.3.4.1. Manual de procesos

El modelo de planeación estratégica, propone la implementación de un manual de procesos, con el cual, se logrará optimizar el desarrollo organizacional de la empresa Comisariato Quevedo, la finalidad del mismo es direccionar al talento humano en el desarrollo de procesos, que las actividades y funciones se las ejecute acorde a los objetivos empresariales.

El manual, muestra el tipo de proceso que debe adoptar el personal encargado de cada área en la empresa, las actividades, objetivos, alcance, recursos, responsables y las acciones procedimentales que se deben llevar a cabo para alcanzar los objetivos del área en la cual se desenvuelve el talento humano.

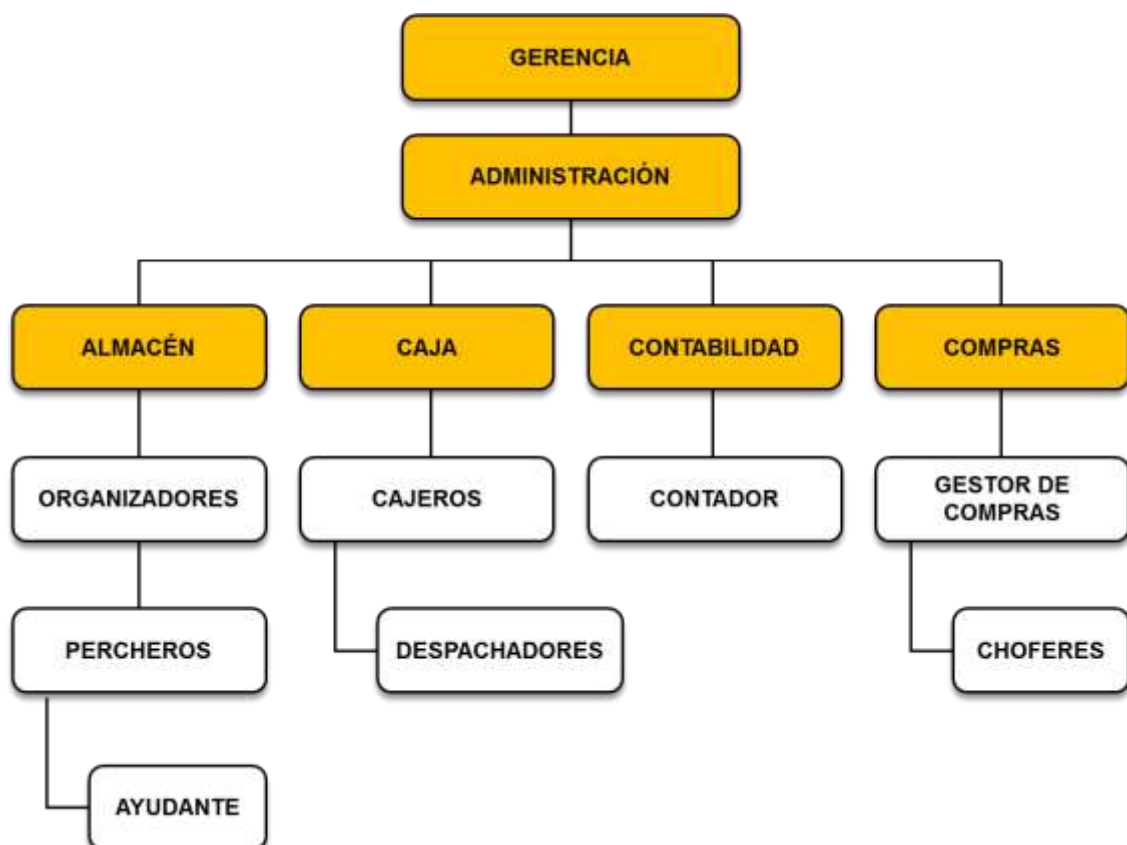



Figura 13. Organigrama estructural de Comisariato Quevedo. Para la estructura del manual de procesos, con el propósito de describir los procesos, objetivos, actividades, responsables y recursos en las áreas de la empresa.

Tabla 21. Manual de procesos, Area: Gerencia

MANUAL DE PROCESOS		
	AREA GERENCIA	Fecha : 01/01/2020 Código : PC 001 Versión : 01 Vigencia : 01/01/2025
	Tipo de proceso:	Estratégico <input checked="" type="checkbox"/> Apoyo Operativo <input type="checkbox"/> Evaluación <input checked="" type="checkbox"/>
	Objetivo:	Liderar y coordinar las funciones de planificación estratégica de la empresa Comisariato Quevedo, considerando las estrategias, políticas, fines, acciones administrativas y direccionamiento.
	Responsable: Alcance:	Gerente Coordinar y liderar la planeación estratégica.
Recursos:	Físicos: <ul style="list-style-type: none"> • Manual de funciones • Manual de procesos • Documentaciones • Libros contables Tecnológicos: <ul style="list-style-type: none"> • Equipos informáticos Humanos: <ul style="list-style-type: none"> • Personal administrativo 	
Actividades:	<ul style="list-style-type: none"> • Coordinar y liderar las funciones de la planificación estratégica del comisariato. • Orientar al talento humano en sus funciones. • Evaluar la eficiencia organizacional. • Establecer objetivos mercadológicos. • Verificación de los libros contables. • Validación de los procesos administrativos. • Validación de las políticas comerciales. • Control y planeación de los procesos comerciales. • Organización del personal y procesos. 	

Manual de procesos del área de gerencia, mostrando el tipo de proceso, responsables, objetivos, recursos y actividades gerenciales.

DIAGRAMA DE FLUJO

AREA : Fecha : 01/01/2020
Código : PC 001
GERENCIA : Versión : 01
Vigencia : 01/01/2025

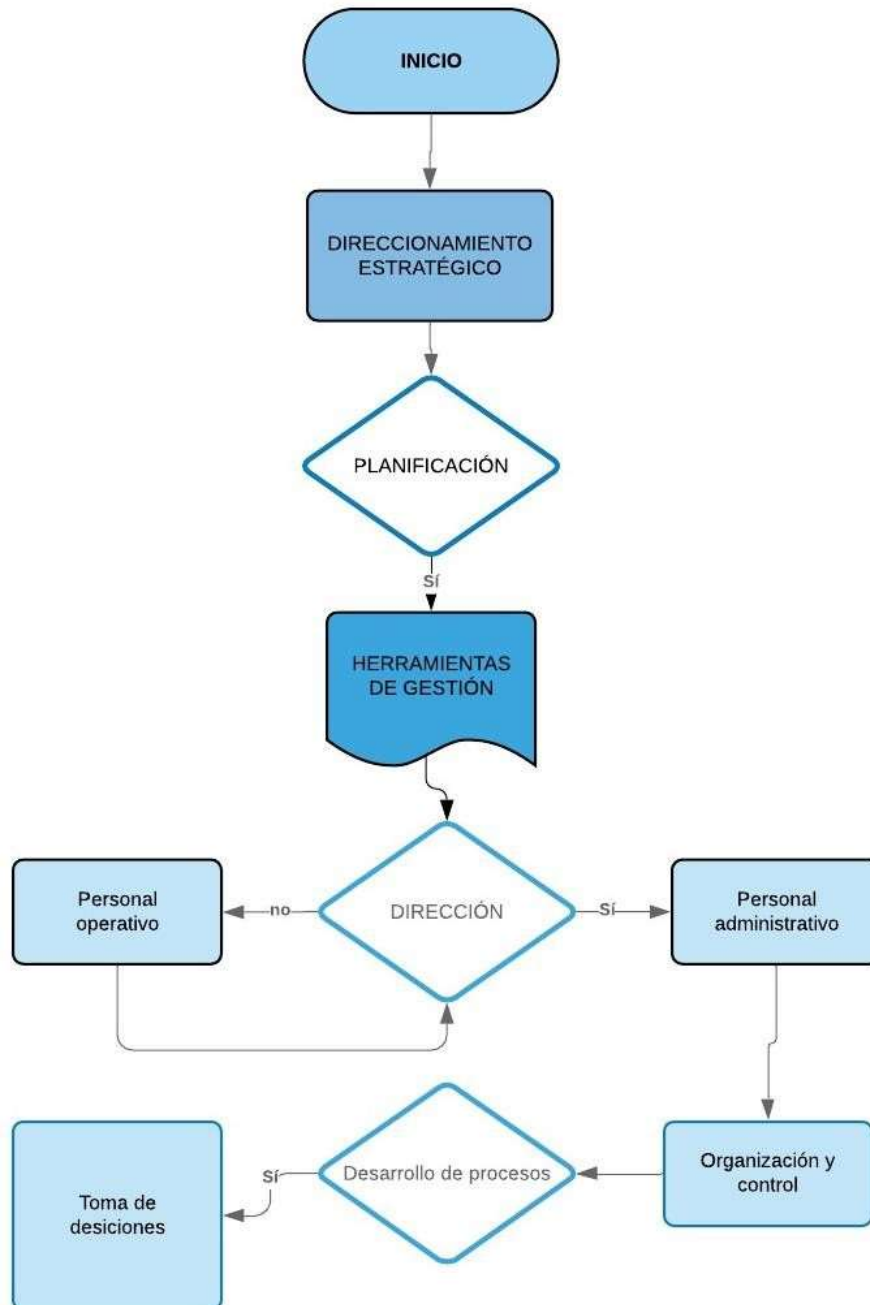


Figura 14. Diagrama de flujo, procesos del área de gerencia, muestra los procesos que se implementan en el área para el logro de objetivos comerciales.

Tabla 22. Manual de procesos, Área: Administración

MANUAL DE PROCESOS			
	AREA	Fecha : 01/01/2020	
		Código : PC 002	
	ADMINISTRACIÓN	Versión : 01	
		Vigencia : 01/01/2025	
Tipo de proceso:	Estratégico	Apoyo	[X]
	Operativo	Evaluación	[X]
Objetivo:	Supervisar y dirigir el talento humano en la empresa Comisariato Quevedo.		
Responsable:	Administrador		
Alcance:	Administar el talento humano y el desarrollo de los procesos administrativos.		
Recursos:	Físicos:	<ul style="list-style-type: none"> • Manual de funciones. • Manual de procesos. • Sistemas de valoración del talento humano. 	
	Tecnológicos:	<ul style="list-style-type: none"> • Equipos informáticos. 	
	Humanos:	<ul style="list-style-type: none"> • Recursos humanos. 	
Actividades:	<ul style="list-style-type: none"> • Direccionar al talento humano del comisariato en el desarrollo de funciones. • Planificar las estrategias de gestión administrativa para alcanzar los objetivos comerciales y administrativos. • Controlar el desarrollo de actividades comerciales y administrativas. • Implementación de la planeación estratégica para alcanzar la eficiencia organizacional. • Apoyar en la toma de decisiones de gerencia para el logro de objetivos empresariales. 		

Manual de procesos del área de administración, mostrando el tipo de proceso, responsables, objetivos, alcance y recursos para desarrollar los procesos administrativos en la empresa Comisariato Quevedo.

DIAGRAMA DE FLUJO

AREA Fecha : 01/01/2020
ADMINISTRACIÓN Código : PC 002
Versión : 01
Vigencia : 01/01/2025

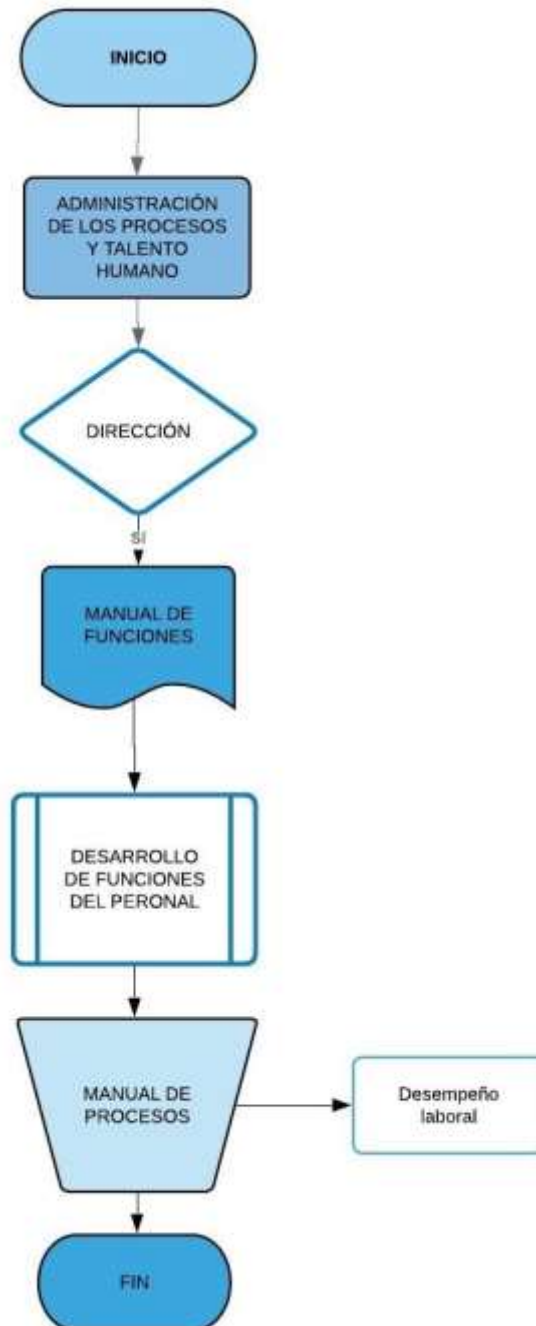


Figura 15. Diagrama de flujo de procesos del área administrativa, muestra los procesos que se implementarán para el logro de objetivos comerciales de la empresa.

Tabla 23. Manual de procesos, Área: Contabilidad

MANUAL DE PROCESOS	
AREA	Fecha : 01/01/2020
	Código : PC 003
CONTABILIDAD	Versión : 01
	Vigencia : 01/01/2025
Tipo de proceso:	Estratégico Apoyo Operativo <input checked="" type="checkbox"/> Evaluación
Objetivo:	Manejar la contabilidad de la empresa Comisariato Quevedo.
Responsable:	Contador
Alcance:	Llevar un registro ordenado de los datos contables y presentar los estados financieros.
Recursos:	<p>Físicos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Registros contables. • Manual de procesos. • Manual de funciones. • Documentos comerciales. <p>Tecnológicos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Computadora • Sistemas contables <p>Humanos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Contador y auxiliar
Actividades:	<ul style="list-style-type: none"> • Llevar el registro de los egresos e ingresos. • Examinar los movimientos de las cuentas. • Presentar estados financieros a gerencia. • Efectuar arqueos de caja. • Realizar el inventario físico. • Examinar los comprobantes de pago. • Repasar los movimientos de inventario. • Hacer las declaraciones de los impuestos mensuales y anuales.

Manual de procesos del área de contabilidad, mostrando los procesos, objetivos, alcance, responsables y recursos que son necesarios para realizar las actividades en el área de contabilidad.

DIAGRAMA DE FLUJO

AREA Fecha : 01/01/2020
Código : PC 003
CONTABILIDAD Versión : 01
Vigencia : 01/01/2025

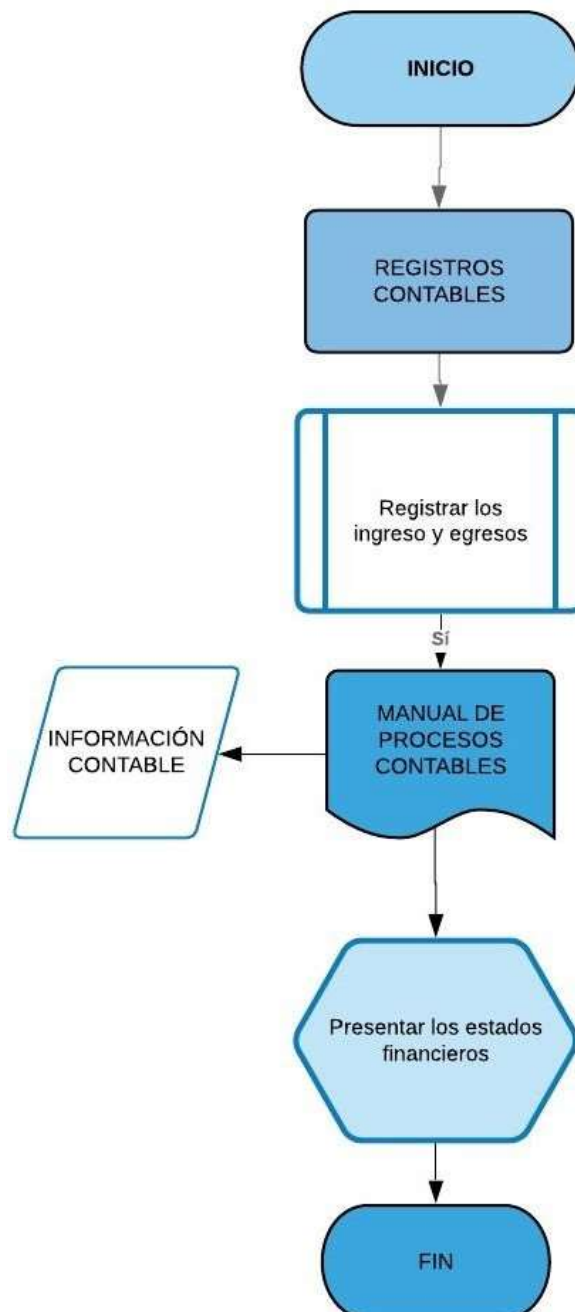


Figura 16. Diagrama de flujo de procesos del área de contabilidad, muestra los procesos que se deben implementar en el área de contabilidad para alcanzar la eficiencia organizacional en el área de contabilidad del comisariato.

Tabla 24. Manual de procesos, Área: Caja

MANUAL DE PROCESOS			
	AREA	Fecha : 01/01/2020	
		Código : PC 005	
	CAJA	Versión : 01	
		Vigencia : 01/01/2025	
Tipo de proceso:	Estratégico	Apoyo	[X]
	Operativo	[X] Evaluación	
Objetivo:	Receptar el dinero y manejar la caja.		
Responsable:	Cajero		
Alcance:	Custodiar el dinero receptado de las ventas.		
	Físicos:	<ul style="list-style-type: none"> • Registro de cobrazas. • Facturas. 	
Recursos:	Tecnológicos:	<ul style="list-style-type: none"> • Computador • Impresora 	
	Humanos:	<ul style="list-style-type: none"> • Cajeros(as). 	
Actividades:	<ul style="list-style-type: none"> • Registro y manejo del dinero que ingreso por las ventas. • Brindar información al cliente sobre los precios de los productos. • Caculo del ingreso total por día. • Informar al cliente sobre el total de sus compras. • Re cibir el pago, ya sea en efectivo, cheque, tarjetas y tarjetas de asociados (bonos). • Entregar el cambio a los clientes, y su factura de compra. • Agradecer a la clientela por la compra. • Informar al contador de los ingresos en caja, mediante un reporte total del monto recaudado en el día. 		

Manual de procesos del área de caja, mostrando el proceso, responsable, alcance, objetivo, recursos y actividades que se implementan en el área.

DIAGRAMA DE FLUJO

AREA

Fecha : 01/01/2020

Código : PC 005

CAJA

Versión : 01

Vigencia : 01/01/2025



Figura 17. Diagrama de flujo de procesos del área de caja, muestra los procesos que se deben ejecutar en el área de caja para el control de ingresos por ventas.

Tabla 25. Manual de procesos, Área: Compras

MANUAL DE PROCESOS			
	AREA	Fecha	: 01/01/2020
		Código	: PC 007
	COMPRAS	Versión	: 01
		Vigencia:	01/01/2025
Tipo de proceso:	Estratégico	Apoyo	[X]
	Operativo	[X] Evaluación	
Objetivo:	Realizar las compras de los productos que comercializa Comisariato Quevedo.		
Responsable:	Gestor de compras y chofer.		
Alcance:	Gestión de las compras.		
Recursos:	Físicos:	<ul style="list-style-type: none"> • Facturas • Hojas de pedido • Proformas 	
	Tecnológicos:	<ul style="list-style-type: none"> • Computadora • Impresora 	
	Humanos:	<ul style="list-style-type: none"> • Gestor de pedidos • Chofer • Personal administrativo 	
Actividades:	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar compras de los productos que comercializa el comisariato. • Selección de los productos, marcas, línea de productos, entre otros aspectos esenciales para realizar los pedidos. • Elaboración del presupuesto de gastos y compra. • Gestión y supervisión de las compras con los proveedores. 		

Manual de procesos del área de compras, mostrando el tipo de proceso, responsables, objetivo, alcance y actividades a implementarse para realizar las compras de los productos que comercializa Comisariato Quevedo

DIAGRAMA DE FLUJO

AREA

Fecha :
01/01/2020

Código : PC 007

COMP
RAS

Versión : 01

Vigencia : 01/01/2020

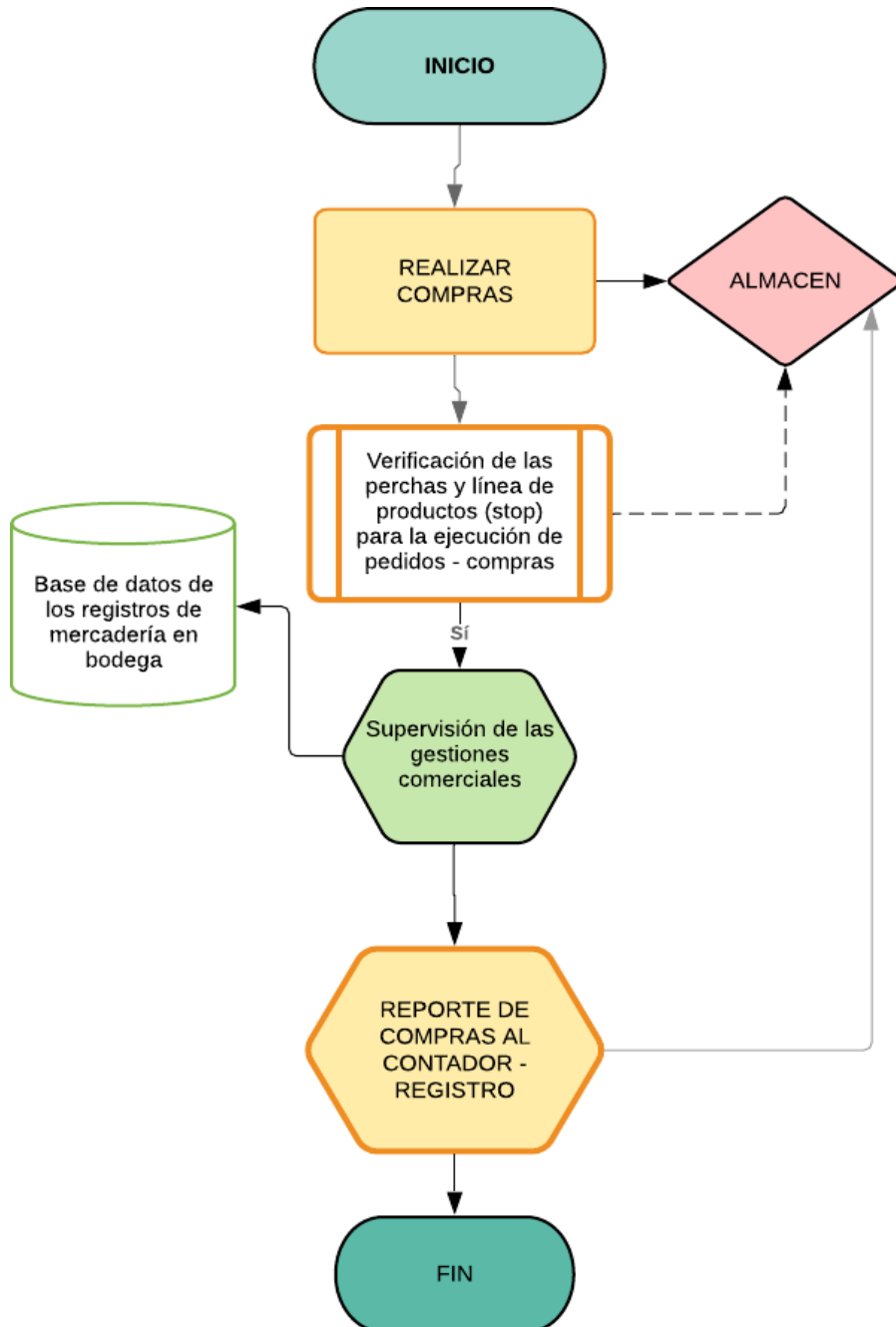


Figura 18. Diagrama de flujo de procesos del área de compras, muestra los procesos que se implementan para realizar los pedidos de mercadería para su comercialización.

CONCLUSIONES

De acuerdo al análisis de los resultados del estudio de campo, y considerando los objetivos planteados en el presente trabajo, se concluye:

- De acuerdo al análisis FODA, se determinó que la empresa Comisariato Quevedo, se encuentra posicionada en el mercado del sector, tiene una gran acogida, y los precios son accesibles para la clientela, siendo estos los más bajos del mercado, a diferencia de la competencia, elementos que son considerados fortalezas, por ello se presentan oportunidades de crecimiento a futuro, como la creación de otras sucursales en el cantón y la provincia; así mismo, se ha evidenciado que la empresa posee debilidades relacionadas con la administración, es decir, existen carencias que están incurriendo en el desarrollo de los procesos administrativos y la implementación de herramientas para alcanzar la eficiencia organizacional, esto genera ciertas dificultades en el accionar del talento humano, lo que se considera una desventaja que puede ser aprovechada por la competencia, que es una amenaza constante.
- Las encuestas demostraron que en el área administrativa y operativa, existen ciertas necesidades que deben ser solventadas empleando eficientes modelos de planeación estratégica, por ejemplo: el 56% de los colaboradores del comisariato indicaron que no conocen detalladamente sus funciones, falencia que influyen en el desarrollo de las actividades comerciales, atención y servicio, así mismo, un porcentaje de los encuestados califican la planificación, dirección, control, organización y la eficiencia organizacional de la empresa como deficiente, otro aspecto notado, es que no se utilizan herramientas administrativas para direccionar al personal en el desarrollo de funciones, muchos desconocen las políticas empresariales y la estructura organizacional del Comisariato Quevedo.

- Considerando los resultados del estudio de campo y conociendo las necesidades de la empresa, se determina que es necesario establecer metas, estrategias y herramientas administrativas para optimizar el nivel de eficiencia organizacional del Comisariato Quevedo, para efecto, se debe tomar en cuenta los resultados del estudio, considerando las necesidades del talento humano que labora en las diferentes áreas de la empresa. Según la entrevista realizada al gerente y propietario del comisariato, reveló que es consciente que la administración y los procesos de planeación, control, organización y dirección se los realiza de forma empírica, además existen muchas carencias que deben ser solucionadas a través de la eficiente planificación y la implementación de actividades estratégicas.

RECOMENDACIONES

De acuerdo a las necesidades de la empresa y la finalidad de mejorar los niveles de eficiencia organizacional, se recomienda:

- Adoptar el modelo de planeación estratégica, fundamentado en la implementación de políticas, objetivos, fines, metas y herramientas administrativas para mejorar los niveles de eficiencia organizacional, se recomienda utilizar los componentes y mecanismos propuestos para optimizar el desarrollo de funciones del talento humano y los procesos de las áreas que posee la empresa Comisariato Quevedo.
- Capacitar periódicamente al talento humano de la empresa Comisariato Quevedo, difundiendo las herramientas y mecanismos propuestos en el modelo de planificación estratégica, es recomendable instruir constantemente al personal, direccionándolo en todo momento en su accionar y en la aplicación de procesos, según los puestos a los cuales fueron asignados. La finalidad es preocuparse por el desempeño laboral y proveerles los recursos necesarios para alcanzar la eficiencia organizacional.
- Mantener incentivado al personal de la empresa, para ello, es necesario implementar estrategias de motivación, como premios, recompensas y reconocimientos por el buen desempeño, así mismo, inspirarlos utilizando las redes sociales, sitio web de la empresa, videos conferencias, etc., la finalidad es contar con un personal motivado y con mentalidad positiva ante las adversidades que se presenten en la empresa, se quiere incrementar la participación activa del talento humano en todas las actividades que se ejecuten en el negocio y se sientan comprometidos con la misión y visión empresarial.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aguirre, H. (Abril de 2014). Planeación Estratégica y Productividad Laboral. *Planeación Estratégica y Productividad Laboral*. Quetzaltenango, Guatemala: Universidad Rafael Landívar.
- Alarcón, J., Carrillo, J., & Tapia, M. (2017). La Planificación Estratégica en el Desarrollo Empresarial. *Revista Caribeña de Ciencias Sociales*, 18.
- Armijo, M. (2015). *Planificación estratégica e indicadores de desempeño*. México DF: Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social.
- Cano, M., & Olivera, D. (23 de Agosto de 2012). *Universidad Veracruzana*. Obtenido de Universidad Veracruzana: <https://www.uv.mx/iiesca/files/2012/12/modelos2008-2.pdf>
- Carrión, L. (25 de Agosto de 2017). *Repositorio Académico de la Universidad de Chile*. Obtenido de Plan estratégico para mejorar la eficiencia organizacional en la empresa comercial Famez S.A.: <http://repositorio.uchile.cl/>
- Compendio Investigativo de Academia Journals. (6 de Noviembre de 2015). Comparación de modelos estratégicos. Celaya, Guanajuato, México.
- Cordero, J. (2015). *Planeación Estratégica de Marketing XXI para destinos turísticos y empresas*. Baja California: Mexicali, Universidad Autónoma de Baja California.
- Cruz, I., & López, M. (2013). Planificación Estratégica, un pilar en la gestión empresarial. *El Buzón de Pacioli*, 55.
- Erazo, G. (12 de Noviembre de 2016). Planeación estratégica para optimizar el desempeño laboral y organizacional del Comisariato Dmax, Manta, Manabí, 2016. *Planeación estratégica para optimizar el desempeño laboral y organizacional*. Manta, Manabí, Ecuador: Universidad Técnica de Manabí (UTM).
- Escalante, H. (26 de Mayo de 2016). Eficacia organizacional. *Eficacia organizacional*. El Salvador: Salvador Ed.
- Fernández, M., & Sánchez, J. (2014). *Eficacia Organizacional, concepto, desarrollo y evaluación*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos, S.A.

- Fundación Interarts. (Junio de 2012). *Interarts*. Obtenido de Interarts: <https://www.interarts.net/descargas/Gu%C3%ADa%20de%20planificaci%C3%B3n%20estrat%C3%A9gica.pdf>
- Gibson, J., Ivancevich, J., & Donnelly, J. (2012). *Las Organizaciones (Comportamiento, estructura, procesos)*. Santiago de Chile: Mc Graw Hill Editores.
- Guerra, G., & Aguilar, A. (2014). *La Planificación Estratégica en el Agronegocio*. México D.F: Grupo Noriega Editores.
- Herrera, D. (18 de Abril de 2015). *Prezi*. Obtenido de Prezi: <https://prezi.com/ockdcaqpumo5/eficiencia-y-eficacia-organizacional/>
- Hersey, P., Blanchard, K., & Johnson, D. (2014). *Administración del comportamiento organizacional*. México: Editorial Prentice-Hall Hispanoamericano.
- Jiménez, C., & Castellanos, Ó. (2016). Herramientas de planeación estratégica para el direccionamiento de procesos de divulgación científica. *I Congreso Iberoamericano de Ciencia, Tecnología, Sociedad e Innovación CTS+I*, 15.
- Koontz, H., & Heinz, W. (2008). *Administración*. Bogotá: Ed. McGraw Hill.
- Lago, A. (2013). Capacitación en Planificación Estratégica. Impulso del Desarrollo Local con Microempresas. *Observatorio Laboral Revista Venezolana*, 14.
- López, A. (14 de Julio de 2015). Diseño de modelo de planeación estratégica para el desarrollo organizacional del Municipio de Cajamarca, Tolima, México, 2015. *Modelo de planeación estratégica*. Cajamarca, Tolima, México: Universidad Nacional de Cajamarca (UNC).
- Maldonado, G., & Erazo, M. (2016). El reto de la planificación estratégica en las Pymes. *Revista Publicando*, 10.
- Martin del Campo, F. (2012). *Planeación Estratégica y Tecnologías de Información para la pequeña y mediana empresa*. México DF: Universidad Iberoamericana.
- Martínez, G., & Del Castillo, O. (2012). Artículo Científico - Planificación Estratégica de Tecnologías de Información para la Escuela Superior Militar "Eloy Alfaro". *ESPE*, 41.

- Méndez, A., & Miranda, A. (2016). Planeación Estratégica de la empresa Caritex Uniformes. *Planeación Estratégica*. Santiago de Cali, Colombia: Universidad ICESI.
- Mío, L., & Tafur, L. (12 de Julio de 2018). Propuesta Innovadora de Gestión Empresarial. *Propuesta de un Modelo de Plan Estratégico para el Desarrollo Organizacional y humano*. Chiclayo, Lambayeque, Perú: Hatun Runa.
- Quintero, J. (2015). Planificación estratégica con enfoque prospectivo. *Revista multidisciplinar de la Universidad de Cienfuegos*, 161.
- Reyes, O. (2012). *Planeación Estratégica para Alta Dirección*. Bloomington: Palibrio USA.
- Ronda, G. (2014). La integración de los niveles estratégico, táctico y operativo en la dirección estratégica. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, 30.
- Ruiz, H. (Junio de 2016). Planificación Estratégica y Eficacia en Empresas. *Planificación Estratégica y Eficacia en Empresas Operadoras Turísticas*. Tarapoto, Perú: Universidad César Vallejo.
- Sallenave, J. (2013). *Gerencia y Planeación Estratégica*. Bogotá: Grupo Editorial Norma.
- Terry, G. (2014). *Principios de Administración*. México: Editorial CECOSA.

ANEXOS

Anexo 1. Fotos.



Foto 1. Exterior del Comisariato Quevedo.



Foto 2. Interior del Comisariato Quevedo.



Foto 3. Entrevista con el administrador del comisariato.



Foto 4. Encuesta a los colaboradores del Comisariato