

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA, MANAGUA**  
**RECINTO UNIVERSITARIO “CARLOS FONSECA AMADOR”**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**  
**CENTRO UNIVERSITARIO DE DESARROLLO EMPRESARIAL – PROCOMIN**  
**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN FUNCIONAL DE EMPRESAS**



**TESIS PARA OPTAR AL TÍTULO DE MÁSTER EN ADMINISTRACIÓN FUNCIONAL  
DE EMPRESAS**

**TEMA DE INVESTIGACIÓN:**

**PLAN DE MEJORA ORGANIZACIONAL A LA EMPRESA CREACIONES MARY, EN  
EL PERÍODO 2023-2024.**

**AUTOR:**

**LIC. INDIRA ELIZABETH TREJOS VÁSQUEZ**

**TUTOR:**

**MSC. KATHYA DALILA ANDINO SALMERON**

**MANAGUA, MAYO 2023.**

## i. Dedicatoria

Dedico este proyecto de tesis a **DIOS Padre Celestial**, por brindarme la oportunidad de vivir, por ser mi guía en cada paso que doy, por fortalecer mi corazón e iluminar mi mente y por haber puesto en mi camino a aquellas personas que han sido mi soporte y compañía en mi vida.

A mi madre, **Martha Vásquez**, por la vida otorgada, por sus consejos y oraciones, sus valores, por la motivación constante, quien a lo largo de mi vida ha sido mi apoyo en todo momento. Depositando su entera confianza en cada reto que se me presentaba sin dudar ni un solo momento en mi esfuerzo y capacidad. Es por ella que soy lo que soy ahora, **eres mi ejemplo a seguir**.

A mi hija, **Ayesha Trejos**, eres mi orgullo, mi compañera, me brindas fortaleza y liberas mi mente de todas las adversidades que se presentan, me impulsas a superarme en la carrera de ofrecerte siempre lo mejor, eres mi inspiración para luchar cada día, porque cada vez que caigo me das las fuerzas para levantarme con la frente en alto y seguir adelante, gracias mi niña bella por tu apoyo, te amo, esto es para ti.

## ii. Agradecimiento

Agradezco a **Dios Padre** por acompañarme todos los días de mi vida y protegerme de todo mal, a **mi madre** por ser un pilar fundamental en mi vida, eres mi ejemplo, Gracias por todo el apoyo brindado, a **mi hija** por ser mi fortaleza en los momentos más difíciles, mi gran orgullo, gracias por el cariño y la paciencia, te amo, eres mi vida.

A mi tutor de tesis **Maestra Kathy Andino Salmerón** por la orientación y ayuda que me brindó para la realización de este trabajo, por su apoyo y amistad que me permitió aprender mucho más que lo estudiado en el trabajo.

A todos mis profesores de la maestría, por enseñarme todo lo necesario con respecto a mis estudios profesionales. Por impulsarme a seguir adelante, y motivarme siempre a ser mejor.

### iii. Carta Aval del Tutor

Carta aval del tutor

Comisión de programa

Maestría en Administración Funcional de Empresas

Estimados señores:

En cumplimiento con lo establecido en los artículos 97,20 inciso a y b y 101 del Reglamento de Sistema de Estudios de Posgrado y Educación Continua SEPEC-MANAGUA, aprobado por el Consejo Universitario en sesión ordinaria No. 21-2011, del 07 de octubre 2011, por este medio dictamino en informe final de investigación de tesis para su defensa titulada: **Plan de mejora organizacional a la empresa Creaciones Mary, en el período 2023-2024**, como requisito para optar el título de Máster en Administración Funcional de Empresas, cumple con los requisitos establecidos en este reglamento.

Como tutor de Tesis de la licenciada **Indira Elizabeth Trejos Vásquez**, considero que contiene los elementos científicos, técnicos y metodológicos necesarios para ser sometidos a Defensa ante el Tribunal Examinador.

El trabajo de la licenciada Trejos Vásquez, se enmarca en las líneas de investigación del programa de Maestría referido a la mejora organizacional de la empresa Creaciones Mary.

Dado en la ciudad de Managua, Nicaragua a los 05 días del mes de mayo de 2022.

---

**MSc. Kathya Dalila Andino Salmerón**

Tutor

#### **iv. Resumen**

La presente investigación, se enfoca en un “Plan de mejora organizacional a la empresa Creaciones Mary, en el período 2023 – 2024”, cuyo objetivo principal fue determinar un plan de mejora organizacional y de funciones en dicha empresa, utilizando la herramienta de los instrumentos aplicados: entrevista, guía de observación a los procesos realizados en la empresa, y una encuesta, logrando de esta manera alcanzar los objetivos planteados en el estudio de la presente tesis, el cual es de tipo explicativo.

El análisis de los resultados, mostró que la empresa Creaciones Mary posee un manual y organigrama desactualizado con la realidad, los trabajadores realizan duplicidad en sus funciones por no tener claras sus asignaciones laborales, debido a que actualmente no existe un organigrama estructural. De igual manera se verificó que no existe un manual de procedimientos para los colaboradores de la empresa.

Dentro de la propuesta de mejoras se plantea una actualización al manual actual de procedimientos, así como a la estructura organizacional y de funciones, incorporando técnicas para las revisiones de arqueos al área de caja, a través de la planeación y control de los recursos financieros por parte de la gerencia administrativa, de igual manera la distribución del tiempo y las asignaciones de funciones a los trabajadores, y el enfoque a las áreas específicas con mayor riesgo.

Palabras claves: Manual de procedimientos, procesos administrativos, estructura organizacional y de funciones.

## v. Índice

i.	Dedicatoria .....	i
ii.	Agradecimiento .....	ii
iii.	Carta Aval del Tutor .....	iii
iv.	Resumen.....	iv
I.	Introducción.....	1
1.1.	Planteamiento del problema.....	3
1.1.1.	Formulación del problema .....	5
1.2.	Antecedentes .....	5
1.2.1.	Antecedentes teóricos .....	5
1.2.2.	Antecedentes de campo.....	6
1.3.	Justificación .....	7
II.	Objetivos .....	8
2.1.	Objetivo General.....	8
2.2.	Objetivos Específicos .....	8
III.	Marco teórico.....	10
3.1.	Pequeña y mediana empresa .....	10
3.1.1.	Definición de Pyme .....	10
3.1.2.	Definición del sector comercio .....	10
3.1.3.	Importancia del sector comercio .....	12
3.1.4.	Análisis FODA de una empresa del sector comercio .....	13
3.1.5.	Definición de Análisis FODA.....	16
3.1.6.	Importancia del análisis FODA .....	17
3.1.7.	Beneficios del Análisis FODA.....	17
3.1.8.	Gestión estratégica.....	19
3.2.	Estructura organizacional y de funciones .....	22
3.2.1.	Importancia .....	22
3.2.2.	Objetivos .....	23
3.2.3.	Tipos de estructura organizativa .....	24
3.3.	Rentabilidad .....	28
3.3.1.	Importancia .....	29

IV.	Preguntas directrices .....	31
V.	Diseño metodológico .....	32
5.1.	Tipo de Investigación.....	32
5.2.	Tipo de Estudio .....	32
5.3.	Universo, Muestra y Unidad de análisis .....	33
5.3.1.	Población o área de estudio .....	33
5.3.2.	Muestra .....	33
5.3.3.	Unidad de Análisis.....	33
5.4.	Operacionalización de las variables.....	35
5.5.	Método y Técnicas de Recolección de Datos .....	36
5.6.	Etapas de la Investigación.....	36
5.6.1.	Investigación documental .....	36
5.6.2.	Trabajo de Campo.....	36
5.6.3.	Elaboración de Instrumentos .....	37
VI.	Procedimiento de análisis de los resultados.....	38
6.1.	Estructura organizacional y de funciones que posee actualmente la empresa Creaciones Mary .....	39
6.2.	Análisis del entorno de la empresa Creaciones Mary, en el periodo 2023 2024.....	42
6.3.	Elementos de mejora en la estructura organizacional de la empresa Creaciones Mary, aprovechando las oportunidades para el crecimiento y rentabilidad.....	47
6.4.	Plan de mejora organizacional a la empresa Creaciones Mary, para el aumento en la rentabilidad en el período 2023-2024.....	55
VII.	Conclusiones .....	66
VIII.	Recomendaciones .....	67
IX.	Bibliografía .....	68
X.	Anexos .....	71
10.1.	Cuadro diagnóstico para el planteamiento del problema.....	71
10.2.	Entrevista dirigida a propietaria.....	72
10.3.	Guía de revisión documental .....	74
10.4.	Encuesta a trabajadores de la empresa.....	75
10.5.	Cronograma de actividades.....	77

**Índice de figuras**

Figura 1: ..... 40  
Figura 2: ..... 43  
Figura 3: ..... 44  
Figura 4: ..... 46  
Figura 5: ..... 50  
Figura 6: ..... 51  
Figura 7: ..... 52  
Figura 8: ..... 53  
Figura 9: ..... 54  
Figura 10: ..... 55  
Figura 11: ..... 57

**Índice de tablas**

Tabla 1. Matriz FODA – Empresa “Creaciones Mary” ..... 49



## **I. Introducción**

La presente investigación, pretende determinar un plan de mejora organizacional a la empresa Creaciones Mary, en el período 2023 -2024. Así como fortalecer la estructura organizativa y de funciones entre los colaboradores, mediante un mejor control en el manejo de los procesos administrativos a través de un manual de organización y funciones, en vista que es de vital importancia para la rentabilidad de la empresa, al igual que para la expansión y captación de segmentos y mayor penetración de mercado.

Tomando en cuenta que el manual vigente no cumple con el perfil actual del negocio, al igual, que los procesos ejecutados por los dueños y sus colaboradores, se fundamentan en teorías empíricas; así como asumir responsabilidad de dichas situaciones debido a que los trabajadores no tienen establecido aún sus funciones. Mediante la metodología aplicada en un estudio analítico, basado en la observación en las funciones realizadas por los colaboradores se podrá verificar la importancia del uso del manual de organización y el control de los procesos administrativos en el negocio Creaciones Mary.

Lo anterior, es sin duda una de las situaciones que se presentan en este rubro, el cual tiende a provocar efectos directos tanto en el aspecto interno de la empresa, como en la correcta aplicación de los Procedimientos Administrativos para las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES).

El presente trabajo está estructurado de la forma siguiente:

El primer acápite se aborda la introducción, donde se describirá la importancia del tema de estudio de investigación, así como el planteamiento del problema y formulación del problema, los antecedentes históricos y de campo, se muestra la justificación del porque y para qué, del estudio, el cuarto acápite se describe el. Para el segundo acápite se aborda los objetivos, tanto objetivo general como los específicos que pretende de la investigación.

En el tercer acápite, se encuentra el marco teórico basado en el desarrollo en el cual se realiza la investigación, refiriéndose a un contexto económico, generalidades del sector comercio, del análisis FODA, sus definiciones, importancia, beneficios, así como de la gestión estratégica, estructura organizacional y de funciones, objetivos, importancia, tipos de estructura, rentabilidad procedimientos e importancia.

Así mismo, en el acápite cuarto se estructuran las preguntas directrices que servirán de guía para el logro de los objetivos propuestos en la investigación.

Para el quinto acápite, se presenta el tipo de diseño metodológico que se utilizó en la investigación tales como; entrevistas, guía de observación a las funciones realizadas por los trabajadores, y una encuesta dirigida a los mismos, se establecen cinco variables de estudio de la investigación, las cuales se forman de los objetivos específicos, la primera se refiere al manual de organización y funciones donde se identifica la estructura organizacional que posee actualmente la empresa, la segunda y tercera variable analiza el entorno de la empresa y de su estructura así como del sector comercio, la cuarta variable establece los elementos de mejoras mediante una análisis FODA, para aprovechar las oportunidades de la empresa, y finalmente la quinta variable aborda los procedimientos que son utilizados para el aumento en la rentabilidad.

En el sexto acápite, aborda los análisis de los resultados, que empieza con el marco legal y contable, seguido del análisis del tratamiento contable, y los procedimientos de auditoría fiscal. Así como el valor agregado de la investigación que se realiza mediante una propuesta de mejoras en los procesos de auditoría fiscal.

En el séptimo acápite, se establecen las principales conclusiones de la investigación. Así mismo el octavo acápite, se desarrollan las recomendaciones relacionadas con el plan de mejora organizacional, procedimientos administrativos, identificando los riesgos desde el punto de vista comercial, brindando herramientas eficaces, que fortalezcan la rentabilidad de la empresa.

Finalmente, en el noveno y décimo acápite, se aluden los libros, revistas, documentos, sitios web y otras referencias bibliográficas que se utilizaron para realizar este estudio y los anexos del mismo.

## 1.1. Planteamiento del problema

**Síntomas:** los procesos administrativos, son de mucha importancia para las empresas, pero si los procedimientos o funciones no están siendo efectuadas de manera correcta, provocará deficiencias en la empresa. Por tanto, es improbable que el manual de funciones cumpla completamente con todas las condiciones requeridas por la administración financiera. Actualmente, la empresa Creaciones Mary, es un negocio que se dedica a la venta de zapatos nacionales, y pretende incorporar la venta de bolsos y sombreros, destacando por una buena aceptación de los clientes lo que ha contribuido al crecimiento del negocio, permitiendo a la administración contratar nuevos trabajadores.

No obstante, a pesar que las ventas han incrementado, las ganancias no están reflejando el mismo resultado; debido que una vez que finaliza la jornada diaria al momento de realizar el arqueo de caja, existe menos inventario final en existencia y faltantes de saldo. Existe carencia de controles administrativos en las funciones realizadas por los trabajadores de la tienda, lo que provoca deficiencia en la atención a los clientes, y que incide directamente en el volumen de ventas.

El manual de funciones se encuentra desactualizado; actualmente la empresa posee un pequeño manual, mismo que fue elaborado cuando empezó el negocio y que está diseñado únicamente con los primeros 4 cargos iniciales; lo anterior mencionado genera que los trabajadores realicen mismas funciones sin control.

### **Causas:**

- a. Duplicidad de funciones, lo que retrasa la atención a los clientes, y el correcto desarrollo de las actividades del negocio.
- b. Falta de organización en las funciones empleadas por los trabajadores, debido a que dos o tres trabajadores estén realizando las mismas tareas (atención al cliente), dejando otras actividades a medias.
- c. Falta de control en las entradas y salidas del almacén.

### **Pronósticos:**

- a. Disminución de clientes, generado por una deficiente atención, que obligará que sus principales demandantes opten por realizar sus compras en otros establecimientos.
- b. Incremento en los costos por pérdida de inventario.
- c. Posible despido de trabajadores.

### **Control a pronósticos:**

Diseñar un plan de mejora organizacional a la empresa Creaciones Mary para el aumento en la rentabilidad, tomando en cuenta los siguientes parámetros:

- a. Si los ingresos por ventas están siendo entregadas en caja, o si no están observando que el cliente pase a caja a cancelar.
- b. Las actividades realizadas por los vendedores no se están basando en una sola función o son varias las que realizan.
- c. Si los colaboradores conocen Manual de procedimientos y sus funciones asignadas.
- d. Si la eficacia y eficiencia está siendo rentable para la empresa y reflejada ingresos.
- e. El impacto de la competencia favorecerá o no a la empresa.

Para dar respuesta al problema planteado se hacen las siguientes preguntas de investigación:

¿Cuál es la estructura organizacional y de funciones que posee actualmente la empresa Creaciones Mary?

¿Según su entorno, qué beneficios o desventajas presenta la empresa Creaciones Mary?

¿Cuáles serían los elementos que contendrá el plan de mejora en la estructura organizacional y de funciones de la empresa Creaciones Mary, aprovechando las oportunidades para el crecimiento y rentabilidad?

¿De qué manera podemos mejorar la estructura organizacional a la empresa Creaciones Mary, para el aumento en la rentabilidad en el período 2023 – 2024?

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

¿Cómo sería el plan de mejora en la estructura organizacional a la empresa Creaciones Mary, para el aumento en la rentabilidad en el período 2023-2024?

## **1.2. Antecedentes**

Con el fin de tener una visión más amplia, e información suficiente para la elaboración del presente trabajo de tesis, se procedió a la búsqueda de estudios e investigaciones similares o relacionadas al tema a desarrollar.

### **1.2.1. Antecedentes teóricos**

Según Arias (2012). “Los antecedentes reflejan los avances y el estado actual del conocimiento en un área determinada y sirven de modelo o ejemplo para futuras investigaciones”. (p. 108).

En revisión mediante fuentes electrónicas consultadas se logró observar que existen diversos documentos que contienen información sobre los procesos administrativos relacionados a la aplicación o creación de manuales de organización y funciones; sin embargo, en su gran mayoría, la información proporcionada, se reduce a mencionar los procesos o procedimientos, como parte del uso en los diversos campos laborales en los diferentes países de América latina.

Cárdenas I. (2015), en su estudio de trabajo de titulación “El manual de organización y funciones y el rendimiento laboral del personal operativo de la empresa Olpi ciudad de Ambato, provincia de Tungurahua”, realizado en la Universidad Técnica de Ambato, Ecuador, que trata de la creación de una adecuada estructura del manual de funciones, que contiene información relevante sobre las tareas y responsabilidades de cada puesto de trabajo, facilitando el manejo de tiempos y movimientos al realizar cada una de las funciones encomendadas, así mismo aborda el tema referente al uso de manual de funciones y organización pero desde una perspectiva de creación y dirigido a un área y empresa específica de elaboración de calzado, no siendo el objetivo propio de esta tesis, pero sirviendo de apoyo para la estructuración y tomando de referencia ciertos parámetros en el uso del control de las funciones para la implementación de los objetivos de la tesis en proceso.

Así mismo Mendoza A. (2018), de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Ecuador, Facultad de Ciencias Administrativas, de la Dirección General de Estudios de Posgrados, en su Tesis para optar el Grado Académico de Doctor en Ciencias Administrativas con tema “La gestión administrativa y su incidencia en la innovación de las medianas empresas comerciales de la ciudad de Manta – Ecuador”, el cual tiene como objetivo principal, determinar la incidencia de la gestión administrativa en la innovación de las medianas empresas comerciales de la ciudad de Manta, Ecuador, desde el punto de vista empresarial, siendo diferente a los objetivos que persigue la presente tesis, no obstante teniendo gran valor de aprendizaje en la importancia de la gestión y aplicación de procesos administrativos en las empresas comerciales, sirviendo de una pequeña guía para estructurar la tesis en proceso.

### **1.2.2. Antecedentes de campo**

En el ámbito nacional, no se logró identificar estudios específicos sobre las mejoras al manual de organización y funciones, dirigido a una empresa del sector comercial; sin embargo, se obtiene información sumamente útil, en algunas investigaciones vinculadas a la aplicación de Normas y procedimientos administrativos, así como propuestas de manuales en las gestiones administrativas, que sustentaron la implementación de los objetivos planteados en la presente investigación, dentro de las cuales mencionamos algunas.

Rueda L., y Solís, J. (2018), en su trabajo de investigación monográfica, “Propuesta de Manual de gestión para el proceso administrativo del Hotel Lady M, ubicado en la ciudad de León, durante el segundo semestre de 2017”. El cual tenía como objetivo, Diseñar un Manual de gestión para el proceso administrativo del Hotel Lady M. Concluyendo en la gran importancia que tiene la buena administración en una organización lo que se convierte en un eslabón fundamental para alcanzar la eficiencia y eficacia en el manejo de cada una de las funciones administrativas y más cuando se observa que día tras día la mayoría de las organizaciones apuestan con mayor ambición a lograr crear estructuras administrativas que permitan y estén basados en una adecuada planeación, organización, dirección y control.

Así mismo Morales, Y. (2020), en su tesis de investigación titulado; “Evaluación de los manuales administrativos y de procedimientos de compassion international inc. para una correcta gestión administrativa durante el período 2019-2020”. Siendo su objetivo general Evaluar los manuales administrativos y de procedimientos de compassion international inc. para una correcta

gestión administrativa durante el período 2019-2020. Este estudio es diferente a los objetivos que persigue la presente tesis, no obstante, con una importancia de aprendizaje en la implementación de los procesos administrativos, sirviendo de orientación para estructurar la tesis en proceso.

Si bien es cierto, existen trabajos documentales relacionado al presente tema de investigación, que, sin duda, representan un gran aporte documental para el desarrollo del mismo; es evidente, que no se han hecho investigaciones en donde se Evalué (específicamente) el Análisis a la problemática existente por la falta de actualización del manual de organización y funciones en la rentabilidad del negocio creaciones Mary durante el período 2023 y 2024, la diferencias existentes entre los ingresos con el inventario, ni han propuesto un plan de mejoras en el manual de organización y funciones en el negocio Creaciones Mary, según lo investigado, y con el propósito de dar solución al negocio y demostrar la importancia del uso de los procesos administrativos en las empresas comerciales.

### **1.3. Justificación**

La presente investigación se realizó, porque existe la necesidad de conocer y analizar la importancia del uso adecuado del manual de organización y funciones en la empresa Creaciones Mary en el período 2023 y 2024, también porque se logró identificar debilidades e inconsistencias que tienen que ver con la falta de conocimiento en las tareas empleadas, así como las funciones asignadas a cada colaborador.

Este trabajo servirá para identificar la problemática existente en la falta de ingresos versus inventario real en la empresa Creaciones Mary, así como las mejoras mediante el uso de procedimientos administrativos, basados en los conceptos teóricos que serán de mucha importancia para la aplicabilidad de los procesos prácticos que permitirán la realización del manual de funciones y de organización, lo que reflejará cambios de importancia para el control en las funciones de los colaboradores.

Se realizó la investigación con sus respectivos análisis que son necesarios para cumplir con los objetivos propuestos además de proponer un plan de mejoras en la estructura organizacional y

funciones desde el punto de vista administrativa y comercial, se muestran qué puntos se deben valorar al momento de la aplicación de las funciones, también el de contar con conocimientos necesarios del negocio con el fin de que esto ayude en su totalidad a mejorar las técnicas de procedimientos (planeación, organización, dirección, control) en los procesos administrativos aplicados en las empresas comerciales.

Este trabajo se realiza para que sea de utilidad a los dueños y trabajadores de la empresa Creaciones Mary para un mejor manejo administrativo y contable, estudiantes que posean interés en aprender sobre la necesidad del uso de los procedimientos administrativos, en las técnicas (herramientas) y metodologías (estrategias) que deben utilizarse en las empresas comerciales y toda persona que desee saber acerca del funcionamiento y la importancia que tiene la aplicación de los Procesos Administrativos y el uso adecuado del manual de organización y funciones en las empresas comerciales.

## **II. Objetivos**

### **2.1. Objetivo General**

- 2.2.1 Determinar un plan de mejora organizacional a la empresa creaciones Mary, en el período 2023-2024.

### **2.2. Objetivos Específicos**

- 2.2.2 Identificar la estructura organizacional y de funciones que posee actualmente la empresa Creaciones Mary.
- 2.2.3 Analizar el entorno de la empresa Creaciones Mary, en el periodo 2023 2024



- 2.2.4 Establecer los elementos de mejora en la estructura organizacional de la empresa Creaciones Mary, aprovechando las oportunidades para el crecimiento y rentabilidad.
- 2.2.5 Proponer un plan de mejora organizacional a la empresa Creaciones Mary, para el aumento en la rentabilidad en el período 2023-2024.

### III. Marco teórico

#### 3.1. Pequeña y mediana empresa

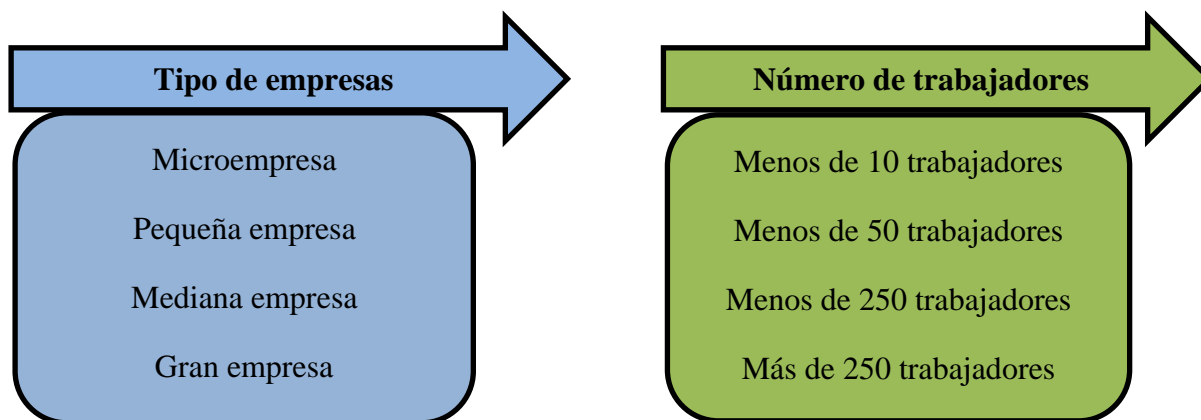
##### 3.1.1. Definición de Pyme

Las pequeñas y medianas empresas conocidas como Pymes, son entidades independientes, con una alta presencia en el mercado comercial, por ello se aduce que:

Las pequeñas y medianas empresas generalmente suelen contar con un bajo número de trabajadores y de un volumen de negocio e ingresos moderados en comparación con grandes corporaciones industriales o mercantiles, se clasifican según su tamaño en pequeñas, medianas y grandes, se denominan como pequeña o mediana empresa a aquellas que cuenta con una plantilla de hasta 50 personas (Westreicher, 2015).

De esta manera se puede decir que las pequeñas y medianas empresas son clasificadas por su tamaño y por la cantidad de trabajadores que poseen.

##### Clasificación de empresas en base a cantidad de colaboradores.



Nota. Elaboración Fuente Propia.

##### 3.1.2. Definición del sector comercio

El sector comercio forma parte de los sectores económicos de un país, para ello se afirma que:

El sector terciario y de servicios componen aproximadamente el 50,5% del PIB. Un sector donde predominan los servicios de escasa complejidad cuyo peso en la economía nicaragüense ha venido aumentando, en la generación de empleo, como en su valor agregado. Las principales actividades de este sector son el comercio (con un peso 9,9% del PIB). Propiedad y vivienda (7% PIB), transporte y comunicaciones (con un peso del 8,5%) y la enseñanza con el 4,2% que ha tenido un ligero crecimiento. (Informe Económico y Comercial, 2020, p.7).

De esta manera el sector económico acoge al sector terciario, el cual a su vez integra a los comercios de bienes y servicios, mostrando un aumento en la economía del país.

Como parte de los sectores económicos, y del sector comercio, estos se definen en ventas de servicios o de un bien, por lo tanto, se el Informe Económico y Comercial (2020) informa que: “Los servicios de intermediación financiera con 3,1% del PIB. Es importante señalar que cerca de la mitad de los trabajadores están ocupados en el sector terciario, dedicándose la mayoría de las personas empleadas a labores de comercio, restaurantes y hoteles.” (p.7).

Así mismo, existen otras definiciones de servicios (parte del sector comercio) que indican la gama de actividades que prestan los servicios en el sector comercio, por ello Clairmonte y Cavanagh (1986) aduce que:

Los servicios comprenden la gama de actividades que están más allá de los confines de la agricultura, la minería y la industria. Esto abarcaría las amplias categorías de los servicios gubernamentales (civiles y militares), de los servicios personales de consumo y de los de apoyo a las empresas. (p.292).

Otro concepto definido para apreciar el sector comercio es el de la economía, ya que todo proceso afectará directamente la economía de un país, si bien los servicios son intangibles, pero reciben una remuneración y efectúan un proceso, Méndez y Arena (1998), en su diccionario de economía señalaron que son: “Bienes que no se materializan en objetos tangibles. El servicio es la realización de trabajo de los hombres con el fin de satisfacer necesidades ajenas, capaz de lograr la satisfacción directa o indirectamente sin materializar los bienes.” (pág.211).

Por otra parte, el servicio se puede ver como un producto, el cual se genera al momento de su prestación o realización. La Comisión Económica para América Latina (CEPAL) (1985) apuntó en un documento que: “La concepción que parece más adecuada y cuyos alcances prácticos es conveniente explicar es la que concibe el servicio como un producto que, por lo general, se consume en el mismo proceso de su producción, es decir, el servicio se produce en el momento en que se “presta” y, en consecuencia, el tiempo de circulación se reduce a cero”. (p.23).

También se define a los servicios del sector comercio, como un intercambio de prestación de servicios o remuneraciones económicas, para ello se dice que: (Hill, 1977), él define los servicios como un cambio en la condición de una persona o un bien perteneciente a una unidad económica como resultado de la actividad de otra unidad económica, previa aprobación de la primera persona o unidad económica, (s.p).

### **3.1.3. Importancia del sector comercio**

El sector comercio es sumamente importante para el desarrollo de un país, es por ello que se debe:

Al asignar con mayor eficiencia los recursos, generar mayores economías de escala y ampliar la variedad de servicios ofrecidos, el comercio de servicios aumenta el nivel de bienestar social. El comercio de servicios mejora la competitividad de las empresas tanto en el sector de los servicios como en el sector manufacturero. (Beverelli, 2017, p.15).

Debido a que los proveedores de servicios deben a menudo estar presentes en la zona en que se prestan el servicio, la calidad de las instituciones del país importador cobra más importancia en el comercio de servicios que en el comercio de mercancías.

Las exportaciones de servicios generan numerosos puestos de trabajo. Sin embargo, hasta la fecha la influencia del comercio de servicios en el nivel general y en la estructura del empleo ha sido pequeña. El comercio de servicios puede ayudar a reducir las desigualdades económicas que afectan a las mujeres y a las MIPYME. (Beverelli, 2017, p.16).

### 3.1.4. Análisis FODA de una empresa del sector comercio

El análisis FODA es una herramienta muy calificada y de gran importancia para las empresas en su creación de estrategias, que le permitirán evaluar los diferentes entornos en los cuales estarán compitiendo, Según González (2021) dice:

La matriz FODA la puedes emplear tanto para empresas (pequeña, mediana y grande) como para los individuos para una exhaustiva evaluación y así determinar las estrategias. Mediante el análisis FODA en tu plan de negocio (business plan en inglés), podrás aclarar mejor tus estrategias de corto, mediano y largo plazo. Es indispensable su empleo en los planes de marketing, debido que es una herramienta útil para la planificación y análisis de la competencia. Un análisis FODA se realiza normalmente cuando una empresa comienza periódicamente en la planificación estratégica, es parte del proceso de planificación estratégica de la empresa, donde se conecta con tus objetivos y estrategias a las tácticas de acciones concretas llevadas a cabo por tu equipo de empleados. (p.2).

El análisis FODA posee fundamentos básicos, también puede definirse; F.O.D.A. es una sigla que identifica a los 4 elementos críticos del análisis. Las letras corresponden a las **F**ortalezas, **D**ebilidades, **O**portunidades y **A**menazas, González (2021) indica que:

Los puntos fuertes proporcionan un análisis de las ventajas de la empresa frente a sus competidores. Debilidades consideran áreas en las que las empresas están en una desventaja competitiva. Las oportunidades son una lista de los mercados sin explotar o desarrollos comerciales. Amenazas explorar el entorno externo que podría afectar a la empresa, incluidos los factores tecnológicos, ambientales y regulatorios. (p.3).

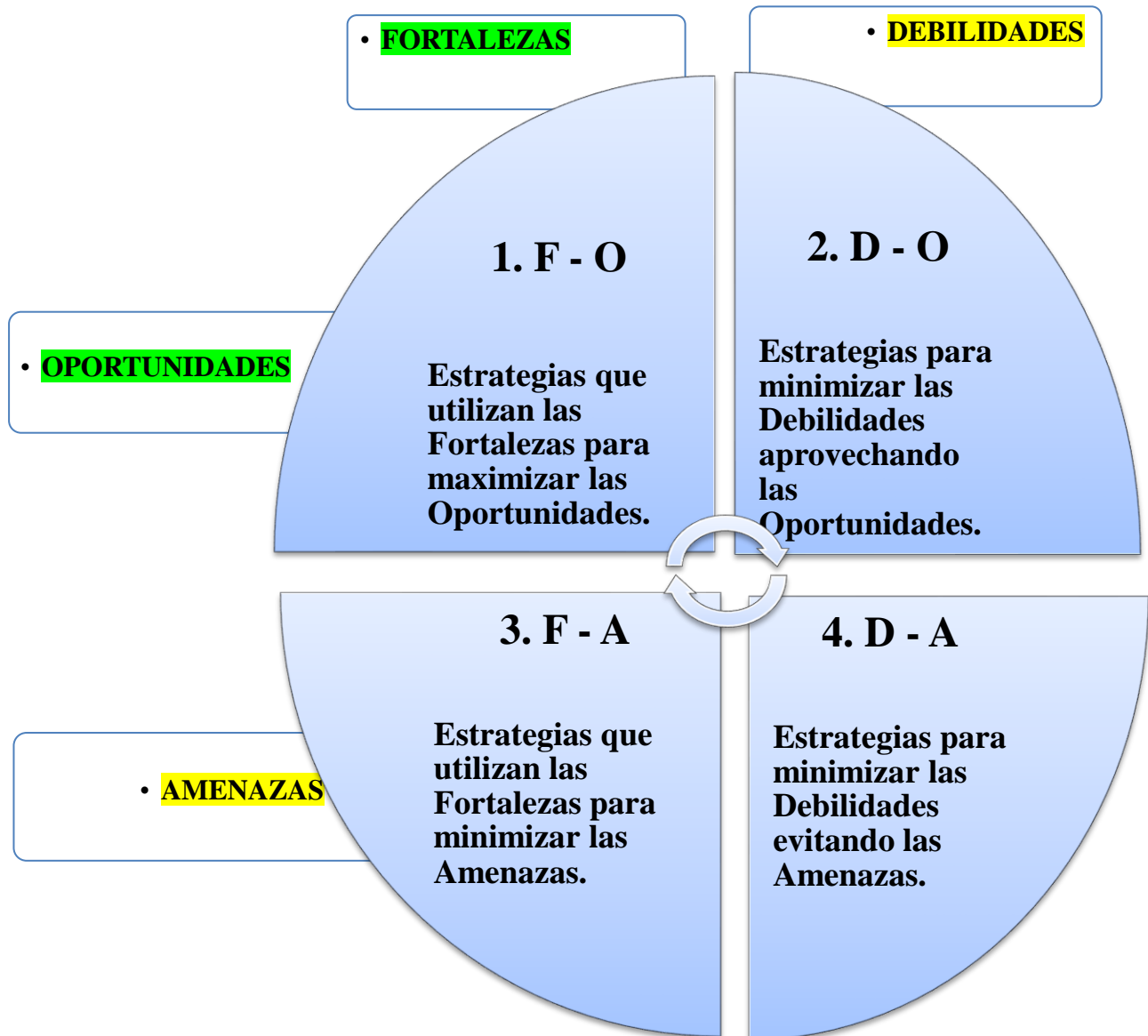
a. Fortalezas y debilidades: El objetivo en el uso de FODA para evaluar las fortalezas y debilidades es que ayuda a la empresa a entender firmemente sus ventajas y áreas que los competidores pueden criticar a la compañía por el mercado de núcleo. Las empresas suelen hacer puntos fuertes el punto focal de los mensajes de marketing en el intento de crear una diferenciación de los competidores. Las empresas tienen que entender sus debilidades para decidir qué áreas deben mejorar y qué áreas son inherentes a la naturaleza de su negocio. (p.3).

Los fundamentos del análisis FODA, se desglosa en indicar las estrategias que cada una de sus variantes debe utilizar para corregir, afrontar o mantener, para ello González (2021), expone que:

b. Oportunidades: Explorando oportunidades ayuda a los líderes de la compañía a considerar las maneras de crecer. En general, las empresas fuertes siempre están buscando maneras de crecer porque si no crecen, por lo general se atrasan y dan oportunidades a los competidores. Las oportunidades pueden incluir nuevos y emergentes mercados, desarrollo de nuevos negocios y productos y alianzas estratégicas de negocio que pueden generar más ventas y beneficios. (p.4).

c. Amenazas: Aunque es una de las zonas menos agradables de FODA a tener en cuenta, las empresas tienen que entender las amenazas externas para que no les tomen por sorpresa. Los cambios en las regulaciones gubernamentales pueden afectar el nivel de competencia o los costes empresas se enfrentan. Las normas ambientales o cambios condicionales pueden afectar a las empresas en las formas en que se utilizan los recursos naturales para los negocios. Avances o cambios tecnológicos pueden afectar a las empresas que no se adapten. (p.4).

## Matriz FODA



Nota. Elaboración propia

La matriz FODA ayuda a reconocer las estrategias a las cuales hacer referencia, o planes de acción en beneficio del entorno interno y externo del negocio.

### 3.1.5. Definición de Análisis FODA

El análisis FODA es parte fundamental en la planificación estratégica, la matriz FODA nos ayuda a evaluar los problemas dentro y fuera de la empresa. González (2021) afirma que: “Está compuesto por una evaluación de las competencias internas como fortalezas (F), debilidades (D), y las competencias externas como las oportunidades (O) y amenazas (A), dónde nos proporciona un esquema para la toma de decisiones estratégicas” (p.5)

A través de los diversos entornos a los que debe enfrentarse la empresa para poder llevar una rentabilidad adecuada para la empresa, es importante conocer cómo se dividen dichos entornos, por ello González (2021) expone que:

Entorno interno (FUERTE), el segmento de los puntos fuertes de un análisis FODA proporciona un área para enumerar todo lo que hace bien de forma individual o como organización. Esta sección contiene los puntos fuertes de la organización y las fortalezas externas, tales como relaciones con los clientes. Debes tratar de reflejar los puntos fuertes con honestidad para mantener la integridad del análisis DAFO. La retroalimentación de los demás también puede proporcionar aclaraciones sobre puntos fuertes capturados en este segmento del análisis FODA. (p.5).

Entorno interno (DÉBIL), el segmento de los puntos débiles contiene mejoras necesarias dentro de una organización o personalmente. Las sesiones de grupo pueden ayudar a tu negocio a identificar las áreas débiles y oportunidades de mejora. Un honesto análisis en este segmento puede proporcionarte una lista clara de las áreas que necesitan un plan de desarrollo para remediar los problemas identificados. Herramientas tales como planes de acción y la formación son algunas de las maneras de mejorar los puntos débiles. Desde un punto de vista competitivo, las organizaciones deben tratar de mitigar las debilidades tan pronto como sea posible, debido que pueden ofrecer una oportunidad no deseada a tus competidores. (p.6).

Entorno externo (POSITIVO), existen oportunidades de mejora en todas las organizaciones. Esto hace que el segmento de las oportunidades del análisis DAFO sea muy importante. Dentro de este segmento, deberás de identificar las oportunidades internas y externas; así obtener una lista completa, puedes apoyarte con la facilitación de grupos para identificar estas



oportunidades. Puedes añadir las oportunidades actuales y futuras para este segmento del cuadrante. (p.6).

Entorno externo (NEGATIVO), para asegurar el éxito, las organizaciones pueden tener que hacer frente a los futuros y actuales amenazas. En el caso de realizar un FODA para tu negocio, una amenaza pueden ser nuevos competidores en el mercado; el hecho de tenerlo identificado te brindará implementar contramedidas ante esta amenaza. Para las personas crear un análisis DAFO para fines de desarrollo personal un ejemplo de una amenaza puede ser, como los problemas de seguridad de empleo. (p.7).

Estos entornos divididos en fuerte, débil, positivo y negativo, son los que van a brindar las diversas estrategias que la empresa deberá tomar en cuenta para ser viable y un fuerte competidor, si realmente podrá hacer frente a las variantes que las empresas enfrentan.

### **3.1.6. Importancia del análisis FODA**

La importancia del análisis FODA recae en el marco o modelo que utilizas durante el análisis de la situación organizativa y enfoca tus esfuerzos de planificación estratégica, es decir en dependencia de las variantes en puntos fuertes o débiles, positivos o negativos, se podrá planear estrategias para cada enfoque, así como mayores estrategias para los enfoques con mayor necesidad de controlar. Por ello González (2021) afirma que:

Lo que estás haciendo durante el FODA es la combinación de sus análisis en cuatro áreas diferentes, para determinar las principales oportunidades y amenazas que enfrenta tu organización y deducir cómo tu empresa puede utilizar tus fortalezas para aprovechar las oportunidades y combatir las amenazas o minimizarlas al máximo. (p.7).

### **3.1.7. Beneficios del Análisis FODA**

Los beneficios que posee el análisis FODA, están dirigidos a ventajas que puedan apoyar en la estrategia de la empresa se determina que:

Análisis FODA puede ayudar a las empresas a identificar áreas de crecimiento. Proporciona un resumen visual de tu negocio, un análisis FODA se presenta como una cuadrícula de 2x2 con cada cuadrante que representa las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas del

tema que se está analizando. La disposición visual de la información recogida proporcionará un resumen fácil de entender de la situación de la empresa, marca, producto (individuos) y de su proceso de planificación. (González, 2021, p.7).

Por ello a través de la interacción, se puede hacer de forma rápida y optimizada el beneficio del análisis FODA, este no requiere capacitación o habilidades especiales para llevar a cabo un análisis FODA, cualquier analista (con un buen conocimiento y comprensión de la empresa, naturaleza de la industria a la que pertenece) puede hacerlo con bastante rapidez. González (2021) afirma que: “A través de la interacción y la contribución de los demás en el equipo, puede ser optimizado para generar nuevas ideas durante una sesión de lluvia de ideas”. (p.8).

Haciendo mención de los beneficios del análisis FODA, los cuales indican como, cuando poder realizarlos, de esta manera realizar las estrategias adecuadas.

Mediante: Proporcionar puntos de partida para las discusiones y nuevas ideas, un completo análisis FODA podría facilitar sesiones de estrategia mediante la generación de nuevas ideas para que tu equipo pueda discutir. Esto ayudará al equipo a dar forma a su perspectiva sobre el estado de tu empresa y llegar a nuevas ideas para construir estrategias efectivas para superar los problemas internos y externos de tu compañía que se enfrenta y alcanzar tus objetivos de negocio de manera eficiente. (González, 2021, p.8).

Otro beneficio del análisis FODA se basa en la versatilidad para detectar los segmentos a dirigir las estrategias, así como los tipos de estrategias que se puedan utilizar en dependencia de los segmentos. Es por esto que González (2021) aduce que:

La Versatilidad: se puede utilizar para analizar el negocio en general, el segmento de los negocios o incluso para hacer un análisis personal. Un análisis FODA es flexible; tampoco se puede utilizar para analizar el negocio en general o un segmento de ella, como el marketing, la producción o las ventas. También se puede utilizar para hacer un análisis personal, donde un individuo puede enumerar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas relacionadas con él o ella y planificar su futuro en consecuencia. (p. 9).

### **3.1.8. Gestión estratégica**

Para la realización de una buena gestión estratégica es necesario basarse en un análisis FODA, ya que de esta manera el analista tendrá identificado las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades con las que cuenta la empresa, e identificará más fácil las posibles estrategias a realizar para competir ante el mercado empresarial.

La Gestión estratégica se debe basar mediante un FODA, ayuda a determinar las opciones estratégicas, pero el presupuesto hace la llamada. Antes de desarrollar los objetivos estratégicos y la planificación de su ejecución, una empresa debe saber los elementos que reflejan la realidad del mercado y si puede permitirse el lujo de ejecutarlos. Un análisis FODA ofrece una fotografía instantánea de la organización, mirando a los elementos internos y externos que pueden ser útiles o perjudiciales en el futuro. (González, 2021, p.9).

Para la elaboración de un análisis FODA, una empresa debe auxiliarse con una variedad de fuentes, tanto dentro como fuera de la empresa para determinar si las percepciones dentro de la empresa coinciden con el punto de vista del mercado.

Las fortalezas y debilidades son factores internos que, o bien ofrecen una ventaja competitiva sobre tus rivales o advertir de las operaciones de bajo rendimiento. Oportunidades y amenazas se refieren a las oportunidades de mercado, mirando cómo las fortalezas se pueden utilizar para mejorar la posición en el mercado y las debilidades explotadas para arrastrar el negocio abajo. (González, 2021, p.10).

En vista de que un análisis FODA juega un papel importante en la planificación estratégica, esto no significa que debe ser exclusivamente dirigido, es decir, si existen variantes en los entornos, se deberán realizar cambios o modificaciones a nuestro análisis FODA. Para ello González (2021) aduce que:

El FODA en algunos casos son subjetivos, sobre todo cuando se basa en las percepciones individuales del negocio en lugar del análisis de datos reales. Un análisis FODA codifica lo que la gente ve en tu negocio, pero a menudo se necesitan para probar y confirmar estas teorías antes de hacer conclusiones o tomar acciones. (p.11).

El análisis FODA tiende a ignorar (una gran parte) el presupuesto en su totalidad, debido que los participantes pueden no saber detalles del presupuesto, y porque no está diseñado para centrarse allí.

En cambio, el análisis FODA ayuda a generar una lista de opciones estratégicas para tu negocio, que se les filtran y se concentran para seleccionar las que mejor se adapten a la situación. Ellos deben estar dentro de los principios de tu empresa y lo suficientemente específico para que se pueda empezar a pensar en la asignación de recursos. Aumentar el comercio en un porcentaje no es lo suficientemente específico, debe ser algo como reducir aún más estos en objetivos estratégicos, que en última instancia serán la columna vertebral de la estratégica, expandir el negocio. No actuar sin planificar. (González, 2021, p.12).

Por otro lado, el Presupuesto, independientemente de que los objetivos de planificación estratégica puedan ser, gran parte de lo que determina el entorno al presupuesto, no necesariamente determina las acciones a realizar. González (2021) afirma que: “Algunas opciones estratégicas pueden requerir una mayor capacidad dentro de la estructura de tu negocio actual, lo que significa la contratación de más personal o externalización del trabajo.” (p.12).

Otros implican la creación de nuevas operaciones, como agregar un almacén para aumentar las opciones de envío o más inversionistas para abrir una tienda adicional. En todos los casos, el incremento del presupuesto a la mezcla consiste en un análisis de costo-beneficio donde se ve cuánto cuestan estas oportunidades y si son alcanzables en su estado actual. (González, 2021).

La planificación estratégica también implica el cálculo de retorno de la inversión y la gestión de riesgos antes de tomar una decisión. “Si una de las oportunidades reveladas ofrece un potencial de gran cambio de un costo que es un poco fuera del presupuesto, es mejor tratar de encontrar los recursos necesarios de dejar que se evapore la oportunidad.” (González, 2021, p.13).

Del mismo modo, si existe una amenaza latente que pueden implicar que vayas a la quiebra si se explota, pues debe ser corregido, incluso si se trata de solicitar a los inversores de fondos adicionales.

Por ello González (2021) aduce que: “Un análisis FODA para la Gestión de Negocios implica estudiar a empresas fuertes y débiles. Un análisis de la gestión de negocios FODA se utiliza para estudiar una empresa; sus fortalezas y debilidades en relación con sus competidores.” (p.13).

Además, los estrategas y planificadores de una compañía tienen que analizar ciertas variables extrañas, incluyendo la regulación del gobierno antes de completar un análisis FODA.

El primer paso en el análisis de la gestión empresarial FODA es identificar los puntos fuertes de una empresa. Estas fortalezas pueden incluir una fuerte imagen de marca, un montón de capital de trabajo, una buena reputación entre los clientes e incluso fuertes redes de distribución. (González, 2021, p.13).

Una fuerza es básicamente cualquier ventaja de que una empresa tiene sobre sus principales competidores. Sin embargo, las empresas también deben analizar los puntos fuertes de sus competidores, así, que ofrece una mejor evaluación de cómo tu empresa puede potencialmente actuar en el mercado. (González, 2021, p.13).

Las empresas deben estar claras que para ser fuertes competidores deben conocer sus debilidades para realizar las estrategias óptimas de corrección de debilidades, para competir en el mercado empresarial.

Como puntos fuertes, las empresas también tienen que mirar sus debilidades primarias frente a la competencia. Fortalezas y debilidades se consideran los factores internos de un análisis de la gestión de negocios FODA. Oportunidades y amenazas se consideran los factores externos de la gestión empresarial. Una empresa normalmente tiene menos control de los factores externos. Por ejemplo, las oportunidades pueden incluir un nuevo mercado como Internet, o una posible fusión con otra compañía. Un nuevo competidor o una potencial guerra de precios es una amenaza potencial. (González, 2021).

El objetivo del análisis de la gestión de negocios FODA es tomar ventaja de las oportunidades y minimizar el impacto de las amenazas. Por tal razón González (2021) afirma que: “Un FODA en la gestión empresarial puede ser utilizado para desarrollar estrategias de marketing, cuando el desarrollo de estrategias de una empresa normalmente compara una variable interna con una variable externa.” (p.14).

## **3.2. Estructura organizacional y de funciones**

Para adecuar una excelente estructura organizacional y de funciones es necesario basarse en lo definido por el manual técnico de la empresa, por ello Rodríguez (1995) afirma que:

El manual de organización y funciones es sin duda alguna una guía, un apoyo para orientar, determinar y asignar funciones y establecer jerarquía en los diversos sectores económicos, las empresas para tener control en las funciones que realizan los trabajadores, y una adecuada planeación es primordial poseer un manual que minimice debilidades o amenazas y que fortalezca siempre el buen funcionamiento tanto laboral como económico.

A demás, los manuales de organización exponen con detalle la estructura organizacional de la empresa, señalando los puestos y la relación que existe entre ellos, destacando de esta manera la estructura o grados de jerarquía que ocupan en las funciones a realizar. ‘Explican la jerarquía, los grados de responsabilidad, las funciones y actividades de las unidades orgánicas de la empresa. Generalmente contiene graficas de organización y descripción de puesto. ’’ (Rodríguez, 1995, párr.7).

Así mismo, se manifiesta que los manuales de organización exponen con detalle la estructura de la compañía y señalan los puestos y la relación que existe entre ellos. Duhalt (1997) afirma que: ‘Explica la jerarquía, los grados de autoridad, responsabilidad, las funciones y actividades de los órganos de la empresa. Generalmente contiene graficas de organización, descripción de trabajo, cartas límite de autoridad, (párr.8).

Por otro lado, Franklin (2004) aduce que, ‘‘Estos manuales contienen información detallada referente a los antecedentes, legislación, atribuciones, estructura, organigrama, misión y funciones organizacionales’’ (párr.10).

### **3.2.1. Importancia**

La importancia de la estructura organizacional y de funciones radica en los objetivos, los cuales están establecidos en el manual de funciones que dirigen el enfoque que se desea seguir y alcanzar la empresa, lo cual va vinculado entre los jefes, el personal y las metas a lograr. Por tanto, Rodríguez (1995) aduce que: ‘El manual de organización es un documento oficial cuyo propósito es describir

la estructura de funciones y departamentos de una organización, así como tareas específicas y la autoridad asignada a cada miembro del organismo. '' (1995, párr.13).

Los objetivos de una buena estructura organizacional y de funciones deben estar claros y precisos.

Presentar una visión de conjunto de la organización. Precisar las funciones encomendadas a cada unidad orgánica para deslindar responsabilidades, evitar duplicidad y detectar omisiones. Coadyuvar a la ejecución correcta de las labores encomendadas al personal y propiciar la uniformidad en el trabajo. Permitir el ahorro de tiempo y esfuerzo en la ejecución del trabajo, evitando repetición de instrucciones. Facilitar el reclutamiento y selección de personal. Servir como orientación al personal de nuevo ingreso, facilitando su incorporación a las distintas unidades orgánicas. Propiciar el mejor aprovechamiento de los recursos humanos y materiales. (Rodríguez, 1995, párr.13).

### **3.2.2. Objetivos**

El manual de funciones es de extrema importancia pues indica y define la relación dueño – trabajador, y los objetivos que persigue la empresa por la cual se contrata al trabajador, para llevar a cabo las metas propuestas.

Por otro lado, se aduce que:

El manual de organización y funciones es una pieza importante en toda organización, pues es un documento en el que se establecen de manera detallada las funciones, requisitos, relaciones, dependencia y coordinación de cada puesto de trabajo; por ello su implementación debería ser fundamental para que así cada trabajador tenga en claro lo que la empresa espera de él, y todos contribuyan al logro de los objetivos planteados (Febre, L. F., & Vera, K. L., 2019, párr.1).

Así mismo, se hace un análisis en el que presenta los inconvenientes de que el personal de la empresa no tenga presente y bien definidas sus atribuciones y funciones:

No habiendo reglas precisas o escritas, frecuentemente se dará el caso de alteraciones, por olvido en los trámites. El control se dificulta a los directores del negocio, que tiene que confiar todos los detalles a la memoria, y no están en condiciones de coordinar las actividades. No

pueden exigirse las responsabilidades en que se incurra, debido a lo impreciso de las funciones que a cada empleado se le asignan. (Febre, L. F., & Vera, K. L., 2019, párr.1).

Por otra parte, otro de los inconvenientes de que el personal de la empresa no tenga presente y bien definidas sus atribuciones y funciones, son:

No se metodiza el trabajo, como sería si se tomara como base las prevenciones del manual. Algunos empleados indolentes, estorban la labor de los activos, cuando las labores debieran estar encadenadas y sujetas a horarios como se debe. Un nuevo director o nuevo empleado, tropiezan con el desconocimiento absoluto del mecanismo administrativo, y necesita pasar algún tiempo para que se ponga al tanto de él, toda vez que no cuentan con una guía precisa que lo ilustre. De aquí viene el que todas las empresas tengan empleados necesarios. Los nuevos directores, careciendo del conocimiento completo de la forma de administrar, se sienten inclinados a promover reorganizaciones que no son necesarias, originando la confusión y el descontento en el trabajo del personal. (Rodríguez, 1995, párr. 15 y 16).

Un manual de organización no es el producto final de la planeación de la organización.

En la medida que el manual contenga los aspectos anteriormente indicados la dirección superior manifiesta su responsabilidad para organizar los recursos humanos e indicar dónde y quien debe hacer el trabajo. El manual aporta los conocimientos del trabajo para que se desarrollen con destreza, habilidad y confianza, contribuyendo a obtener calidad en el desempeño de todos los empleados en todos los departamentos y hace de las empresas organizaciones más competitivas. (Rodríguez, 1995, párr. 15 y 16).

### **3.2.3. Tipos de estructura organizativa**

Para Brume (como citó en Chiavenato, 2006), afirmó que: “Las organizaciones son extremadamente heterogéneas y diversas, cuyo tamaño, características, estructuras y objetivos son diferentes” (p.9). Esta situación, da lugar a una amplia variedad de tipos de organizaciones que los administradores y empresarios deben conocer para que tengan un panorama amplio al momento de estructurar o reestructurar una organización.



Teniendo esto en cuenta, se aduce que los tipos de organizaciones son: Las organizaciones son extremadamente heterogéneas y diversas, por tanto, dan lugar a una amplia variedad de tipos de organizaciones. Sin embargo, y luego de revisar literatura especializada en administración y negocios, considero que los principales tipos de organizaciones — clasificados según sus objetivos, estructura y características principales — se dividen en: 1) Organizaciones según sus fines, 2) organizaciones según su formalidad y 3) organizaciones según su grado de centralización. (Brume, 2019, p. 9, 10 y 11).

- d. Organizaciones Según Sus Fines: Es decir, según el principal motivo que tienen para realizar sus actividades. Estas se dividen en: a. Organizaciones con fines de lucro: Llamadas empresas, tienen como uno de sus principales fines (si no es el único) generar una determinada ganancia o utilidad para su(s) propietario(s) y/o accionistas. b. Organizaciones sin fines de lucro: Se caracterizan por tener como fin cumplir un determinado rol o función en la sociedad sin pretender una ganancia o utilidad por ello. Ejemplo de este tipo de organizaciones: el ejército, la Iglesia, los servicios públicos, las entidades filantrópicas, las organizaciones no gubernamentales (ONG), etc.
- e. Organizaciones Según su Formalidad: Dicho en otras palabras, según tengan o no estructuras y sistemas oficiales y definidos para la toma de decisiones, la comunicación y el control. Estas se dividen en: c. Organizaciones Formales: Este tipo de organizaciones se caracteriza por tener estructuras y sistemas oficiales y definidos para la toma de decisiones, la comunicación y el control. El uso de tales mecanismos hace posible definir de manera explícita dónde y cómo se separan personas y actividades y cómo se reúnen de nuevo. (Brume, 2019, p. 9, 10 y 11).

Según Brume (como citó en Chiavenato, 2006), afirma que: la organización formal comprende estructura organizacional, directrices, normas y reglamentos de la organización, rutinas y procedimientos, en fin, todos los aspectos que expresan cómo la organización pretende que sean las relaciones entre los órganos, cargos y ocupantes, con la finalidad de que sus objetivos sean alcanzados y su equilibrio interno sea mantenido.

Este tipo de organizaciones (formales), pueden a su vez, tener uno o más de los siguientes tipos de organización:

- a. Organización Lineal: Constituye la forma estructural más simple y antigua, pues tiene su origen en la organización de los antiguos ejércitos en la organización eclesiástica de los tiempos medievales. El nombre organización lineal significa que existen líneas directas y únicas de autoridad y responsabilidad entre superior y subordinados. De ahí su formato piramidal. Cada gerente recibe y transmite todo lo que pasa en su área de competencia, pues las líneas de comunicación son estrictamente establecidas. Es una forma de organización típica de pequeñas empresas o de etapas iniciales de las organizaciones. (Brume, 2019, p. 9, 10 y 11).

Así mismo, las organizaciones se dividen en funcional, la línea Staff, para dirigir las funciones en dependencia de sus actividades.

- a. Organización Funcional: Es el tipo de estructura organizacional que aplica el principio funcional o principio de la especialización de las funciones. Muchas organizaciones de la antigüedad utilizaban el principio funcional para la diferenciación de actividades o funciones. El principio funcional separa, distingue y especializa: Es el germen del staff. (Brume, 2019, p. 9, 10 y 11).
- b. Organización Línea-Staff: El tipo de organización línea-staff es el resultado de la combinación de los tipos de organización lineal y funcional, buscando incrementar las ventajas de esos dos tipos de organización y reducir sus desventajas. En la organización línea-staff, existen características del tipo lineal y del tipo funcional, reunidas para proporcionar un tipo organizacional más complejo y completo. En la organización línea-staff coexisten órganos de línea (órganos de ejecución) y de asesoría (órganos de apoyo y de consultoría) manteniendo relaciones entre sí. Los órganos de línea se caracterizan por la autoridad lineal y por el principio escalar, mientras los órganos de staff prestan asesoría y servicios especializados. (Brume, 2019, p. 9, 10 y 11).
- c. Comités: Reciben una variedad de denominaciones: comités, juntas, consejos, grupos de trabajo, etc. No existe uniformidad de criterios al respecto de su naturaleza y contenido. Algunos comités desempeñan funciones administrativas, otros, funciones técnicas; otros estudian problemas y otros sólo dan recomendaciones. La autoridad que se da a los comités es tan variada que reina bastante confusión sobre su naturaleza.

- d. Organizaciones Informales: Este tipo de organizaciones consiste en medios no oficiales pero que influyen en la comunicación, la toma de decisiones y el control que son parte de la forma habitual de hacer las cosas en una organización. (Brume, 2019, p. 9, 10 y 11).

Las organizaciones poseen formalidades, pueden ser mediante grados o rangos, Según Hitt, Black y Porter (2007), “aunque prácticamente todas las organizaciones tienen cierto nivel de formalización, también todas las organizaciones, incluso las más formales, tienen un cierto grado de informalización.” (p.23).

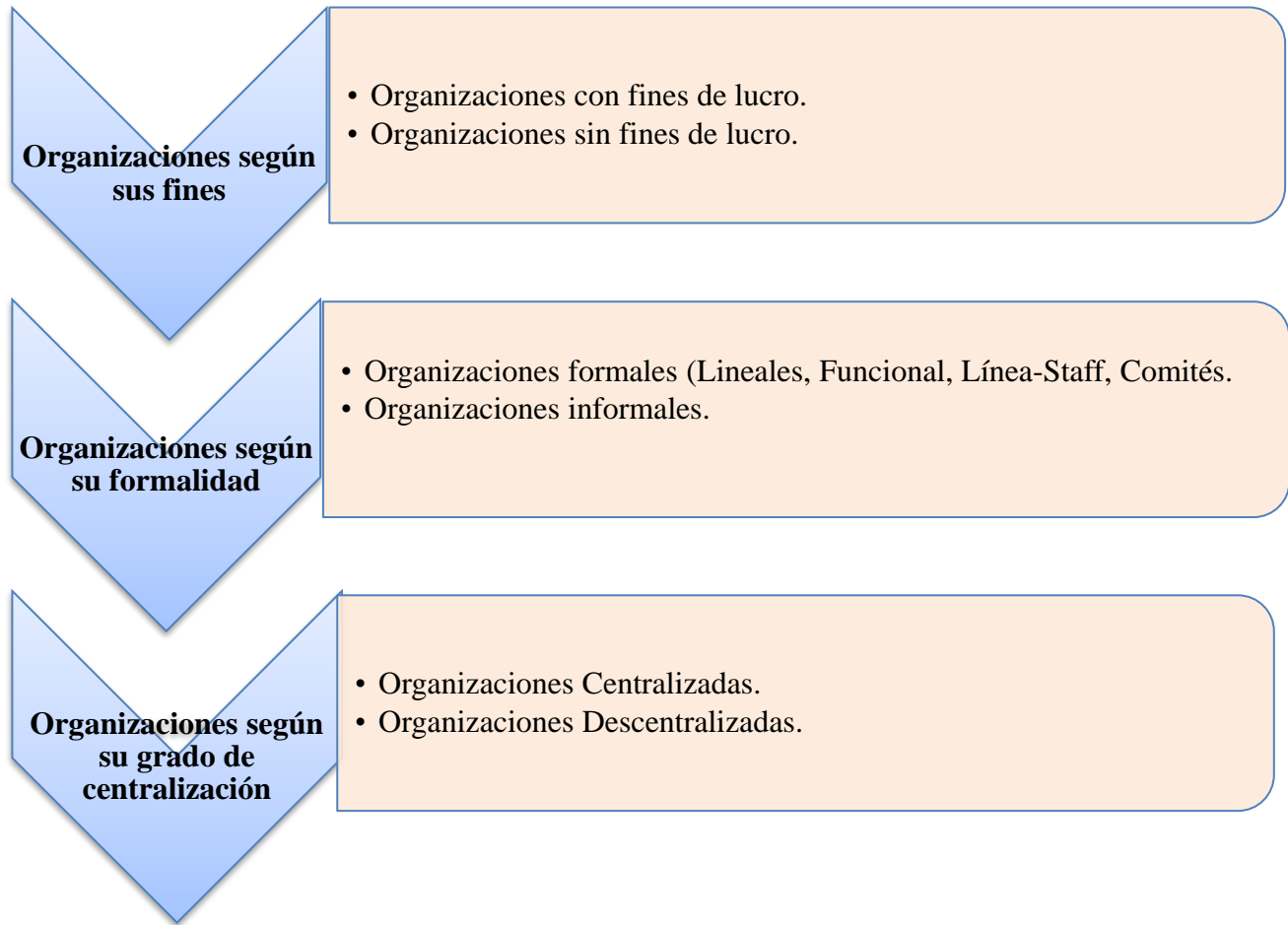
Organizaciones Según su Grado de Centralización. - Es decir, según la medida en que la autoridad se delega. Se dividen en: e. Organizaciones Centralizadas: En una organización centralizada, la autoridad se concentra en la parte superior y es poca la autoridad, en la toma de decisiones, que se delega en los niveles inferiores. Están centralizadas muchas dependencias gubernamentales, como los ejércitos, el servicio postal y el ministerio de hacienda. (Brume, 2019, p. 9, 10 y 11).

Organizaciones Descentralizadas: En una organización descentralizada, la autoridad de toma de decisiones se delega en la cadena de mando hasta donde sea posible. La descentralización es característica de organizaciones que funcionan en ambientes complejos e impredecibles. Las empresas que enfrentan competencia intensa suelen descentralizar para mejorar la capacidad de respuesta y creatividad. (Brume, 2019, p. 9, 10 y 11).

En este punto, y a manera de complementar lo anterior, se expone:

Con frecuencia, los estudiantes perciben que formalización y centralización son esencialmente lo mismo, y, por tanto, creen informalización y descentralización como sinónimos. Sin embargo, éste no es el caso. Se puede tener una organización muy formal que esté altamente centralizada, aunque también una organización formal que esté bastante descentralizada. Por otro lado, también habría una organización altamente informal que esté descentralizada o altamente centralizada. (Hitt, Black & Porter, 2007).

## Tipos de organizaciones.



Nota. Elaboración propia.

Las organizaciones se definen según sus fines, formalidades y grados, lo que ayuda a determinar sus funciones.

### 3.3. Rentabilidad

En toda empresa comercial es de mucha importancia la obtención de beneficios, es decir, las ganancias adquiridas.

La rentabilidad de una empresa es la capacidad que tiene el negocio para aprovechar sus recursos y generar ganancias o utilidades; para medirla se utilizan indicadores financieros que evalúan la efectividad de la administración de la organización. (Prana, 2020).

Para el cálculo de la rentabilidad de una empresa, se emplean ratios de rentabilidad. Se trata de fórmulas matemáticas que nos permiten develar cuál es la marcha de la empresa, inversión o proyecto a nivel financiero o económico, es decir, la eficiencia con la que se utilizan los recursos para obtener los beneficios. (Prana, 2020).

La rentabilidad es una noción que se aplica a toda acción económica en la que se movilizan medios y recursos con el fin de obtener beneficios. A modo general, se trata de la medida del rendimiento que producen los capitales invertidos en un determinado periodo de tiempo. En otras palabras, es el resultado obtenido tras la comparación entre beneficio neto generado con el capital invertido para obtenerlo. Se puede expresar como una suma de dinero concreta (punto de vista absoluto) o bien, como un porcentaje (punto de vista relativo). (Muñoz, 2021).

Para conocer el resultado de una inversión, se aplica la fórmula de la rentabilidad simple, que pone en relación las ganancias obtenidas con el importe de la inversión.

La rentabilidad total de una inversión se obtiene dividiendo el beneficio obtenido total (ganancias o pérdidas de capital y dividendos o intereses) entre el valor inicial de la inversión. Para transformarla a porcentaje, se multiplica el resultado por 100. **Ejemplo:** Si de un capital inicial invertido de 1000 euros se obtienen de vuelta 1100, se deberá realizar la siguiente operación para calcular la rentabilidad relativa:  $(1.100 - 1.000) / 1.000 * 100 = 10\%$  - Es decir, el retorno relativo ha sido del 10%. (Muñoz, 2021).

### 3.3.1. Importancia

Para una empresa que desea crecer y ampliar sus estrategias debe adecuarse al entorno, por ello: <sup>^</sup>La rentabilidad es importante porque la base de todo análisis empresarial suele estar basado en la

polaridad entre rentabilidad y seguridad o solvencia como variables fundamentales de toda actividad económica. '' (Muñoz, 2021, p.3).

Además, es importante que la empresa presente en sus funciones y como parte de sus estrategias, los pasos adecuados del principal indicador, que permite:

- a. Saber si una inversión está siendo o no provechosa. Si el provecho es positivo, entonces se está generando beneficio. Si, por el contrario, es negativo, entonces se está generando una pérdida de capital y debe plantearse la posibilidad de cambiar la estrategia.
- b. Comparar estrategias diferentes, para escoger la que pueda llegar a ser más provechosa
- c. Conocer, a través de una proyección futura, lo que se espera obtener como fruto de un determinado movimiento.

En todo caso, el **beneficio** es la clave. Es el objetivo que ha de perseguirse siempre y en todo caso, es lo que determina la posibilidad de maximizar ganancias y de obtener el mayor retorno posible. (Muñoz, 2021).

Por otro lado, los beneficios de adquirir ganancias, están en dependencia del cálculo de la rentabilidad, y los procesos efectivos, por lo cual se dice que:

A la hora de calcular la rentabilidad de tu empresa, es común realizar un análisis profundo de los gastos con el objetivo final de reducir costes. Para ello, primero debes conocer muy bien tu posición de tesorería: saber cuánto dinero tienes disponible, cuánto, cuándo y en qué gastas, así como también cuánto y cuándo cobras. Esto permitirá crear, además, presupuestos más fiables para tomar mejores decisiones estratégicas. Solicita una demo gratuita de Agicap con un miembro de nuestro equipo de expertos y conoce cómo hacer todo esto (¡y más!) de manera rápida y sencilla. (Muñoz, 2021).

#### **IV. Preguntas directrices**

¿Cuál es la estructura organizacional y de funciones que posee actualmente la empresa Creaciones Mary?

¿Según su entorno, qué beneficios o desventajas presenta la empresa Creaciones Mary?

¿Cuáles serían los elementos que contendrá el plan de mejora en la estructura organizacional y de funciones de la empresa Creaciones Mary, aprovechando las oportunidades para el crecimiento y rentabilidad?

¿De qué manera podemos mejorar la estructura organizacional a la empresa Creaciones Mary, para el aumento en la rentabilidad en el período 2023 – 2024?

## **V. Diseño metodológico**

De acuerdo a Meléndez, C. (2004) el diseño es el soporte para investigar en el proceso de planeación del trabajo de investigación que se requiere abordar.

### **5.1. Tipo de Investigación**

Según el problema y los objetivos planteados, el estudio es analítico, no experimental debido a que se establece relación de causa – efecto entre las variables de estudio basado en la observación y no en la experimentación; ya que se pretendió analizar el actual manual de organización y funciones en el negocio Creaciones Mary y la problemática existente por la falta de su actualización, establecer las generalidades de los procedimientos administrativos para la adecuada asignación de las funciones a los trabajadores del negocio Creaciones Mary, y proponer un plan de mejoras en el manual de organización y función para determinar las funciones y elevar la rentabilidad en el negocio Creaciones Mary.

### **5.2. Tipo de Estudio**

La presente investigación es explicativa, está ubicado en el tercer nivel de conocimiento, es decir, está orientado a la comprobación de supuestos cualitativos, mediante el análisis a los procedimientos administrativos para la actualización del manual de organización y funciones, verificar la problemática existente por la falta dirección y asignación de funciones. Es un estudio de tipo retrospectivo, porque su inicio es posterior a los hechos estudiados.

### **5.3. Enfoque**

La investigación, tiene tipo de enfoque cualitativo porque describe las cualidades que organizacionales que presenta la empresa “Creaciones Mary”, además, con lineamientos cuantitativos para determinar los elementos de mejora en la estructura organizacional.



## **5.4. Universo, Muestra y Unidad de análisis**

### **5.4.1. Población o área de estudio**

La población de esta investigación es el negocio Creaciones Mary del sector comercio, que no posee un manual de funciones, que la estructura organizacional que posee está desactualizada con la realidad del negocio, conformado por el equipo de trabajadores y dueños del negocio, dicha estructura fue elaborada en el año 2015.

### **5.4.2. Muestra**

“La muestra es; en esencia, un subgrupo de la población, es un subconjunto de elementos que pertenecen a ese conjunto definido en sus características al que se le llama población” (H. Sampieri, citado por Balestrini 2001 pág. 141).

Por tanto, la muestra de esta investigación son 10 trabajadores, y la propietaria del negocio Creaciones Mary del sector comercio, la que fue revisada y comparada mediante los procesos de administración.

#### **5.4.2.1. Tipos de Muestreo**

El tipo de muestreo de este estudio se aplicó el no probabilístico por conveniencia, debido al acceso a la información que se obtuvo de parte del negocio Creaciones Mary, de la estructura organizacional y funciones, así como las actividades realizadas por los trabajadores.

#### **5.4.2.2. Criterios de Selección de Muestra**

Es necesario para este estudio que el negocio a investigar tenga un dictamen de uso bajo los procedimientos administrativos, y una supervisión orientada a observar las funciones realizadas por los trabajadores, con el fin de desarrollar los objetivos.

### **5.4.3. Unidad de Análisis**

Partiendo de los criterios de selección de la muestra la unidad de análisis es un negocio de venta de zapatos del sector comercio, de todas las empresas del sector comercio, se eligió esta por el alcance de la información del área administrativa.



## 5.5. Operacionalización de las variables

Objetivos	Variables	Definición Operativa	Indicadores	Fuentes e Instrumentos	Naturaleza
Identificar la estructura organizacional y de funciones que posee actualmente la empresa Creaciones Mary.	Manual de organización y funciones	Documento formal que las empresas elaboran para plasmar parte de la forma de la organización que han adoptado, y que sirve como guía para todo el personal.	Documentos técnicos normativos de gestión institucional.	Revisión documental Observación Cuestionario	Cualitativa
Analizar del entorno de la empresa Creaciones Mary, en el periodo 2023-2024	Sector comercio y su entorno.	Actividad socioeconómica consistente en la compra y venta de bienes, sea para su uso, o para su venta.	Marco legal, sociedad mercantil.	Revisión documental Entrevista	Cualitativa
	Estructura organizacional	La forma cómo se asignan las funciones y responsabilidades que tiene que cumplir cada miembro dentro de una empresa para alcanzar los objetivos propuestos.	Manual de funciones, procesos administrativos.	Revisión documental Observación Cuestionario	Cualitativa
Establecer los elementos de mejora en la estructura organizacional de la empresa Creaciones Mary, aprovechando las oportunidades para el crecimiento y rentabilidad.	Análisis FODA	Herramienta de estudio de la situación de una empresa, institución, proyecto o persona, analizando sus características internas y su situación externa en una matriz cuadrada.	Documentos técnicos y administrativos.	Revisión documental Observación Cuestionario	Cualitativa / Cuantitativo
Proponer un plan de mejora organizacional a la empresa Creaciones Mary, para el aumento en la rentabilidad en el período 2023-2024.	Rentabilidad	Relación existente entre los beneficios que proporciona una determinada operación o cosa y la inversión o el esfuerzo que se ha hecho; cuando se trata del rendimiento financiero; se suele expresar en porcentajes.	Documentos contables	Revisión documental Observación Entrevista	Cuantitativo

## **5.6. Método y Técnicas de Recolección de Datos**

- a. Entrevista: Es un instrumento que permite recolectar información sin limitaciones mediante preguntas estructuradas con el fin de encontrar las respuestas a nuestro estudio mediante datos cualitativos.
- b. Encuesta: Este instrumento que favorece la recolección de información (mediante preguntas cerradas) que poseen los trabajadores acerca de la empresa, y así poder identificar los puntos de vista de los participantes.
- c. Observación: La aplicación de este instrumento permitirá conocer la organización del negocio Creaciones Mary, la aplicación de la estructura organizacional y de funciones en el contexto laboral y administrativo, los medios de financiamiento. El efecto en el recaudo que trae al negocio el seguimiento de los procesos administrativos.

## **5.7. Etapas de la Investigación**

### **5.7.1. Investigación documental**

Se recopiló información de los Procedimientos administrativos, Sector Comercio, revisión documental, guía de cotejo u observación a través de la estructura organizacional y funciones, así como la asignación de tareas realizadas por los trabajadores en el negocio Creaciones Mary del sector comercio, Leyes propias del sector, mediante diferentes páginas Webs, artículos, blogs, entre otras.

### **5.7.2. Trabajo de Campo**

La información que se obtuvo tomando en cuenta las limitantes presentadas, fue recopilada aplicando instrumentos tales como entrevistas y guía de observación, encuesta, dirigidos a los dueños y trabajadores del negocio Creaciones Mary, en función del cumplimiento de los objetivos planteados para la presente investigación.

Durante la aplicación de los instrumentos, se realizó una valoración general sobre los conocimientos de organización que poseen los trabajadores respecto a las funciones y asignaciones que deben realizar, e indagar sobre su experiencia en el manejo de las obligaciones y procesos administrativos presentados por empresas comerciales.

De esta forma, obtendríamos indicadores, para valorar los riesgos del proceso administrativo, tomando en cuenta los siguientes parámetros y criterios de análisis de la información:

- a. Grado de conocimiento de los procesos administrativos.
- b. Aplicación o no de los procesos administrativos, en la ejecución de organización y establecimiento de funciones en los trabajadores. Esto corresponde al manual actual de organización y funciones al que se obtuvo acceso.
- c. Identificación de las variantes y debilidades por falta de actualización del manual de organización y funciones. Determinar hasta qué punto afecta la falta de la actualización del manual en base a los procesos administrativos, como inciden el no poseer funciones o asignaciones dirigidas en la rentabilidad del negocio.
- d. Con la información obtenida, identificar las principales debilidades en los procesos administrativos, y proponer mejoras a dichos procesos.

Una vez elaborado el análisis y obtenidos los resultados, se procedió a estructurar la información obtenida mediante la investigación documental y el trabajo de campo. Concluyendo con la elaboración de conclusiones y propuestas de mejoras al manual de organización y funciones.

Es importante señalar, que se realizó cruce de variables, relacionando los datos e información de las diferentes fuentes en este la fuente principal fue la estructura actual de organización y funciones, entrevistas a dueños y trabajadores del negocio y finalmente se procedió al análisis e integración de datos, los que son presentados en el apartado de resultados y conclusiones de la investigación a través de una propuesta de mejoras a los procedimientos de administración.

### **5.7.3. Elaboración de Instrumentos**

En base a la falta de información sobre el tema esto no permitió que se lograra el alcance en su totalidad de la investigación, para poder complementar el estudio se elaboró una serie de preguntas abiertas y cerradas a que luego dirigimos a los dueños y trabajadores del negocio Creaciones Mary, se utilizará la observación para tener mayor manejo del tema logrando de esta forma obtener información acerca del proceso administrativo aplicada al sector comercio.

## **VI. Procedimiento de análisis de los resultados**

La presente investigación, dirigida a Determinar un Plan de mejora organizacional a la empresa Creaciones Mary, en el período 2023-2024, se realizó en base a la recolección de datos, derivados de diferentes instrumentos investigativos, necesarios para la obtención de muestras, que fueron procesadas con el fin de generar los resultados presentados en este apartado.

El espacio utilizado, fue la tienda Creaciones Mary. Como elemento principal de investigación, se procedió a realizar una guía de revisión documental como resultado de la aplicación del proceso administrativo realizado en la empresa, entidad de referencia utilizada en la investigación de esta tesis.

El análisis, se realizó con base a la relación de los objetivos específicos en la investigación con las preguntas elaboradas en los instrumentos de recolección de datos aplicados al proceso de entrevista al gerente general de la empresa, aplicación de procesos de encuesta a los trabajadores de la empresa.

La población y muestra de la investigación está conformada por la estructura actual de la empresa, trabajadores, gerentes.

En consecuencia, identificar las diferentes técnicas del proceso administrativo de manera empírica que utilizan en la empresa y que aplican en cada uno de sus tareas diarias, fue una tarea bastante complicada, sumado la falta de personal capacitado en ese tema específico. Esto representará un reto para la gerencia para proceder en un futuro a realizar un proceso de capacitación a los trabajadores con el fin de que conozcan y ejecuten sus funciones correctamente.

Por tanto, los resultados a mostrar en este apartado, se presentan alcanzando los objetivos previstos.

Por otra parte, y con el fin de dar cumplimiento al propósito de la investigación, se analizaron los criterios utilizados. Dentro de los cuales se abordaron aspectos, tales como:

- a. Estructura organizacional
- b. Análisis del Entorno

- c. Procedimientos administrativos mediante el FODA
- d. Plan de mejora organizacional en la empresa Creaciones Mary

### **6.1. Estructura organizacional y de funciones que posee actualmente la empresa Creaciones Mary**

Se documentó mediante la exposición de las diferentes normativas y procedimientos vinculados al uso y manejo de las funciones administrativas, el cumplimiento del primer objetivo planteado, relacionado a la estructura organizacional y de funciones que posee actualmente la empresa.

Para dar respuesta a este objetivo, se utilizó manual de procedimientos actual de la empresa, de la cual se aplicó un análisis exhaustivo con el fin de identificar la estructura y funciones actuales que realizan los trabajadores de la empresa en cuestión, así mismos se realizó una entrevista a la gerente general para identificar los conocimientos que posee, al igual que las proyecciones que pretende ejecutar para la empresa. Partiendo de los procesos actuales (como es la gerencia general, financiera, ventas, almacén), hasta ir desglosando cada función y procedimiento realizado.

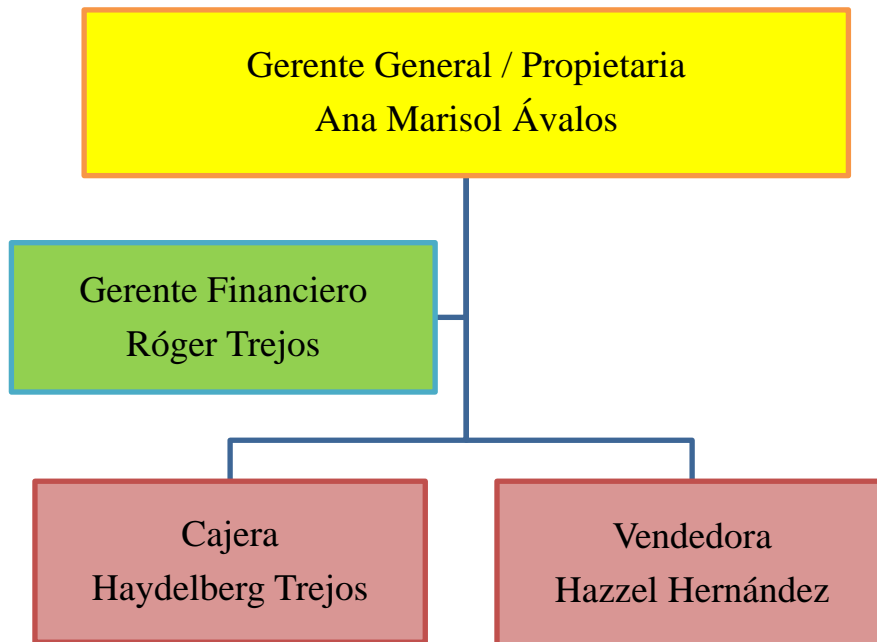
La empresa, no cuenta con una planeación formal, las actividades que se realizan son improvisadas con un inventario que varía de mes a mes, esto no le ha permitido realizar una acción efectiva para anticiparse y prepararse a los cambios que podrían afectar los objetivos organizacionales, así como establecer las bases para determinar el elemento riesgo y minimizarlo.

Con relación al proceso administrativo, la fase de planeación, la organización e integración y control es de forma empírica, la dirección es regida por el gerente general, y el gerente financiero, así como la toma de decisiones, los dos hijos son los encargados de supervisar directamente a los vendedores.

A continuación, Organigrama Nominal Actual de la empresa “Creaciones Mary”, que no ha sido actualizado desde que inició sus operaciones en el mercado:

**Figura 1:**

*Organigrama actual de la empresa “Creaciones Mary”*



**Nota.** Elaboración propia a partir de la observación en la empresa.

La empresa Creaciones Mary, es un emprendimiento familiar, posee una estructura organizacional desactualizado, conserva aún el organigrama de cuando se originó dicha empresa, en el cual eran sólo cuatro personas, madre, padre e hijas.

El entorno que posee la empresa Creaciones Mary, es muy factible y agradable a nivel de colaboración entre los trabajadores, muy óptimo en referencia al punto comercial, pues posee una excelente posición geográfica, así mismo una buena aceptación por parte de los clientes. A raíz de la aceptación de sus clientes y buena demanda en el mercado, surge la necesidad de ampliar el negocio y con ello la contratación de personal, para lograr cumplir con la demanda y satisfacción de los clientes.

A pesar de que actualmente, posee 14 trabajadores no han actualizado el organigrama, ni asignado funciones específicas a sus trabajadores, lo cual origina duplicidad de funciones, descuido de la clientela, no control de ingreso en caja al no estar la responsable, es decir, no existe una persona fija en el cargo de cajera, los vendedores realizan la facturación y reciben el dinero, lo que no permite un



control de usuarios responsables de recibir el pago por el producto, y puede afectar en la recaudación de los pagos, así como en responsabilizar cuando existe faltantes.

Así mismo, en entrevista planteada a la gerente general, se logra verificar que posee técnicas y conocimientos empíricos, los cuales hasta cierto tiempo han sido fundamentales para el crecimiento de la empresa, pero, que a partir de la expansión y crecimiento de la misma, se deben desarrollar procedimientos administrativos tecnificados, desde la planificación, organización, dirección, y control, etapas de la administración que deben implementarse si se desea ser más rentable, eficiente, poseer liquidez financiera, optimizar recursos y expandirse en los diversos segmentos del mercado.

## **6.2. Análisis del entorno de la empresa Creaciones Mary, en el periodo 2023**

**2024**

Para dar respuesta a este objetivo, fue necesario la aplicación de una encuesta dirigida a los trabajadores de la empresa, en apoyo con la entrevista ejecutada al gerente general, para conocer los procesos administrativos que posee la empresa del sector comercial.

En relación al análisis del entorno de la empresa, se procedió a considerar los siguientes aspectos:

Falta una estructura definida, no estando establecidas las funciones, jerarquías y actividades necesarias para el logro de los objetivos, siendo esta una empresa familiar todos los miembros desarrollan distintas actividades en determinado momento, sin excepción de los trabajadores que realizan funciones para las cuales han sido contratados con lo cual la empresa ha logrado permanecer en el mercado, pero la mayoría del tiempo existe duplicidad en las funciones por la falta de control y planificación de las mismas, así como de la supervisión por parte de los gerentes.

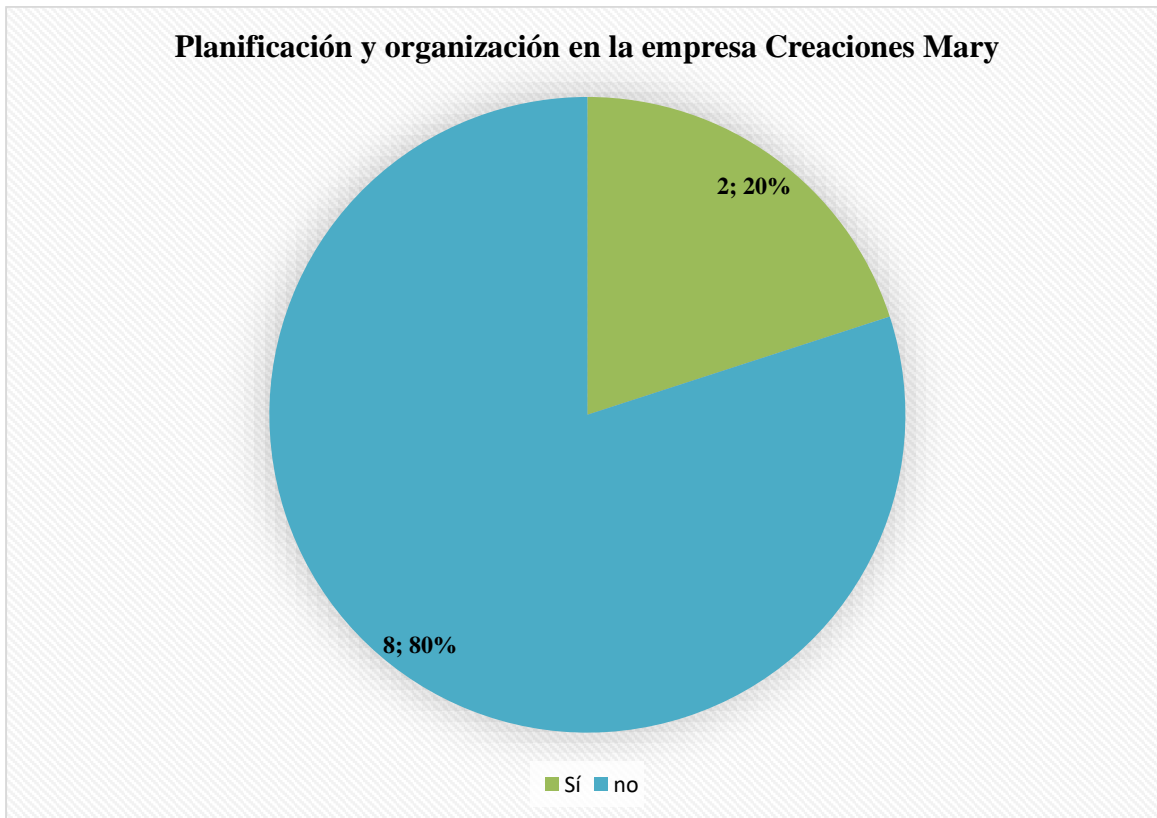
A partir de la buena aceptación del producto, la demanda de esta ha incrementado lo que permitió ampliar el local y con esto la contratación de nuevo personal y el ingreso de nuevas líneas de productos como son los bolsos y sombreros.

La organización con que cuenta la empresa es de forma empírica, la cual puede provocar que los objetivos, en un momento determinado, no puedan alcanzarse y por lo tanto no se obtenga la eficiencia y eficacia, que solo a través de la planeación, organización, dirección y control de los recursos que forman parte del proceso administrativo para la obtención de un beneficio social y financiero.

Siempre tomando en consideración la opinión de los entrevistados, la respuesta confirma la aseveración, en el sentido que la empresa no cuenta con una planeación estructurada y las actividades que se realizan son improvisadas, situación que no pasa desapercibida por el personal, quien definitivamente no ha participado en un proceso de planificación, aunque por la práctica y sentido común sabe que debe obtenerse una ganancia y una expansión de la empresa.

**Figura 2:**

*Planificación y organización en la Empresa según los trabajadores.*



**Nota.** Elaboración propia a partir de encuesta realizada a trabajadores de la empresa.

Siempre tomando en consideración la opinión de los trabajadores, la respuesta confirma la aseveración, en el sentido que la empresa no cuenta con una planeación estructurada y las actividades que se realizan son improvisadas, situación que no pasa desapercibida por el personal, quien definitivamente no ha participado en un proceso de planificación (9 de 10 trabajadores), aunque por la práctica y sentido común sabe que debe obtenerse una ganancia y una expansión de la empresa.

### **Control**

El control en el área de ventas lo realiza el gerente general visitando las zapaterías cada dos semanas, basado en su experiencia. El área administrativa y de ventas es controlada por medio de la observación directa y la cantidad de productos diario; la empresa no cuenta con ningún tipo de planes, manuales o programas que permitan el desarrollo adecuado y controlado de las actividades que deben realizarse para un período determinado.

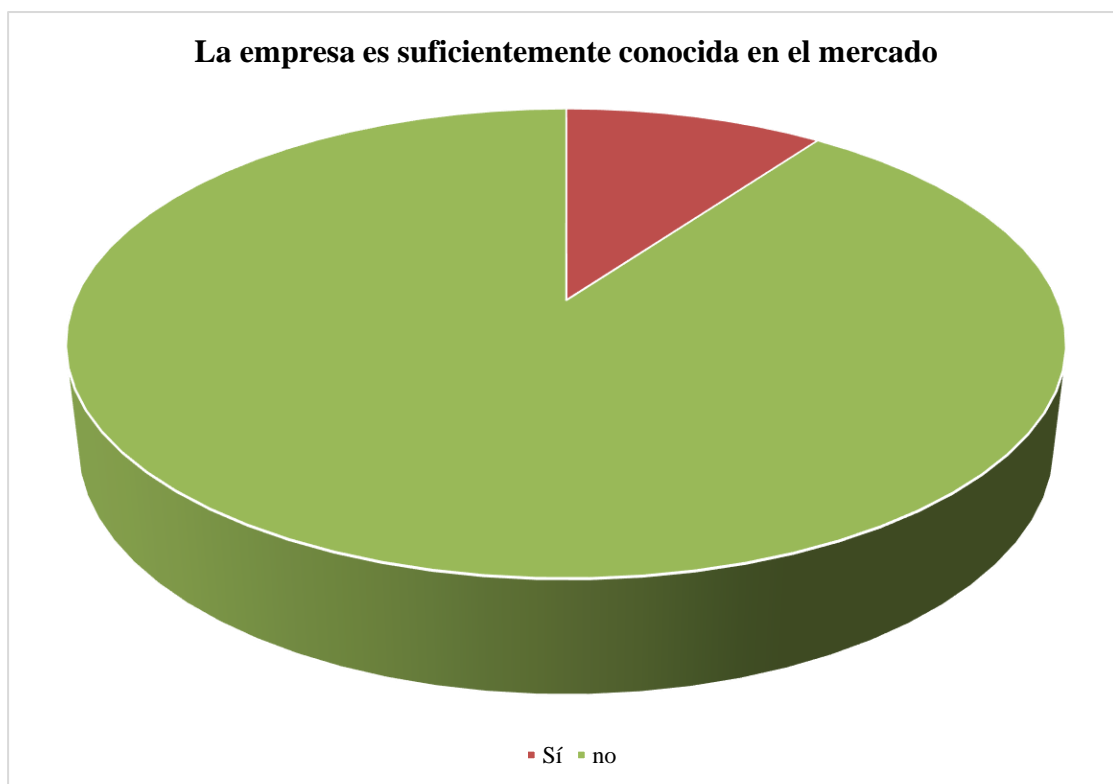
## Tamaño del mercado

Se consideró dentro de la demanda potencial, la población de los departamentos y Managua, por lo que los datos presentan una idea general, no específica, del mercado potencial, ya que la población no fue subdividida por factores de edad, niveles de ingresos, etc.

Las respuestas ante preguntas planteadas al personal operativo para conocer el ambiente interno de la empresa, tiene gran significado, que más de la mitad opine que no es suficientemente conocida significa que lo miden a través de las ventas diaria, semanal o mensual.

**Figura 3:**

*Reconocimiento de la empresa en el mercado*



**Nota.** Elaboración propia a partir de encuesta realizada a trabajadores de la empresa.

El plan debe ser integral, multifacético y consistente con el propósito de mejorar la productividad y competitividad de la empresa, para alcanzar una eficaz penetración en el mercado consumidor a nivel nacional. Por lo anteriormente expuesto, se realizó un diagnóstico y una planeación estratégica a mediano plazo para conocer actualmente su situación y los medios que la empresa debe utilizar para alcanzar las metas propuestas, por medio de objetivos que indiquen la ruta a seguir.

## **Dirección**

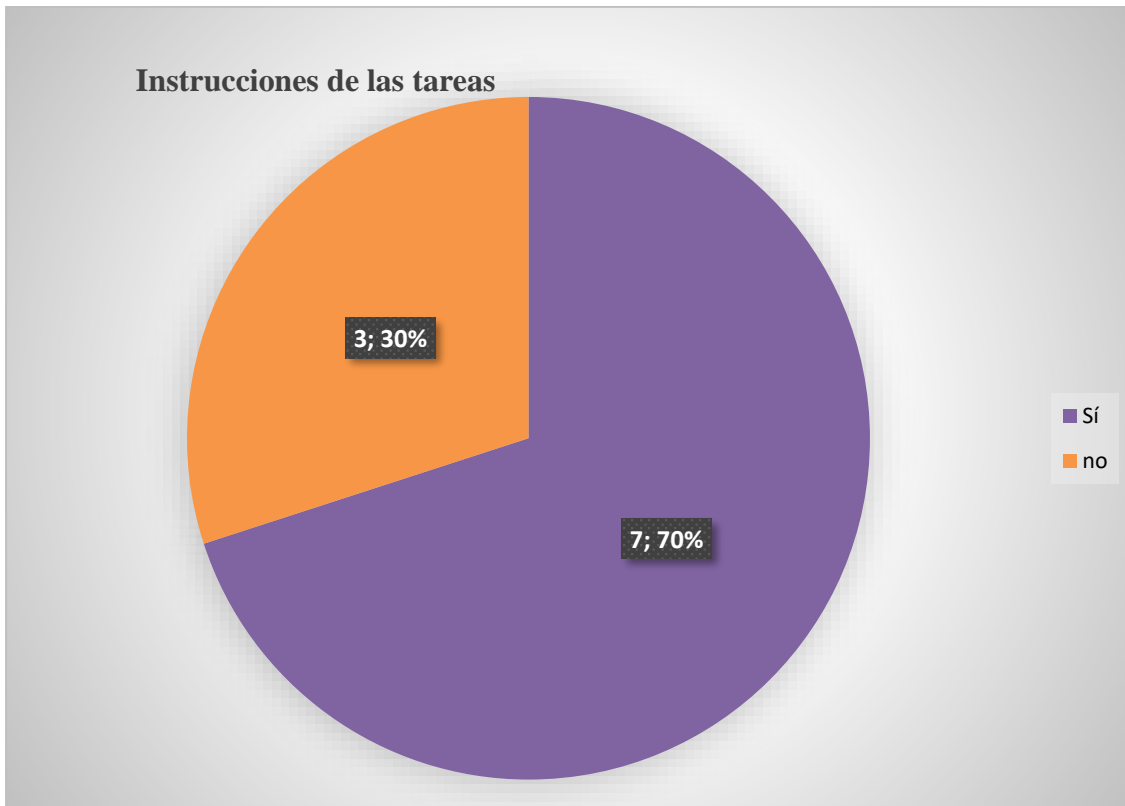
La empresa es dirigida por el gerente general quien influye y motiva a los trabajadores para que realicen tareas esenciales, establece el ambiente adecuado y ayuda a sus trabajadores a hacer sus mejores esfuerzos.

El liderazgo que se maneja en la empresa es participativo, sus miembros aportan ideas y el gerente general decide por su experiencia si es factible ponerlas en práctica, tratando de influenciarlos y motivarlos a través del proceso de comunicación y tratando de alcanzar las metas propuestas.

Con respecto a la motivación en el área de operativa, durante la temporada alta mejora el salario de los vendedores pagando horas extras y otorgando premios por ventas; en el área administrativa se pagan las horas extras y se otorgan descansos opcionales, a conveniencia del trabajador.

**Figura 4:**

*Personal que ha recibido con claridad las instrucciones por parte de la gerencia*



**Nota.** Elaboración propia a partir de encuesta realizada a trabajadores de la empresa.

Quienes afirman recibir instrucciones claras, (tómese en cuenta que el gerente general vela por el rendimiento y protección de su inversión) hacen un total de 7 trabajadores, sin embargo, el recibir instrucciones claras no significa que la empresa esté obteniendo el máximo rendimiento en su inversión, ni una óptima cobertura en la comercialización de su producto.

El plan debe ser integral, multifacético y consistente con el propósito de mejorar las ventas y competitividad de la empresa, para alcanzar una eficaz penetración en el mercado consumidor a nivel nacional. Por lo anteriormente expuesto, se realizó un diagnóstico y una planeación estratégica a mediano plazo para conocer actualmente su situación y los medios que la empresa debe utilizar para alcanzar las metas propuestas, por medio de objetivos que indiquen la ruta a seguir.

### **6.3. Elementos de mejora en la estructura organizacional de la empresa**

#### **Creaciones Mary, aprovechando las oportunidades para el crecimiento y rentabilidad**

Para dar respuesta a este objetivo, fue necesaria la participación de los trabajadores, así mismo, la documentación física que posee la empresa y apoyo de la encuesta realizada a los trabajadores. Se recopiló información a través de una guía de observación al área operativa, para evaluar el clima organizacional. En una fase intermedia de todo el proceso de planeación, el gerente general accedió a reunir al personal directivo en dos talleres de discusión y validación tanto de la información recabada como de las estrategias, objetivos, metas y el programa de ejecución.

A continuación, se presenta un análisis del ambiente interno y externo de la empresa:

Análisis FODA

#### **FACTORES EXTERNOS:**

**OPORTUNIDADES (O):** 1. Mercados exigentes de moda y marca 2. Existen mercados no explotados de forma directa 3. Precios más altos de la competencia. 4. Diversificar líneas de productos 5. Cubrir el mercado de calzado de toda Nicaragua.

**AMENAZAS (A):** 1. Empresas de calzado más competitivos 2. Buena organización por parte de otras empresas 3. Planes de distribución y crédito favorables por parte de otras empresas 4. Publicidad novedosa por parte de otras empresas 5. Falta de conocimiento del producto por parte del mercado potencial.

## **FACTORES INTERNOS:**

**FORTALEZAS (F):** 1. Seriedad y buen servicio 2. Buena relación calidad-precio 3. Buena ubicación geográfica 4. Diversidad de estilos 5. Ventas sobre pedido

**DEBILIDADES (D):** 1. Falta de presencia y participación en eventos populares masivos 2. Administración informal 3. Poca capacidad de promoción y publicidad 4. Se realizan actividades inmediatas e improvisadas, ya que no cuenta con un plan estratégico 5. Carencia de descripciones de puestos y atribuciones de los empleados 6. Cuenta con un proceso administrativo empírico 7. Poca especialización entre los trabajadores.

A continuación, la matriz del análisis FODA:



**Tabla 1. Matriz FODA – Empresa “Creaciones Mary”**

<p style="text-align: center;">FACTORES INTERNOS</p> <p style="text-align: center;">FACTORES EXTERNOS</p>	FORTALEZAS (F)	DEBILIDADES (D)
		<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Seriedad y buen servicio</li> <li>2. Buena relación calidad-precio</li> <li>3. Buena ubicación geográfica</li> <li>4. Diversidad de estilos</li> <li>5. Ventas sobre pedido</li> </ol>
OPORTUNIDADES (O)	ESTRATEGIAS (FO)	ESTRATEGIAS (DO)
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mercados exigentes de moda y marca</li> <li>2. Existen mercados no explotados de forma directa</li> <li>3. Precios más altos de la competencia.</li> <li>4. Diversificar líneas de productos</li> <li>5. Cubrir el mercado de calzado de toda Nicaragua</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Incorporación de nuevos diseños de calzado para diversificar los productos y poder ofrecer variedad en precios y estilos. (F2, F4, O1, O2, O4)</li> <li>2. Facilitar a los nuevos clientes una cantidad de calzado en consignación a manera de potenciar el mercado. (F4, F5, O1, O4, O5)</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Iniciar la cobertura del mercado en las nuevas regiones ejecutando un proceso simultáneo de visitas y publicidad en radio y afiches. (D3, O1, O2, O5)</li> </ol>
AMENAZAS (A)	ESTRATEGIAS (FA)	ESTRATEGIAS (DA)
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Empresas de calzado más competitivos</li> <li>2. Buena organización por parte de otras empresas</li> <li>3. Planes de distribución y crédito favorables por parte de otras empresas</li> <li>4. Publicidad novedosa por parte de otras empresas</li> <li>5. Falta de conocimiento del producto por parte del mercado potencial.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ofrecer planes novedosos de distribución de calzado y plazos de crédito en los eventos publicitarios. (F1, F2, A3, A4)</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Definición de puestos y atribuciones en las áreas de organización (gerencia, administrativa y ventas) (D 4, D5, D6, A1, A2)</li> <li>2. Sostener el tiempo y cantidad de anuncios y promociones publicitarias tendentes a lograr una mejor posición en la mente de los consumidores. (D1, D3, A4, A5)</li> </ol>

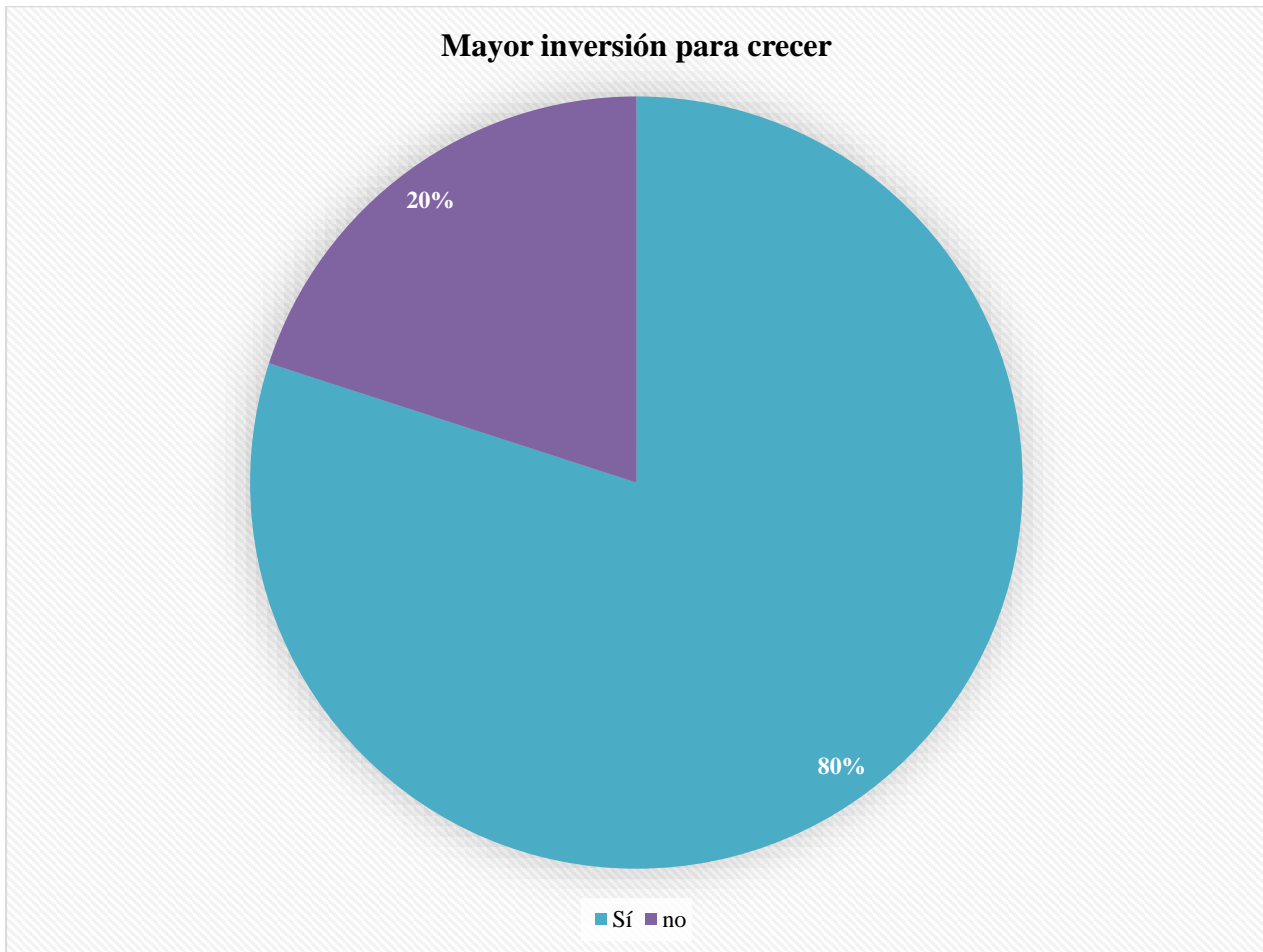
**Nota.** Elaboración propia

## Factores económicos

La evaluación económica a través de sus principales variables macroeconómicas como tipo de cambio, inflación y tasas de interés, determinan las medidas y decisiones que deben de tomarse en función de la política cambiaria, monetaria y crediticia por parte de la junta monetaria, las cuales hasta el momento han logrado mantener un equilibrio en el ámbito macroeconómico del país.

**Figura 5:**

*Necesidad de inversión para crecimiento*



**Nota.** Elaboración propia a partir de encuesta realizada a trabajadores de la empresa.

Siendo la inversión una categoría económica que tiene relación con el crecimiento y sostenibilidad de la empresa, el 80% del 100% de los trabajadores consideran que es necesario realizar mayor

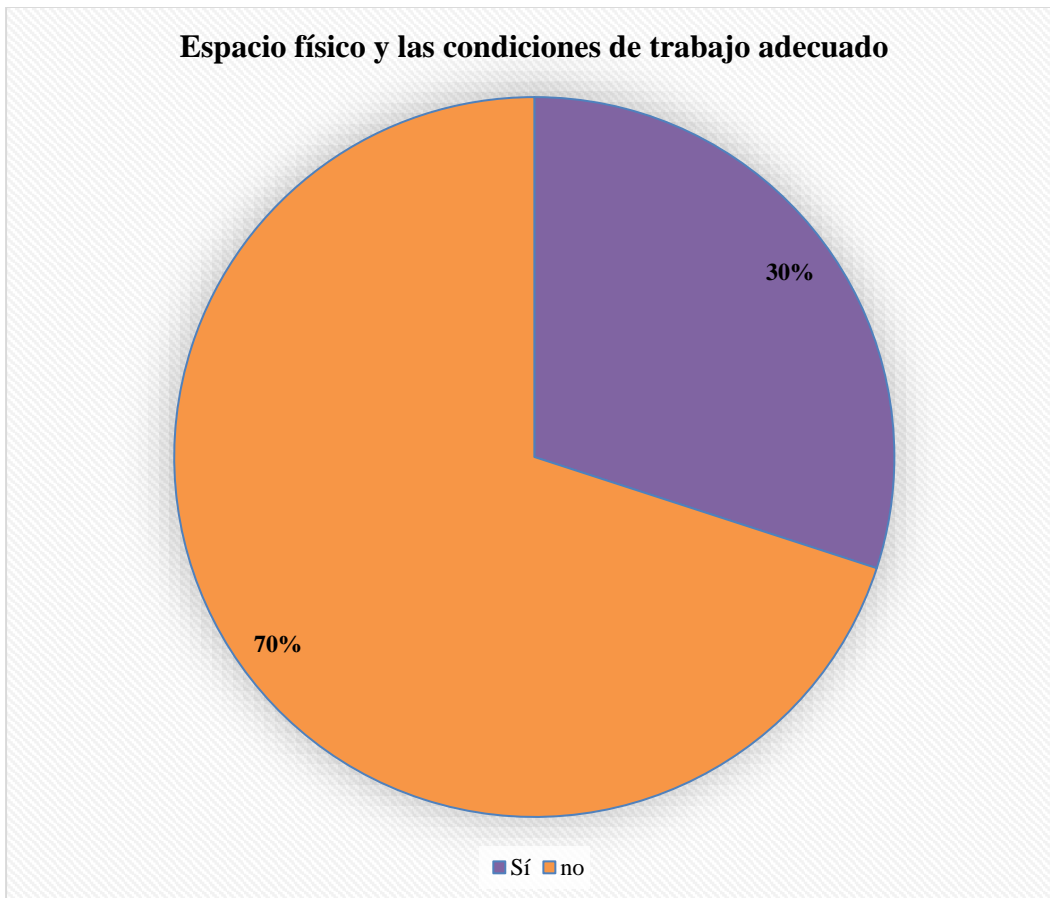
inversión para captar más clientes, esto permitiría a la empresa darse a conocer y tener diversidad de clientela, logrando de esta manera competir con rivales más grandes.

### Factores tecnológicos

Al preguntar sobre si la empresa dispone de equipo y mobiliario adecuado para realizar las tareas, se obtuvo la siguiente distribución de respuestas:

**Figura 6:**

*Equipo y mobiliario adecuado de la empresa de Creaciones Mary*



**Nota.** Elaboración propia a partir de encuesta realizada a trabajadores de la empresa.

A los trabajadores no les es ajeno el tema de las ventajas de poseer una mejor tecnología. Acá la percepción de los trabajadores cambia, puesto que ha de tener conocimiento de otras empresas que

disponen de un equipo más moderno y adecuado para realizar el trabajo y poco más de la mitad de ellos opina que no se trabaja con el equipo y mobiliario más adecuado.

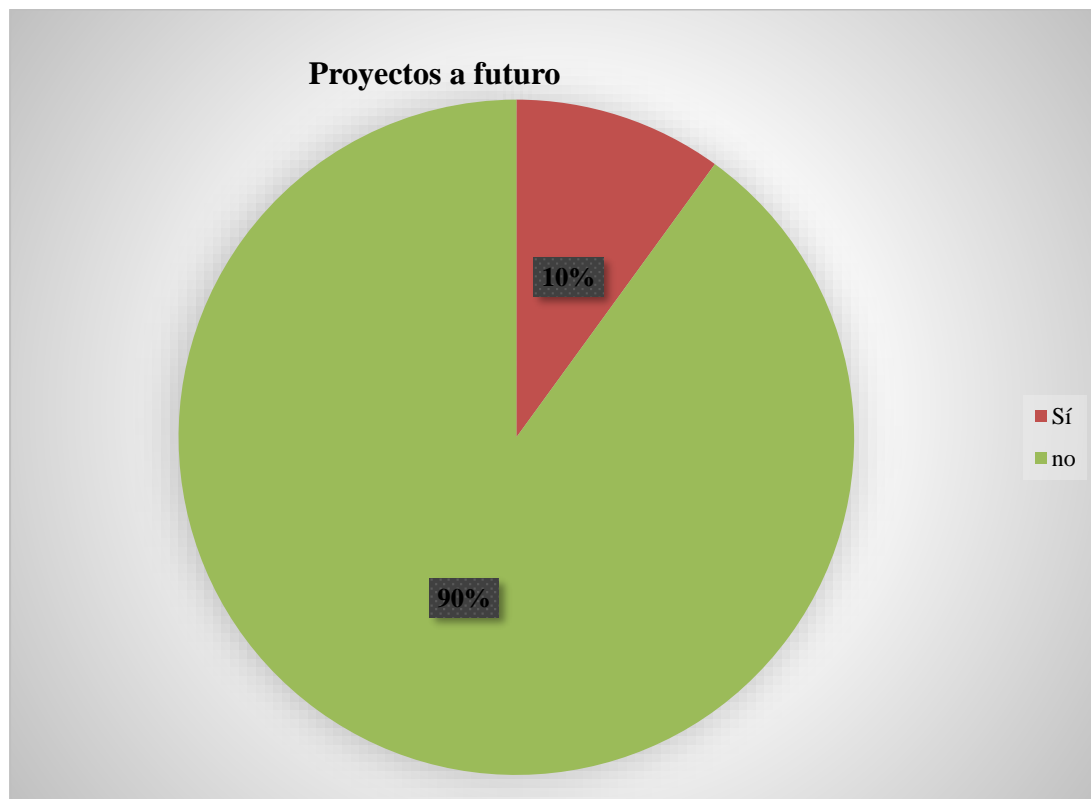
Deberá ponerse atención y realizar un sondeo para establecer si esta situación será determinante para posicionarse mejor en el mercado y competir en igualdad o mejores condiciones que la competencia.

### Planeación

En la fase de planeación la mayoría de actividades se dan sin planeación alguna en el aspecto administrativo, lo que provoca deficiencias y problemas en sus distintos niveles, así como arbitrariedades e incongruencias en la toma de decisiones, lo cual repercute en el ambiente laboral de la empresa y en los resultados obtenidos.

**Figura 7:**

*Conocimiento de los trabajadores sobre proyectos de la empresa*

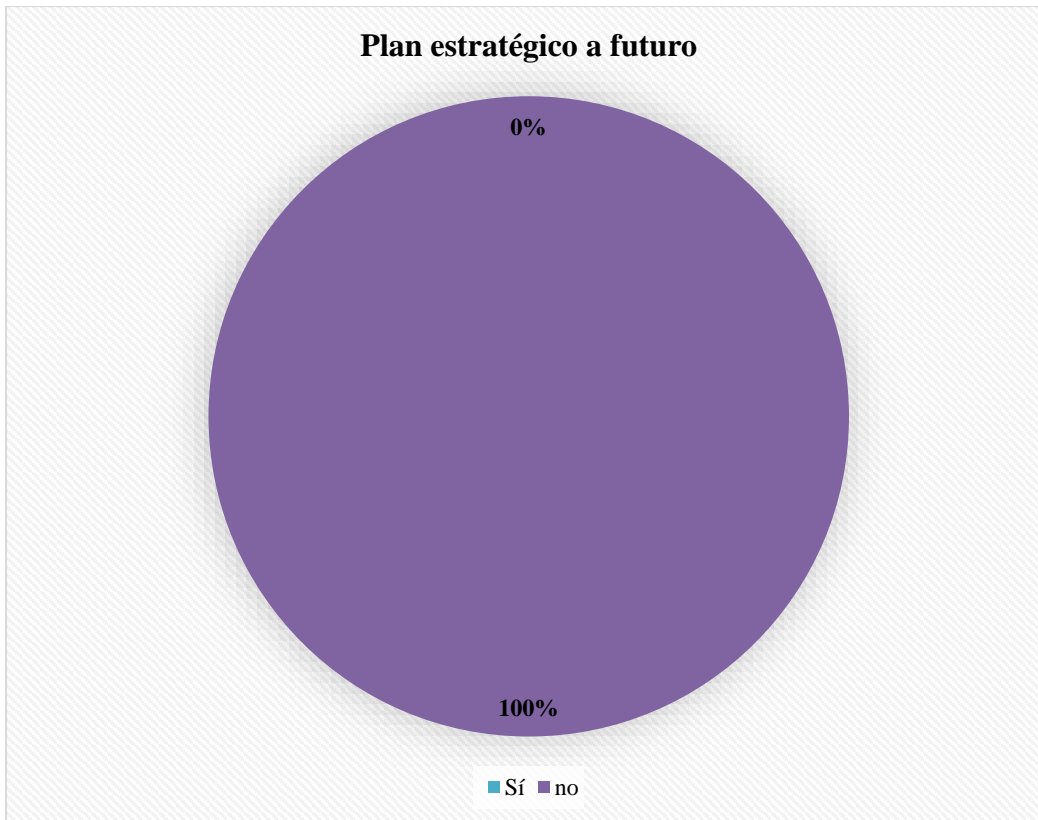


**Nota.** Elaboración propia a partir de encuesta realizada a trabajadores de la empresa.

De un total de 10 trabajadores, 9 no tienen conocimiento que la empresa está tratando de mejorar su posición en el mercado, esto no es positivo, ya que la falta de información podría hacerlos dudar de su estabilidad laboral, gráficamente puede presentarse de la siguiente manera:

**Figura 8:**

*Conocimiento de un futuro plan estratégico empresa*

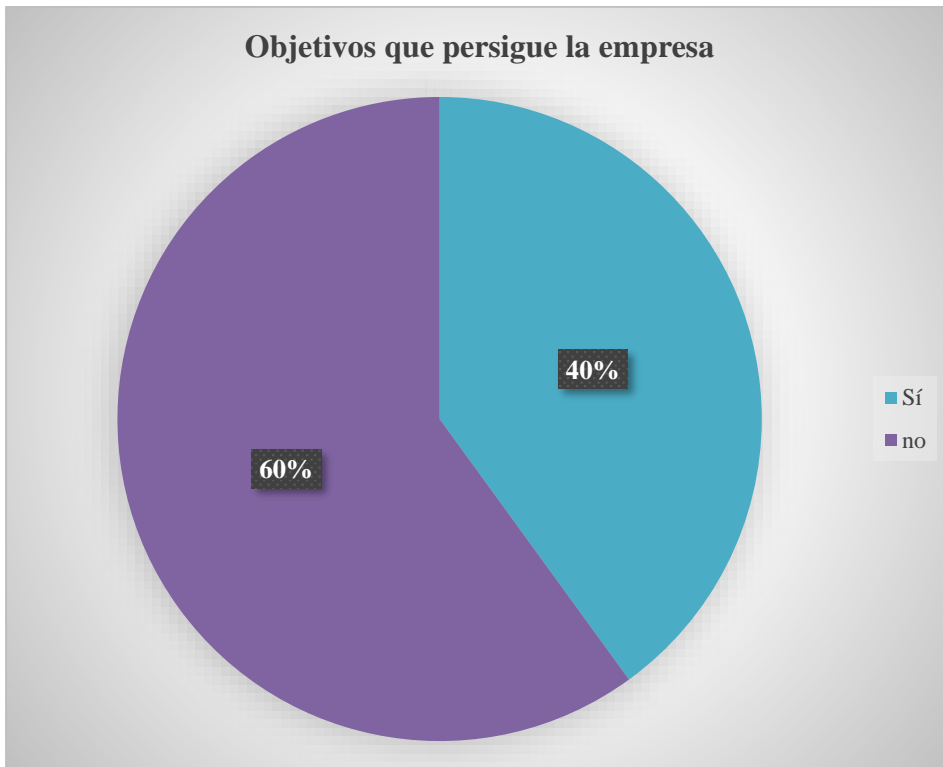


**Nota.** Elaboración propia a partir de encuesta realizada a trabajadores de la empresa.

El hecho que los trabajadores del área operativa, no tengan conocimiento de un futuro plan estratégico por parte de la empresa, muestra la falta de interés y la poca identificación que puedan tener con la misma.

**Figura 9:**

*Conocimiento de los objetivos de la empresa por parte de los trabajadores*



**Nota.** Elaboración propia a partir de encuesta realizada a trabajadores de la empresa.

Preguntar a los trabajadores sobre si conoce los objetivos de la empresa resulta un tanto obvio, sin embargo, las respuestas denotan que el 60% de ellos no conoce más información que la de obtener algún beneficio, y aunque tiene conocimientos mínimos del nuevo proyecto, hace falta involucrarlos más en la planificación general, para que se apropien de cada uno de los conceptos y se sientan parte de la misma.

#### 6.4. Plan de mejora organizacional a la empresa Creaciones Mary, para el aumento en la rentabilidad en el período 2023-2024

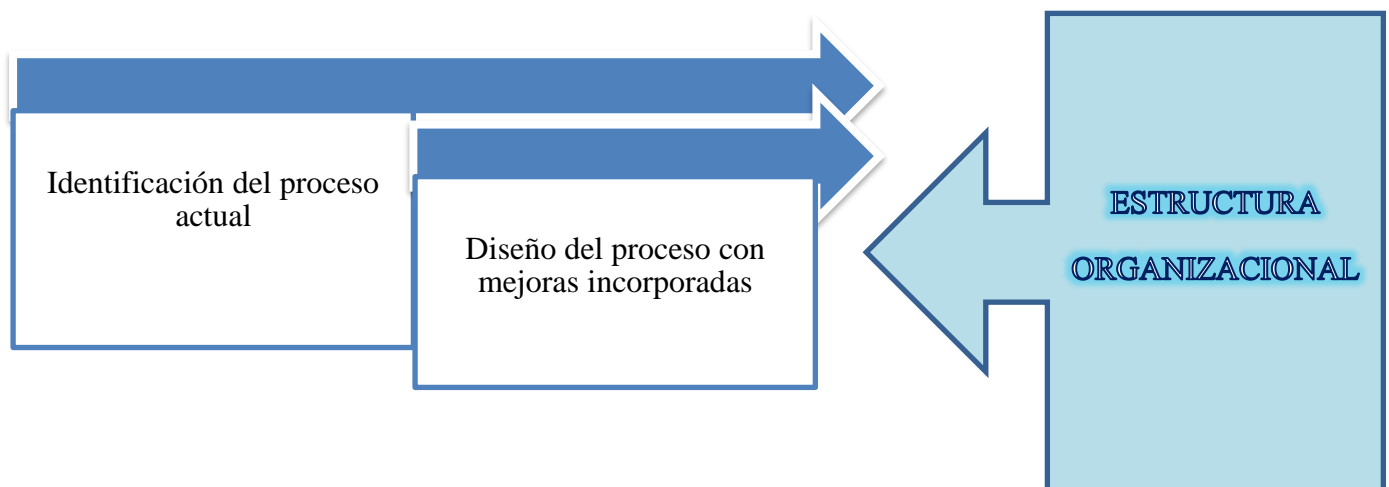
Se verificó durante la recolección de datos, la inexistencia de un Manual de Funciones, y la existencia de una estructura organizacional desactualizada, que representa la principal guía de trabajo tanto para los administrativos, en las supervisiones realizadas a los trabajadores de las diversas áreas, dicha estructura, según las fuentes consultadas durante la guía de observación directa y entrevista, es de aplicación general, es decir, se utiliza de manera estándar en todas las áreas de la empresa, independientemente la función o actividad a la cual se dirige la revisión.

La relevancia del estudio radica en proponer un plan de mejora en la estructura organizacional y de funciones que se acople a las necesidades de la empresa Creaciones Mary, para el aumento en la rentabilidad del negocio, durante el período 2023 y 2024, lo que consecuentemente aportará en mejores tomas de decisiones y aumento de rentabilidad.

A continuación, se muestra un breve resumen del procedimiento utilizado para el diseño de mejoras.

##### Figura 10:

*procedimiento utilizado para el diseño de mejoras*



**Nota.** Elaboración propia.

Mediante la aplicación de la guía de revisión documental, como instrumento de investigación, se logró obtener los siguientes resultados, respecto a la estructura y procesos administrativos actuales y la herramienta base del mismo: Estructura Organizacional de la Empresa Creaciones Mary, la cual posee una estructura desactualizada en base a la cantidad de personal a cargo, así como de las funciones que se realizan en la empresa, no posee manual de funciones.

Los trabajadores desconocen tanto sus funciones a realizar, así como los proyectos a futuro, también se logró verificar que no poseen compromiso con la empresa, si bien es cierto que existe una buena relación gerente – trabajador, estos no están fidelizados a la empresa.

La empresa Creaciones Mary como protagonista directo fijó como una de sus prioridades la mejora de sus procesos de trabajo, pretendiendo simplificar y optimizar los procedimientos administrativos; por lo cual es necesario el diseño de una nueva estructura organizacional y de funciones en la que sus trabajadores reconozcan y asimilen bien sus funciones específicas de primera línea (directas) y las de segunda línea (encargadas o dirigidas en el momento) así el mencionado Manual de Procesos, el cual es una herramienta de suma importancia para la elaboración de las tareas diarias de la empresa. Dicha Estructura Organizacional se asigna de la Siguiete forma:



**Figura 11:**

*Mejora de la Estructura Organizacional*



**Nota.** Elaboración propia



Es de suma importancia, en este sentido, que la Empresa, a través de sus cargos de confianza, cuente con personal capacitado para el análisis de los procesos administrativos y financieros, para lograr incorporar las etapas de: planificación, organización, dirección y control, en las áreas correspondientes, realizar una revisión adecuada y minimizar los riesgos de pérdidas económicas.

Al poseer una estructura organizacional actualizada y con las funciones claras para el proceso administrativo empresarial que tiene como finalidad establecer la dirección de cómo se desarrollará la empresa, es por eso que los lineamientos deben estar bien definidos, para permitir que toda la estructura de la empresa dedique su tiempo y esfuerzo en actividades productivas en términos de rentabilidad.

Para ello se procedió a realizar una guía de funciones, para el mejor control y conocimiento de las tareas a realizar tanto por los gerentes como por los colaboradores, y se refleja así:

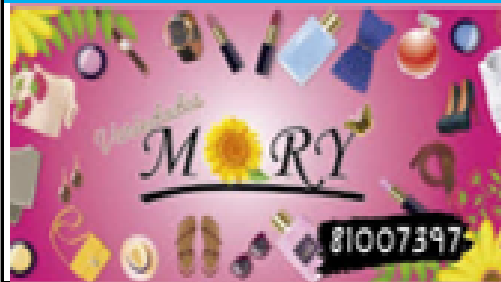
Figura 122:

Guía de Funciones en mejora a la estructura organizacional

<b>GUÍA DE FUNCIONES DE LA EMPRESA CREACIONES MARY</b>	
	
<b>IDENTIFICACIÓN DEL CARGO</b>	
Nombre del cargo	Gerente General
Dependencia	Junta directiva
Cargo del jefe inmediato	Junta directiva
<b>Función Principal</b>	
Responsable de administrar y dirigir en su totalidad a la empresa, así como de tomar las decisiones estratégicas relacionadas con el crecimiento de la misma, coordina y controla las actividades administrativas mediante la planeación, dirección, organización y control.	
<b>Funciones Secundarias</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Estar pendiente de los cambios del mercado y el campo al cual se dedica la empresa, para encaminarla hacia el éxito.</li> <li>2. Generar mayor volumen de ingresos, manteniendo la calidad y el servicio.</li> <li>3. Dirigir, supervisar y controlar las operaciones de la empresa.</li> <li>4. Mantener en óptimas condiciones las instalaciones, mobiliario y equipo existente.</li> </ol>	
<b>Responsabilidades</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Supervisa que el gerente de administrativo cuente con la lista de pedidos que se surtirán en la semana.</li> <li>2. Autoriza los pagos de proveedores.</li> <li>3. Supervisa que el área administrativa y financiera se relacionen correctamente.</li> </ol>	
<b>Competencias Genéricas</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Capacidad de organización, planificación, dirección y control.</li> <li>2. Conocimiento de una lengua extranjera.</li> <li>3. Gestión de proyectos, planeación y administración.</li> <li>4. Acción estratégica</li> </ol>	

## GUÍA DE FUNCIONES DE LA EMPRESA CREACIONES MARY

**CREACIONES MARY**



### IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

Nombre del cargo	Gerente Administrativo
Dependencia	Gerente General
Cargo del jefe inmediato	Junta directiva

#### Función Principal

Responsable de planear, organizar y controlar las actividades de la empresa, con el objetivo de generar mayor rentabilidad, poder realizar la toma de decisiones en forma oportuna y confiable.

#### Funciones Secundarias

1. Elaboración, ejecución y coordinación presupuestaria, con el resto de las unidades de la empresa.
2. Elaborar los análisis e informes administrativos sugiriendo medidas a optimizar resultados.
3. Supervisar y controlar las operaciones administrativas de la empresa.
4. Mantener el orden y la buena relación entre los equipos de trabajo.

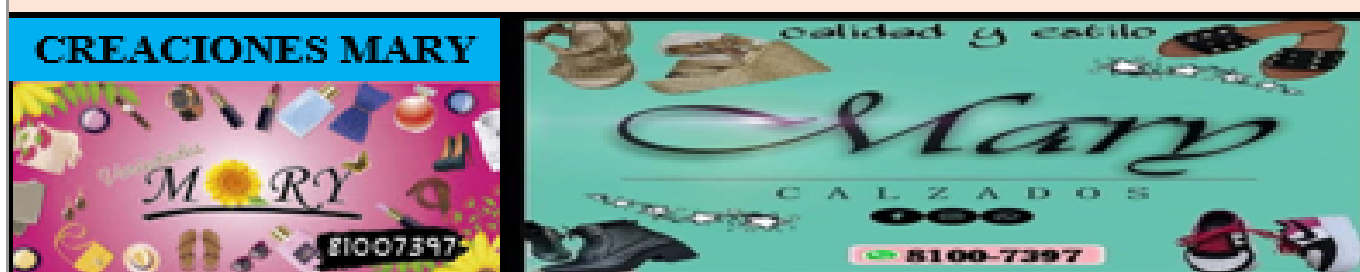
#### Responsabilidades

1. Supervisa la función de abastecimientos y servicios que terceros proveen a la empresa.
2. Establecer y aplicar las políticas generales de recursos humanos de la empresa.
3. Supervisa el área de almacén y publicidad que se relacionen correctamente.

#### Competencias Genéricas

1. Capacidad de organización y planificación.
2. Conocimiento en los procesos de dirección y control.
3. Análisis de normas y procedimientos administrativos.

## GUÍA DE FUNCIONES DE LA EMPRESA CREACIONES MARY



### IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

Nombre del cargo	Gerente Financiero
Dependencia	Gerente General
Cargo del jefe inmediato	Junta directiva

### Función Principal

Responsable de la gestión financiera de la empresa, analizando los usos alternativos que se darán a los recursos financieros disponibles.

### Funciones Secundarias

1. Elaboración, ejecución y coordinación presupuestaria, con el resto de las unidades de la empresa.
2. Preparar los estados financieros y entregar soporte a todas las unidades, supervisando y manteniendo la normativa con table de la empresa.
3. Elaborar los análisis e informes contables y financieros sugiriendo medidas a optimizar resultados.
4. Elabora series estadísticas, cuadros, gráficos y proyecciones financieras.

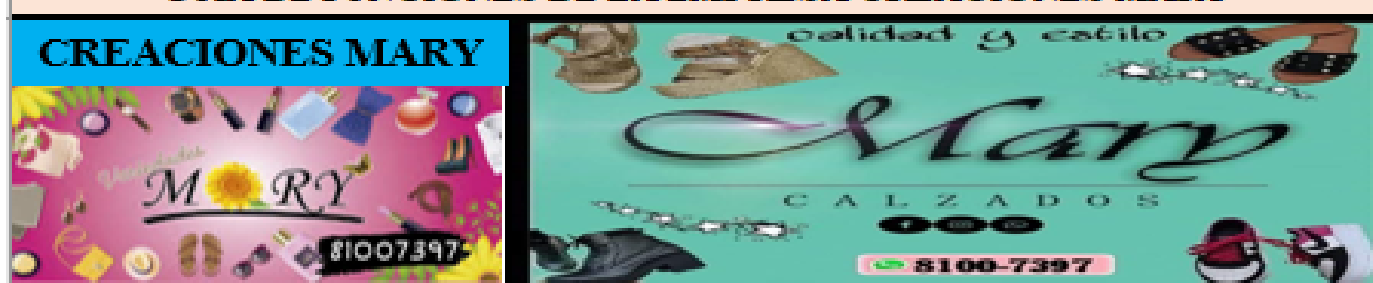
### Responsabilidades

1. Supervisar y mantener la normativa con table de la empresa.
2. Revisa, clasifica y ordena reposiciones de fondo de trabajo, fondos especiales, de cajas, asignadas a las diversas unidades.
3. Supervisa y realiza arqueos aleatorios al área de cajas y ventas.

### Competencias Genéricas

1. Capacidad de planificación y control.
2. Conocimiento de las normas y procedimientos contables y financieros.
3. Análisis de ejecución o modificación presupuestaria.

## GUÍA DE FUNCIONES DE LA EMPRESA CREACIONES MARY



### IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

Nombre del cargo	Responsable de Almacén
Dependencia	Gerencia Administrativa
Cargo del jefe inmediato	Gerente Administrativo

### Función Principal

Responsable de administrar y dirigir en su totalidad el inventario de la empresa, así como de informar al gerente financiero sobre el estado de los productos (daños, caducidad, entregas, devoluciones, otros).

### Funciones Secundarias

1. Realizar stock diario de los productos.
2. Mantener stock mínimo de productos.
3. Coordinar que los pedidos estén en buenas condiciones y completos.
4. Verificar que esté correcta y completa la entrega de pedidos o salidas de productos del almacén.

### Responsabilidades

1. Supervisar las entradas y salidas del producto del almacén.
2. Verificar la rotación de la mercadería para evitar los productos estancados.
3. Entrega de facturas por salidas de productos del almacén al área de caja.

### Competencias Genéricas

1. Capacidad de organización y control.
2. Conocimiento del manejo de Kardex.
3. Acción estratégica en ventas y devoluciones.

## GUÍA DE FUNCIONES DE LA EMPRESA CREACIONES MARY



### IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

Nombre del cargo	Responsable de Publicidad
Dependencia	Gerencia Administrativa
Cargo del jefe inmediato	Gerente Administrativo

#### Función Principal

Responsable de la definición y fijación de normas y políticas de publicidad y promoción del producto, con el objetivo de lograr mayor exposición de los productos.

#### Funciones Secundarias

1. Supervisa la contratación de los medios de publicidad (TV, radio, portales de internet, páginas web).
2. Define pautas de las campañas publicitarias y la evaluación de los resultados de las mismas.
3. Coordina y da seguimiento a la presentación visual de las diferentes tiendas.

#### Responsabilidades

1. Diseña, planifica, coordina el plan de medios y mercadeo para lograr incrementar el valor de la marca, a través de un sólido posicionamiento en el mercado.
2. Actividades innovadoras para el Branding.

#### Competencias Genéricas

1. Capacidad en desarrollo y manejo de indicadores de gestión.
2. Poseer iniciativa, creatividad y liderazgo.
3. Manejar acciones estratégicas mediante el trabajo en equipo y bajo presión.

## GUÍA DE FUNCIONES DE LA EMPRESA CREACIONES MARY



### IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

Nombre del cargo	Responsable de Caja
Dependencia	Gerente Financiero
Cargo del jefe inmediato	Gerente Financiero

### Función Principal

Responsable de administrar eficientemente el equipo y fondo asignado a su dependencia, gestionar y administrar reclamos y observaciones de los clientes que permitan asegurar la calidad del servicio de entrega.

### Funciones Secundarias


1. Asegurar la calidad de atención a los clientes que visiten la tienda.
2. Brindar excelente atención en cuanto a respuestas u orientaciones acerca de los productos y precios.
3. Motivar e incentivar el trabajo organizado y controlado, así como el buen aspecto de su área.

### Responsabilidades

1. Reportar inmediatamente las irregularidades que se presenten con el manejo (faltantes o sobrantes) de caja.
2. Cumplir con el horario laboral (entradas y salidas), así como el control de las facturas emitidas.
3. Mantener ordenado y limpio su área de trabajo.

### Competencias Genéricas

1. Poseer cualidades de honestidad, responsabilidad, orden, puntualidad.
2. Conocimiento de en caja, o cursos de excel.
3. Manejo en el usos de las computadoras (lo básico).
4. Disponibilidad de hoarios flexibles.

<b>GUÍA DE FUNCIONES DE LA EMPRESA CREACIONES MARY</b>	
	
<b>IDENTIFICACIÓN DEL CARGO</b>	
Nombre del cargo	Vendedores
Dependencia	Gerencia Financiera
Cargo del jefe inmediato	Gerente Financiero
<b>Función Principal</b>	
Conocer y recopilar información que pueda sobre la competencia, productos, necesidades del cliente, nuevos usos de los productos.	
<b>Funciones Secundarias</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Conocer los productos que vende la empresa.</li> <li>2. Dominar con soltura todo referente al producto, condiciones de ventas, características, precios, ofertas, promociones, calidad y diferencias de los productos.</li> </ol>	
<b>Responsabilidades</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. El vendedor debe conocer las necesidades de los clientes, cuando, que precio están disponibles a pagar y su capacidad de pago por el producto.</li> <li>2. Promover la retención de clientes (capacidad de prestar atención a lo que el cliente dice, desea, espera, y que éste sienta que es valorado y se sienta en confianza y familia con la empresa).</li> <li>4. Captación de nuevos clientes, trabajo en equipo.</li> </ol>	
<b>Competencias Genéricas</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Manejo de herramientas de interacción de ventas.</li> <li>2. Capacidad de trabajar en equipo, escuchar orientaciones.</li> <li>3. Poseer cualidades de dinamismo, iniciativa, creatividad, fluidez.</li> </ol>	

La implementación de dichos procesos permitirá agilizar todas las funciones de la empresa en menor tiempo, con mejor calidad y eficacia haciendo uso de la tecnología, para el control del inventario, facturación, cobranza de pagos a clientes y proveedores.

Llevar el control del personal, en sus asistencias, horas laborales normales y horas extras, lo que permitirá medir la productividad y rendimiento de la empresa, así mismo, ayudará a los directivos y/o gerentes a que puedan realizar debidamente su trabajo con mayor productividad, al poseer o



recibir información medible y confiable sobre el grado de cumplimiento de las metas propuestas por la empresa y la relación de competitividad y rentabilidad de esta.

Al enmarcar una estructura sólida y eficiente permitirá reducir los recursos financieros, redistribuirlos en posibles inversiones en áreas que lo ameriten o en ampliar la misma empresa (crear nuevas sucursales), o bien nuevos proyectos (crear fusiones, ampliar nuevas líneas de mercado), otros.

De la misma manera, al obtener una estructura organizada, la planificación a futuro en inversiones o recuperaciones de cartera, estarán medidas en corto, mediano, o largo plazo, lo que aportará al incremento en las ventas, ya que ayudará a mejorar la coordinación entre los colaboradores de la empresa, y reducirá medidas improvisadas que afectan en la toma de decisiones incorrectas para el funcionamiento de la empresa.

## VII. Conclusiones

Luego de realizar la investigación se plantea las siguientes conclusiones más relevantes:

- ✓ Se logró identificar mediante el análisis, que la empresa Creaciones Mary no se rige bajo los Procesos Administrativos, sino que utiliza procesos empíricos con base a la experiencia, además que, la estructura organizacional está desactualizada.
- ✓ En el entorno interno de la empresa Creaciones Mary, falta una estructura definida, no estando establecidas las funciones, jerarquías y actividades necesarias para el logro de los objetivos, así como, la falta de un plan integral, multifacético y consistente con el propósito de mejorar las ventas y competitividad de la empresa, para alcanzar una eficaz penetración en el mercado consumidor a nivel nacional.
- ✓ Se estableció una matriz FODA para enlazar las estrategias tomando en referencia los factores externos (oportunidades y amenazas), e internos (fortalezas y debilidades), y de esta manera tomar las decisiones más factibles para la aplicación de las estrategias adecuadas en la rentabilidad de la empresa.
- ✓ El Plan de mejora está orientado a actualizar la estructura organizacional y fortalecer los procesos administrativos de la empresa Creaciones Mary, en la planificación, organización, dirección y control de las funciones, proponiendo además estrategias para aprovechar las fortalezas, disminuir las debilidades, apoderarse de las oportunidades y considerar las amenazas.

## **VIII. Recomendaciones**

- ✓ Se recomienda actualizar la estructura organizacional y de funciones de la empresa Creaciones Mary, para que el personal pueda identificar las funciones que debe realizar en primera y segunda línea.
  
- ✓ Se sugiere la aplicación de los procesos administrativos: Planeación, organización, dirección y control, mediante la estructura organizacional para alcanzar los objetivos, así como implementar un plan estratégico que beneficie a la rentabilidad de la empresa.
  
- ✓ Se recomienda aplicar las estrategias establecidas mediante el uso de la Matriz FODA, para la buena toma de decisiones en el aumento de la rentabilidad de la empresa Creaciones Mary.
  
- ✓ El plan de mejora debe estar orientado a actualizar la estructura organizacional y de funciones de la empresa Creaciones Mary, aprovechando las oportunidades para el crecimiento y rentabilidad de la misma, mediante el uso adecuado de los procesos administrativos.

## **IX. Bibliografía**

Santa Cruz, F. (31 de agosto de 2015). Marco teórico. Antecedentes [Mensaje de un blog]. Recuperado de <http://florfanyasantacruz.blogspot.pe/2015/08/el-marco-teorico-antecedentes.html>

Cardenas, I. (2015). El manual de organización y funciones y el rendimiento laboral del personal operativo de la empresa Olpi ciudad de Ambato, provincia de Tungurahua (tesis de pregrado). Universidad Técnica de Ambato, Tungurahua, Ecuador. Recuperado de <https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/13034/1/FCHE-PSIC-119.pdf>

Mendoza, A. (2018). La gestión administrativa y su incidencia en la innovación de las medianas empresas comerciales de la ciudad de Manta – Ecuador (tesis doctoral). Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Perú. Recuperado de [http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12672/7762/Mendoza\\_ba.pdf?sequence=3&isAllowed=y](http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12672/7762/Mendoza_ba.pdf?sequence=3&isAllowed=y)

Rueda, L., y Solís, J. (2018). Propuesta de Manual de gestión para el proceso administrativo del Hotel Lady M, ubicado en la ciudad de León, durante el segundo semestre de 2017 (tesis de pregrado). Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, León, Nicaragua. Recuperado de <http://riul.unanleon.edu.ni:8080/jspui/bitstream/123456789/6848/1/240241.pdf>

Morales, Y. (2020). Evaluación de los manuales administrativos y de procedimientos de compassion international inc. para una correcta gestión administrativa durante el período 2019-2020 (tesis de maestría). Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Procomin, Managua, Nicaragua. Recuperado de <https://repositorio.unan.edu.ni/13824/1/13824.pdf>

Westreicher, G. (2015). Pequeña y mediana empresa. [Mensaje de un blog]. Recuperado de <https://economipedia.com/definiciones/pyme.html>

Oficina Económica y Comercial de España en Guatemala. (2020). Informe Económico y Comercial. Recuperado de [https://www.mapa.gob.es/es/ministerio/ministerio-exterior/america-central-caribe/2020juninformeconomicocomercialofecom\\_tcm30-84873.pdf](https://www.mapa.gob.es/es/ministerio/ministerio-exterior/america-central-caribe/2020juninformeconomicocomercialofecom_tcm30-84873.pdf)

Unknown. (7 de diciembre de 2013). Manuales de Administración [Mensaje en un blog]. Recuperado de [http://manualesdejc.blogspot.com/2013/12/manuales-de-organizacion-definicion\\_7.html](http://manualesdejc.blogspot.com/2013/12/manuales-de-organizacion-definicion_7.html)

Febre, L. F., & Vera, K. L. (2019). Importancia del manual de organización y funciones: una revisión de la literatura científica de los últimos 10 años (Trabajo de investigación). Repositorio de la Universidad Privada del Norte. Recuperado de <https://repositorio.upn.edu.pe/handle/11537/23280>

De Mario Brume, G. (2019). Estructura organizacional. Barranquilla, Colombia: Editorial Institución Universitaria Itsa. Recuperado de <https://www.itsa.edu.co/docs/ESTRUCTURA-ORGANIZACIONAL.pdf>

Romero, J. El sector servicios en la economía: el significado de los servicios a empresas intensivos en conocimiento. Recuperado de <http://herzog.economia.unam.mx/lecturas/inae3/romeroaj.pdf>

Beverelli, E. (2017). La importancia del comercio de servicios. Recuperado de [https://www.wto.org/spanish/res\\_s/booksp\\_s/04\\_wtr19\\_3\\_s.pdf](https://www.wto.org/spanish/res_s/booksp_s/04_wtr19_3_s.pdf)

González, N. (2021). El Análisis FODA o Análisis DAFO y sus beneficios. Recuperado de <https://magentaig.com/analisis-foda/>

Muñoz, J, (2021), Rentabilidad: lo que debes saber para potenciar tu negocio. Recuperado de <https://agicap.com/es/articulo/rentabilidad-empresarial/>

## X. Anexos

### 10.1. Cuadro diagnóstico para el planteamiento del problema

Síntomas	Causas	Pronóstico	Control al Pronóstico
No hay funciones definidas para el personal que atiende en la tienda (físicamente) y el delivery, cuando se encuentra un alto número de clientes en espera de ser atendidos. Inconsistencias en inventarios. Inconsistencias de efectivo entre lo vendido con el inventario en físico. Desorganización en las funciones empleadas por los trabajadores.	Falta de organización en las funciones empleadas por los trabajadores. Falta de control y dirección en las funciones realizadas por los trabajadores de la tienda. Falta de actualización al manual de funciones.	Pérdida de mercadería. Pérdida de clientes. Baja en las ventas, despido de trabajadores. Posible cierre del negocio.	Organización estructural, definir cargos a los colaboradores. Asignar funciones entre los colaboradores, para evitar la repetición de las mismas tareas. Control y supervisión de las asignaciones de los colaboradores.

## 10.2. Entrevista dirigida a propietaria

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA, MANAGUA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS



MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN FUNCIONAL DE EMPRESAS  
ENTREVISTA DIRIGIDA A XXXXXXXXX

Fecha: \_\_\_\_ / \_\_\_\_ / \_\_\_\_ Hora Inicio: \_\_\_\_ : \_\_\_\_ Hora Final: \_\_\_\_ : \_\_\_\_

La presente entrevista tiene como objetivo recopilar información para el tema de estudio **“Plan de mejora organizacional a la empresa creaciones Mary, en el período 2023-2024.”**. Para optar al título de Máster en Administración Funcional de Empresas. Los datos proporcionados por la persona entrevistada, tendrán carácter de confiabilidad y servirán para identificar los principales elementos para la estructura organizativa y establecer elementos para fortalecer las funciones del entorno, de ello se presentarán los resultados, conclusiones y recomendaciones.

Agradezco de antemano su aporte a esta investigación.

1. ¿Cómo está estructurada la empresa?
2. Desde su juicio, teniendo en consideración las funciones que realizan los trabajadores ¿Cuáles son los puestos de trabajo con los que cuenta la empresa?
3. ¿Cuál es su opinión, sobre los controles de los puestos para fortalecer la estructura organizativa?
4. ¿Cómo es el ambiente de trabajo en la empresa?
5. ¿Cómo es la comunicación entre los trabajadores de la empresa?
6. ¿Cuál es la valoración sobre las funciones que realizan cada trabajador?
7. De acuerdo a su experiencia ¿Cuál es la importancia de los controles que tienen para gestionar las ventas?
8. ¿Ha notado una mejora significativa en el incremento de las ventas en el último año?
9. ¿Cómo cree usted que los clientes perciben a la empresa?
10. Según su conocimiento ¿Cuáles son los elementos que debe contemplar un manual de organización y funciones?



11. ¿Cómo quiere usted que la empresa sea percibida en el mercado?
12. ¿Qué oportunidades cree que tiene la empresa en el mercado?
13. ¿Qué obstáculos ha tenido desde la creación de la empresa hasta la actualidad?
14. ¿Qué fortalezas puede identificar usted en su empresa?
15. ¿Presta servicio post venta a sus clientes, para hacer un seguimiento y fidelización adecuada?
16. ¿De qué manera le gustaría aumentar sus ventas?
17. Según su conocimiento, ¿Cuáles son los mecanismos que implementa la empresa para organizar la venta de los productos?
18. Según su criterio, ¿Cuál son las principales herramientas tecnológicas con las que debería contar la empresa para apoyar la gestión de ventas?
19. Según su conocimiento, ¿Qué nuevos procesos o elementos de mejora y de control se podrían incorporar a los mecanismos que utiliza la empresa para aumentar las ventas?

### 10.3. Guía de revisión documental

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA, MANAGUA

UNAN – MANAGUA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS



**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN FUNCIONAL DE EMPRESAS  
GUIA DE REVISIÓN DOCUMENTAL**

**Fecha:** \_\_\_\_ / \_\_\_\_ / \_\_\_\_ **Hora Inicio:** \_\_\_\_ : \_\_\_\_ **Hora Final:** \_\_\_\_ : \_\_\_\_

El presente instrumento se hace con el propósito de revisar la documentación soporte sobre las funciones y estructura organizativa para el tema en estudio **“PLAN DE MEJORA ORGANIZACIONAL A LA EMPRESA CREACIONES MARY, EN EL PERÍODO 2023-2024”**. Para optar al título de Máster en Administración Funcional de Empresas.

No.	Aspectos a revisar	Cumple		Observaciones
		SI	NO	
1.-	Cuenta con manual de organización y funciones.		X	Sólo existen funciones asignadas y repetidas
2.-	Tienen documentos de las funciones que realizan.		X	
3.-	Tienen estructura organizativa definida.		X	Estructura organizacional desactualizada
4.-	Documentos contables.	X		

#### 10.4. Encuesta a trabajadores de la empresa

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA, MANAGUA

UNAN – MANAGUA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS



MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN FUNCIONAL DE EMPRESAS

Fecha: \_\_\_\_ / \_\_\_\_ / \_\_\_\_ Hora Inicio: \_\_\_\_ : \_\_\_\_ Hora Final: \_\_\_\_ : \_\_\_\_

El presente cuestionario tiene como objetivo conocer su punto de vista, acerca del producto que comercializa la Empresa “Creaciones Mari”. Esta información será utilizada para el desarrollo del trabajo de tesis “Plan de mejora organizacional a la empresa Creaciones Mary, en el período 2023-2024”.

1. ¿Las instrucciones que recibe por parte del gerente general son claras y precisas? Sí \_\_\_\_\_  
No \_\_\_\_\_

2. ¿Conoce algún proyecto a futuro que tenga la empresa para mejorar su posición en el mercado?  
Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

¿Cual? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

3. ¿Tiene conocimiento de un futuro plan estratégico de la empresa?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

Si su respuesta es negativa ¿Le interesaría obtener información?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

4. ¿A su criterio, es necesario realizar una mayor inversión para crecer y abarcar más clientela?

Sí\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_

¿Qué información?

---

---

5. ¿Conoce los objetivos que persigue la Empresa Creaciones Mary?

Sí\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_

¿Cuáles conoce?

---

---

6. ¿Considera que el espacio físico y las condiciones de trabajo para realizar sus tareas son adecuadas? Si\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_

¿Por qué?

---

7. A su criterio, ¿La empresa es suficientemente conocida en el mercado que cubre actualmente?

Sí\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_

¿Por qué?

---

---

8. ¿Se trabaja en la empresa con planificación y organización para lograr las metas establecidas?

Sí\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_

¿Por qué?

---

---

## 10.5. Cronograma de actividades

<b>N°</b>	<b>Actividad</b>	<b>Fecha de Cumplimiento</b>
<b>1</b>	<b>Fase Explorativa</b>	<b>2/02/2023</b>
<b>2</b>	<b>Redacción de Tesis</b>	<b>2/03/2023</b>
<b>3</b>	<b>Prueba o Validación de Instrumentos</b>	<b>17/03/2023</b>
<b>4</b>	<b>Obtención de la información</b>	<b>02/04/2023</b>
<b>5</b>	<b>Procesamiento y análisis estadísticos</b>	<b>09/04/2023</b>
<b>6</b>	<b>Discusión de resultados</b>	<b>15/04/2023</b>
<b>7</b>	<b>Redacción de informe final</b>	<b>22/04/2023</b>
<b>8</b>	<b>Presentación del trabajo</b>	<b>29/04/2023</b>