

CAPÍTULO I

PERFIL DE

INVESTIGACIÓN

1. ANTECEDENTES

El diseño organizacional es importante para toda empresa, colabora en un clima favorable desde el tema gerencial hasta el nivel operativo, apto para las funciones que la empresa requiere poder obtener mejores resultados y cumplir objetivos.

El mercado de empresas dedicadas o enfocadas en el rubro de electricidad e iluminación se encuentra segmentado por lámparas, focos de Iluminación basadas en LED y la tradicional, teniendo como clientes finales a Oficinas comerciales, comercio minorista, hotelería y ocio (restaurantes e instalaciones deportivas) consultorios médicos y empresas públicas como alcaldías y SETAR.

EMCIL es una la empresa de iluminación con NIT No 3093195014, Importadores y Comercializadores de diferentes marcas reconocidas en Bolivia, tiene como reto formalizar toda la parte de organización de la empresa, debido a diversos problemas que presenta en la actualidad a raíz de su manejo empírico y tradicional, actualmente cuenta con 18 trabajadores.

La empresa EMCIL trabaja en la ciudad desde 1998 iniciando sus operaciones enfocadas en la venta de material de iluminación domiciliario, pero actualmente se enfoca en un mercado más grande que son instituciones y entidades públicas y otros departamentos, en los últimos 10 años creció de manera acelerada y ha consolidado su posicionamiento en el mercado tarijeño, logrando liderar el sector de iluminación.

2. JUSTIFICACIÓN

2.1. *Justificación Teórica*

Para el desarrollo del presente trabajo de investigación se estudió conceptos relacionados con el diseño organizacional de empresas de autores especializados en el tema como: Richard L. Daft y su libro Teoría y diseño organizacional, Ernesto Barrera y su libro Diseño organizacional centrado en el cliente, Lic. Lourdes Cadena y su libro Sistemas de información gerencial, etc.

2.2. *Justificación Práctica*

Este trabajo de investigación se desarrolló en la empresa EMCIL de la ciudad de Tarija, Provincia Cercado, más específicamente en la sección Gerencial Estratégica, donde se analizaron las características y funciones claves de la empresa, poniendo de manera práctica los conocimientos adquiridos en la carrera de administración de empresas de la UAJMS.

2.3. *Justificación Científica*

Este trabajo de investigación fue realizado en base a un estudio científico, con el propósito de plantear alternativas de solución, mediante la formulación de la hipótesis con la recopilación y el análisis de datos y la consecuente aceptación o rechazo de la hipótesis, de esta investigación.

2.4. *Justificación Social*

Los principales beneficiarios de este trabajo de investigación será el propietario de la empresa, ya que son la propuesta desarrollada en base a los resultados de la investigación, se espera que la empresa optimice los resultados de sus actividades, tanto en sus operaciones internas como en la relación con sus clientes y el mercado en general.

También serán beneficiarios de este trabajo de investigación lo empleados de la empresa, ya que contarán con fuentes de trabajo más estables para ellos y sus familias, resultado de una empresa que cuente con una estructura estable en términos de gestión y operación interna de sus actividades claves.

2.5. *Justificación Económica*

Es imprescindible tomar en cuenta en esta investigación el aspecto económico, ya que cualquier mejora en el proceso administrativo, organizacional se reflejará en la obtención de operaciones internas claves de la empresa, también de los procesos de ventas, pero completamente necesarios e importantes cambios en el proceso de atención al cliente y de la relación con su mercado; que esto tendrá efectos directos en los niveles de ventas y la obtención de beneficios.

3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

3.1. *Identificación del Problema*

Una estructura organizacional sólida es extremadamente importante para cualquier empresa, independientemente de su tamaño o tiempo en el mercado. En el caso de una empresa mediana con más de 10 años de experiencia en la venta de artículos eléctricos, una estructura organizacional bien definida puede marcar la diferencia entre el éxito y el estancamiento.

Desde el punto de vista de la teoría administrativa, se puede asegurar que una empresa sin estructura organizacional es como un barco sin timón que va a capricho de las olas del mar, sin la capacidad de tomar el control de alcanzar objetivos estratégicos futuros.

La empresa EMCIL desde sus inicios hasta la actualidad, trabaja bajo una organización informal y tradicional, la cual no refleja la relación lineal y funcional de una jerarquía de cargos ya que es administrada de manera empírica y tradicional por el gerente, a consecuencia de esto y la falta de conocimiento en administración, y luego de un detallado proceso de investigación exploratorio, se vio por conveniente realizar este trabajo de investigación, sin mencionar que se tiene actualmente conflictos internos en la repetición de funciones, falta de compromiso de los empleados con la ejecución de sus tareas, bajo el pretexto que no conocen de manera clara el alcance de sus funciones y responsabilidades, desconocimiento en tareas provocando fricción entre compañeros y un clima no agradable dentro de la empresa.

Esta desorientación y falta de estructura formal en la empresa se agrava aún más, ya que también repercute en la relación y atención que tiene con sus clientes frecuentes, debido que con bastante frecuencia se tiene retrasos en la entrega de pedidos, cotizaciones y demás actividades claves, ya que por lo general es el dueño el encargado principal de firmar o autorizar ciertas actividades de los empleados.

Durante el proceso de investigación exploratoria se tuvo reuniones con el propietario de la empresa y algunos empleados de la empresa y se identificaron los problemas en cuestión de repetición de cotizaciones al mismo cliente por la falta de comunicación que existe entre los que toman las decisiones específicamente hablando del gerente general y comercial.

3.2. Definición del Problema

Considerando que es urgente diseñar una estructura organizacional para esta empresa, dada la alta probabilidad de la entrada de nuevos competidores en el mercado con habilidades avanzadas en el manejo de la información, lo cual les da la agilidad suficiente para la toma de decisiones en todas sus operaciones claves y estratégicas; estos competidores poseen una estructura con puestos de trabajo bien definidos donde cada trabajador sabe cuáles son sus responsabilidades y que espera la organización de él.

Frente a la situación en la que se encuentra la empresa EMCIL y toda la desorganización interna, la llegada de un competidor estratégico que conoce el mercado y la administración eficiente de su empresa, sería devastador, y estamos hablando que no solo está en riesgo la empresa como tal, sino que también los puestos de trabajo y la estabilidad de todas las familias que dependen de esta empresa.

Por tal motivo, es imprescindible darle un diseño organizacional a la empresa EMCIL, para darle una estructura eficiente, claridad de roles y responsabilidades, para que la empresa posea la capacidad de adaptabilidad y flexibilidad, para tener la coordinación y colaboración entre las áreas de la empresa, para desarrollar el talento humano que trabaja en la empresa y pueda alcanzar los objetivos estratégicos.

Es en ese sentido que se llega a formular la siguiente pregunta de investigación:

3.3. Formulación del Problema

¿De qué manera la falta de un diseño de organización afecta en la empresa Electro Iluminación EMCIL?

3.4. Planteamiento de la Hipótesis

La falta de un Diseño Organizacional provoca una mala planificación e impide a la empresa Electro Iluminación EMCIL desarrollarse competitivamente

Variable dependiente: Planificación

Variable Independiente: Diseño Organizacional

4. OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

Tabla 1

Operacionalización de la Variable Dependiente

VARIABLE DEPENDIENTE	CONCEPTO	DIMENSIONES	INDICADORES
PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	La planificación estratégica puede definirse como un enfoque objetivo y sistemático para la toma de decisiones en una empresa. (CAPRIOTTI, 2013)	Estrategias y planificación	<ul style="list-style-type: none"> • Logros y objetivos • Conocimiento del entorno
		Indicadores de gestión	<ul style="list-style-type: none"> • Registro de Ventas • Registro de Mejor Vendedor • Registro de Material más vendido
		Control Interno	<ul style="list-style-type: none"> • Nivel de capacitación • Registro de inventario
		Políticas	<ul style="list-style-type: none"> • Reglamento interno

Fuente: Elaboración propia

Tabla 2

Operacionalización de la Variable Independiente

VARIABLE INDEPENDIENTE	CONCEPTO	DIMENSIONES	INDICADORES
DISEÑO ORGANIZACIONAL	Es un procedimiento metodológica que puede identificar paso a paso todos los aspectos disfuncionales de diversos procedimientos, sistemas y estructuras con la finalidad de alinearlos para que se adapten a la realidad y a los objetivos del negocio actual	Organización	Organigrama Distribución de funciones
		Estrategia	Misión Visión Objetivos de la empresa
		Proceso de toma de decisiones	Jerarquías y niveles de mando Planificación Coordinación

Fuente: Elaboración propia

5. OBJETIVO DE LA INVESTIGACIÓN

5.1. *Objetivo General*

Desarrollar un diseño organizacional en el presente semestre para ayudar a la planificación y evolución tanto interna como externa de la empresa Electro Iluminación EMCIL, en el departamento de Tarija, mediante los procesos teóricos que se deben adecuar a la empresa.

5.2. *Objetivos Específicos*

- ✓ Definir aspectos claves en el diseño de su estructura organizacional, dada las características actuales del mercado en esta actividad comercial, a través del análisis de los factores macro ambientales de la empresa EMCIL, para incrementar la eficiencia de actividades claves.
- ✓ Determinar qué factores presentan amenazas u oportunidades y utilizar dicha información para el diseño estructural de la empresa EMCIL.
- ✓ Elaborar la estructura organizacional de la empresa mediante la encuesta
- ✓ Incorporar al diseño organizacional, actividades claves para optimizar la relación provechosa con sus clientes actuales y potenciales.

6. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

6.1. *Tipos de Investigación*

En el presente proyecto de investigación en la primera etapa del proceso de investigación, se pretende utilizar la investigación cualitativa mediante un conjunto de técnicas para comprender y analizar la productividad de los empleados, considerando que la necesidad actual es la implementación de un diseño organizacional, implicaría una optimización de las actividades claves en la empresa.

6.2. *Métodos de Investigación*

6.2.1. Método inductivo

Este método consistirá en la formulación de un principio general que explique el problema identificado a partir de las características observadas, teniendo en cuenta de generalizar comportamientos a partir de los hechos observados, nos permitirá partir de la empresa como tal posibilitando llegar al detalle requerido a través de la selección de elementos relevantes y descripción de fenómenos reales intentado globalizar las causas del problema.

6.2.2. Método deductivo

A través de este método se analizará el problema principal de la empresa a partir de la hipótesis, describiendo, analizando y explicando sobre el problema para deducir las causas y

consecuencias por medio de pronóstico.

6.3. *Diseño de Investigación*

6.3.1. *Diseño exploratorio*

El diseño exploratorio es lo que se efectúa sobre un tema u objeto desconocido o poco estudiado, por lo que sus resultados constituyen una visión aproximada de dicho objeto, es decir, un nivel superficial de conocimientos. (Fidias, 2012)

La investigación exploratoria que se realiza actualmente sobre la empresa nos ayudó para detectar los síntomas de los problemas por lo que la empresa está atravesando actualmente por lo que se lleva a cabo para comprenderlo mejor, aunque este diseño es una técnica muy flexible comparada con los otros tipos de diseño.

6.3.2. *Diseño descriptivo*

También se realizará una investigación descriptiva de tipo transversal simple, ya que se obtendrá gran cantidad de datos a través de la encuesta al personal de la empresa, para determinar el nivel de compromiso y aporte que realiza al logro general de los objetivos de la empresa.

6.4. *Población y Muestra*

La población objeto de estudio será el total de empleados que trabaja actualmente en la empresa la cual cuenta con un número de 19 empleados, así mismo, no se realizó la fórmula de la muestra ya que corresponde realizar un censo a todo el personal de la empresa.

7. DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

7.1. *Delimitación Geográfica*

El trabajo de investigación se realizará en la empresa de electro iluminación EMCIL la cual se encuentra en la calle Ingavi y O'Connor zona Villa Fátima No 7654 provincia Cercado departamento de Tarija, Bolivia.

7.2. *Delimitación Teórica*

La delimitación Teórica tiene relación con la ciencia de la administración en general y concretamente en el área organizacional para la empresa EMCIL, con el objeto de mejorar el diseño organizacional actual para un desempeño eficaz y eficiente.

7.3. *Delimitación Temporal*

El presente trabajo de investigación tendrá un periodo estimado a realizarse a partir del mes de marzo del 2023 hasta julio del presente año, considerando el calendario establecido por la Universidad Autónoma Juan Misael Saracho. Así mismo, el presente trabajo se basará en la revisión documental de las últimas tres gestiones de vida de la empresa.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. DEFINICIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN

La administración es el pegamento que mantiene unida a una organización. A través de la planificación, organización, dirección y control, los administradores coordinan las actividades de los empleados para alcanzar los objetivos de la empresa. Esta coordinación es crucial en todas las empresas, desde las pequeñas empresas hasta las corporaciones multinacionales. Es por eso que los autores Alejandra Agüero y otros (2020) en su libro Administración de empresas - elementos básicos, dicen:

"El propio desarrollo del hombre con la modernización de las imprentas, facilitó que se comenzara a divulgar los elementos claves para lograr organizaciones eficaces y eficientes. La administración tomó fuerza en el siglo XX a partir de demostrar que los procesos administrativos organizados eficientemente garantiza mejores resultados"

2.2. PROCESO ADMINISTRATIVO

Aplicar el proceso administrativo en las organizaciones tanto lucrativas como no lucrativas es imprescindible, porque permite crear una base de ideas sobre cómo la empresa u organización será construida y dirigida. Se define como un proceso, porque está compuesto de varias etapas y estas a su vez de diversos lineamientos para realizar una actividad. Estas etapas están relacionadas e integradas para la buena ejecución de sus partes. Las etapas del proceso administrativo son la planeación, organización, dirección y control y su desarrollo se describe a continuación.

2.2.1. Planeación

Las etapas del proceso administrativo: organización, dirección y control están diseñadas para apoyar el logro de los objetivos de la empresa, por lo que la planeación debe anteceder a todas ellas, porque plantea las bases o directrices sobre las cuales se deben conducir.

“La planeación consiste en fijar un curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo y la determinación de tiempos y números necesarios para su realización”. Los elementos que integran la planeación son los siguientes:

Misión. Es el fin o razón de ser de una empresa, ya que define lo que pretende cumplir en un entorno o sistema social en el que actúa, lo que pretende hacer y para quién lo va a hacer.

Visión. Define y describe la situación futura que desea tener la empresa.

Objetivos. Los objetivos de una empresa son los resultados, tanto de naturaleza cualitativa como cuantitativa, que pretende alcanzar en un periodo de tiempo y a través de los recursos que posee (Rico & Navarro, 2017, pág. 34).

Valores. Define el conjunto de principios, creencias y reglas que regulan la gestión de la organización. Constituyen la filosofía institucional y el soporte de la cultura organizacional.

Metas. Define cuantitativa y específicamente los valores verificables que nos permiten comprobar o demostrar que hemos alcanzado una parte o todo el objetivo.

Estrategias. Principios y rutas fundamentales que orientarán el proceso administrativo para alcanzar los objetivos a los que se desea llegar.

Políticas Constituyen declaraciones generales que orientan a la correcta toma de decisiones, congruentes con los objetivos planteados y así mismo contribuyan a su cumplimiento.

Programas. Son un conjunto de metas, reglas del negocio, procedimientos, asignaciones de tarea, pasos a seguir, recursos a emplear y otros elementos necesarios para llevar a cabo un curso de acción con el apoyo de presupuestos.

Presupuestos Puede expresarse en términos financieros o en términos de horas-hombre, unidades de producto, horas-máquina o cualquier otro término numéricamente mensurable.

Procedimientos. Son guías para la acción, las cuales, describen la manera exacta en que deben realizarse ciertas actividades, secuencial y cronológicamente.

2.2.2. Organización

En esta etapa del proceso administrativo se estructuran las funciones y actividades jerárquicas que faciliten la coordinación de todos los miembros de la empresa y que propicien mayores niveles de eficiencia en la distribución y el manejo de los recursos; como el logro de los objetivos organizacionales. Existen cuatro factores para desarrollar la organización de la empresa: la división del trabajo, la departamentalización, la jerarquía y el reclutamiento del personal.

La división del trabajo, se refiere a descomponer una tarea compleja en sus componentes, de tal manera que las personas sean responsables de una serie limitada de actividades, en lugar de tareas en general. Crea tareas simplificadas que se pueden aprender a realizar con relativa velocidad.

La departamentalización, agrupa en departamentos aquellas actividades de trabajo que son similares o tiene una relación lógica, para ello se elabora un organigrama donde mediante cuadros se representan los diferentes departamentos que integran la organización; por lo tanto, la

departamentalización es el resultado de las decisiones que toman los gerentes en cuanto a las actividades laborales una vez que han sido divididas las tareas. La jerarquía, consiste en seleccionar una cadena de mando; es decir, un plan que especifique quien depende de quién. Estas líneas de dependencia son características fundamentales de cualquier organigrama para representar el nivel jerárquico que especifica quien controla a quien.

La Integración comprende la función a través de la cual se eligen los recursos necesarios para poner en marcha las decisiones en la ejecución de los planes. Las reglas básicas para la integración y que se deben considerar son: el hombre adecuado en el puesto adecuado, proveer de los elementos necesarios para el desarrollo del trabajo y establecer los cursos de inducción para los nuevos integrantes.

2.2.3. Dirección

La tercera etapa consiste en involucrar convincentemente a las personas a contribuir con la planeación de la empresa. Implica mandar, influir y motivar a los empleados para que realicen tareas esenciales. Las relaciones y el tiempo son fundamentales para la tarea de dirección. Se debe influir a través de canales de comunicación adecuados y un liderazgo que los motive a lograr los resultados en beneficio de todos los miembros de la organización. Los elementos de la dirección son: liderazgo, motivación y comunicación.

2.2.4. Control

El control es importante, porque es el enlace final en la cadena funcional de las actividades del proceso administrativo. Es la única forma como los gerentes saben si las metas organizacionales se están cumpliendo o no; por qué sí, o por qué no. En esta etapa se miden y registran los resultados actuales en comparación con los programados y en caso necesario se implementan las acciones correctivas, además, permite que la organización vaya en la vía correcta sin permitir que se desvíe de sus metas. El control implica los siguientes elementos:

- ✓ Establecimiento de estándares
- ✓ Medición de resultados
- ✓ Retroalimentación
- ✓ Acciones correctivas

Las normas y pautas se utilizan como un medio de controlar las acciones de los empleados, pero el establecimiento de normas también es parte inherente del proceso y las medidas correctivas suponen un ajuste en los planes.

2.3. DISEÑO ORGANIZACIONAL

Se refiere al patrón global de relaciones laborales formales y el diseño laboral consiste en traducir esas relaciones formales en responsabilidades específicas para cada uno de los puestos que se ha creado en la empresa. Es decir, el propósito del diseño organizacional es diseñar la estructura organizativa de la empresa que le permita ofrecer con rapidez, eficiencia y calidad.

2.4. ELEMENTOS DEL DISEÑO ORGANIZATIVO

Cuando los gerentes desarrollan o cambian la estructura participan en el diseño organizativo, proceso que involucra decisiones sobre seis elementos clave: especialización del trabajo, departamentalización, cadena de mando, amplitud de control, centralización y descentralización y formalización. (Robbins & Coulter, 2005)

➤ **Especialización del trabajo**

La especialización del trabajo es el grado en que las actividades de una organización se dividen en tareas separadas. La esencia de la especialización del trabajo es que un individuo no realiza todo el trabajo, sino que este se divide en etapas y cada etapa la concluye una persona diferente.

➤ **Departamentalización**

Una vez que los trabajos se dividen por medio de la especialización del trabajo, deben agruparse de nuevo para que las tareas comunes se puedan coordinar. El fundamento mediante el cual se agrupan las tareas se denomina departamentalización.

La departamentalización se subdivide el trabajo en puestos y tareas y los asigna a unidades especializadas en una organización también comprende el diseño de normas para el desempeño de los puestos y las tareas.

➤ **Cadena de mando**

La cadena de mando es la línea continua de autoridad que se extiende de los niveles organizacionales más altos a los más bajos y define quien informa a quien, ayuda a los empleados a saber ante quien es responsable.

No podemos hablar de cadena de mando sin discutir varios conceptos relacionados:

- **Principio de la unidad de mando:** plantea que un empleado solo debe tener un único superior o, lo que es lo mismo solo debe rendir cuentas ante un jefe

Este principio ayuda a preservar la línea interrumpida de autoridad que se extiende por la organización.

- **Autoridad:** Hace referencia al derecho legítimo (asociado al puesto), de tomar decisiones, transmitir órdenes y esperar que se cumplan.

2.5. DIMENSIONES DEL DISEÑO ORGANIZACIONAL

El primer paso para entender a las organizaciones es buscar dimensiones que describan rasgos de diseño organizacional específicos, estas dimensiones describen a las organizaciones de manera muy similar a como los rasgos de personalidad y físicos describen a las personas. (Daft)

Las dimensiones organizacionales se dividen en dos tipos:

2.5.1. *Dimensiones estructurales*

Proporciona etiquetas para describir las características internas de una organización, crean una base para medir y comparar las empresas u organizaciones.

- **Formalización.** Documentación escrita de objetivos, metas, políticas, procedimientos, programas, estrategias y toda clase de recursos orientados hacia la gestión de sus acciones.
- La formalización se refiere al grado en que las tareas de una organización están estandarizadas, y en que las normas y procedimientos guían el comportamiento de los empleados. (Robbins & Coulter, 2005)
- **Especialización.** Forma y grado en que se subdivide el trabajo, en la medida que sea alta, el personal se concentrara en tareas específicas; cuando es baja, los integrantes de la organización desempeñaran más tareas.
- **Jerarquía de Autoridad.** Corresponde al nivel en que se delega la autoridad y responsabilidad, condición que se refleja en el tramo de control (número de personas que reportan a un superior)
- **Centralización.** La centralización hace referencia al grado en el que la toma de decisiones se concentra en un solo punto de la organización, al centrar la toma de decisiones en la cúspide, dicha acción la llevan a cabo un número limitado de personas. (Robbins & Coulter, 2005)
- **Descentralización.** Se entiende por descentralización como el proceso de otorgar más autoridad y, por tanto, conceder mayor autonomía en la toma de decisiones a empleados o departamentos de los niveles inferiores. (Fernández, 2010)
- **Profesionalismo.** – Nivel de educación y preparación formal que tiene el personal de una organización, el cual depende de los años de educación y experiencia adquirida.

2.5.2. *Dimensiones contextuales*

Describen el escenario organizacional que incluye y da forma a las dimensiones

estructurales. Para interrelacionar las bases de la estructura y procesos de trabajo.

✓ **Tamaño.** – Magnitud de una organización con base en el número de personas, recursos financieros, instalaciones, ámbito de actuación y volumen de producto o servicios que genera.

2.6. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La estructura organizacional representa el enlace de todas las entidades y las tareas de la organización, en otros términos, existen tres componentes clave en la definición de la estructura organizacional:

- a) Designa las relaciones formales de mando, incluso el número de niveles jerárquicos y el tramo de control de gerentes y supervisores.
- b) Identifica el agrupamiento de individuos en departamentos y de estos en la organización total.
- c) Incluye el diseño de sistemas para asegurar la comunicación, coordinación e integración efectiva de los esfuerzos en todos los departamentos.

2.6.1. División del Trabajo

Por división de trabajo entendemos que el trabajo de la organización está subdividido en tareas pequeñas, los individuos a lo largo de la organización llevan a cabo diferentes tareas. (Bateman, 2009)

2.6.2. Estructura Formal

La estructura organizativa formal explicita la manera en que las tareas están formalmente divididas, agrupadas y coordinadas, así como también recoge el conjunto de relaciones explícitas por la dirección.

En la estructura formal de tareas y relaciones de autoridad que permite controlar como las personas coordinan sus acciones y utilizan los recursos. (Fernández, 2010)

2.6.2.1. Productividad

La productividad implica la mejora del proceso productivo, una comparación favorable entre la cantidad de recursos utilizados y la cantidad de bienes y servicios producidos, por ende, la productividad es un índice que relaciona lo producido por un sistema y los recursos utilizados para generarlo. (González & Carro, 2018)

2.6.2.2. Comunicación

Es el intercambio de información entre personas. Significa volver común un mensaje o una información debe tenerse en cuenta este concepto clave dentro de la organización, ya que esto

genera que todos trabajen hacia un mismo horizonte tener una comunicación asertiva trae consecuencias positivas para la empresa.

2.6.2.3. Rendimiento Laboral

Se lo concibe como el valor total que la empresa espera con respecto a los episodios discretos que un trabajador lleva a cabo en un período de tiempo determinado. Ese valor, que puede ser positivo o negativo, en función de que el empleado presente un buen o mal rendimiento, supone la contribución que ese empleado hace a la consecución de la eficacia de su organización. (DIAZ,2010)

2.6.2.4. Evaluación de Desempeño

La tarea de evaluar el desempeño es un aspecto básico de la gestión de capital humano, en las organizaciones constituye una función esencial que de una u otra manera suele efectuarse en toda organización moderna. Al evaluar el desempeño la organización obtiene información para la toma de decisiones: si el desempeño es inferior a lo estipulado, deben emprenderse acciones correctivas; si el desempeño es satisfactorio, debe ser alentado. (CHIAVENATO, 2007)

2.6.2.5. Motivación

La motivación es uno de los factores internos que requiere mayor atención, sin un mínimo de conocimiento de la motivación de un comportamiento, es imposible comprender el comportamiento de las personas, la motivación es aquello que impulsa a una persona a actuar de determinada manera o, por lo menos que origina una propensión hacia un comportamiento específico. (CHIAVENATO, 2007).

Por lo tanto, la motivación es la indicación que se descubre en una persona hacia un determinado medio para satisfacer una necesidad.

Maslow argumenta que todas nuestras acciones están dirigidas a satisfacer ciertas necesidades. Según el psicólogo, existen distintos niveles de prioridades, jerarquizados, para cada una de ellas. Para explicar estos niveles y su relación, sus sucesores y estudios son posteriores lo simplificaron dibujando una pirámide. La pirámide que imagina Maslow se divide en 5 niveles, uno para cada tipo de necesidad:

Fisiológicas: cuestiones básicas de supervivencia, como la comida, una fuente de ingresos estable o un hogar.

Seguridad: son necesarias para vivir, pero a un nivel distinto de las anteriores. Están orientadas a la seguridad personal: un lugar de trabajo seguro, pensiones o seguro médico.

Afiliación: son las que tienen que ver con las relaciones interpersonales, es decir, con lo emocional y lo social. Las personas buscan estar integradas en la sociedad, mantener buenas relaciones con las personas que le rodean y sentirse parte de un grupo.

Reconocimiento: las personas buscan el reconocimiento tanto de ellas mismas como de los demás. La amistad, la familia o la pareja son esos elementos indispensables para sentirse aceptado socialmente y poder, con confianza, avanzar hacia la autorrealización.

Autorrealización: es la cúspide de la pirámide. Está relacionado directamente con el crecimiento personal. Una persona encontrará un sentido a su vida desarrollando una actividad, siempre que las necesidades anteriores estén cubiertas.



2.6.3. Estructura Informal

Es aquella formada por el conjunto de relaciones que surgen de manera espontánea entre las personas que componen la organización, es decir, relaciones sociales que dan en una organización sin haber estado definidas por la dirección de forma consciente y deliberada, la estructura informal es el resultado de las relaciones entre las personas que trabajan en la organización. (Hellriegel, Jackson, & Slocum, 2002)

2.7. ORGANIGRAMA

Es un diagrama que ilustra gráficamente las relaciones entre funciones, departamentos, divisiones y hasta puestos individuales de una organización en materia de rendición de cuentas. Se trata de un esqueleto que represente la estructura de una organización. (Hellriegel, Jackson, & Slocum, 2002)

Un organigrama es la representación visual de la estructura de la organización, por medio de un organigrama se puede mostrar la distribución formal de los puestos de una organización. Cuando los gerentes crean o cambian la estructura se involucran en el diseño organizacional.

El organigrama es la representación gráfica de la estructura orgánica de una empresa o de una de sus áreas, en la que se muestra la composición de las unidades administrativas que la integran, sus relaciones, niveles jerárquicos, canales formales de comunicación, líneas de autoridad, supervisión y asesoría. Es el instrumento idóneo para plasmar y transmitir en forma gráfica y objetiva la composición de una empresa. (Franklin, 2009)

El organigrama posee las siguientes utilidades:

- Proporciona una imagen formal de la organización.
- Facilita el conocimiento de una organización, así como sus relaciones de jerarquía y coordinación.
- Representa un elemento técnico valioso para el análisis organizacional.
- Constituye una fuente autorizada de consulta.

2.7.1. Criterios Fundamentales para su Preparación

Precisión. – En el organigrama deben definirse con exactitud todas las unidades administrativas y sus interrelaciones.

Sencillez. – Debe ser muy simple, para que se comprenda fácilmente, para ello se recomienda no complicarlo con trazos innecesarios o una nomenclatura compleja o poco clara.

Uniformidad. – Para facilitar su interpretación conviene homogeneizar las líneas y figuras que se utilicen en su diseño.

Presentación. – Una gran medida, su funcionalidad depende de su formato y estructura; por ello, en su preparación deben considerar criterios técnicos y de servicio, en función de su objetivo.

Vigencia. – Para conservar su vigencia el organigrama debe mantenerse actualizado, cuando se elabora es recomendable que en el margen inferior derecho de la gráfica se anote el nombre de la unidad responsable de prepararlo y la fecha de autorización y actualización.

2.7.2. Tipos de Organigramas

Estructura lineal

Tiene su origen en la organización de los antiguos ejércitos y en la organización eclesiástica de los tiempos medievales. El principio de la autoridad lineal, es que hay una jerarquización de la autoridad, en la cual los superiores reciben obediencia de sus respectivos subordinados.

La denominación línea se debe al hecho de que entre el superior y subordinados existen

líneas directas y únicas de autoridad y responsabilidad, es una organización simple y de conformación piramidal, en donde cada jefe recibe y transmite lo que pasa en su área.

Estructura Funcional Línea-Staff

Los órganos de línea están orientados hacia el exterior de la organización donde se sitúan sus objetivos, el área de línea tiene autoridad para ejecutar y decidir los asuntos principales de la organización

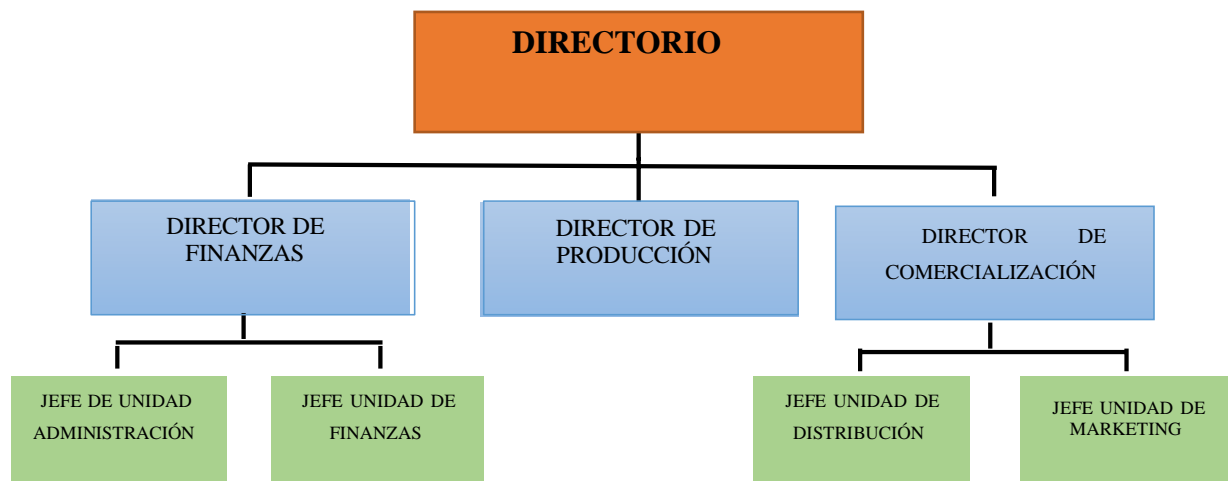
Estructura Matricial

Es la estructura que se organiza por dos criterios a la vez: funciones y productos, esta estructura puede combinar lo mejor de ambas estructuras así, las estructuras matriciales se utilizan con frecuencia a través de equipo de empleados que llevan a cabo el trabajo, con el fin de aprovechar los puntos fuertes, así como compensar las debilidades de las estructuras funcionales, divisionales y burocráticas.

2.7.2.1. Organigrama clásico vertical

Presenta las unidades ramificadas de arriba a partir del titular, en la parte superior y desagregan los diferentes niveles jerárquicos en forma escalonada. Son los de uso más generalizado en la administración, por lo cual. Los manuales de organización recomiendan su empleo.

Gráfico 1 Organigrama Lineal Clásico

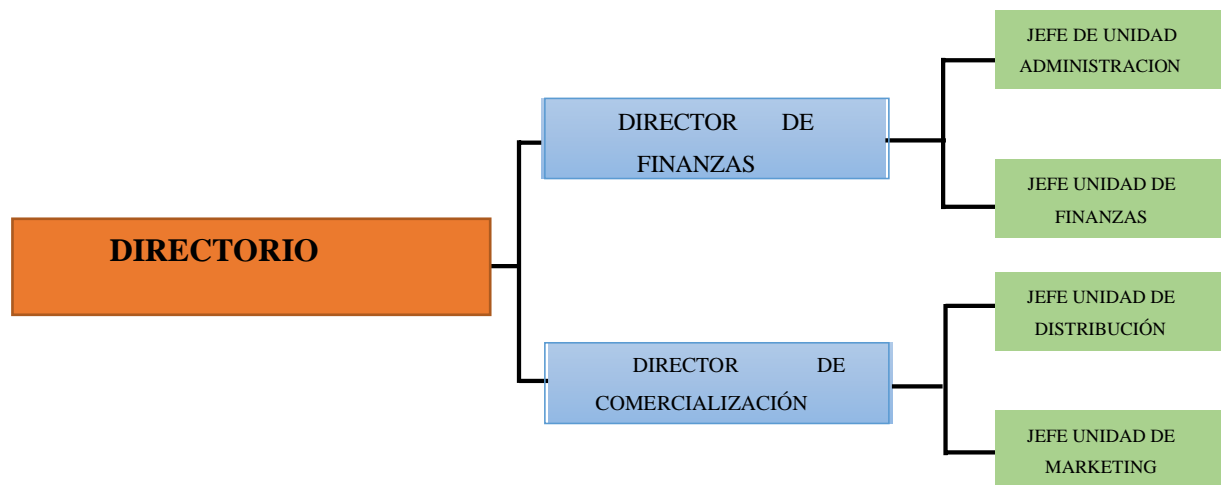


El más común y se caracteriza por presentar la línea de autoridad desde arriba hacia abajo, encabezándolo el concejo o junta de directores, en algunos casos y en otros, el gerente o encargado.

2.7.2.2. Organigrama horizontal

Despliegan las unidades de izquierda a derecha y colocan al titular en el extremo izquierdo. Los niveles jerárquicos se ordenan en forma de columnas, en tanto que las relaciones entre las unidades se ordenan por líneas dispuestas horizontalmente. El organigrama horizontal es muy similar al vertical. La diferencia radica en que en este caso se comienza con el máximo nivel jerárquico de izquierda a derecha hasta finalizar con el nivel inferior.

Gráfico 2
Organigrama Horizontal



2.8. MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES

Comprende una descripción detallada de las tareas que deben desarrollar los individuos en los distintos sectores de la organización. Es absolutamente necesario que todas las funciones o tareas que se llevan a cabo en un sector o por un individuo queden expresadas por escrito, ya que de esta manera en caso de conflicto, se puede saber con exactitud quien no cumplió con sus tareas o quien invadió obligaciones correspondientes a otro sector o persona, el manual de funciones debe expresar claramente y sin ambigüedad, a que unidad o individuo reporta la tarea que se está descubriendo y en caso inverso quienes son los subordinados de ese sector o individuo. Describe los elementos para cada una de las funciones o cargos establecidos, además, de quien depende el cargo y quienes depende de él, para que y hasta que límites tiene autoridad y cuál es el alcance de su grado de responsabilidad.

2.8.1. Elementos de Manual de Organización y Funciones

El manual de organización y Funciones para su elaboración considera cuatro elementos: estructura organizacional, análisis de puestos, descripción de puestos y perfil de puesto, estos elementos se encuentran relacionados entre sí ya que la estructura orgánica será la base para

realizar el análisis de puesto a partir de este análisis se obtendrá información vital para la realización de la descripción de puestos y con la información obtenida a raíz del análisis y la descripción de puestos se podrá conformar cada uno de ellos de los perfiles.

2.9. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La organización es una entidad social porque está constituida por personas y se halla orientada hacia objetivos porque está diseñada para alcanzar resultados. Está estructurada es deliberadamente porque divide el trabajo y su ejecución se asigna a los miembros de la organización. En este sentido la palabra organización significa cualquier empresa humana conformada intencionalmente para conseguir determinadas metas y objetivos.

2.9.1. *Análisis de Puestos*

El análisis de puestos es un estudio que se realiza para identificar los objetivos y las funciones que realmente se llevan a cabo por los ocupantes de un cargo específico, así como las competencias laborales que tienen estos ocupantes, dando como resultado una descripción de puestos. Se dice que “es la técnica mediante la cual se recopilan, en forma ordenada y sistemática, los requisitos mínimos necesarios para llevar a cabo el desempeño exitoso de las funciones de un puesto”. Es decir, es una herramienta que consiste en estudiar y documentar las labores que se llevan a cabo de acuerdo con las actividades realizadas en el puesto. El analizar los puestos con lleva a un proceso que consiste en obtener información relevante para determinar los deberes, tareas o actividades que le corresponde a cada puesto que conforman una empresa, por ello la importancia de tener una estructura organizacional delimitada antes de desarrollar este estudio.

2.9.2. *Importancia*

Con respecto a la importancia mencionan los beneficios que otorga el realizar un análisis de puestos:

1. Proporciona un resumen de los deberes y responsabilidades, de cada puesto de trabajo, en relación con otros, los conocimientos y habilidades necesarias y las condiciones de trabajo en las que se realiza.
2. Se reúnen, se analizan y registran los datos del puesto como es realmente y no como debería ser.
3. Ayuda a las organizaciones a enfrentar el hecho de que están ocurriendo cambios.
4. Es muy útil para realizar una correcta Planeación de Recursos Humanos.

5. Cada puesto necesita diferentes conocimientos, cualidades y niveles de habilidad.
6. Es necesario para el proceso de reclutamiento y selección, ya que permite al seleccionador saber cuáles son las competencias necesarias para desempeñar el puesto exitosamente.
7. Es la base para realizar las evaluaciones del desempeño.
8. Útil para valorizar el puesto de acuerdo a las competencias.
9. Ofrece información valiosa desde el punto de vista de la higiene y seguridad organizacional.

2.9.3. Descripción de Puestos

La descripción de puesto es meramente un documento en el que se enlistan los objetivos, funciones, así como el entorno social y las dimensiones que influyen o afectan a dicho puesto y que lo diferencian de otros cargos de la organización, en otras palabras, es un compendio que detalla lo que idealmente debe hacer el ocupante del puesto, no necesariamente lo que hace, así como la frecuencia en que lo hace, y para que lo hace.

2.9.4. Perfil de Puesto

Hablar de análisis, descripción y perfil del postulante es hablar de tres términos diferentes pero relacionados entre sí, ya que el análisis viene a ser un estudio que se realiza para identificar los objetivos y las funciones que realmente se llevan a cabo por los ocupantes de un puesto específico y las competencias laborales que estos mismos poseen, a partir de este análisis se tendrá como resultado la descripción y los perfiles de puestos. La diferencia entre descripción y perfil de puestos radica esencialmente en que la descripción enuncia lo que se espera que el ocupante de un puesto realice en términos de actividades y resultados mientras que el perfil del puesto contiene las especificaciones referidas a personalidad, competencias laborales, experiencia, formación, e inclusive si se desea las condiciones de trabajo que el ocupante del puesto deberá tener idealmente

2.9.5. Conducto Regular

Es el medio a través del cual se comunican las personas en una organización para transmitir disposiciones órdenes, solicitudes, consignas, reclamaciones e informes. Se debe pensar bien que conductor se usan para completar las diferentes tareas unas un conducto inapropiado puede generar consecuencias negativas.

CAPÍTULO III
DIAGNÓSTICO EXTERNO

3.1. ANÁLISIS DEL MACRO AMBIENTE

Realizar un análisis del macro ambiente es de suma importancia al abordar cualquier problema de investigación, incluido el diseño de una estructura organizacional para una empresa importadora de artículos eléctricos. El análisis del macro ambiente se refiere al estudio de los factores externos que pueden afectar a una organización, como el entorno económico, político, social, tecnológico, legal y ambiental en el que opera la empresa

3.1.1. Factor Político Legal

Políticas comerciales

Las políticas comerciales y los acuerdos comerciales internacionales pueden influir en las barreras de importación, aranceles y regulaciones aduaneras que afectan el negocio de importación de la empresa.

Estos pueden afectar directamente la empresa al establecer barreras de importación, aranceles y regulaciones aduaneras. Por lo tanto, la estructura organizacional debe ser lo suficientemente ágil para adaptarse a posibles cambios en las políticas comerciales y garantizar el cumplimiento normativo, de lo contrario este factor afecta de manera negativa.

Estabilidad política

La estabilidad política de los países proveedores y del país de origen de la empresa puede afectar la seguridad y la continuidad de la cadena de suministro.

Es crucial para mantener una cadena de suministro segura y confiable. La empresa debe considerar la estabilidad política de los países proveedores y de Bolivia, para garantizar la continuidad de las operaciones y mitigar los riesgos asociados. Por lo tanto, la empresa necesita la flexibilidad necesaria a través de una estructura organizacional bien estructurada, porque en las condiciones actuales este factor afecta moderadamente de manera negativa.

En general los factores político legales afectan moderadamente negativo en la actualidad, pero con el diseño organizacional quedaría superado.

3.1.2. Factor Económico

Crecimiento económico

El estado de la economía, tanto a nivel nacional como internacional, puede afectar la demanda de artículos eléctricos importados, ya que los consumidores pueden tener más o menos capacidad adquisitiva.

Actualmente este factor en particular, influye de manera positiva en la demanda de

artículos eléctricos importados. La estructura organizacional debe estar preparada para adaptarse a cambios en la demanda y ajustar las operaciones de acuerdo con las fluctuaciones económicas.

Tasas de cambio

Las fluctuaciones en los tipos de cambio pueden influir en los costos de importación y en la competitividad de la empresa en relación con los competidores locales.

Por lo tanto, pueden tener un impacto significativo en los costos de importación y la rentabilidad de la empresa. Es fundamental que la estructura organizacional contemple estrategias de gestión de riesgos y monitoreo de los tipos de cambio para minimizar el impacto de las fluctuaciones.

Políticas fiscales

Las políticas fiscales, como los impuestos a la importación y los incentivos fiscales, pueden tener un impacto en los márgenes de beneficio y en la rentabilidad de la empresa.

Esto es importante ya que últimamente se pudo ver un crecimiento en el comercio informal en el mercado tarijeño, sobre todo después de un trágico periodo de Pandemia donde la mayoría de las personas que perdieron sus empleos se dedicaron al rubro del comercio y de manera informal en todo tipo de artículos de baja calidad y de contrabando. En ese sentido, un diseño organizacional para la empresa EMCIL será la base fundamental para luego diseñar herramientas administrativas más avanzadas como el CRM para el manejo de la información de su mercado, para el marketing digital y el uso de plataformas virtuales como bases de datos y la estructura de los ecosistemas como los embudos de ventas, etc.

En general los factores económicos afectan de manera positiva en la empresa, pero con el diseño organizacional se podrían aprovechar las oportunidades que presenta el mercado.

3.1.3. Factor Social Cultural

Tendencias de consumo

Los cambios en las preferencias y comportamientos de los consumidores en relación con la sostenibilidad, la eficiencia energética y la calidad de los productos eléctricos pueden influir en la demanda y en la selección de los artículos importados.

El conocimiento de las tendencias de consumo y las preferencias de los consumidores es fundamental para la empresa importadora. La estructura organizacional debe permitir una rápida adaptación a los cambios en las preferencias de los consumidores y la demanda del mercado.

Conciencia medio ambiental

La creciente preocupación por el medio ambiente puede afectar la imagen y reputación de la empresa, así como la demanda de productos eléctricos con menor huella de carbono.

Esto también es importante analizar ya que puede influir en la imagen y reputación de la empresa importadora. Por lo tanto, la estructura organizacional debe incluir políticas y prácticas sostenibles que respondan a las preocupaciones ambientales de los consumidores.

En general los factores social culturales afectan de manera positiva, ya que el mercado prefiere el uso de artículos eléctricos de ahorro de consumo, y el diseño organizacional optimizará la comunicación de las características de sus productos al mercado.

3.1.4. Factor Tecnológico

Avances tecnológicos

Las innovaciones tecnológicas, como el desarrollo de nuevas fuentes de energía o la automatización de procesos logísticos, pueden tener un impacto en la eficiencia operativa y en la competitividad de la empresa.

Los avances tecnológicos pueden mejorar la eficiencia operativa y la competitividad de la empresa importadora. La estructura organizacional debe fomentar la adopción de tecnologías innovadoras y garantizar una integración efectiva en los procesos existentes.

Transformación digital

La adopción de plataformas digitales, el comercio electrónico y el uso de análisis de datos pueden afectar la forma en que la empresa se relaciona con los clientes, gestiona las operaciones y toma decisiones estratégicas.

Esto es clave para adaptarse al entorno empresarial actual. La estructura organizacional debe facilitar la implementación de plataformas digitales, el comercio electrónico y la utilización de análisis de datos para mejorar la toma de decisiones y la interacción con los clientes.

En general los factores tecnológicos afectan de manera positiva en la actividad de la empresa EMCIL ya que los productos que la empresa está a la vanguardia del adelanto tecnológico, pero con el diseño organizacional se aprovecharían mejor la oportunidad del mercado.

3.1.5. Factor Ambiental

Regulaciones ambientales

Las normativas y restricciones relacionadas con la sostenibilidad y el impacto ambiental

de los productos eléctricos pueden influir en los procesos de importación y en la selección de proveedores que cumplan con los estándares ambientales.

Estos pueden afectar la selección de proveedores y los procesos de importación de la empresa. La estructura organizacional debe considerar la gestión ambiental y garantizar el cumplimiento de las regulaciones aplicables.

Energías renovables

El desarrollo de tecnologías y políticas relacionadas con las energías renovables puede influir en la demanda de productos eléctricos como paneles solares u otros productos ecológicos. Finalmente es necesario considerar que cada vez más se inclina el mercado hacia el consumo de productos bio sustentables, los cuales puede influir en la demanda de productos eléctricos como paneles solares. La estructura organizacional debe adaptarse para aprovechar las oportunidades relacionadas con productos eléctricos más ecológicos.

En general los factores ambientales afectan de manera positiva ya que la empresa EMCIL está con la actualidad de productos ahorradores de energía, optimizadores de consumo y de mayor rendimiento en temas de iluminación, por lo tanto, el diseño organizacional mejorará la relación con sus cliente actuales y potenciales.

3.2. ANÁLISIS DE LAS 5 FUERZAS DE MICHAEL PORTER

Una vez realizado el análisis de los factores externos a la empresa, a continuación, se agrega un análisis de los factores del micro entorno, para tener una perspectiva más amplia de las condiciones de esta actividad comercial, a través de las 5 fuerzas de Porter.

Esto con la finalidad de afianzar un análisis relevante para el diseño organizacional de EMCIL:

3.2.1. Análisis del Mercado

A manera de introducción, analizamos las condiciones actuales del mercado, a los cuales se encuentran orientados en los productos que ofrece la empresa EMCIL son principalmente de tipo comercial e industrial sus principales líneas productos son:

Tabla 3
Análisis del Mercado Tarijeño

Alumbrado Publica e instalaciones	Material comercial domiciliario	Lámparas y spot	Extractoras, intercomunicadores y videoporteros
SETAR	Personas particulares	Arquitectos	y Personas particulares.
Alcaldías de los distintos municipios	Comerciantes del sector la Loma.	diseñadores interior.	de Condominios y edificios.
Constructoras.	Instituciones	con Personas particulares	Laboratorios
Gobernación del departamento de Tarija.	del propuestas a través del SICOES.	del Constructoras.	Universidades
Instituciones con propuestas a través del SICOES.		Hoteles y restaurantes	Institutos.
		Tiendas y galerías	Instituciones con propuestas a través del SICOES

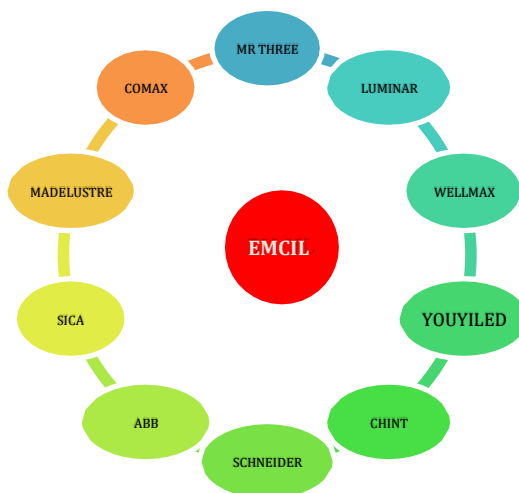
Fuente: Elaboración propia

Las diferentes líneas de productos de que importan, comercializan y distribuyen para cada tipo de mercado, aumenta o disminuyen la complejidad de los equipos, según sea necesario para responderá las necesidades específicas que tiene cada cliente.

3.2.2. Poder de Negociación de los Proveedores

Los principales proveedores de la empresa EMCIL están representados por empresas internacionales de gran prestigio y trayectoria, especialistas en el mercado de iluminación y material eléctrico. Las primeras siguientes marcas, que se muestran en la figura se encuentran dentro de las mejores marcas del mercado:

Gráfico 3
Análisis de los Proveedores de EMCIL



Fuente: Elaboración propia

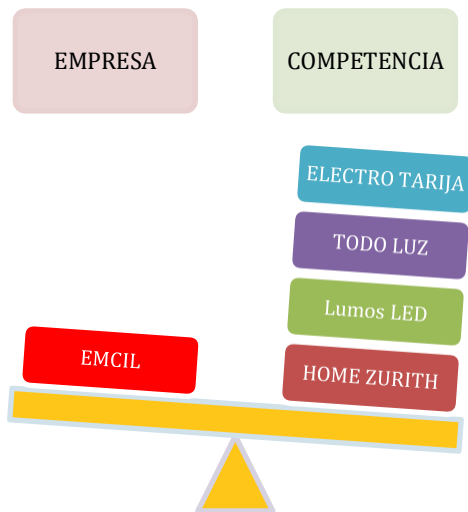
El poder de negociación que tienen los proveedores es medio, porque en la actualidad es posible contactar nuevos proveedores, en ese sentido es algo riesgoso hacer convenios con proveedores desconocidos, pero hay proveedores confiables para comprar productos requeridos por la empresa.

3.2.3. Rivalidad entre los Competidores

La competencia de la empresa EMCIL está representado por las empresas que a continuación se representan, cabe señalar, que parte de la ventaja comparativa de la empresa es que posee la representación de marcas de renombre.

Gráfico 4

Análisis de la Competencia de EMCIL



Fuente: Elaboración propia

Con respecto a la rivalidad entre los competidores, no existe una disputa directa de los competidores por el mercado, ya que esta se encuentra atomizado, esto en el sentido que hay muchos negocios informales y con productos muy variados desde productos descartables o de poca duración hasta productos sofisticados y originales, por lo tanto, el impacto de este factor es bajo.

3.2.4. Poder de Negociación de los Clientes

El poder que tienen los clientes para la adquisición de los productos que tiene en oferta la empresa es muy alto, por lo tanto, el impacto es alto en el sentido que los clientes pueden regatear el precio y las condiciones de compra porque hay muchos ofertantes de productos similares y sustitutos.

3.2.5. *Amenaza de Nuevos Competidores*

El impacto de este factor es bajo, con respecto a las características actuales de la empresa, se considera que este factor es bajo porque por la cantidad de productos y la variedad de los mismos, se requiere mucha inversión para llegar a ser competidor directo de EMCIL. Pero como se mencionaba anteriormente, el mercado se encuentra atomizado.

3.2.6. *Amenaza de Productos Sustitutos*

Este factor tiene un impacto alto, ya que, al estar en una actividad comercial atomizada, muchos pequeños negocios formales e informales ofertan productos sustitutos de menor calidad, pero de menor precio, por lo tanto, esto reduce las ventas de la empresa.

3.2.7. *Resumen de las 5 Fuerzas de Porter*

Tabla 4
Resumen de las 5 Fuerzas de Porter

FACTOR	IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO
Poder de Negociación de los Proveedores		X	
Rivalidad entre los Competidores			X
Poder de Negociación de los Clientes	X		
Amenaza de Nuevos Competidores			X
Amenaza de Productos Sustitutos	X		

Fuente: Elaboración propia

CAPÍTULO IV
DIAGNÓSTICO INTERNO

4.1. ANÁLISIS DE LOS FACTORES ESTRATÉGICOS INTERNOS

Electro iluminación EMCIL es una casa comercial con más de 20 años en el mercado de la ciudad de Tarija ofreciendo material de electricidad e iluminación garantizado y de calidad, dando soluciones a sus clientes en el área de herramientas necesarias para las instalaciones eléctricas.

Tabla 5
Principales Productos de la Empresa EMCIL

Material	Porcentaje de Inventario
Cables (nacional y brasilero)	25%
Focos Led, pantallas de alumbrado público, Spot, paneles Led	30%
Lámparas (Colgante, velador, escritorio y de pie)	15%
Material de instalación eléctrica (Térmicos, gabinetes, conectores, breaker y guardamotores)	20%
Corta picos, alargadores, material y placas (interruptores y enchufes)	10%

Fuente: Elaboración propia

Para realizar el análisis de la situación actual de la organización de la empresa EMCIL se realizó un diagnóstico mediante la observación directa, investigación documental, se realizó entrevistas al personal que la conforma tanto del área administrativa como operativa, el resultado de esta actividad de recolección de datos se encuentra plasmado en una matriz FODA.

La entrevista fue realizada al total del personal que trabaja en la empresa, a 19 personas, mediante esta actividad de observación se dio a conocer ciertas condiciones que pueden impedir su crecimiento y sostenibilidad en el mercado condiciones de parte interna (Fortalezas y debilidades) y de manera externa (oportunidades y amenazas) con base a esta información se procura generar una propuesta para la empresa teniendo mayor relevancia las evidencias de carácter interno, sobre las cuales se enfoca el presente trabajo y se le da cumplimiento a los objetivos iniciales del mismo.

4.1.1. *Misión de la Empresa*

La empresa no redactó su misión desde que inició sus actividades comerciales, por lo que la misma no se encuentra escrita en ningún documento de la empresa, y se agregará una misión en el capítulo propuesta de este trabajo de investigación.

4.1.2. *Visión de la Empresa*

La empresa tampoco tiene el registro de su visión, debido que nunca realizó planificaciones estratégicas sobre sus actividades y sus proyecciones en el mercado, por lo que se redactará una visión para la empresa en el capítulo propuesta.

4.1.3. *Objetivos de la Empresa*

Al no tener una planificación estratégica, empresa EMCIL no tiene establecidos sus objetivos organizacionales, así que se propondrá los objetivos más adecuados para la empresa.

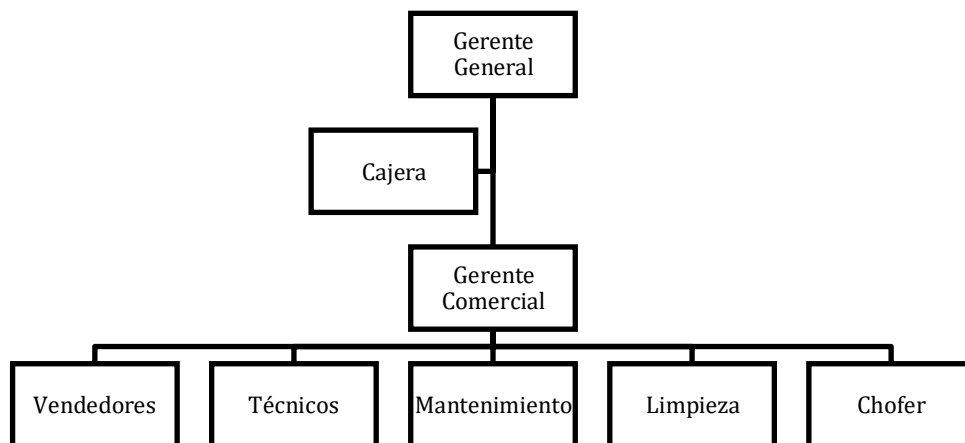
4.1.4. *Estructura Organizacional*

Tanto la administración como la gestión gerencial y comercial de la empresa utiliza un estilo informal de organización y de toma de decisiones, carece de una estructura formal, por lo tanto, se diseñará una estructura en función de sus características particulares y sus actividades principales.

4.1.5. *Organigrama de la Empresa*

La empresa en la actualidad no cuenta con un organigrama formal, sin embargo, de acuerdo a investigación exploratoria y entrevista con el gerente, EMCIL estaría trabajando bajo la siguiente estructura:

Tabla 6
Organigrama Actual de EMCIL



Fuente: Elaboración propia

También se incluirá en el capítulo propuesta un organigrama, para que de manera simple y

sencilla todo el personal sepa la ubicación de su puesto de trabajo en la empresa, su jefe inmediato superior y los cargos que se encuentran bajo su mando. Así mismo cada persona sabrá sus deberes y responsabilidades dentro a la empresa.

4.2. OBTENCIÓN Y ANÁLISIS DE DATOS INTERNOS

Realizar un diagnóstico interno de la empresa es fundamental en el trabajo de investigación sobre el diseño de la estructura organizacional. El diagnóstico interno se centra en analizar los recursos, capacidades, fortalezas y debilidades internas de la empresa.

4.2.1. Área administrativa

- Se identificó una situación en la que diferentes cargos, como encargados de etiquetado y almacenamiento de productos, podrían estar siendo desempeñados por una misma persona. Esta combinación de responsabilidades ha generado, un rendimiento deficiente y confusión en la ejecución de las actividades. Esto pasa debido a varios aspectos como falta de claridad en los roles y responsabilidades, falta de capacitación adecuada y por supuesto falta de una estructura organizacional.
- En general, se observa que las actividades y tareas que se realizan en la empresa se encuentran soportadas bajo el personal y no sobre los cargos. Esto pasa porque, todos hacen de todo, no hay una división de tareas ni por áreas ni por responsabilidades, ya que prácticamente todos rotan e puestos.
- Otro aspecto relevante es que, como la empresa carece de una estructura organizacional y no tiene el organigrama, no existe el área de recursos humanos, todos son empleados después del propietario, sólo es posible reconocer un encargado que tiene autoridad sobre los demás y nada más.
- Como el mismo encargado de la empresa carece de autonomía o de poder de decisión, es el mismo propietario es el que toma las decisiones en la empresa, en todo asunto que les presente en la empresa, lo cual hace el proceso de toma de decisiones extremadamente lento e ineficiente.
- Existe un empirismo, una serie de improvisaciones y desorden administrativo no existiendo procesos definidos y documentados en su mayoría, debido a que no cuenta con un manual de procedimientos ni con un manual de funciones.
- Finalmente es necesario resaltar que la empresa necesita un sistema de registro en cada área importante, con el cual el diseño estructural podrá funcionar y formalizar los procedimientos de los procesos claves dentro de la empresa.

➤ Toda empresa que está en crecimiento tiene la necesidad de tener definidos los objetivos y trazar estrategias, pero esto debe estar acorde de la visión, misión valores y objetivos, para poder obtener sinergia entre las diferentes áreas y las actividades dentro de la empresa.

4.2.1.2. Área de almacenes

✓ En el caso del manejo del inventario, no se hace un registro riguroso de los ingresos y egresos de los productos, por el desconocimiento del uso de Kardex, notas de remisión, actas de recepción y entrega y otras herramientas para su control, por lo tanto, no se sabe los productos ni las cantidades de existencias.

✓ Nos existe un cronograma de control de inventario ni una conciliación de Kardex ya que existe en almacén productos de modelos antiguos, productos dañados por el tiempo y el manipuleo. Cada cierto tiempo se los acumulan en cajones para intentar recuperar algo, aun así no se puede contabilizar las pérdidas por que se desconocen los precios de compra.

✓ Finalmente, la implementación de un sistema de almacenamiento y etiquetado, estaría compatible con un nuevo diseño organizacional en la empresa, para agilizar la ubicación de los productos y la clasificación entre productos más requeridos y los que menos se necesitan tener a la mano.

✓ Para la distribución no tiene un encargado o creado un área, a consecuencia de los posibles problemas en las funciones con el encargado de almacenes, ya que el llevando toda la información del material de la empresa organiza las cantidades stock que se pueden distribuir a minoristas (Comerciantes de la loma, empresas dedicadas a la venta de focos y material eléctrico)

4.2.1.3. Área comercial

- Por medio de la entrevista también se tuvo referencia de que existe lealtad por parte de los clientes más antiguos de la empresa, ya que existen registros antiguos de los datos de las empresas privadas e instituciones públicas, estos datos se mantienen porque continúan realizando compras importantes. No fue posible incluir referencias para este trabajo de tesis, ya que se considera información restringida por parte del propietario de la empresa.

- No realiza actividades para la identificación de aspectos por mejorar, conocimiento de necesidades del mercado, seguimiento post venta, tener en cuenta las quejas y reclamos que presenten.

- No existe control de las compras que realiza. No llegan a ser registradas en ninguna parte, pero si se genera nota de pedidos y entregas de los proveedores, no existe listado de proveedores,

como se evidencia en Anexos. Esto sucede porque no hay entre el personal una persona con conocimientos para llevar el control riguroso de los inventarios.

- Falta de gestión de cartera de clientes y la realización de nuevos contratos, Esto fue evidente porque en la empresa no se tiene un registro minucioso ni una clasificación de clientes, salvo el registro de clientes que frecuentemente hacen pedidos a la empresa.
- Falta de estrategia comercial para nuevos clientes, por lo cual no hacen uso de medios digitales para la publicidad, ni utilizan la información de sus clientes para llegar a más clientes potenciales, lo cual es sumamente riesgoso, ya que entre la competencia puede haber empresarios que manejan eficientemente las redes sociales y expandir su marca de manera más eficiente.
- Existe un registro de las ventas mensuales y un informe de cierre de gestión que el contador externo hace para la declaración de impuestos. No se permitió divulgar los montos ni la inclusión de imágenes sobre sus registros, debido que el propietario considera información confidencial. Solo se puede afirmar que las ventas son regulares ya que por el tiempo en el mercado ya tiene clientes que compran productos en cantidad como las constructoras y contratistas de la construcción.
- Tampoco se puede determinar cuáles son los productos que más se venden, porque no hay un registro confiable de los inventarios, sólo el propietario por experiencia hace los pedidos de productos que están en tendencia o productos que normalmente se venden más.

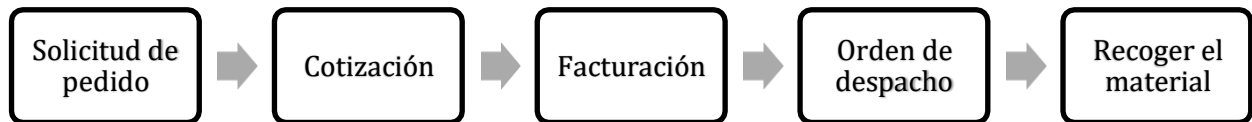
Las observaciones identificadas anteriormente son múltiples y varias de ellas están relacionados entre sí, por tanto se deduce en concentrarse en el problema principal se puede lograr solucionar problemas secundarios relacionados, es posible proponer a la falta de un diseño organizacional estructurado como la causa principal donde se debe enfocar los esfuerzos, por lo tanto teniendo un diseño organizacional estructurado el cual este alineado a un direccionamiento estratégico adecuado el cual podría lidiar con la mayoría de los problemas expuestos anteriormente.

4.2.1.4. Área de Inventario y mantenimiento

Las operaciones internas que se deben cumplir la empresa para la cadena de suministro, se analizar cuidadosamente el proceso que se ejecuta en la empresa, el personal encargado no tiene conocimiento de las diferentes etapas lo cual es una desventaja, su función solo compete en registrar y poner precios al material desde la solicitud del pedido, su cotización, facturación, orden

de despacho y finalmente la entrega.

Gráfico 5
Área de Inventario y Mantenimiento



Fuente: Elaboración propia

La empresa en cuestión de gestión de ventas tiene en su mayoría movimiento de las mercancías almacenadas, sin embargo, no se realiza el cálculo del indicador de rotación de inventarios lo cual indica que el material no se queda demasiado tiempo en depósito o que su comercialización es complicada, sino más bien que son aceptados por la población tarijeña. El encargado no realiza todas las funciones que su puesto requiere, lo que conlleva a que la empresa tenga pérdidas relacionadas a material guardado y retraso en el despacho de productos a los clientes. Por otra parte, la empresa también es responsable de que el encargado no pueda realizar correctamente las labores de su puesto ya que no tiene capacitación contable.

La empresa EMCIL elabora notas en Excel como herramientas de trabajo como ser:

Notas de Pedido	Solicitud Cotizaciones
Notas de Entrega	Notas venta al crédito
Cotizaciones	

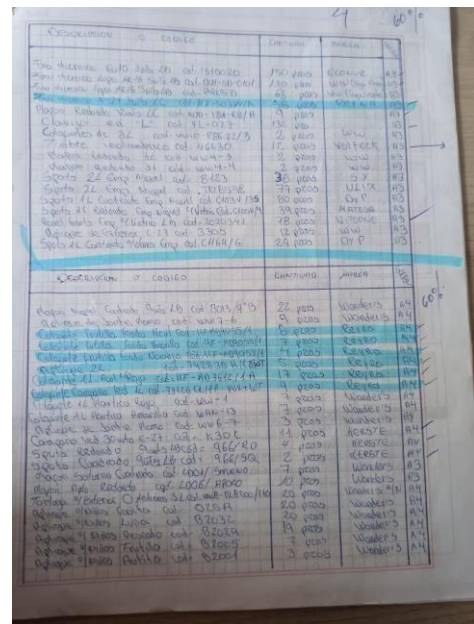
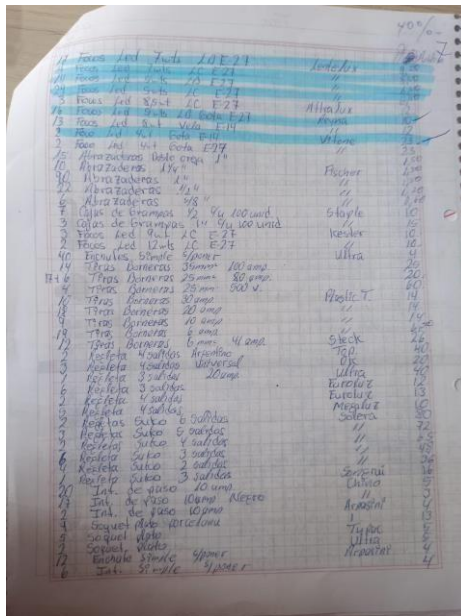
Ilustración 4

Nota de Entrega de la Empresa



Ilustración 5

Registro de inventario de manera manual.



Cuando se utilizan de manera empírica las notas en la empresa EMCIL, pueden surgir varios problemas, tales como:

Falta de estandarización: El uso empírico de las notas puede llevar a la falta de estandarización en su formato, contenido y procedimientos asociados. Esto puede generar confusión y dificultades en la interpretación y seguimiento de las notas, lo que puede afectar la

eficiencia y precisión de las operaciones comerciales.

Inconsistencias en la documentación: Si las notas no se utilizan de manera consistente y se siguen los procedimientos adecuados, pueden surgir discrepancias en la documentación generada. Esto puede llevar a errores en la gestión de pedidos, cotizaciones, entregas o ventas al crédito, lo que a su vez puede resultar en insatisfacción del cliente, retrasos en las entregas o problemas financieros.

Dificultades en el seguimiento y control: La falta de una metodología clara y estandarizada en el uso de las notas puede dificultar el seguimiento y control adecuados de las operaciones comerciales. Esto puede llevar a una falta de visibilidad y trazabilidad de las transacciones, dificultando la identificación de problemas, la toma de decisiones informadas y la evaluación del desempeño.

Pérdida de información: Si no se siguen procedimientos adecuados y se documenta de manera empírica, existe el riesgo de pérdida de información importante. Esto puede resultar en la falta de datos necesarios para tomar decisiones estratégicas, evaluar el desempeño o atender reclamaciones o consultas de los clientes.

Falta de integración y automatización: El uso empírico de las notas puede implicar la falta de integración y automatización con otros sistemas o procesos de la empresa. Esto puede resultar en una mayor carga de trabajo administrativo, retrasos en la comunicación interna o dificultades en el intercambio de información con otros departamentos o socios comerciales.

En resumen, el uso empírico de las notas y la falta de implementación de herramientas como el Kardex Electrónico, puede limitar la eficiencia operativa, la toma de decisiones informadas, el análisis y el seguimiento en EMCIL. Esto podría afectar negativamente el crecimiento de la empresa y aumentar la amenaza de que la competencia que sí utiliza estas herramientas logre una ventaja competitiva significativa. Por lo tanto, es importante considerar la implementación de estas herramientas como parte de la estrategia de crecimiento y competitividad de EMCIL.

Por lo tanto, será prioridad de este trabajo de investigación crear las herramientas necesarias para llevar un control adecuado de sus inventarios relacionados con el control interno de sus productos y con la gestión de la toma de decisiones estratégicas para la empresa.

4.2.2. Entrevistas al Personal Interno

Resultado de la entrevista dirigida al Gerente General, Sr. Emilio Yucra.

Tabla 7

Entrevista al Gerente de la Empresa EMCIL

No	PREGUNTAS	RESPUESTAS
1	¿Usted como gerente propietario tiene algún conocimiento sobre cómo administrar una empresa?	Un conocimiento básico, por cursos realizados para Pymes y las obligaciones tributarias, después empíricamente fui adquiriendo conocimiento.
2	¿Con respecto al área administrativa que dificultades enfrente usted en su empresa?	Los problemas más frecuentes son: Toda responsabilidad o algún problema del personal recae sobre mi persona. Falta de orden en inventarios Complicaciones a la hora de atender clientes, sin embargo, el personal tiene designado sus materiales que venden, pero aun así tienden a cambiar de funciones. Aprobación de cotizaciones con el gerente comercial y el encargado de inventarios, aprueban cotizaciones en donde se carece el material.
3	¿Usted como gerente propietario es el único que toma las decisiones y que factores influyen?	Mi persona es la única que toma las decisiones en la mayoría de los casos en aprobación de cotizaciones, certificados de trabajo y calidad, etc., sin embargo, en ocasiones comparto la decisión con el ingeniero y el gerente comercial
4	¿Cuál es la perspectiva que usted tiene de su empresa en el futuro?	Una empresa estable que pueda hacer frente a la competencia, ampliar nuevo material a la venta de tecnología para ampliarnos en el mercado.
5	¿Cuáles son las debilidades que detecta en su empresa?	Desorden en actividades El personal no sigue instrucciones La impuntualidad Falta de conocimiento del uso del material a la hora de vender por parte del nuevo personal.
6	¿Para contratar a su personal adjunta hoja de vida?	La mayoría de mi personal ingreso por referencia de trabajadores antiguos, no exijo la hoja de vida
7	¿De qué manera les da a conocer las funciones a su personal?	Solo instrucciones de manera verbal, y los compañeros antiguos les enseña las funciones con el pasar del tiempo.

Fuente: Elaboración propia

No existe un sistema de información, se debe establecer una estructura formal como base para una gestión administrativa eficiente y eficaz, la falta de lineamientos necesarios para expandirse en el mercado de la iluminación permitiendo un crecimiento, desarrollo y expansión de la empresa.

4.2.3. Interpretación y Análisis de Datos

Luego de llevar a cabo a través del siguiente cuestionario al personal de la empresa EMCIL interpretamos y analizamos los datos a través de cuadros y gráficos.

¿Cargo que ocupa dentro de la empresa?

Tabla 8 Identificación de Cargos

PUESTO	No de Empleados
Gerente General	1
Contador	1
Ingeniero	1
Secretaria	1
Gerente Comercial	1
Vendedor	7
Lamparero	2
Encargado de mantenimiento	1
Encargado de inventario	1
Cajera	2
Chofer	1
Personal de limpieza	1

Interpretación

El presente cuadro ayudara a poder elaborar el organigrama, para así poder determinar los cargos que tiene la empresa, sin embargo, los nombres de los cargos fueron modificados ya que los mismos nombraron a lo que se dedicaban a vender, en caso de los vendedores y lampareros.

¿Cuál es su formación académica?

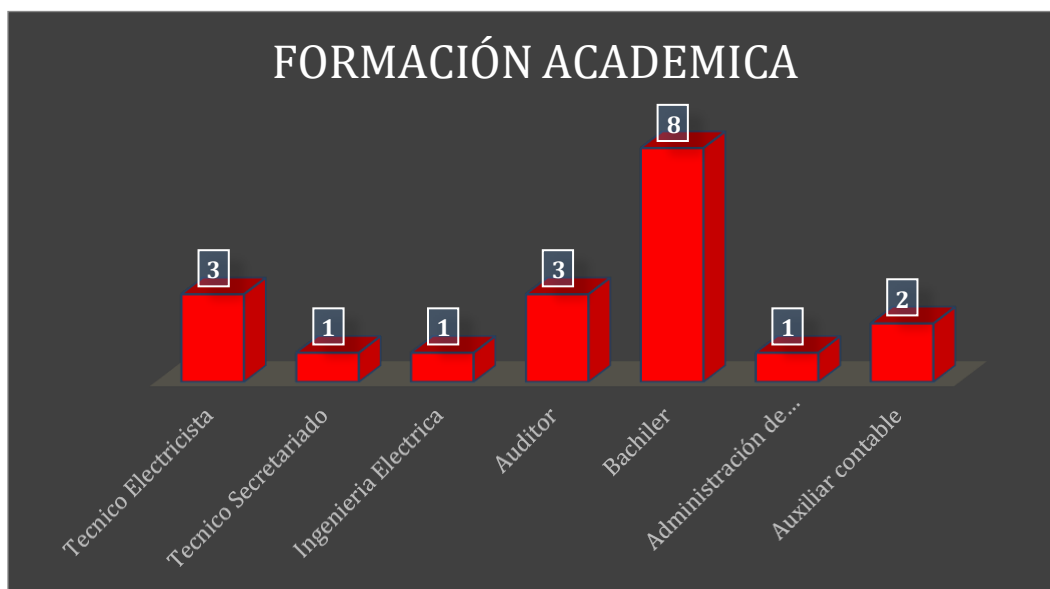
Tabla 9

Formación Académica del Personal

FORMACIÓN ACADEMICA		
Técnico Electricista	3	16%
Técnico Secretariado	1	5%
Ingeniería Eléctrica	1	5%
Auditor	3	16%
Bachiller	8	42%
Administración de empresas	1	5%
Auxiliar contable	2	11%
TOTAL	19	100%

Gráfico 6

Formación Académica del Personal



Interpretación

A continuación, el siguiente cuadro nos señala que el 42% del personal son bachilleres o están estudiando aun, en cuanto al 16% son técnicos electricista en donde, lo cual es una de las formaciones importantes para la empresa, considerando que el gerente general también tiene esa formación, es importante conocer el tipo de educación formal que la empresa tiene para poder considerarlo como requisito a la hora de contratar.

¿Quién es su jefe inmediato?

Tabla 10

Reconocimiento del Inmediato Superior

JEFE INMEDIATO DE CADA PUESTO	
PUESTO	JEFE INMEDIATO
Gerente General	Ninguno
Contador	Gerente General
Ingeniero Eléctrico	Gerente General
Secretaria	Gerente General
Gerente Comercial	Gerente General
Vendedor	Gerente Comercial
Lamparero	Gerente Comercial
Encargado de mantenimiento	Gerente Comercial
Encargado de Inventario	Gerente General
Cajera	Gerente General
Chofer	Gerente General
Personal de Limpieza	Gerente General

Interpretación

En cuanto al siguiente cuadro nos permitirá conocer la línea de mando o autoridad, a la hora de diseñar la estructura organizacional y el Manual de Funciones, el personal tuvo confusión ya que aceptaban órdenes del gerente general y del gerente comercial.

¿Funciones que desempeña en la empresa?

Tabla 11

Funciones que Desempeña en la Empresa

FUNCIONES DE PUESTO	
PUESTO	FUNCIONES QUE DESEMPEÑA DENTRO DE LA EMPRESA
Gerente General	Determina las funciones de los empleados, realiza las compras del material con los proveedores, se encarga sobre el pago de suministros y cuentas, realiza cotizaciones y las aprueba, realiza certificados de calidad para material con garantía.
Contador	Cada fin de mes realiza el registro de facturas y hace los determinados controles.
Ingeniero Eléctrico	Se encarga de las obras y trabajos con Setar, constructoras y edificios, realiza los contratos de material.
Secretaria	Realiza cotizaciones encargadas por los gerentes, realiza cobro de material, realiza listas de material, registra libro de ventas mayores y menores
Gerente Comercial	Cotizaciones, supervisa al personal, material, realiza el control de entradas y salidas del personal.
Vendedor	Atención al cliente sobre todo el material eléctrico y ofrecer asesoramiento sobre instalación.
Lamparero	Atención al cliente, en cuanto a lámparas, realizar la conexión de las mismas, verificar el estado de las mismas.
Encargado de Mantenimiento	Se encarga de desechar material arruinado, devuelto de ordenar el material en la tienda
Encargado de Inventario	Realizar el registro de todo el material vendido, tener en cuenta cuando el material se esté por acabar.
Cajera	Realizar los cobros, encargada del efectivo, llenar los libros diarios y menores, realizar facturas
Chofer	Traslado de material, recoger mercancía de la terminal
Personal de Limpieza	Realizar la limpieza de la tienda tres veces al día, desempolvar lámparas y material.

¿Conoce Ud. las líneas de autoridad en la empresa?

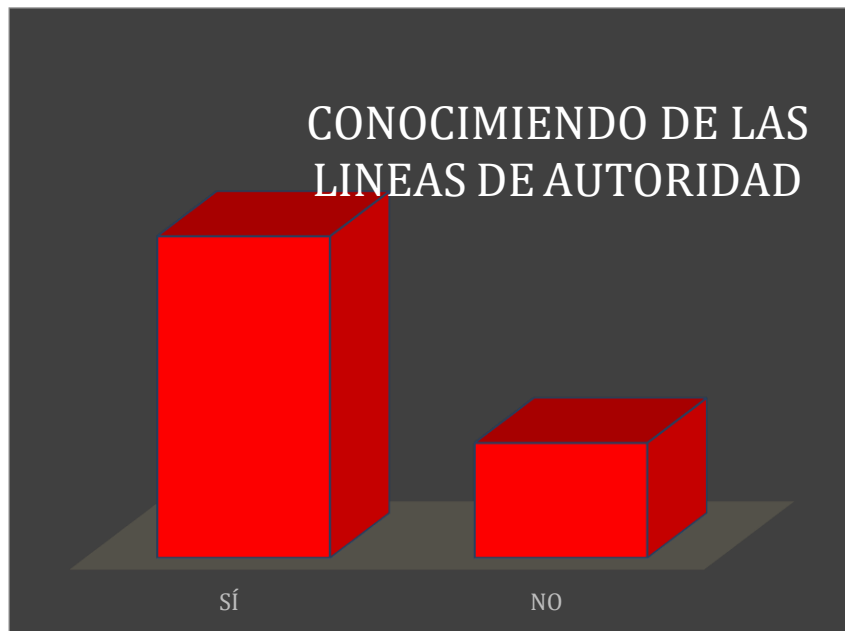
Tabla 12

Conoce la Línea de Autoridad

Conoce Ud. las líneas de autoridad en la empresa		
SÍ	12	63%
NO	7	37%
TOTAL	19	100%

Gráfico 7

Conocimiento de la Línea de Autoridad



Interpretación

El 63% del personal tiene conocimiento sobre la línea de autoridad que existe, sin embargo el conflicto es entre los vendedores y cajeras que tienden a recibir órdenes por parte del gerente general y gerente comercial.

¿Cree que la planificación estratégica ayudaría a mejorar el crecimiento de la empresa?

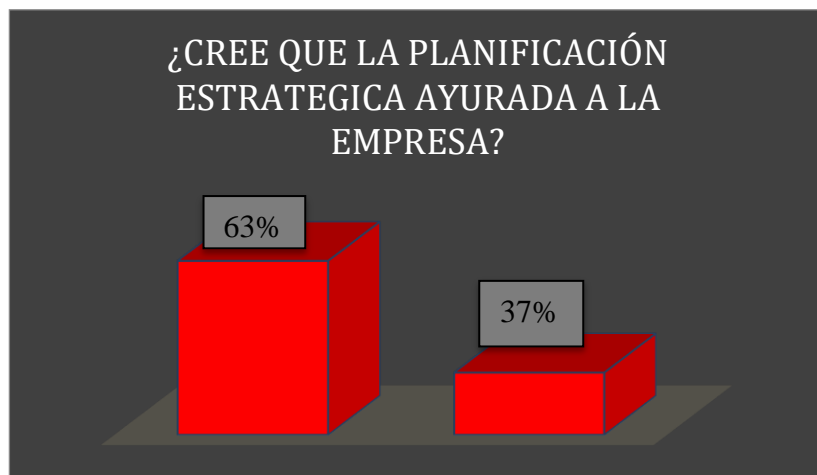
Tabla 13

La planificación estratégica ayudara en la empresa

¿La planificación estratégica ayudaría a mejorar el crecimiento?		
SÍ	12	63%
NO	7	37%
TOTAL	19	100%

Gráfico 8

Planificación estratégica



¿La empresa cuenta con formularios de seguimiento y control en cada área?

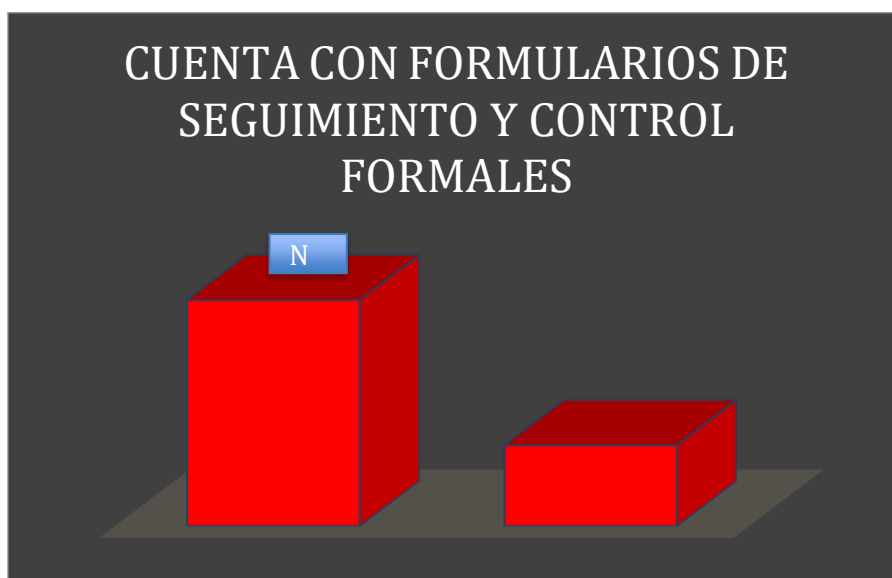
Tabla 14

Seguimiento y Control de las Áreas de la Empresa

La empresa cuenta con formularios de seguimiento y control formales encada una de las áreas		
SÍ	8	42%
NO	11	58%
TOTAL	19	100%

Gráfico 9

Seguimiento y Control de las Áreas de la Empresa



Interpretación

El 58% del personal asegura que la empresa no cuenta con formularios de sueldos y salarios sin embargo la empresa si cuenta con eso, pero la dejo de usar, realizando los pagos sin hacerles firmar, solo realizan firmas en notas cuando requieren de algún adelanto, el control actualizado de la asistencia actualmente llega a ser complejo ya que en ocasiones realizan el llenado después de media hora justificando con la atención de clientes.

¿Los empleados que realizan las mismas tareas que Ud. ¿Se encuentran en el mismo nivel jerárquico?

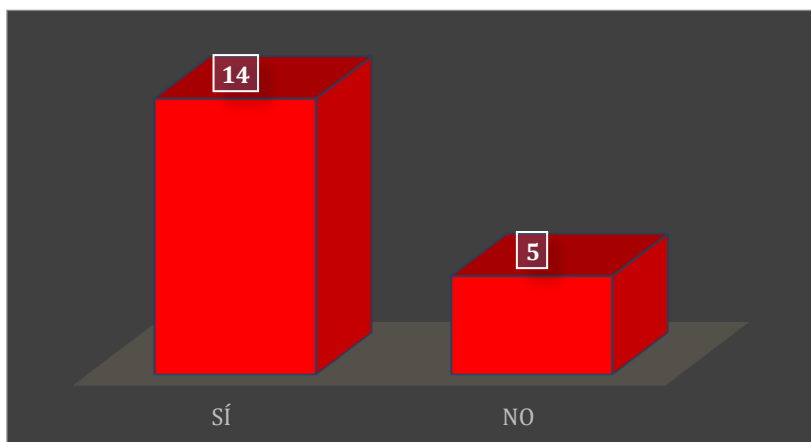
Tabla 15

Repetición de Tareas

Los empleados que realizan las mismas tareas que Ud. ¿Se encuentran en el mismo nivel jerárquico?		
SÍ	14	74%
NO	5	26%
TOTAL	19	100%

Gráfico 10

Identificación de la Repetición de Tareas



Interpretación

El 74% del personal consideran que sus compañeros que se encuentran en el mismo nivel jerárquico, realizan las mismas tareas, esto en los cargos de las cajeras, y los vendedores.

¿En el momento que ingreso a EMCIL, le dieron instrucciones específicas acerca de las funciones que debía realizar?

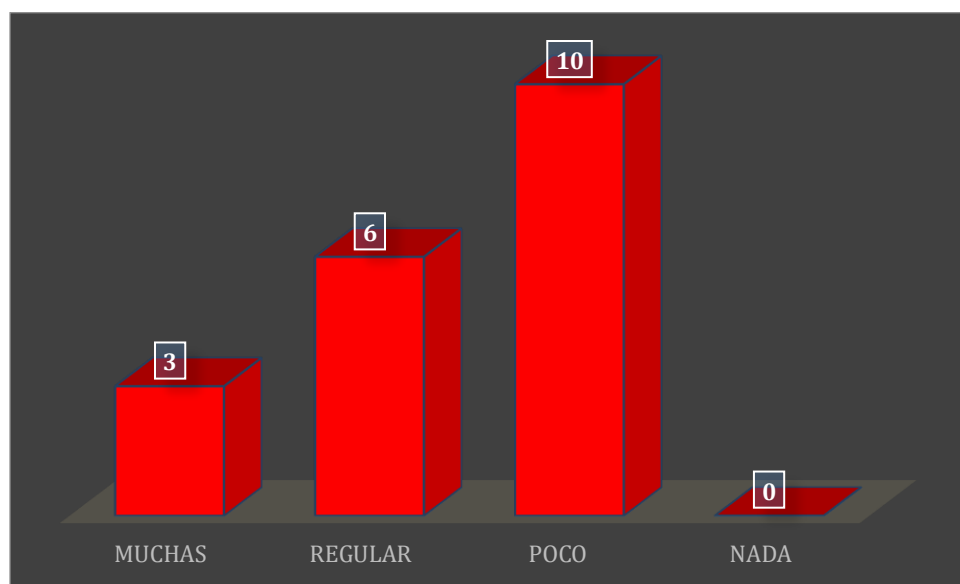
Tabla 16

Inducción del Personal

¿En el momento que ingreso a EMCIL, le dieron instrucciones específicas acerca de las funciones que debía realizar?		
MUCHAS	3	16%
REGULAR	6	32%
POCO	10	53%
NADA	0	0%
TOTAL	19	100%

Gráfico 11

Inducción del Personal



Interpretación

Los empleados manifiestan que le dieron pocas instrucciones a la hora de ingresar, todo de manera verbal esto con los vendedores, a la secretaria y cajeras se les da mucha instrucción es ya que se debe enseñar realizar las cotizaciones, nota de pedidos, certificados de calidad y varios documentos que deben realizar. Se considera que los empleados requieren de un manual de funciones el cual sea su guía a la hora de ingresar a la empresa, lo cual llegaría a ser un poco más fácil para las nuevas personas contratadas en el futuro.

¿Señale el rango en el que se encuentra actualmente su salario que percibe?

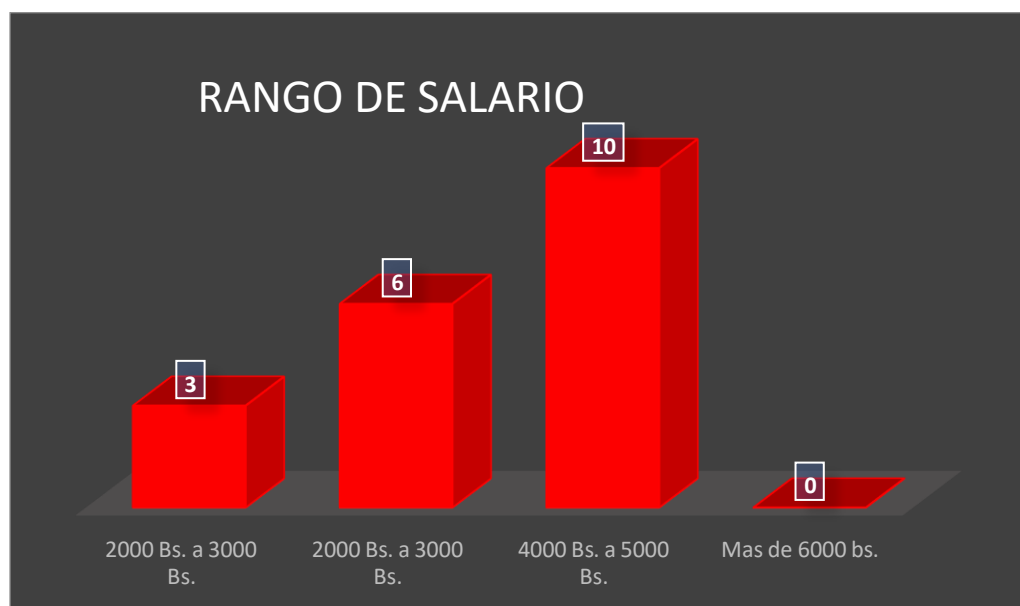
Tabla 17

Ingresos Percibidos

¿Señale el rango en el que se encuentra actualmente su salario que percibe?		
2000 Bs. a 3000 Bs.	3	16%
2000 Bs. a 3000 Bs.	6	32%
4000 Bs. a 5000 Bs.	10	53%
Mas de 6000 bs.	0	0%
TOTAL	19	100%

Gráfico 12

Ingresos Percibidos



¿El sueldo que recibe es conmensurado con la labor que desempeña?

Tabla 18

Relación Entre el Sueldo y el Trabajo

¿El sueldo que recibe justifica con la labor que desempeña?		
DE ACUERDO	4	21%
CONFORME	12	63%
DESACUERDO	3	16%
TOTAL	19	100%

Gráfico 13

Relación Entre el Sueldo y el Trabajo



Interpretación

Este cuadro nos señala que los empleados se sienten conforme con su salario, aclarando que reciben todos beneficios por parte de la empresa, teniendo un presupuesto de refrigerio, aguinaldos, vacaciones y se pagan las horas extras, el personal que se encuentra desacuerdo llegan a compartir las mismas funciones, pero los trabajadores antiguos tienen un incremento de 3% más.

Seleccione un factor importante que considere en su cargo

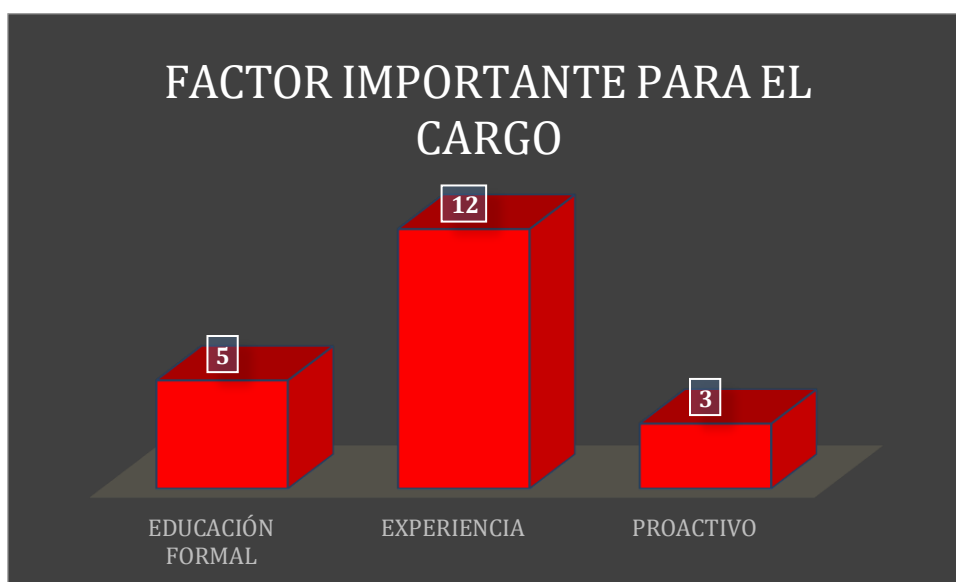
Tabla 19

Identificación de la Responsabilidad Importante

Seleccione un factor importante que considere en su Cargo		
EDUCACIÓN FORMAL	5	25%
EXPERIENCIA	12	60%
PROACTIVO	3	15%
TOTAL	20	100%

Gráfico 14

Identificación de la Responsabilidad Importante



Interpretación

Se considera la experiencia un factor importante para poder trabajar en la empresa, en especial para el personal en ventas y cajeras por lo que tienen interacción con los clientes, así también la educación formal para los cargos de cajera y del gerente comercial.

Al ingresar a la empresa EMCIL con cuanta experiencia contaba:

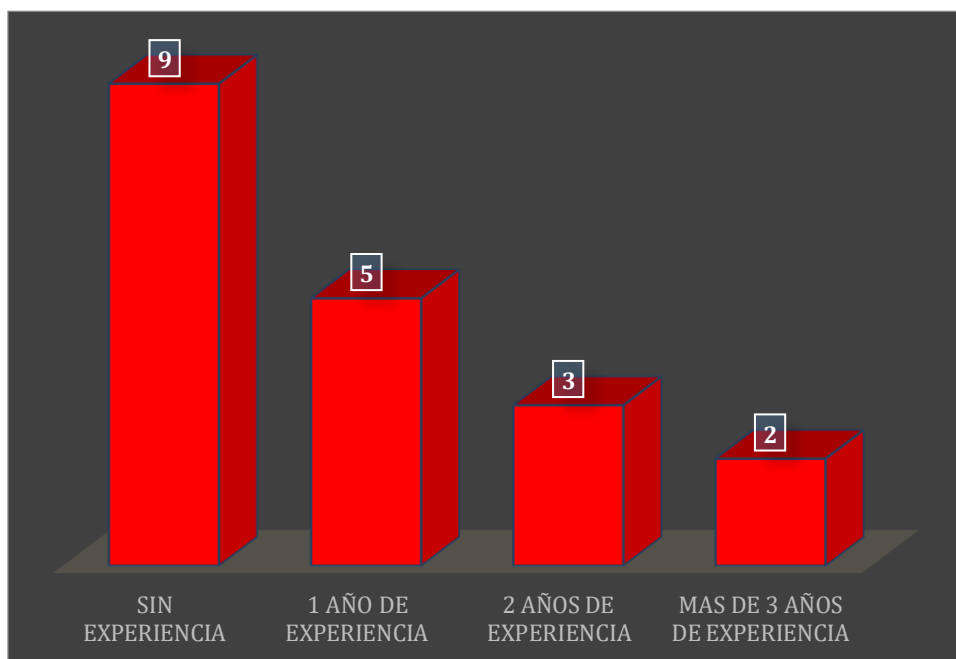
Tabla 20

Tiempo de Experiencia Antes de Ingresar a la Empresa

Al ingresar a la empresa EMCIL con cuanta experiencia contaba:		
SIN EXPERIENCIA	9	47%
1 AÑO DE EXPERIENCIA	5	26%
2 AÑOS DE EXPERIENCIA	3	16%
MAS DE 3 AÑOS DE EXPERIENCIA	2	11%
TOTAL	19	100%

Gráfico 15

Tiempo de Experiencia Antes de Ingresar a la Empresa



Interpretación

La mayoría de los empleados ingresaron a trabajar sin experiencia, considerando que en sumayoría de los empleados trabajan más de 5 años en la misma, se dio a conocer que la experienciase exige para las cajeras y el chofer.

4.2.4. Investigación Documental

4.2.4.1. Planilla de asistencia

La empresa utiliza una planilla de asistencia de manera física en donde colocan la hora de llegada y salida, realizando así el control respectivo de su personal, la presente planilla es utilizada desde la gestión 2014, lo que se considera una actualización y poder registrarlo de manera virtual.

Ilustración 5

Planilla de Asistencia de EMCIL

PLANILLA DE ASISTENCIA							
NOMBRE: Juan Carlos Narváez Mamani							
PERIODO: Junio del 2023							
	FECHA	DÍA	M A Ñ A N A		T A R D E		OBSERVACIONES
			INGRESO	SALIDA	INGRESO	SALIDA	
1ra. SEMANA	1/6/2023	Lunes					
	2/6/2023	martes					
	3/6/2023	miércoles					
2da. SEMANA	5/6/2023	lunes					
	6/6/2023	martes					
	7/6/2023	miércoles					
	8/6/2023	jueves					
	9/6/2023	viernes					
	10/6/2023	sábado					
3ra. SEMANA	12/6/2023	lunes					
	13/6/2023	martes					
	14/6/2023	miércoles					
	15/6/2023	jueves					
	16/6/2023	viernes					
	17/6/2023	sábado					
4ta. SEMANA	19/6/2023	lunes					
	20/6/2023	martes					
	21/6/2023	miércoles					
	22/6/2023	jueves					
	23/6/2023	viernes					
	24/6/2023	sábado					

4.2.4.2. Planilla de sueldos y salarios

La empresa cuenta con su planilla de sueldos y salarios en donde se encuentra los datos del personal, desde la gestión 2010 se utiliza este formato.

Ilustración 6

Planilla de Sueldos y Salarios EMCIL

PLANILLA DE SUELDOS Y SALARIOS (En Bolivianos)																
Nombre y Razón Social: ELECTRO ILUMINACIÓN "EMCIL"										TARIJA N° Patroal C.N.S. 07 - 662 - 0077						
N° Empleador Ministerio de Trabajo 309319504 - 06										Página 1 de 1 Correspondiente al mes de ABRIL del 2023						
N°	CARNET DE IDENTIDAD	APELLIDOS Y NOMBRES	NACIONALIDAD	FECHA DE NACIMIENTO	SEXO F-M	CARGO QUE DESEMPEÑA	FECHA DE INGRESO	DIAS TRABAJADOS	HORAS BASICAS	BONOS DE ANTECIPADO	DIAS EXTRAS	HORAS DE PRODUCCION	BONOS "E"	OTROS "F"	TOTAL GANADO	
1	5058931	Lipa Pilog Grover Nicolás	Boliviano	20/3/1981	M	VENDEDOR	18/2/2023	30	8	#####	0,00				1250,00	
2	7142840	Noguera Pimentel Paola P	Boliviano	23/6/1985	M	VENDEDOR	2/8/2023	30	8	#####	0,00				1250,00	
3	7123827	Martinez Charcas Ariel	Boliviano	21/8/1987	M	VENDEDOR	3/8/2023	30	8	#####	0,00				1250,00	
T O T A L										#####	0,00	###	0,00	0,00	0,00	3750,00
		AFP 12,71 (H)	RC-IVA (I)	OTROS Dptos (K)	TOTAL Dptos. (K)	LICUDO PAGABLE	F I R M A S				N°					
		125,83	0,00	0,00	125,83	1124,17					1					
		125,83	0,00	0,00	125,83	1124,17					2					
		125,83	0,00	0,00	125,83	1124,17					3					
		377,5	0,00	###	377,49	3372,5										

<i>Emilio Yvona Loiza</i> GERENTE GENERAL	FIRMA C.I. N° 3093195
--	--------------------------

4.2.5. Registro de Ventas

Se consideró importante realizar un análisis sobre el crecimiento de la empresa de las últimas gestiones, sin embargo, la empresa no cuenta con registros físicos, se realizó por mes de cada gestión, se observa el crecimiento de la empresa.

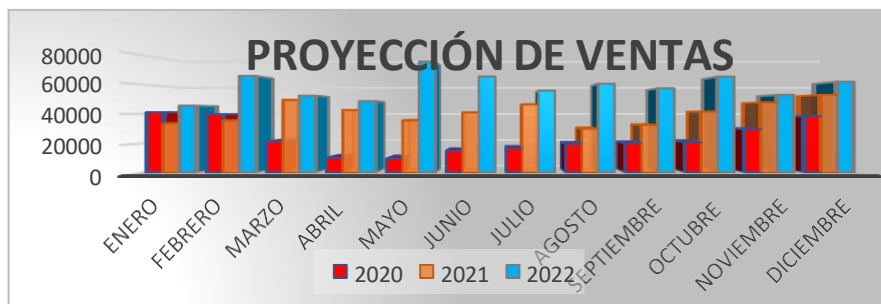
Tabla 21
Reporte de Ventas de EMCIL

REPORTE DE VENTAS DE EMCIL			
	2020	2021	2022
ENERO	41200	33540	45600
FEBRERO	39800	35624	65800
MARZO	21300	49600	52400
ABRIL	10050	42670	48650
MAYO	9542	35645	75420
JUNIO	14852	41000	65400
JULIO	16478	46527	55820
AGOSTO	19500	30006	60452
SEPTIEMBRE	20092	32500	57400
OCTUBRE	20800	41600	65288
NOVIEMBRE	29642	47800	52900
DICIEMBRE	38400	52900	61850
TOTAL	281656	489412	706980

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 16

Proyección de Ventas EMCIL



Fuente: Elaboración propia

Se puede apreciar que la empresa EMCIL se encuentra en crecimiento, considerando que el sector de iluminación está creciendo, en el año 2020 se ve un bajo en las ventas a consecuencia de la pandemia, sin embargo, en el año 2021 y 2022 la empresa empezó a trabajar con la plataforma SICOES, actualmente no cuenta con personal especializado que trabaje bien con la plataforma ya que se rechazaron proyectos y propuestas electrónicas es así que ha podido

mantenerse en el rango de una de las empresas de iluminación reconocida en la ciudad de Tarija, por parte de instituciones públicas y empresas privadas.

Análisis de la planificación estratégica en la empresa

El proceso de planificación estratégica que permite establecer una serie de etapas necesarias en donde destacamos las principales para saber si la empresa cuenta con las mismas en el siguiente cuadro se presenta la información:

	Concepto	La empresa cuenta (Si-No)
Misión	La misión de una empresa se define como la razón principal por la cual esta existe, es decir, cuál es su propósito u objetivo y cuál es su función dentro de la sociedad	NO
Visión	Es el camino que se debe seguir para alcanzar las metas propuestas debe representar de una forma clara y realista los principios que dan una identidad a esta empresa y respondera cuestiones como: ¿qué se desea lograr?, ¿hacia dónde nos dirigimos?, ¿dónde queremos estar en un futuro?	NO
Valores	Los valores de una empresa son los principios éticos y profesionales que evidencian su identidad. Los valores de una empresa guían las decisiones y conductas. En ellos se basa su filosofía, identidad y cultura	NO
Objetivos	Los objetivos de las empresas son los pasos definidos para alcanzar los resultados que un negocio espera. Estos objetivos deben ser medibles para que sea posible evaluar su desempeño y, así, tomar las medidas necesarias para redefinir las estrategias si se requiere	NO
Estructura Organizacional	La estructura organizativa u organizacional de una empresa es cómo se estructura el sistema jerárquico dentro de una organización y que sirve para concretar las funciones y tareas de todos los miembros de una empresa, así como la	NO

	relación entre ellos.	
Reglamento Interno	Hace referencia a un conjunto de normas que deben ser cumplidas tanto por los colaboradores como por los patrones.	NO
Herramientas Administrativas	Material para poder mantener orden y organizado en la empresa (notas, cotización, etc.)	SÍ

Elaboración propia, respuestas proporcionado por el gerente general

4.3. ANÁLISIS FODA

El análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) es de suma importancia para esta empresa importadora de artículos eléctricos. El análisis FODA permite evaluar tanto los factores internos como externos que pueden influir en el desempeño y la posición competitiva de la empresa.

FORTALEZAS

- ✓ La infraestructura que tiene la empresa es adecuada y amplia.
- ✓ La ubicación en el centro de la ciudad es privilegiada desde hace años.
- ✓ El depósito cuenta con espacio necesario
- ✓ Prestigio y reputación de la empresa
- ✓ **Identidad corporativa**
- ✓ **Atención al cliente**
- ✓ **Tecnología e innovación en su mercadería**
- ✓ **Eficientes proveedores**

OPORTUNIDADES

- ✓ Crecimiento de la demanda en material eléctrico en Tarija
- ✓ Presentación de propuestas para subastas en SICOES.
- ✓ Convenios para realizar capacitación al personal que vende material eléctrico.
- ✓ la posibilidad de abrir otra sucursal

DEBILIDADES

- ✓ Personal no cuenta con la capacidad suficiente para realizar funciones de su cargo
- ✓ Falta de conocimiento del gerente general de administración.
- ✓ Falta de un área de Recursos Humanos
- ✓ Falta de actualización y digitalizar los documentos
- ✓ Deficiencia en inventarios.
- ✓ No realiza el registro de ventas por gestión lo que genera incertidumbre a la hora de saber si la empresa está creciendo.
- ✓ Falta de estrategias
- ✓ Falta de objetivos, misión y visión que ayude a lograr las metas de la empresa
- ✓ Las funciones del personal no se encuentran definidas ni cuenta con línea de mando.

AMENAZAS

- ✓ Ingreso de competencia con productos más económicos.
- ✓ Crecimiento de la oferta de productos sustitutos.
- ✓ Creciente tendencia en el uso de herramientas digitales por parte de la competencia.
- ✓ Aumento de la competencia
- ✓ Caída en las ventas

Comprobación de la Hipótesis

La comprobación de la hipótesis significa someterá la a contrastación de la realidad y para ello se estableció

Para la comprobación de nuestra hipótesis vamos se en tomo en cuenta los siguientes pasos:

La recopilación de datos- Se pudo obtener la información necesaria para llevar la investigación utilizando la observación directa y entrevista con el gerente general el sr. Emilio Yucra Aviza como información primaria.

Analizar los datos. – Se utilizo las técnicas y herramientas estadísticas los cuales nos ayudaron a recopilar información de la encuesta al personal y buscar patrones que puedan respaldar o refutennuestra hipótesis.

Evaluar los resultados. – se realizó la examinación de los resultados obtenidos a partir del análisis de datos de la encuesta y entrevista, en donde se determina que si se respalda la hipótesis

En la encuesta realizada bajo el instrumento del cuestionario se incluyó preguntas que permitieron conocer si el diseño organizacional mejora la planificación estratégica de la empresa Electro Iluminación EMCIL, en el Departamento de Tarija en donde se identificó dos variables el “diseño organizacional” y la “planificación estratégica”

La variable Diseño organizacional presenta dos indicadores personales ejecutivo y el operativo según la tabulación de la tabla 8 y la planificación estratégica también dos indicadores SI conocen las metas de la empresa y los que sostuvieron que NO conocen las metas de la empresa conformese tabula en la tabla 13.

Diseño organizacional	Personal ejecutivo	Personal operativo	Tniof
Si mejorara la planificación estratégica	4	8	12
No mejorara la planificación estratégica	0	7	7
Tnioc	4	15	N=19

Fuente: Chi cuadrada

Del personal ejecutivo 12 afirmaron la planificación estrategia ayudara a la empresa a mejorar en su crecimiento de la empresa mientras que 2 del nivel operativo también lo confirmaron, 5 del nivel operativo no considera que la planificación estratégica ayude a la empresa.

El siguiente paso es calcular las frecuencias absolutas esperadas para cada celda mediante la siguiente formula:

$$Nie = \frac{(Tniof)(Tnioc)}{n}$$

Tniof: Total de las frecuencias absolutas en la fila

Tnioc: Total de las frecuencias absolutas en la columna

N= Tamaño de la muestra

$$Nie = \frac{(12)(4)}{19} = 2.52$$

$$Nie = \frac{(7)(4)}{19} = 1.47$$

$$Nie = \frac{(12)(15)}{19} = 9.47$$

$$Nie = \frac{(7)(15)}{19} = 5.52$$

La siguiente tabla nie se representa de la siguiente manera:

Diseño organizacional	Personal ejecutivo	Personal operativo	Tniof
Si contribuirá en la toma de decisiones	Nio=4 Nie=2.52	nio=8 nie=9.47	12
No contribuirá en la toma de decisiones	Nio=0 Nie= 1.47	nio=7 nie=5.52	7
Tnioc	4	15	N=19

Una vez obtenida las frecuencias esperadas se aplicó la fórmula de la Chi cuadrada $X^2=(nio-nie)^2$

X ² =Chi cuadrada
Nio: Frecuencia absolutas observadas
Nie: Frecuencia absolutas esperadas

Continuando con el proceso de aplicación de esta técnica se procedió a restar la frecuencia absoluta observada de la esperada elevando al cuadrado esta diferencia para luego dividir ese resultado entre la frecuencia esperada una vez que se determinó el chi cuadrado para cada celda se sumaron sus valores, el resultado final fue el valor del chi cuadrado calculada así:

$$X^2 = (4-2.52)^2/2.52 = 0.87$$

$$X^2 = (0-1.47)^2/1.47 = 1.47$$

$$X^2 = (8-9.47) /9.47 = 0.23$$

$$X^2 = (7-5.52) /5.52 = 0.37$$

Luego:

$$X^2 = 0.87+1.47+0.23+0.37$$

$$X^2 = 2.94$$

Determinado el valor del chi cuadrado se comparó con su valor teórico considerando que para investigaciones con variables sociales existen dos niveles de confianza convenidos 95% y 99% los que coadyuvaron a la generalización de resultados con ciertas excepciones.

La comprobación del valor de chi cuadrada con su valor teórico la realizamos mediante el cálculo del grado de libertad al 95% de confianza utilizando la siguiente formula.

$$Gl=(f-1) (c-1)$$

Grado de libertad

Gl= grados de libertad
F=filas
C=columnas

Entonces:

$$Gl = (2-1) (2-1)Gl= (1)(1)$$

$$Gl = 1$$

Finalmente se utilizó la tabla de valores para ubicar el valor de chi cuadrada teórica en el grado de libertad uno y nivel de confianza 95% el valor encontrado es 2.94

Conclusión

El resultado de Chi cuadrada calculado es igual a 2.94 siendo superior a la teórica $gl=1=95%=2.84$ lo que significa que la H_1 es aplicable a la empresa por lo tanto se acepta la hipótesis de investigación.

CAPÍTULO V

PROPUESTA

5.1. CONSTRUCCIÓN DE FACTORES ESTRATÉGICOS

Para esta empresa EMCIL, es de vital importancia contar con factores estratégicos bien definidos, como la misión, visión y objetivos empresariales. Estos factores proporcionan una guía clara y establecen una dirección estratégica, fomentan la alineación y la motivación en la organización, y facilitan la toma de decisiones para lograr el éxito a largo plazo.

El desarrollo de la presente propuesta evidencia los factores y procesos que genera las herramientas administrativas y se enfoca en proponer un diseño adecuado que brinde solución a la situación actual de la empresa.

Por lo tanto, al diseñar la estructura organizacional de acuerdo a los niveles jerárquicos y la línea de mando generara orden agrupando en áreas conjuntamente con los Manuales de Funciones para cada puesto para establecer las funciones básicas mediante la información recabada en el diagnóstico así también, el manual de procedimiento para establecer de manera clara las actividades a cumplir siguiendo un procedimiento para lograr resultados todo esto debe complementarse con los documentos necesarios de registro para las ventas, para que queden como constancia física de la entrega de los productos a los clientes como las notas de remisión y actas de recepción y entrega de productos a los clientes, la elaboración de la misión, visión valores y objetivos será el primer paso para la construcción de nuestro diseño organizacional.

La fase de la formulación de la misión, visión y objetivos el gerente general nos define los objetivos expresando los intereses y preferencia que intervienen en el modelo organizacional, tomando en cuenta la participación del gerente se definió lo siguiente:

5.1.1. *Misión de la Empresa*

La misión de la empresa EMCIL comercializadora de artículos eléctricos es proporcionar soluciones energéticas eficientes y sostenibles a nuestros clientes, ofreciendo productos de alta calidad y un excelente servicio, trabajando de manera ética y responsable para contribuir al desarrollo de un futuro más sustentable y mejorado en términos de energía.

5.1.2. *Valores de la Empresa*

✓ **Calidad:** Compromiso con la excelencia y la entrega de productos y servicios de alta calidad a los clientes. Enfocarse en la satisfacción del cliente y buscar la mejora continua en todas las áreas de la empresa.

✓ **Integridad:** Actuar con honestidad, ética y transparencia en todas las interacciones, tanto internas como externas. Cumplir con los estándares morales y legales, y construir relaciones

basadas en la confianza y el respeto.

- ✓ **Orientación al cliente:** Colocar las necesidades y expectativas del cliente en el centro de todas las decisiones y acciones. Escuchar activamente, comprender y superar las expectativas de los clientes, brindando un servicio excepcional y construyendo relaciones sólidas a largo plazo.
- ✓ **Innovación:** Fomentar la creatividad y el espíritu emprendedor para impulsar la mejora continua y la adaptación a los cambios del mercado. Buscar constantemente nuevas soluciones, tecnologías y enfoques para mantenerse a la vanguardia de la industria.
- ✓ **Trabajo en equipo:** Promover la colaboración, la comunicación efectiva y el apoyo mutuo entre los empleados y los diferentes departamentos. Reconocer el valor de las contribuciones individuales y fomentar un ambiente de trabajo inclusivo y colaborativo.
- ✓ **Responsabilidad social:** Comprometerse con el desarrollo sostenible y la responsabilidad ambiental. Considerar el impacto social y medioambiental de las operaciones de la empresa y tomar medidas para minimizar los efectos negativos y contribuir al bienestar de la comunidad.
- ✓ **Respeto:** Valorar y respetar la diversidad, la dignidad y los derechos de todas las personas involucradas en las operaciones de la empresa, incluidos empleados, clientes, proveedores y la comunidad en general. Fomentar un ambiente de trabajo inclusivo y libre de discriminación.
- ✓ **Excelencia:** Buscar constantemente la excelencia en todas las áreas de la empresa. Establecer altos estándares de desempeño, perseguir la mejora continua y reconocer y recompensar los logros destacados.
- ✓ **Compromiso:** Mostrar un alto nivel de compromiso y dedicación hacia los objetivos y la misión de la empresa. Trabajar con pasión y persistencia para alcanzar resultados sobresalientes y superar las expectativas.
- ✓ **Aprendizaje y desarrollo:** Fomentar una cultura de aprendizaje continuo y desarrollo personal y profesional. Incentivar la adquisición de nuevos conocimientos, habilidades y capacidades, y apoyar el crecimiento y el desarrollo de los empleados.

5.1.3. Visión de la Empresa

Convertirnos en el referente líder en el mercado de comercialización de artículos eléctricos, reconocidos por nuestra excelencia en calidad, innovación y servicio al cliente. Buscamos ser reconocidos como una empresa que impulsa la adopción de soluciones energéticas sostenibles,

contribuyendo a la preservación del medio ambiente y al desarrollo de comunidades más eficientes.

5.1.4. Objetivo

Brindar un servicio de distribución y comercialización de materiales eléctricos de baja y alta tensión, superando a la competencia ofreciendo nuevas alternativas de solución a sus necesidades de comodidad e iluminación en el mercado regional del departamento de Tarija en los próximos tres años con una rentabilidad mínima del 20%.

5.1.5. Estructura Organizacional

Dado que la empresa es pequeña y cuenta con solo 18 empleados, se debe adoptar una estructura organizacional más común, básica y flexible, como el organigrama lineal básico.

Alta dirección:

Incluiría al propietario de la empresa, quien tendría la responsabilidad principal de establecer la visión estratégica y tomar decisiones clave. Si es necesario, se pueden designar roles adicionales como un gerente general o un director de operaciones para asistir en la gestión diaria de la empresa.

Áreas funcionales combinados: Dado el tamaño de la empresa, es posible que no sea necesario tener departamentos funcionales separados. En cambio, se pueden combinar algunas funciones bajo la responsabilidad de los empleados existentes. Algunos roles clave que podrían incluirse son:

- 1) **Ventas y Marketing:** Encargado de la gestión de las ventas, la promoción de productos y servicios, y el desarrollo de estrategias de marketing.
 - 2) **Operaciones y Logística:** Responsable de la gestión de la cadena de suministro, el almacenamiento de productos y la logística de envío, encargada también de la distribución del material a minoristas y a sus sucursales.
 - 3) **Finanzas y Administración:** Encargado de la gestión financiera, la contabilidad básica, la administración de recursos y el control presupuestario.
 - 4) **Recursos Humanos y Gestión del Talento:** Responsable de la gestión del talento, la contratación, la gestión de nóminas y las actividades relacionadas con los empleados.
- Equipos de trabajo multifuncionales:**

Dada la pequeña cantidad de empleados, se pueden formar equipos de trabajo multifuncionales que abarquen diferentes áreas. Estos equipos colaborarían en proyectos

específicos o tareas que requieran la participación de múltiples funciones.

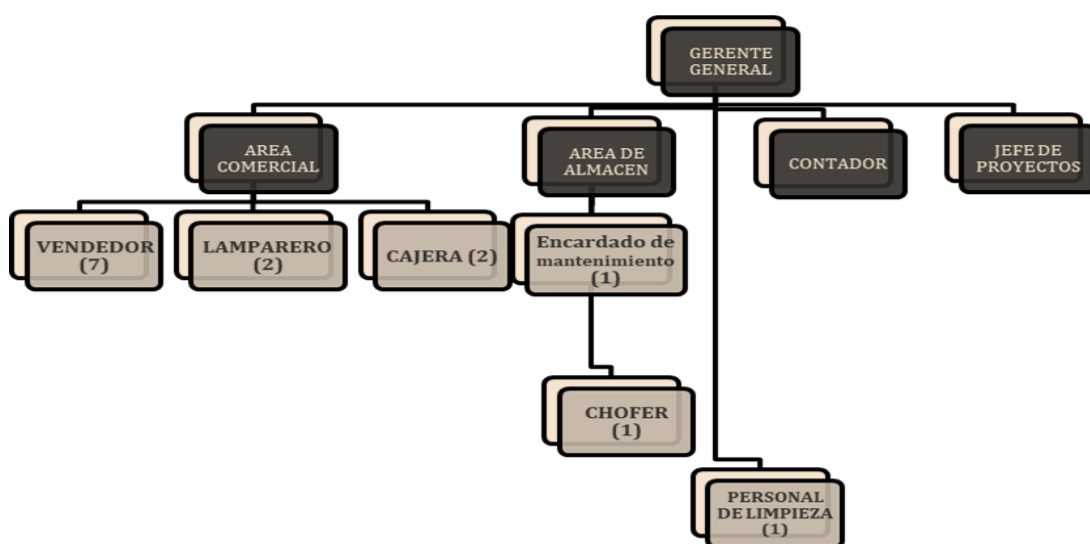
Comunicación abierta y directa:

Dado que la estructura organizacional es plana, se puede fomentar una comunicación abierta y directa entre todos los empleados. Esto promoverá la colaboración, el intercambio de ideas y la toma de decisiones más ágil.

5.1.6. Organigrama de la Empresa

Gráfico 17

Organigrama Propuesto



Fuente: Elaboración propia

5.1.7. Manual de Funciones par EMCIL

El manual de funciones es esencial para la empresa, ya que proporciona una base sólida para la gestión de recursos humanos, la claridad en las responsabilidades de los empleados y la coherencia en las operaciones. Ayuda a optimizar el rendimiento y la eficiencia de la organización, al tiempo que contribuye a una mayor satisfacción y compromiso de los empleados.

Tabla 22 Manual de Funciones - Puesto Gerente General

		MANUAL DE FUNCIONES	
		Versión: 1/2023	Código 001
1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO			
Nombre del cargo	Gerente General		
Nivel Jerárquico	Gerencial		
Dependencia	Ninguno		
Subordinados	Secretaria Gerencia, Encargado del área Comercial, área del Almacén, área de Contabilidad y jefe de Proyecto		
2. REQUISITOS			
Formación	No aplica	Conocimiento – Habilidad	
Experiencia	Experiencia previa en roles de liderazgo y gestión empresarial.	Excelentes habilidades de comunicación Capacidad para establecer relaciones efectivas. Orientación hacia el logro de resultados y capacidad para tomar decisiones informadas.	
3. OBJETIVO DEL PUESTO			
Gestión general de la empresa, tomando decisiones estratégicas y supervisando todas las áreas operativas y funcionales. Como líder, el Gerente Propietario establece la dirección empresarial y se asegura de que se cumplan los objetivos y metas establecidos.			
4. FUNCIONES			
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Desarrollar y comunicar la visión y estrategia empresarial. ❖ Tomar decisiones estratégicas y establecer políticas y procedimientos. ❖ Supervisar y coordinar las actividades de los diferentes departamentos. ❖ Representar a la empresa ante clientes, proveedores y otras partes interesadas. ❖ Monitorear el desempeño general de la empresa y tomar medidas correctivas. 			
5. UBICACIÓN			
 <pre> graph TD GG[GERENTE GENERAL] --> AC[AREA COMERCIAL] GG --> AA[AREA DE ALMACEN] GG --> C[CONTADOR] GG --> JEP[JEFE DE PROYECTOS] AC --> V[VENDEDOR (7)] AC --> L[LAMPARERO (2)] AC --> CAJ[CAJERA (2)] AA --> EM[Encargado de mantenimiento (1)] EM --> CH[CHOFER (1)] C --> PL[PERSONAL DE LIMPIEZA (1)] </pre>			

Tabla 23 Manual de Funciones - Puesto Cajera

	MANUAL DE FUNCIONES		
	Versión: 1/2023	Código	002
1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO			
Nombre del cargo	Cajera		
Nivel Jerárquico	Nivel Operativo		
Dependencia	Gerente Comercial		
Subordinados	Ninguno		
2. REQUISITOS			
Formación	Título en contabilidad y ramas afines	Conocimiento – Habilidad Habilidades numéricas y capacidad para manejar transacciones monetarias. Excelentes habilidades de comunicación y servicio al cliente. Capacidad para trabajar bajo presión y mantener la calma en situaciones desafiantes.	
Experiencia	Experiencia previa en puestos de cajero/a o atención al cliente.		
3. OBJETIVO DEL PUESTO			
Registra las transacciones de venta, manejar el efectivo y brindar un servicio al cliente amigable y eficiente para garantizar una experiencia positiva para los clientes mediante el manejo preciso de las transacciones monetarias.			
4. FUNCIONES			
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Realizar transacciones de venta y procesar los pagos de los clientes. ❖ Manejar el efectivo de forma precisa y asegurarse de que los registros sean correctos. ❖ Proporcionar un servicio al cliente amigable y atender sus consultas o problemas. ❖ Mantener el área de caja limpia y organizada 			
5. UBICACIÓN			
			

Tabla 24 Manual de Funciones - Puesto Gerente Comercial


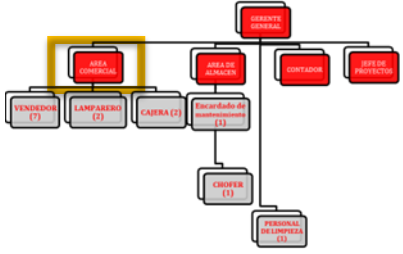
	MANUAL DE FUNCIONES		
	Versión: 1/2023	Código	002
1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO			
Nombre del cargo	Gerente Comercial		
Nivel Jerárquico	Nivel Ejecutivo		
Dependencia	Gerente General		
Subordinados	Vendedores, lampareros, Cajas		
2. REQUISITOS			
Formación	Título universitario en Administración de empresas, Finanzas o campo relacionado.	Conocimiento – Habilidad Conocimientos sólidos en estrategias de ventas y técnicas de negociación. Habilidades de liderazgo y capacidad para motivar y guiar a un equipo. Orientación hacia los resultados y habilidades analíticas.	
Experiencia	Experiencia previa en roles de gestión de ventas o comercial.		
3. OBJETIVO DEL PUESTO			
Liderar y gestionar el equipo de ventas para desarrollar e implementar estrategias con relación al crecimiento de las ventas y alcanzar los objetivos comerciales establecidos.			
4. FUNCIONES			
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Desarrollar y ejecutar estrategias de ventas para maximizar los ingresos y el crecimiento. ❖ Supervisar y guiar al equipo de ventas, brindando capacitación y apoyo. ❖ Establecer y mantener relaciones comerciales sólidas con clientes y proveedores. ❖ Analizar el mercado y las tendencias para identificar oportunidades de negocio. ❖ Elaborar informes y análisis de ventas para evaluar el desempeño y tomar decisiones. 			
5. UBICACIÓN			
			

Tabla 25 Manual de Funciones - Puesto Contador


	MANUAL DE FUNCIONES		
	Versión: 1/2023	Código	005
1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO			
Nombre del Cargo	Contador		
Nivel Jerárquico	Nivel Ejecutivo		
Dependencia	Gerente General		
Subordinados	Ninguno		
2. REQUISITOS			
Formación	Título universitario en Contabilidad, Finanzas o campo relacionado.	Conocimiento - Habilidad Conocimientos en legislación fiscal y regulaciones financieras.	
Experiencia	Experiencia previa en contabilidad y conocimientos sólidos de principios contables.	Habilidades analíticas y capacidad para trabajar con precisión y atención al detalle.	
3. OBJETIVO DEL PUESTO			
Llevar la contabilidad y la gestión financiera de la empresa para asegurar la precisión y legalidad de los registros contables a través del cumplimiento de las obligaciones fiscales y financieras.			
4. FUNCIONES			
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Registrar y analizar transacciones financieras, preparar estados financieros y reportes. ❖ Realizar conciliaciones bancarias y asegurar la precisión de los registros contables. ❖ Administrar los procesos de facturación y cobranza. ❖ Preparar y presentar informes fiscales y cumplir con las obligaciones tributarias. ❖ Colaborar con la dirección en la planificación financiera y la toma de decisiones. 			
5. UBICACIÓN			
 <pre> graph TD GG[GERENTE GENERAL] --> AS[AREA SERVICIOS] GG --> AA[AREA DE ALMACEN] GG --> C[CONTADOR] GG --> JP[JEFE DE PROYECTO] AS --> V[VENDEDOR (7)] AS --> L[LAMPARERO (2)] AS --> CA[CAJERA (2)] AA --> EM[Encargado de mantenimiento (1)] EM --> CH[CHOFER (1)] CH --> PL[PERSONAL DE LIMPIEZA (1)] </pre>			

Tabla 26 Manual de Funciones - Puesto Vendedor


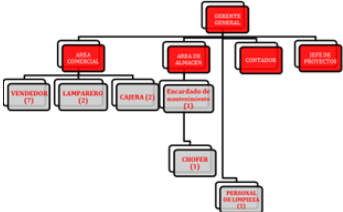
	MANUAL DE FUNCIONES		
	Versión: 1/2023	Código	005
1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO			
Nombre del cargo	Vendedor		
Nivel Jerárquico	Operativo		
Dependencia	Gerente Comercial		
Subordinados	Ninguno		
2. REQUISITOS			
Formación	No aplica	Conocimiento – Habilidad Habilidades de comunicación y capacidad para establecer relaciones con los clientes. Orientación al logro de resultados y habilidades de persuasión. Capacidad para trabajar de manera autónoma y en equipo.	
Experiencia	Experiencia previa en ventas, preferiblemente en el mismo sector.		
3. OBJETIVO DEL PUESTO			
<p>Vender los productos de la empresa, así como de brindar un servicio personalizado al cliente. Estos empleados son la cara de la empresa y juegan un papel clave en el crecimiento y la satisfacción del cliente</p>			
4. FUNCIONES			
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Presentar y promover los productos a los clientes, explicando características y beneficios. ❖ Generar ventas y alcanzar los objetivos establecidos. ❖ Atender consultas y ofrecer asesoramiento personalizado a los clientes. ❖ Mantener un conocimiento actualizado de los productos y las tendencias del mercado. ❖ Registrar y realizar seguimiento de las ventas, y mantener registros actualizados. 			
5. UBICACIÓN			
 <pre> graph TD GC[GERENTE COMERCIAL] --> V[VENDEDOR (E2)] GC --> L[LAMPARERO (E2)] GC --> C[CÁMERA (E2)] GC --> AV[Asistente de Ventas (E1)] GC --> CH[CHOFRER (E1)] GC --> PL[PERSONAL DE LIMPIEZA (E1)] AV --> CH </pre>			

Tabla 27 Manual de Funciones - Puesto jefe de Servicios y Proyectos

	MANUAL DE FUNCIONES		
	Versión: 1/2023	Código	007
1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO			
Nombre del cargo	Jefe de Servicios y Proyectos		
Nivel Jerárquico	Ejecutivo		
Dependencia	Gerente General		
Subordinados	Ninguno		
2. REQUISITOS			
Formación	Título universitario en Ingeniería-Eléctrica	Conocimiento – Habilidad Habilidades analíticas y capacidad para resolver problemas técnicos. Capacidad para trabajar en equipo y comunicarse eficazmente.	
Experiencia	Experiencia previa en proyectos técnicos		
3. OBJETIVO DEL PUESTO			
Supervisar los proyectos técnicos para desarrollar soluciones eficientes en el campo de la ingeniería mediante el cual contribuye al éxito de los proyectos y a la satisfacción de los clientes			
4. FUNCIONES			
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Realizar el diseño y la planificación técnica de los proyectos asignados. ❖ Coordinar la ejecución de los proyectos, asegurando el cumplimiento de los plazos y los estándares de calidad. ❖ Supervisar el trabajo del personal técnico y proveedores externos. ❖ Participar en la resolución de problemas técnicos y brindar asesoramiento especializado. ❖ Mantenerse actualizado sobre las últimas tendencias y avances tecnológicos en el campo de la ingeniería. 			
5. UBICACIÓN			
 <pre> graph TD GG[GERENTE GENERAL] --> AS[ÁREA DE SERVICIOS] GG --> AJ[ÁREA DE ALUMENADO] GG --> CO[COMERCIO] GG --> SP[SEDE DE PROYECTOS] AS --> V[VENDEDOR (7)] AS --> L[LAMPAREO (2)] AS --> C[CABLEA (2)] AJ --> E[Encargado de mantenimiento (1)] E --> CR[CROQUIS (1)] CR --> P[PERSONAL DE LAMPAREO (10)] </pre>			

Tabla 28 Manual de Funciones - Puesto Mantenimiento



	MANUAL DE FUNCIONES		
	Versión: 1/2023	Código	001
1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO			
Nombre del cargo	Mantenimiento		
Nivel Jerárquico	Operativo		
Dependencia	Encargado de Almacén		
Subordinados	Ninguno		
2. REQUISITOS			
Formación	Formación técnica en área correspondiente.	Conocimiento - Habilidad Habilidades de resolución de problemas y capacidad para trabajar de manera independiente. Excelentes habilidades de comunicación y orientación al cliente.	
Experiencia	Experiencia previa en soporte técnico y conocimientos en el campo específico.		
3. OBJETIVO DEL PUESTO			
Brindar soporte técnico y soluciones a los clientes en relación con los productos y servicios ofrecidos por la empresa. Su conocimiento técnico y habilidades de resolución de problemas contribuyen a la satisfacción del cliente y al éxito de la empresa.			
4. FUNCIONES			
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Realizar instalaciones, reparaciones y mantenimiento de los productos ofrecidos por la empresa. ❖ Brindar asesoramiento técnico a los clientes, responder consultas y resolver problemas. ❖ Realizar pruebas y diagnósticos para identificar y solucionar problemas técnicos. ❖ Mantener registros actualizados y reportar información relevante al departamento correspondiente. ❖ Mantenerse actualizado sobre las últimas tecnologías y avances técnicos. 			
5. UBICACIÓN			
			

Tabla 29 Manual de Funciones - Puesto Encargado de Inventario


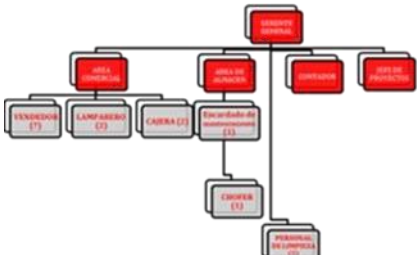
	MANUAL DE FUNCIONES		
	Versión: 1/2023	Código	006
1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO			
Nombre del cargo	Encargado de Inventario		
Nivel Jerárquico	Ejecutivo		
Dependencia	Gerente General		
Subordinados	Encargado de Mantenimiento		
2. REQUISITOS			
Formación	Carrera de Administración de empresas ramas a fines	Conocimiento – Habilidad Conocimiento en el material eléctrico. Trabajo en equipo	
Experiencia	Experiencia previa en gestión de inventarios.	Manejo de guías de mercancías	
3. OBJETIVO DEL PUESTO			
Controlar el inventario de productos de la empresa para asegurar la disponibilidad y la precisión del registro mediante un flujo de trabajo eficiente y satisfacer la demanda de los clientes, así también la distribución optima a minorías y sucursales.			
4. FUNCIONES			
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Supervisar y controlar el inventario de productos, registrando las entradas y salidas. ❖ La distribución del material ya sea a minoristas y a las sucursales dependiente el número de cantidad que disponga la empresa ❖ Realizar inventarios periódicos y reconciliar discrepancias. ❖ Monitorear los niveles de stock y coordinar pedidos de reposición según sea necesario. ❖ Colaborar con el equipo de compras para asegurar una gestión eficiente de los proveedores. ❖ Mantener registros actualizados y reportar información relevante. 			
5. UBICACIÓN			
			

Tabla 30 Manual de Funciones - Puesto Encargado de Mantenimiento

	MANUAL DE FUNCIONES		
	Versión: 1/2023	Código	008
1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO			
Nombre del cargo	Encargado de Mantenimiento		
Nivel Jerárquico	Operativo		
Dependencia	Jefe del área de Almacén		
Subordinados	Ninguno		
2. REQUISITOS			
Formación	Técnico electricista	Conocimiento – Habilidad	
Experiencia	Experiencia previa en mantenimiento y conocimientos en áreas técnicas correspondientes.	Habilidades prácticas y capacidad para resolver problemas técnicos. Conocimientos en normas de seguridad y regulaciones de mantenimiento. Habilidades de organización y capacidad para trabajar de manera independiente.	
3. OBJETIVO DEL PUESTO			
Garantizar el funcionamiento óptimo de los equipos y las instalaciones de la empresa a través de tareas de mantenimiento preventivo y correctivo para garantizar la eficiencia operativa y la seguridad en el lugar de trabajo.			
4. FUNCIONES			
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Realizar tareas de mantenimiento preventivo y correctivo en equipos y sistemas. ❖ Monitorear y reparar fallas en instalaciones y equipos. ❖ Coordinar y supervisar las reparaciones y el mantenimiento realizado por proveedores externos. ❖ Mantener registros actualizados de las actividades de mantenimiento y los reportes de problemas. ❖ Cumplir con las normas de seguridad y regulaciones relacionadas con el mantenimiento. 			
5. UBICACIÓN			
			


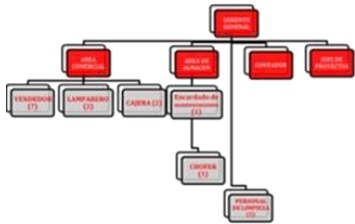
Tabla 31 Manual de Funciones - Puesto Vendedor de Material

	MANUAL DE FUNCIONES		
	Versión: 1/2023	Código	009
1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO			
Nombre del cargo	Vendedor de Material		
Nivel Jerárquico	Operativo		
Dependencia	Gerente Comercial		
Subordinados	Ninguno		
2. REQUISITOS			
Formación	No aplica	Conocimiento Habilidad	
Experiencia	Experiencia previa en ventas, preferiblemente en el campo de materiales eléctricos.	Habilidades de comunicación y capacidad para establecer relaciones con los clientes. Conocimientos técnicos básicos y capacidad para comprender los productos ofrecidos. Orientación al logro de resultados y habilidades de persuasión.	
3. OBJETIVO DEL PUESTO			
Vender materiales eléctricos a clientes mayoristas o minoristas mediante habilidades de servicio al cliente para contribuir al crecimiento de la empresa y a la satisfacción de los clientes.			
4. FUNCIONES			
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Promover y vender los materiales eléctricos y otros productos ofrecidos por la empresa. ❖ Identificar oportunidades de venta y establecer relaciones comerciales con clientes. ❖ Proporcionar asesoramiento técnico y recomendar soluciones adecuadas a las necesidades del cliente. ❖ Realizar seguimiento de las ventas, brindar atención al cliente y resolver consultas o problemas. ❖ Mantener registros actualizados y reportar información relevante. 			
5. UBICACIÓN			
			

Tabla 32 Manual de Funciones - Puesto Limpieza

	MANUAL DE FUNCIONES		
	Versión: 1/2023	Código	010
1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO			
Nombre del cargo	Limpieza		
Nivel Jerárquico	Operativo		
Dependencia	Gerente General		
Subordinados	Ninguno		
2. REQUISITOS			
Formación	No aplica	Conocimiento Habilidad	
Experiencia	Experiencia previa en tareas de limpieza y mantenimiento.	Habilidades de organización y capacidad para trabajar de manera autónoma. Atención al detalle y capacidad para seguir instrucciones.	
3. OBJETIVO DEL PUESTO			
Mantener la limpieza y el orden en las instalaciones de la empresa para garantizar un entorno de trabajo seguro y agradable para los empleados y clientes.			
4. FUNCIONES			
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Realizar tareas de limpieza y mantenimiento en las áreas designadas. ❖ Limpiar y desinfectar superficies, pisos, baños y áreas comunes. ❖ Recolectar y desechar correctamente los desechos y materiales no deseados. ❖ Reportar problemas o necesidades de mantenimiento a la persona responsable. ❖ Seguir los protocolos de seguridad y mantener la higiene personal. 			
5. UBICACIÓN			
			

Tabla 33 Manual de Funciones - Puesto Chofer

	MANUAL DE FUNCIONES		
	Versión: 1/2023	Código	001
1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO			
Nombre del cargo	Chofer		
Nivel Jerárquico	Operativo		
Dependencia	Gerente General		
Subordinados	Ninguno		
2. REQUISITOS			
Formación	Licencia de conducir válida y experiencia previa en conducción	Conocimiento Habilidad Conocimiento de las regulaciones de tránsito y habilidades de conducción segura. Capacidad para trabajar de manera independiente y cumplir con los plazos de entrega. Habilidades de comunicación y orientación al servicio al cliente.	
Experiencia	No aplica		
3. OBJETIVO DEL PUESTO			
Realizar entregas y transporte de mercancías para manejar de manera segura y oportuna el material, mediante las rutas y regulaciones establecidas.			
4. FUNCIONES			
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Realizar la carga y descarga de productos de manera segura y eficiente. ❖ Transportar mercancías siguiendo las rutas y horarios establecidos. ❖ Mantener registros precisos de las entregas realizadas. ❖ Mantener el vehículo en buen estado de funcionamiento y realizar el mantenimiento regular. ❖ Cumplir con las normas de seguridad y regulaciones de tránsito. 			
5. UBICACIÓN			
 <pre> graph TD GG[Gerente General T1] --> D[Director de Operaciones T2] GG --> D2[Director de Ventas T2] GG --> D3[Director de Finanzas T2] GG --> D4[Director de Recursos Humanos T2] GG --> D5[Director de Marketing T2] D --> S[Supervisor de Almacén T3] D --> S2[Supervisor de Logística T3] S --> C[Chofer T3] S --> O[Operario de Almacén T2] </pre>			

5.1.8 Manual de Procedimientos para EMCIL

El manual de procedimientos es fundamental para la empresa, ya que proporciona una guía detallada y sistemática de los pasos y procesos necesarios para llevar a cabo las actividades y tareas en cada área funcional.

Tabla 34

Manual de Procedimientos - Gerencia


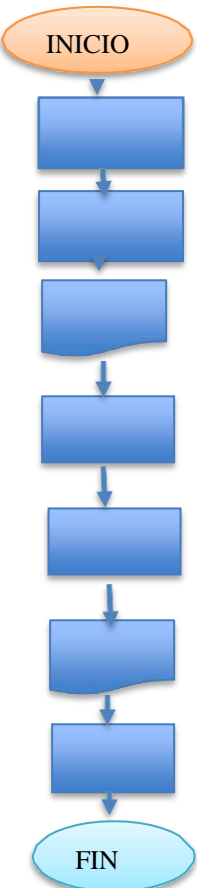
	MANUAL DE PROCEDIMIENTO	
	Cargo: Gerencia	Versión: 1/2023
PROCESO	FLUJOGRAMA	RESPONSABLE
1 Inicio		
2 Planeación		Gerente
3 Revisión de la página SICOES		Gerente
4 Revisión de Cotizaciones		Gerente
5 Comunicación con proveedores		Gerente
6 Aprueba pagos a proveedores		Gerente
7 Verificación de cotizaciones, facturas y nota de pedido		Gerente
8 Pago de planilla al personal		Gerente
FIN		
Elaboro	Reviso	Aprobó
Isabel Peñaloza Trujillo	Lic. Carlos Ruiz Cuevas	Tec. Emilio Yucra A. Gerente general

Tabla 35

Manual de Procedimientos - Área Comercial


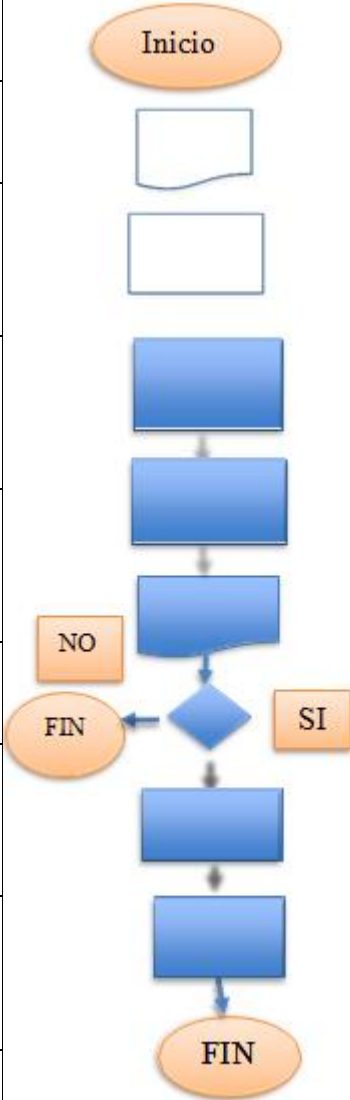
	MANUAL DE PROCEDIMIENTO		
	Cargo: Área Comercial	Versión:	1/2023
PROCESO	FLUJOGRAMA	RESPONSABLE	
1 inicio	 <pre> graph TD Inicio([Inicio]) --> Step1[] Step1 --> Step2[] Step2 --> Step3[] Step3 --> Step4[] Step4 --> Step5[] Step5 --> Step6[] Step6 --> Step7[] Step7 --> Step8[] Step8 --> Step9[] Step9 --> Step10[] Step10 --> Step11[] Step11 --> Step12[] Step12 --> Step13[] Step13 --> Step14[] Step14 --> Step15[] Step15 --> Step16[] Step16 --> Step17[] Step17 --> Step18[] Step18 --> Step19[] Step19 --> Step20[] Step20 --> Step21[] Step21 --> Step22[] Step22 --> Step23[] Step23 --> Step24[] Step24 --> Step25[] Step25 --> Step26[] Step26 --> Step27[] Step27 --> Step28[] Step28 --> Step29[] Step29 --> Step30[] Step30 --> Step31[] Step31 --> Step32[] Step32 --> Step33[] Step33 --> Step34[] Step34 --> Step35[] Step35 --> Step36[] Step36 --> Step37[] Step37 --> Step38[] Step38 --> Step39[] Step39 --> Step40[] Step40 --> Step41[] Step41 --> Step42[] Step42 --> Step43[] Step43 --> Step44[] Step44 --> Step45[] Step45 --> Step46[] Step46 --> Step47[] Step47 --> Step48[] Step48 --> Step49[] Step49 --> Step50[] Step50 --> Step51[] Step51 --> Step52[] Step52 --> Step53[] Step53 --> Step54[] Step54 --> Step55[] Step55 --> Step56[] Step56 --> Step57[] Step57 --> Step58[] Step58 --> Step59[] Step59 --> Step60[] Step60 --> Step61[] Step61 --> Step62[] Step62 --> Step63[] Step63 --> Step64[] Step64 --> Step65[] Step65 --> Step66[] Step66 --> Step67[] Step67 --> Step68[] Step68 --> Step69[] Step69 --> Step70[] Step70 --> Step71[] Step71 --> Step72[] Step72 --> Step73[] Step73 --> Step74[] Step74 --> Step75[] Step75 --> Step76[] Step76 --> Step77[] Step77 --> Step78[] Step78 --> Step79[] Step79 --> Step80[] Step80 --> Step81[] Step81 --> Step82[] Step82 --> Step83[] Step83 --> Step84[] Step84 --> Step85[] Step85 --> Step86[] Step86 --> Step87[] Step87 --> Step88[] Step88 --> Step89[] Step89 --> Step90[] Step90 --> Step91[] Step91 --> Step92[] Step92 --> Step93[] Step93 --> Step94[] Step94 --> Step95[] Step95 --> Step96[] Step96 --> Step97[] Step97 --> Step98[] Step98 --> Step99[] Step99 --> Step100[] </pre>	Jefe comercial	
2 revisión de cotizaciones		Jefe comercial	
3 coordinación de pedidos con proveedores		Gerente	
4 supervisión de Vendedores		Jefe comercial	
5 propuesta de hoja de costos en porcentaje para el material nuevo		Jefe Comercial	
6 Ordenar documentación		Jefe Comercial	
7 revisión del SICOES de Material		Jefe Comercial	
9 imprimir para Presentar Propuesta		Jefe Comercial	
10 informe para el Gerente		Jefe Comercial	
FIN			
Elaboro	Reviso	Aprobó	
Isabel Peñalosa Trujillo	Lic. Carlos Ruiz Cuevas	Tec. Emilio Yucra A.	

Tabla 36

Manual de Procedimientos - Caja


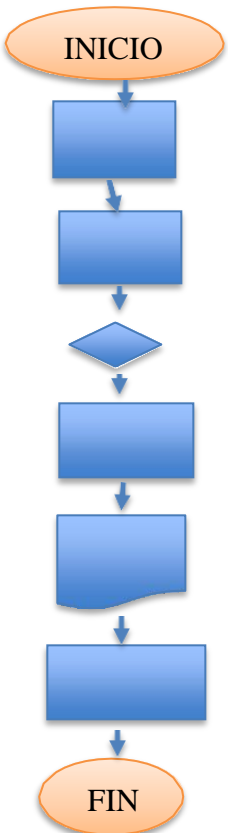
	MANUAL DE PROCEDIMIENTO	
	Cargo: CAJA	Versión: 1/2023
PROCESO	FLUJOGRAMA	RESPONSABLE
1 Inicio		
2 Suma de caja		Cajera
3 Aumento de 200Bs para cambio		Gerente
4 Atención para la cancelación de material		Cajera
5 Guardar el efectivo en caja		Cajera
6 impresión del comprobante en caso de QR		Cajera
7 arqueo de caja FIN		Cajera
Elaboro	Reviso	Aprobó
Isabel Peñaloza Trujillo	Lic. Carlos Ruiz Cuevas	Tec. Emilio Yucra A.

Tabla 37

Manual de Procedimientos - Área de Almacén


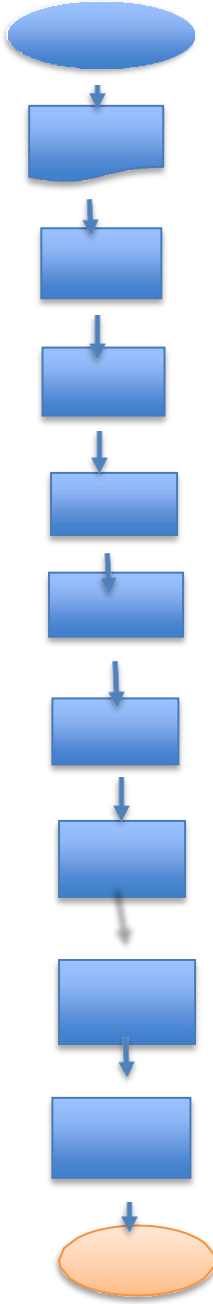
	MANUAL DE PROCEDIMIENTO	
	Cargo: Área Almacén	Versión: 1/2023
PROCESO	FLUJOGRAMA	RESPONSABLE
1 Inicio		
2 Revisa el cuaderno de inventarios		Encargado de Inventario
3 Coordinalas ventas del día anterior con el inventario		Jefe Comercial
4 Recibe material nuevo		Encargado de Inventario
5 Ordena y sella el material para su venta y Distribución		Encargado de Inventario
6 Forra el material en exhibición con nailon		Encargado de Inventario
7 Prueba el material		Encargado de Inventario
8 Crear códigos para el material nuevo		Jefe Comercial
9 Guarda en el deposito		Encargado de Inventario
10 registra material dañado para devolución o desecho		Encargado de Inventario
Elaboro	Reviso	Aprobó
Isabel Peñaloza Trujillo	Lic. Carlos Ruiz Cuevas	Tec, Emilio Yucra Aviza

Tabla 38

Manual de Procedimientos - Mantenimiento


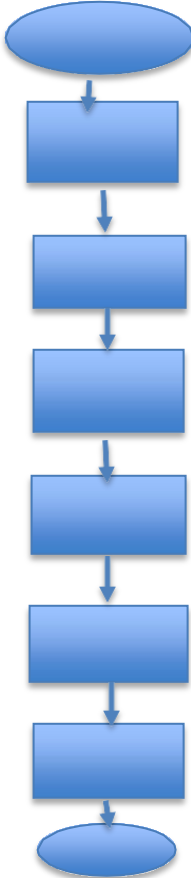

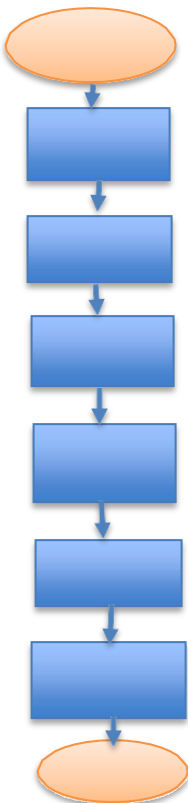
	MANUAL DE PROCEDIMIENTO	
	Cargo: Mantenimiento	Versión: 1/2023
PROCESO	FLUJOGRAMA	RESPONSABLE
1 Inicio		Encargado de mantenimiento
2 Recoge la mercancía con la Guía		Encargado de mantenimiento
3 Dirige el material a la empresa		Encargado de mantenimiento
4 Entrega el material para revisión		Encargado de Almacén
5 Prueba de material		Encargado de mantenimiento
6 Elaborar lista material dañado		Encargado de mantenimiento
7 Ordenar en el deposito		Encargado de mantenimiento
8 FIN		
Elaboró	Reviso	Aprobó
Isabel Peñaloza Trujillo	Lic. Carlos Ruiz Cuevas	Tec. Emilio Yucra Aviza

Tabla 39

Manual de Procedimientos - Área de Ventas

	MANUAL DE PROCEDIMIENTO		
	Cargo: Área de ventas	Versión:	1/2023
PROCESO	FLUJOGRAMA	RESPONSABLE	
1 Inicio			
2 Atención al cliente que ingresa		Vendedor y Lamparero	
3 Verificar el producto en la muestra		Vendedor y Lamparero	
4 Verificar deposito		Vendedor y Lamparero	
5 Opción de pedido		Vendedor y Lamparero	
6 Muestra otras opciones		Vendedor y Lamparero	
7 Cierre de venta		Vendedor y Lamparero	
8 FIN			
Elaboró	Revisó	Aprobó	
Isabel Peñaloza Trujillo	Lic. Carlos Ruiz Cuevas	Tec. Emilio Yucra Aviza	

5.2. HERRAMIENTAS DE GESTIÓN

Las herramientas de gestión, como el Kardex Electrónico, puede ser muy importantes para la empresa EMCIL ya que le permitirá gestionar de manera eficiente su inventario, visualizar y analizar datos relevantes para la toma de decisiones, y comprender y diseñar su modelo de negocio de manera efectiva. El uso adecuado de esta herramienta puede contribuir a la optimización de procesos, la mejora de la toma de decisiones y el impulso del crecimiento y éxito de la empresa.

5.2.1. Área de Almacén

Ilustración 7
Proceso del Área de almacenes



Fuente: Elaboración propia

Recepción

En la primera etapa juega un papel importante los documentos formales entre EMCIL y sus proveedores comenzando con la nota de pedido conjuntamente la guía del proveedor para verificar el material llegado.

Ilustración 8
Nota de entrega de la empresa Emcil

NOTA DE PEDIDO			
SEÑORES:		FECHA:	
ITEM	CANT.	UNID.	DETALLE
1			
2			
3			
4			
5			
6			

Al momento de realizar entregas de material la empresa utiliza nota de entregas a los clientes para poder tener una constancia del material entregado y retirado de almacén para después descontarlo del inventario. La nota de entrega que utiliza la empresa es desactualizada como se observa en el diagnostico ya que lleva aun el anterior logo, es por eso que se propone la

siguiente nota de entrega.

Considerando que la nota de entrega es un documento mercantil que tiene la finalidad de justificar o acreditar la entrega de un producto o de una prestación de un servicio en particular. Estas notas las entrega el encargado de almacén, quien ha de firmar la nota para dejar constancia es el gerente general de su conformidad con el material recibido. Con el modelo de nota de entrega facilitamos a la empresa que la que utilizan es desactualizada como se observa en el diagnóstico ya que lleva aun el anterior logo, es por eso que se propone la siguiente nota de entrega.

Ilustración 9
Proforma Nota de Entrega

Emcil Electro Iluminación Calle Ingavi esq. O'Connor Cel: 72977949 Telf. 66-73317 N° 8

NOTA DE ENTREGA

SEÑOR(ES)			FECHA		
ITEM	CANT.	UNID.	DETALLE	UNIT.	TOTAL
1					
2					
3					
4					
8					
9					
10					
11					
12					
13					
14					
15					
16					
SON:				TOTAL	

.....
Entregue Conforme

.....
Recibi Conforme

.....
FIRMA Y SELLO GERENTE GENERAL EMILIO
YUCRA AVIZA


Proforma Nota de Cotización

Emcil Electro Iluminación		Calle Ingavi esq. O'Connor Cel: 72977949 Telf. 66-73317			
		COTIZACIÓN			
SEÑORES:			FECHA:		
ITEM	CANT.	UNIDAD	DESCRIPCIÓN	PRECIO UNITARIO	TOTAL
1		MTS			0
2		PZA			0
SON:			00/100 BOLIVIANOS	TOTAL	Bs.

Elaboración Propia

Ilustración 10

Certificados de calidad para el material entregado


CERTIFICADO DE CALIDAD Y GARANTIA

Sr. ASOCIACION ACCIDENTAL ALIANZA

Mediante la presente la empresa ELECTRO ILUMINACIÓN EMCIL CON NIT N° 3093195014, importadores y comercializadores de diferentes marcas reconocidas en Bolivia, **CERTIFICA** que los siguientes productos cotizados conforme a la Factura N° 908, cuentan con Certificado de Calidad y cuentan con Garantía de Un (1) año:

CANTIDAD	DESCRIPCIÓN	MARCA
1	PANEL LED 60X60 CM 48W EMPOTRAR	MR
1	MARCO PARA PANTALLA LED P/SOBREPONER	MR

La Garantía va contra defectos de fábrica, ante cualquier eventualidad, la garantía no cubre productos rotos, dañados intencionalmente o por mal uso de los mismos.

Es cuanto certifico para fines que convenga al interesado.

Tarija, 23 de Junio de 2021

Atentamente:

GERENTE COMERCIAL

CASA MATRIZ
Calle Ingavi N° 764, * Zona Virgen de Fátima
Telf.: 66 66 73327 * Cel.: 729 77349
Tarija - Bolivia

Elaboración propia

Hoja de Kardex Electrónico

El Kardex electrónico es una herramienta que permite el registro y seguimiento de inventario de manera electrónica. Es especialmente útil para empresas como EMCIL, que manejan un inventario de productos eléctricos.

Ilustración 11

Tabla Dinámica en Excel para el Kardex de EMCIL

Lista de inventario
EMCIL



Para realizar un nuevo pedido	ID de inventario	Nombre	Descripción	MARCA	Precio por unidad	Cantidad en existencias	Valor de inventario
	FWLC08	FOCOS LED	8W LUZ CALIDA	WELLMAX	Bs9,00	2	
	TLS20W	TUBOS LED	20W LUZ BLANCA	SICA			
	Bs12.00TFW30W	TUBOS FLUORECENTES	30W LUZ	BLANCA			
		WESTINGHOUSE					
	CPFR1	CABLES	1MM COLOR ROJO				
		PRYSMIAN2926	LAMPARAS				
		ARANDELA URBAN					
	IN0006	SPOT	3W LUZ CALIDA				
	IN0008	PANEL SOBREPUESTO	36W LUZ				

Fuente: Elaboración propia

Este es un modelo de Kardex para la empresa, la tabla Kardex deberá ser configurado en función de los tipos de productos que maneje la empresa y las características de las compras de los clientes.

Este es el primer paso para la creación de una Base de Datos o registros sistemáticos para la empresa EMCIL, ya que a partir de estos registros será posible disponer de toda la información interna de la empresa, en términos de disponibilidades, niveles de venta y más, en tiempo real lo cual agilizará sobre manera la toma de decisiones efectivas.

Ilustración 12

Planilla para el resumen del Kardex en el área de almacenes

Emcil Electro Iluminación						
PLANILLA DE REGISTRO PARA PEDIDO DE MATERIAL EN STOCK						
N°	CANTIDAD	CÓDIGO	MATERIAL	MARCA	FECHA DE PEDIDO	FECHA DE LLEGADA
1	10	2926	ARANDELA URBAN	MADELUSTRE	26/6/2023	15/8/2023
2	150	IN0007	SPOT 3W LC	TECNOLED	26/6/2023	30/6/2023
3	12	IN0013	REFLECTORES	YOUYULED	26/6/2023	28/6/2023
4						
5						
6						
7						
8						
9						
10						
11						
12						
13						
14						
15						
16						
17						
18						
19						
20						
21						
22						
23						
24						

Fuente: Elaboración propia

El uso de un Kardex electrónico proporciona ventajas como un registro más preciso y actualizado de las existencias, la capacidad de generar informes de inventario en tiempo real, identificar patrones de demanda y facilitar la gestión de compras y reposición de stock.

Ilustración 13

Planilla para el resumen de costo en material dañado y desechado en el área de almacenes

The screenshot shows an Excel spreadsheet with the following data table:

PLANILLA DE REGISTRO PARA PEDIDO DE MATERIAL DAÑADO							
MES DE ABRIL							
N°	CANTIDAD	CÓDIGO	MATERIAL	MARCA	COSTO REPARACIÓN	COSTO POR DESECHO	
	2	2926	ARANDELA URBAN	MADELUSTRE	Bs26,00	Bs215,00	
1	5	IN0007	SPOT 3W LC	TECNOLED	Bs3,00	Bs47,00	
2	4	IN0013	REFLECTORES	YOUYULED	Bs54,00	Bs85,00	
3							
4							
5							
6							
7							
8							
9							
10							
11							
12							
13							
14							
15							
16							
17							
18							
19							
20							
21							

La presente planilla nos presentara el costo total a través de la suma del mes correspondiente del material dañado el cual podrá ser arreglado mediante driver o led, en cuanto a los desechados el precio de costo debe anotarse para que el gerente pueda tener precauciones en cuanto al manejo o transporte, así también si los materiales son de calidad ayudará tener registrado para tomar decisiones.

CODIFICACIÓN DEL MATERIAL

Lo más importante en una empresa son los productos y el tiempo que se tarda en servir a un cliente. Si para atender a un cliente tenemos que hacerle esperar más del tiempo normal

debido al desorden administrativo provocado por una incorrecta codificación y clasificación de los artículos, los clientes se molestarán, demostrando su enfado con no volver más a la empresa.

Esta falta de codificar los artículos y agruparlos correctamente genera problemas cuando necesitamos realizar una búsqueda, al no estar ordenados los productos con lógica y coherencia para ser localizados rápidamente y por todos los empleados.

1. Establecer un formato estándar

Disponemos de un formato, que puede estar en cualquier base de datos, en una hoja Excel, en el que figuren los datos necesarios para la búsqueda de un artículo, dentro de un listado de productos. En primer lugar, el código interno que se quiera dar, el código debe tener originariamente el producto, la descripción del artículo con un número de palabras o de espacio limitado en la que se ha de recoger la descripción, las medidas, el color y la marca.

2. Código

Este sistema de codificación es uno de los más extendidos y utilizados en todos los sectores, tanto industriales como comerciales, ya que facilita el control y la gestión de todos los productos y unifica mediante un solo código el producto, la marca, son referencias únicas y que, además, son interpretadas por los lectores que reconocen el código EAN correctamente y que indican el precio para el cobro por caja y registrar en las facturas. Es necesario utilizar este código como el referente de un producto, ya que ocurre que, en muchas ocasiones, un mismo artículo lo suministran varios proveedores, pero con el código correcto podemos diferenciar quién es su suministrador y las ventas específicas que ha generado así también los muebles tendrían un código destinado como activos en la empresa.

Ilustración 14
Membrete de código para mueble



3. Dedicarle el tiempo necesario a la codificación y altas

En todas las empresas con material de diferentes marcas es común la falta de recursos humanos y de tiempo. Si clasificamos por la importancia que se le da a cada labor administrativa, comprobaremos que la de la correcta codificación y alta de los artículos se le dedica poco tiempo y de cualquier manera. La labor de contar con la correcta clasificación por familias, códigos debe de ser constante y precisa.

4. Equipos y programas para una correcta aplicación de las altas y las codificaciones

Hay que contar con algún equipo informático con software de gestión comercial básico para introducir los artículos y una pistola o lector de códigos que nos ayuda en la gestión de altas, bajas, inventarios, etc. Esta labor deberá efectuarse a diario y se ha de actualizar los sistemas informáticos en el mismo momento en que se está realizando el alta o codificación

Lista de precios con códigos

Es necesario tener una lista de precios para codificar los artículos, materia y los muebles, todos los productos que tengamos en la empresa deben contar con una descripción y codificación. Se debe contar sistematizar las listas para que disponga el área comercial para realizar las altas, bajas e inventarios de los artículos.

Ilustración 15
Lista de precios con códigos sistematizada

 		NO FAB	CODIGO	DESCRIPCION & CARACTERISTICAS NUEVA	PRECIO (BS)	IMAGEN
Y30001	YYIHER-HSC8/6-4			ALICATE PRENSA FERRULE DESNUDOS/AISLADOS, 0.25 A 6MM²	250	
Y30002	YYIHER-HSC8/16-4			ALICATE PRENSA FERRULE DESNUDOS/AISLADOS, 4 A 16MM²	347	
Y30003	YYIHER-HS-05WF			ALICATE PRENSA TERMINALES AISLADOS, 0.5 A 6MM² (BLUE)	166	
Y30005	YYIHER-HX-120B			ALICATE PRENSA TERMINALES NO AISLADOS, 10 A 120MM²	877	
Y30006	YYIHER-HX-150B			ALICATE PRENSA TERMINALES NO AISLADOS, 25 A 150MM²	877	

Fuente: Elaboración propia

5.1.1. AREA COMERCIAL

La información sistemática es una herramienta de visualización de datos que permite transformar datos complejos en informes interactivos y paneles de control. Para EMCIL, puede ser valioso para analizar y visualizar datos relacionados con las ventas, el inventario, los resultados financieros y otras métricas clave.

Registro de ventas según empleados

REGISTRO DE VENTAS DIARIAS 						
PROFORMA	FECHA	EMPLEADO	MATERIAL	CATEGORIA	PRECIO	CLIENTE
125	4-abr-23	VENDERDOR 1	FOCOS DE 23W	FOCOL LED	19 BS	NUEVO
152	4-abr-23	VENDERDOR 2	TERMICO SICA	TERMICO	20 BS	NUEVO
215	4-abr-23	VENDERDOR 4	PRISMIAN 1,5MM	CABLE	126 BS	ANTIGUO
127	4-abr-23	VENDERDOR 4	PRISMIAN 2,5MM	CABLE	260 BS	NUEVO
148	4-abr-23	VENDERDOR 5	BREAKER	TERMICO	45 BS	NUEVO
257	4-abr-23	VENDERDOR 6	PANEL 24W REDONDO	FOCOS LED	70 BS	NUEVO
147	4-abr-23	LAMPARERO 2	LAMPARA DE MESA	LAMPARA	215 BS	ANTIGUO
165	4-abr-23	LAMPARERO 3	SPOT DE PARED	LAMPARA	170 BS	ANTIGUO
123	4-abr-23	LAMPARERO 2	APLIQUE DE BAÑO	LAMPARA	280 BS	ANTIGUO
148	4-abr-23	VENDEDEDOR 4	TERMICO 2X40 ABB	TERMICO	75 BS	ANTIGUO
258	4-abr-23	VENDEDEDOR 6	FOCO CON SENSOR	FOCOS LED	29 BS	NUIEVO

Se realizo un formato de planilla para tener datos de la categoría de material que se vende más por mes, realizando un análisis, así también se conocerá la marca que los clientes prefieren, el registro de las ventas diarias señala la venta de clientes nuevos y antiguos para tener un porcentaje de fidelidadpor parte de los clientes.

Planilla de registro de ventas

PLANILLA DE REGISTRO DE VENTAS MES DE ABRIL 				
FECHA	PRECIO	MATERIAL	MARCA	CATEGORIA
16/6/2023	251	LAMPARA DE VELADOR	ARANDELA URBAN	LAMPARA
17/6/2023	5	APLIQUES DE PISO DE 12W	TECNOLED	LAMPARA
18/6/2023	4	TERMICO 1X10	SICA	TERMICO
19/6/2023				
20/6/2023				
21/6/2023				
22/6/2023				
23/6/2023				
24/6/2023				
25/6/2023				
26/6/2023				
27/6/2023				
28/6/2023				
29/6/2023				

BASE DE REGISTRO DE VENTAS

Para la optimización de la toma de decisiones y un uso estratégico de la información que se acumula en la empresa, es justamente la creación de una única tabla dinámica de los registros de venta ligados a las hojas electrónicas del Kardex y la base de datos de los clientes recurrentes, para enlazaren un solo informe y en tiempo real, sobre el movimiento interno de la empresa EMCIL.

Finalmente, una vez haciendo la integración entre los archivos necesarios como la hoja de Kardex enExcel, los registros de ventas con Tabla Dinámica en Base de Datos de los clientes con Excel las existencias en almacenes, la información de sus clientes y la información financiera en tiempo real. Esto agilizará la toma de decisiones y proveerá de una información depurada y clasificada, que luego podrá incorporar en sus estrategias de crecimiento, estrategias de marketing, etc.

Al tener una visión clara y visual de los datos, el gerente de EMCIL pueda tomar decisionesinformadas basadas en información relevante y actualizada.

Ilustración 16

Creación de Base de Datos para el Registro de Ventas (con Tabla Dinámica)

REGISTRO DE VENTAS DIARIAS							
PROFORMA	FECHA	EMPLEADO	MATERIAL	CATEGORIA	PRECIO	CLIENTE	
125	4-abr-23	VENDERDOR 1	FOCOS DE 23W	FOCOL LED	19 BS	NUEVO	
152	4-abr-23	VENDERDOR 2	TERMICO SICA	TERMICO	20 BS	NUEVO	
215	4-abr-23	VENDERDOR 4	PRISMIAN 1,5MM	CABLE	126 BS	ANTIGUO	
127	4-abr-23	VENDERDOR 4	PRISMIAN 2,5MM	CABLE	260 BS	NUEVO	
148	4-abr-23	VENDERDOR 5	BREAKER	TERMICO	45 BS	NUEVO	
257	4-abr-23	VENDERDOR 6	PANEL 24W REDONDO	FOCOS LED	70 BS	NUEVO	
147	4-abr-23	LAMPARERO 2	LAMPARA DE MESA	LAMPARA	215 BS	ANTIGUO	
165	4-abr-23	LAMPARERO 3	SPOT DE PARED	LAMPARA	170 BS	ANTIGUO	
123	4-abr-23	LAMPARERO 2	APLIQUE DE BAÑO	LAMPARA	280 BS	ANTIGUO	
148	4-abr-23	VEMDEDOR 4	TERMICO 2X40 ABB	TERMICO	75 BS	ANTIGUO	
258	4-abr-23	VEMDEDOR 6	FOCO CON SENSOR	FOCOS LED	29 BS	NUEVO	

Fuente: Elaboración propia

Ilustración 17

Planilla de desempeño en ventas

PLANILLA DE REGISTRO DE VENTAS MES DE JUNIO							
VENTAS	VENDEDOR 1	VENDEDOR 2	VENDEDOR 3	VENDEDOR 4	VENDEDOR 5	LAMPARERO 6	LAMPARERO 7
1/6/2023	Bs12.540,00	Bs5.234,00	Bs8.521,00	Bs295,00	Bs189,00	Bs2.954,00	Bs1.005,00
2/6/2023							
3/6/2023							
4/6/2023							
5/6/2023							
6/6/2023							
7/6/2023							
8/6/2023							
9/6/2023							
10/6/2023							
11/6/2023							
12/6/2023							
13/6/2023							
14/6/2023							
15/6/2023							
16/6/2023							
17/6/2023							
18/6/2023							

19/6/2023							
20/6/2023							
21/6/2023							
22/6/2023							
23/6/2023							
24/6/2023							
25/6/2023							
26/6/2023							
27/6/2023							
28/6/2023							
29/6/2023							
30/6/2023							
TOTAL							

La planilla nos mostrará el total en ventas de cada vendedor, así se podrá medir el desempeño de cada vendedor y lamparero lo que nos señalará el monto que cada vendedor logra al mes, esto ayudará a la hora de dar incentivos o capacitaciones.

Programa de Capacitación en Atención al Cliente

Un programa de capacitación en atención al cliente es altamente importante para el personal de EMCIL. Ayuda a mejorar la satisfacción del cliente, fortalecer la imagen de marca, aumentar la competitividad, resolver problemas de manera efectiva y fomentar una comunicación interna sólida. Al invertir en la capacitación en atención al cliente, EMCIL puede brindar un servicio excepcional y establecer relaciones duraderas con sus clientes, lo que tiene un impacto positivo en su éxito a largo plazo.

Ilustración 18

Capacitación en Atención al Cliente al Personal de EMCIL



CONCLUSIONES
Y
RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

- ✓ Se logró elaborar un diseño organizacional para optimizar el nivel de eficiencia administrativa y gerencial de la empresa Electro Iluminación EMCIL, proporcionándole todos los factores estratégicos como la Misión, Visión, Objetivos Organizacionales, Valores de la Organización, Organigrama, etc., en función de sus características particulares y sus necesidades.
- ✓ Se pudo identificar y definir los aspectos claves y estratégicos para el diseño de la estructura organizacional, en base a las características actuales del mercado en esta industria o actividad comercial en la que se encuentra; esto a través del análisis de los factores macro ambientales de la empresa EMCIL, con el propósito que incremente la eficiencia de actividades claves como el manejo eficiente de sus inventarios, incorporar la información de los clientes de la empresa y agilizar e incrementar la eficiencia de la toma de decisiones.
- ✓ Se concluye que los factores cercanos de la cadena de valor presentan amenazas como la competencia que es muy probable que haga uso de este tipo de Datos para la gestión y control interno de sus inventarios y la toma de decisiones, pero también presenta oportunidades de mercado como la disponibilidad permanente de los productos que tienen mayor rotación por gestión y no perder las ventas, especialmente con clientes recurrentes de la empresa, esta información se utilizó para el diseño estructural de la empresa EMCIL.
- ✓ Se concluye también que la incorporación de actividades claves como un contador permanente al diseño organizacional, y las capacitaciones al personal, optimizarán la relación redituable con sus clientes actuales y potenciales a mediano y largo plazo.
- ✓ Se logró determinar el presupuesto necesario para la implementación de la propuesta, además de un análisis beneficio/costo para estimar los beneficios que la empresa puede obtener, no solo monetariamente sino también en términos de calidad, eficiencia y mejor atención al cliente, resultado que fue positivo y de alto valor, sobre todo a mediano y largo plazo para la empresa EMCIL.
- ✓ Se comprobó la hipótesis a través del método Chi cuadrada la cual nos resultó positivo.

RECOMENDACIONES

- Se recomienda implementar la propuesta de este trabajo de investigación en el segundo semestre de la gestión 2023 ya que las condiciones del mercado son cambiantes y porque la tarea de realizar una investigación científica no es una tarea sencilla y es más difícil que la empresa solicite un trabajo similar a una empresa privada, primero por el costo que eso implica y segundo porque no es garantizado que una consultora externa siga todos las etapas de investigación de rigor aplicados en la UAJMS.
- Se recomienda implementar este trabajo de investigación con todos los componentes diseñados para lograr los objetivos deseados y se tenga resultados favorables para EMCIL.
- Se recomienda realizar otras investigaciones complementarias para el uso del tablero de control de datos para el diseño de estrategias de marketing, estrategias de expansión a nuevos mercado o sucursales.
- Finalmente se recomienda hacer el monitoreo, control y evaluación de la propuesta de manera permanente para garantizar un funcionamiento óptimo del Kardex y se obtengan resultados positivos para la empresa EMCIL.