

UNIVERSIDAD PRIVADA ANTENOR ORREGO

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN



**IMPLEMENTACIÓN DE UN DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA MEJORAR LA
GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA EMPRESA GRUPO VEGADENT S.A.C.,
CENTRO CIVICO DEL DISTRITO DE TRUJILLO, AÑO 2017 – SEGUNDO
SEMESTRE.**

**TESIS PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN**

AUTORAS:

BR. MOSQUERA TUESTA, IRIS YOANA

BR. SILVA RODRIGUEZ, LEYDY KATHERINE

ASESORA:

MG. TARRILLO VÁSQUEZ, ROSA VIOLETA

TRUJILLO – PERÚ

2017

PRESENTACIÓN

Respetables miembros del Jurado:

Dando cumplimiento a las disposiciones del Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad Privada Antenor Orrego, sometemos a vuestra consideración la tesis titulada: **“IMPLEMENTACIÓN DE UN DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA MEJORAR LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA EMPRESA GRUPO VEGADENT S.A.C., CENTRO CIVICO DEL DISTRITO DE TRUJILLO, AÑO 2017 – SEGUNDO SEMESTRE.”**

Con el propósito de obtener el Título de Licenciado en Administración.

Trujillo, 18 de Noviembre del 2017

Br. Mosquera Tuesta, Iris Yoana

Br. Silva Rodriguez, Leydy Katherine

AGRADECIMIENTO

A Dios por ser nuestro padre y guía, a nuestros padres, hermanas y familiares que son estímulo poderoso para seguir adelante.

A la Mg. Rosa Violeta Tarrillo Vásquez, asesora de nuestra tesis, por su valiosa guía y asesoramiento a la realización de la misma.

A la Universidad Privada Antenor Orrego, por ser nuestra casa de estudios y el lugar de inolvidables recuerdos.

A todos los docentes que nos han acompañado durante el largo proceso, brindándonos siempre su orientación con profesionalismo ético en la adquisición de nuevos conocimientos.

Gracias a todas las personas que ayudaron directa e indirectamente en la realización de esta tesis.

Las autoras.

DEDICATORIA

A Dios por brindarnos la oportunidad y la dicha de la vida, al brindarnos los medios necesarios para continuar con nuestra formación ya que sin él no sería posible la culminación de esta exitosa meta, siendo un apoyo incondicional para lograrlo, y que hoy nos place sentirlo parte importante de este logro.

Para mi madre por su apoyo incondicional, tanto académica, como de la vida, por sus consejos y sus valores que me ha permitido ser una persona de bien, pero lo más importante por su amor y por darme una carrera para mi futuro. Todo lo que soy como persona te lo debo a ti madre.

Iris Y. Mosquera Tuesta.

A mi hermano Edson Silva, quién desde el cielo guía mi camino, por su valiosa enseñanza y amor; hermano mío, ocupas un lugar muy especial en mi corazón. A mis padres, por su infinito amor y apoyo incondicional, quienes fueron parte esencial de mi formación, en mi educación y valores como persona. A mis hermanas, por su ejemplo, quienes me motivaron a seguir día a día en el logro de mis metas. A mi pareja, por sus consejos y sus palabras de aliento. A todos ustedes, con amor

Leydy K. Silva Rodriguez.

RESUMEN

La presente investigación tuvo como propósito implementar un Diseño Organizacional para mejorar la Gestión Administrativa en la empresa Grupo Vegadent S.A.C., en el centro cívico de Trujillo, Año 2017 – Segundo Semestre.

Se planteó el siguiente problema: ¿En qué medida la implementación de un Diseño Organizacional mejorará la Gestión Administrativa de la empresa Grupo Vegadent S.A.C. del Centro Cívico de Trujillo, en el año 2017 – segundo semestre?. La investigación fue de tipo pre experimental con un solo grupo de estudio con observaciones de antes y después. La muestra estuvo constituida por las funciones, el proceso de ventas y los 12 trabajadores de la empresa.

Asimismo, los instrumentos de recolección de datos utilizados fueron: encuesta, entrevista, guía de observación y el análisis documental.

Para la contratación de hipótesis se utilizó la prueba estadística t – Student para muestras relacionadas, lo que arrojó como resultados que la implementación de un Diseño organizacional mejoró la Gestión Administrativa, en la medida en que la diferencia de las dimensiones: planeación, organización, dirección y control; es significativamente mayor, por tanto, son estadísticamente significativos.

El tiempo designado para el presente trabajo de investigación, permitió: el rediseño del organigrama, la elaboración del Manual de Organización y Funciones y del Manual de Procedimientos para Ventas, los cuales tuvieron aprobación y se implementaron; permitiendo hacer un pronóstico de ventas, en el que se evidencia un incremento de ventas del 16,40% para el mes de noviembre, y un 12,24% para diciembre. Por lo tanto, se demostró que el diseño organizacional logró la mejora en la gestión administrativa de la empresa.

Palabras claves: diseño organizacional, gestión administrativa, estructura organizacional, Manual de Organización y Funciones, Manual de Procesos.

ABSTRACT

The purpose of this research was to implement an Organizational Design to improve the Administrative Management in the company Grupo Vegadent S.A.C., in the civic center of Trujillo, Year 2017 - Second Semester.

The following problem was raised: To what extent the implementation of an Organizational Design will improve the Administrative Management of the company Grupo Vegadent S.A.C. of the Civic Center of Trujillo, in the year 2017 - second semester?. The investigation was of a pre-experimental type with a single study group with before and after observations. The sample consisted of the functions, the sales process and the 12 employees of the company.

Likewise, the data collection instruments used were; survey, interview, observation guide and documentary analysis.

For the hiring of hypotheses the t - Student statistical test for related samples was used, which showed as results that the implementation of an Organizational Design improves the Administrative Management, to the extent that it differentiates from the dimensions: planning, organization, direction and control; is significantly higher, therefore, they are statistically significant.

The time designated for this research work allowed: the redesign of the organization chart, the preparation of the Organization and Functions Manual and the Procedures Manual for Sales, which were approved and implemented; allowing to make a sales forecast, which shows an increase in sales of 16.40% for the month of November, and 12.24% for December. Therefore, it was demonstrated that the organizational design achieved the improvement in the administrative management of the company.

Keywords: organizational design, administrative management, organizational structure, organization and functions manual, process manual.

ÍNDICE

PRESENTACIÓN.....	i
AGRADECIMIENTO.....	ii
DEDICATORIA.....	iii
RESUMEN	iv
ABSTRACT.....	v
LISTA DE TABLAS.....	ix
LISTA DE FIGURAS.....	x
CAPÍTULO I.....	11
I. INTRODUCCIÓN.....	12
1.1 Formulación del problema	12
1.1.1. Realidad problemática	12
1.1.2. Enunciado del Problema	14
1.1.3. Antecedentes del problema.....	15
1.1.3.1. Internacional.....	15
1.1.3.2. Nacional.....	15
1.1.3.3. Local.....	16
1.1.4. Justificación	16
1.2. Hipótesis.....	18
1.3. Objetivos	18
1.3.1. Objetivo general.....	18
1.3.2. Objetivos específicos	18
1.4. Marco Teórico.....	19
1.4.1. Diseño Organizacional.....	19
1.4.1.1. Concepto de Diseño Organizacional.....	19
1.4.1.2. Variables del Diseño Organizacional.....	19
1.4.1.3. Principios del Diseño Organizacional.....	20
1.4.1.4. Misión, Visión y Objetivos	21
1.4.1.5. Dimensiones Diseño Organizacional	21
1.4.1.6. Modelos de Organización	26
1.4.1.7. Estructura Organizacional.....	27
1.4.1.8. Diseño de un Organigrama.....	28

1.4.1.9.	Importancia de una buena estructura organizacional	28
1.4.1.10.	Manuales Administrativos	29
1.4.1.11.	Evaluación y resultados de efectividad del Diseño Organizacional	30
1.4.2.	Gestión Administrativa	31
1.4.2.1.	Definición de Gestión Administrativa	31
1.4.2.2.	Principios de la Gestión Administrativa	31
1.4.2.3.	Evaluación de la Gestión.....	40
1.4.2.4.	Implicancias de la mala Gestión	42
1.5.	Marco Conceptual	42
1.5.1.	Diseño Organizacional.....	42
1.5.2.	Gestión administrativa	42
1.5.3.	División de trabajo.....	42
1.5.4.	Estructura organizacional	43
1.5.5.	Organigrama	43
1.5.6.	Manual de organización y funciones (MOF).....	43
1.5.7.	Misión	43
1.5.8.	Visión.....	43
1.5.9.	Departamentalización	44
1.5.10.	Jerarquía	44
1.5.11.	Coordinación	44
1.5.12.	Especialización.....	44
1.5.13.	Centralización	44
1.5.14.	Proceso.	45
CAPÍTULO II	46
II. MATERIALES Y PROCEDIMIENTOS	47
2.1.	Material	47
2.1.1.	Población	47
2.1.2.	Marco de muestreo.....	47
2.1.3.	Unidad de análisis	47
2.1.4.	Muestra	47
2.1.5.	Técnicas e Instrumentos de recolección de datos	48
2.2.	Procedimientos	48
2.2.1.	Diseño de contrastación.....	48

2.1.1.	Contrastación de Hipótesis	49
2.1.2.	Recolección y procesamiento de datos	49
2.2.	Matriz de Consistencia.....	50
2.3.	Operacionalización de Variables.....	51
CAPÍTULO III	53
III. ASPECTOS GENERALES Y EVALUACIÓN DE LA SITUACIÓN ACTUAL ...		54
3.1. Aspectos generales de la Empresa		54
3.2. Evaluación y Diagnóstico de la situación actual		55
CAPÍTULO IV		60
IV. DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN		61
4.1	Diseño.....	61
4.1.1	Definición de la Misión, Visión y Objetivos.....	61
4.1.2	Estructura Organizacional y Manual de Organización y Funciones (MOF).....	61
4.1.3	Manual de Procesos (MAPRO) para ventas.....	62
4.2	Implementación del Diseño Organizacional	97
4.2.1	Aprobación del Manual de Organización y Funciones (MOF) y el Manual de Procesos (MAPRO) para Ventas por parte de Gerencia	97
4.2.2	Programa de capacitación.....	97
4.2.3	Evaluación de la efectividad Organizacional	97
CAPÍTULO V		98
V. PRESENTACIÓN Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS		99
5.1.	Presentación de resultados.....	99
5.2.	Prueba de hipótesis	122
5.3.	Discusión de resultados	126
5.4.	Conclusiones y Recomendaciones	137
5.4.1.	Conclusiones	137
5.4.2.	Recomendaciones	139
VI. Referencias bibliográficas		140
VII. ANEXOS		144

LISTA DE TABLAS

Tabla A Criterios para definir una amplitud de control ideal.....	23
Tabla B Técnicas utilizadas en la Dirección.....	38
Tabla C Técnicas de control.....	40
Tabla D Resumen de la implementación en tiempo y costo.....	97
Tabla 1 Medida en el que la organización cuenta con Estructuras y sistemas definidos.....	99
Tabla 2 Medida en el que el organigrama representa la forma de comunicación, coordinación y toma de decisiones en la empresa.....	100
Tabla 3 Existencia de manuales descriptores de funciones para cada puesto de trabajo en la empresa.....	101
Tabla 4 Medida en el que la toma de decisiones se centra en un solo punto de la organización.....	102
Tabla 5 Medida en la que existe delegación de autoridad entre personas.....	103
Tabla 6 Reconocimiento de los trabajadores sobre los niveles jerárquicos de la empresa.....	104
Tabla 7 Medida en la que se respetan las líneas de autoridad al reportar una actividad y ejercer la comunicación.....	105
Tabla 8 Medida en la que los trabajadores solicitan ayuda a su superior para ejercer sus funciones.....	106
Tabla 9 Medida en la que las tareas que realizan los trabajadores requieren una planeación previa.....	107
Tabla 10 Medida en la que las funciones realizadas por los trabajadores requieren involucrar a miembros de diferentes unidades.....	108
Tabla 11 Medida en la que existen duplicidad o interferencia de funciones en la empresa.....	109
Tabla 12 Medida en la que el criterio de agrupación de tareas y personas, permite ser eficientes a los trabajadores.....	110
Tabla 13 Medida en el que los trabajadores conocen los objetivos de la empresa.....	111
Tabla 14 Medida en que el desempeño de los trabajadores se enfoca en el logro de metas y objetivos de la empresa.....	112
Tabla 15 Calificación de la Gestión Administrativa mediante la definición de una misión y visión de la empresa.....	113
Tabla 16 Medida en que la estructura organizacional permite ordenar, distribuir el trabajo y la autoridad de la empresa.....	114
Tabla 17 Medida en que la existencia de un Manual de Organización ayuda a optimizar tiempo y esfuerzo en la realización de las funciones.....	115
Tabla 18 Calificación de la motivación y liderazgo existente en la empresa.....	116
Tabla 19 Medida en que la estructura organizacional contribuye a mejorar la comunicación interna de la empresa.....	117
Tabla 20 Medida en que la Gestión Administrativa contribuye a la supervisión de actividades.....	118
Tabla 21 Calificación la Gestión Administrativa de la empresa.....	119
Tabla 22 Calificación de la efectividad laboral mediante el conocimiento del diseño del proceso de ventas....	120
Tabla 23 Medida en que la existencia de los Manuales Administrativos ayuda a los trabajadores a prevenir errores al ejecutar sus funciones.....	121
Tabla 24 Nivel de significancia de la dimensión planeación medida antes y después de la implementación del Diseño Organizacional.....	122
Tabla 25 Nivel de significancia de la dimensión organización medida antes y después de la implementación del Diseño Organizacional.....	122
Tabla 26 Nivel de significancia de la dimensión dirección medida antes y después de la implementación del Diseño Organizacional.....	123
Tabla 27 Nivel de significancia de la dimensión control medida antes y después de la implementación del Diseño Organizacional.....	123
Tabla 28 Análisis comparativo de los puntajes promedio obtenidos de cada dimensión de la Gestión Administrativa, evaluada pre y post implementación del Diseño Organizacional.....	124
Tabla 29 Pronóstico de Ventas de la empresa Grupo Vegadent S.A.C. para los meses de noviembre y diciembre del año 2017, posterior a la implementación del Diseño Organizacional.....	125

LISTA DE FIGURAS

Figura A Etapas del proceso administrativo	32
Figura B Organigrama actual de la empresa Grupo Vegadent S.A.C.	55
Figura C Análisis Situacional de la empresa Grupo Vegadent S.A.C. – Matriz FODA.....	56
Figura 1 Medida en el que la organización cuenta con Estructuras y sistemas definidos.....	99
Figura 2 Medida en el que el organigrama representa la forma de comunicación, coordinación y toma de decisiones en la empresa.....	100
Figura 3 Existencia de manuales descriptores de funciones para cada puesto de trabajo en la empresa	101
Figura 4 Medida en el que la toma de decisiones se centra en un solo punto de la organización.....	102
Figura 5 Medida en la que existe delegación de autoridad entre personas	103
Figura 6 Reconocimiento de los trabajadores sobre los niveles jerárquicos de la empresa	104
Figura 7 Medida en la que se respetan las líneas de autoridad al reportar una actividad y ejercer la <i>comunicación</i>	105
Figura 8 Medida en la que los trabajadores solicitan ayuda a su superior para ejercer sus funciones	106
Figura 9 Medida en la que las tareas que realizan los trabajadores requieren una planeación previa.....	107
Figura 10 Medida en la que las funciones realizadas por los trabajadores requieren involucrar a miembros de diferentes unidades	108
Figura 11 Medida en la que existen duplicidad o interferencia de funciones en la empresa	109
Figura 12 Medida en la que el criterio de agrupación de tareas y personas, permite ser eficientes a los trabajadores.....	110
Figura 13 Medida en el que los trabajadores conocen los objetivos de la empresa	111
Figura 14 Medida en que el desempeño de los trabajadores se enfoca en el logro de metas y objetivos de la empresa.....	112
Figura 15 Calificación de la Gestión Administrativa mediante la definición de una misión y visión de la empresa	113
Figura 16 Medida en que la estructura organizacional permite ordenar, distribuir el trabajo y la autoridad de la empresa.....	114
Figura 17 Medida en que la existencia de un Manual de Organización ayuda a optimizar tiempo y esfuerzo en la realización de las funciones	115
Figura 18 Calificación de la motivación y liderazgo existente en la empresa	116
Figura 19 Medida en que la estructura organizacional contribuye a mejorar la comunicación interna de la empresa.....	117
Figura 20 Medida en que la Gestión Administrativa contribuye a la supervisión de actividades.....	118
Figura 21 Calificación la Gestión Administrativa de la empresa.....	119
Figura 22 Calificación de la efectividad laboral mediante el conocimiento del diseño del proceso de ventas ...	120
Figura 23 Medida en que la existencia de los Manuales Administrativos ayuda a los trabajadores a prevenir errores al ejecutar sus funciones	121
Figura 24: Análisis comparativo de las dimensiones de la Gestión Administrativa antes y después de la implementación del Diseño Organizacional, según promedio de puntaje obtenido	124
Figura 25 Tendencia del pronóstico de ventas de la empresa Grupo Vegadent S.A.C. – noviembre y diciembre del año 2017.....	125

CAPÍTULO I

INTRODUCCIÓN

I. INTRODUCCIÓN

1.1 Formulación del problema

1.1.1. Realidad problemática

En la actualidad, la importancia que tienen las micro y pequeñas empresas es de innegable relevancia. Se ha establecido que los pequeños negocios son el impulso del crecimiento económico, la generación de empleo y la reducción de la pobreza de un país. Según los datos del International Council for Small Business (2014), este tipo de negocios, pertenezcan al sector formal o informal de la economía, representan más del 90% del total de empresas, generan el 70% del empleo y son responsables del 50% del PBI a nivel mundial.

Asimismo, en Latinoamérica, las MYPES generan el 47% del empleo, y en Perú, su aporte al PBI representa aproximadamente del 40% (Produce, 2015).

Sin embargo, las MYPES poseen ciertos factores que limitan su desarrollo y por ende su plena consolidación en el tiempo. Según estadísticas, la tasa de mortalidad es bastante alta, ya que sólo el 30% de microempresas perduran en el tiempo y el 70% de estas muere (Copeme, 2010).

Avolio, Mesones y Roca (2011), realizaron un estudio acerca de dichos factores que limitan el crecimiento de las Micro y Pequeñas empresas en el Perú, el estudio analiza su desarrollo categorizando los problemas de las empresas en administrativos, operativos, estratégicos, externos y personales. Con respecto a los problemas administrativos los autores afirman: “(...) se centran en la estructura organizacional y en la habilidad para obtener y desarrollar los recursos necesarios, e incluyen temas relacionados con el personal, las finanzas y la gerencia del negocio” (p.72).

Ahora bien, se sabe que las microempresas del sector comercial dedicadas a la venta de productos odontológicos y médicos en Perú, se encuentran en pleno auge. En los últimos años las ventas de este mercado han crecido aproximadamente un 7% según ABIMO (2010).

Así pues, en la ciudad de Trujillo el crecimiento de este sector se ha visto reflejado con la entrada de nuevas empresas al mercado; dentro de ellas se halla Grupo Vegadent S.A.C., que es una microempresa creada con un capital familiar en el año 2010, está ubicada en el centro cívico del distrito de Trujillo – Perú, y se dedica a la venta de insumos odontológicos, y, artículos y equipos médicos. En la actualidad cuenta con 12 trabajadores.

Grupo Vegadent S.A.C., ha sabido abrirse paso a la competencia y actualmente se ubica en una posición relevante en cuanto a cuota de mercado en su categoría. No obstante, ha enfrentado problemas como el quiebre de dos sucursales por problemas netamente administrativos, según la entrevista realizada al gerente, no le era posible controlar las actividades realizadas por todo el personal.

Dadas las deficiencias administrativas existentes, han conducido a la empresa a enfrentar problemas como ventas limitadas en la actualidad, ya que en los últimos años no se ha visto un crecimiento significativo, según datos proporcionados por la empresa, sus ventas han variado en promedio solo el 2.37% en un periodo de actividad de dos años consecutivos.

Por otro lado, existen problemas entre los trabajadores por interferencia y duplicidad de funciones, tardan en realizar las tareas asignadas y no se puede controlar el trabajo que realiza cada uno de ellos, por ende existe un desperdicio de recursos significativo. A su vez, la empresa carece de una misión asentada formalmente por escrito, que exprese en palabras la filosofía formulada por sus creadores, por ende no ha sido posible difundirla a los trabajadores para que adquieran conciencia de ella y se comprometan de manera personal a alcanzarla, al igual que carece de una visión, pues su falta formalización ha desorientado a la organización en relación a sus prioridades en un entorno muy cambiante y competitivo (Chiavenato, 2010).

Por consiguiente, es de especial importancia que la empresa Grupo Vegadent S.A.C., tome las acciones pertinentes para así hacer frente a dichos problemas y logre posicionarse eficientemente en su sector, sobre todo para mantenerse en la posición competitiva en la que actualmente se ubica, y haga frente a aquellos factores que limitan su crecimiento como, entre otros, problemas administrativos, para que así, en un futuro, no forme parte de ese 70% de microempresas que fracasan.

Por tal motivo, implementar un Diseño Organizacional tiene por finalidad la optimización de la empresa para asegurar su desarrollo en el tiempo, creando una base sólida en cuanto a una gestión regida bajo los principios de planeación, organización, dirección y control. Y de esta manera sus ventas futuras no se vean perjudicadas, ya que las principales implicancias de una mala gestión se ven reflejadas principalmente en la caída de las ventas (Romero, 2010).

Dicho Diseño Organizacional, se concreta en la interpretación, asentamiento formal y difusión de la misión y visión de la empresa, el rediseño del Organigrama, la elaboración de un Manual de Organización y Funciones y un Manual de Procesos para Ventas, el área más crítica de la empresa, brindándole las herramientas formales necesarias para ejecutar de manera eficaz y eficiente las actividades y así crear una identidad común en cuanto a los propósitos de la empresa.

En este sentido, proponemos realizar la presente investigación que permita mejorar la Gestión Administrativa a través de la implementación de un Diseño Organizacional en la empresa Grupo Vegadent S.A.C. en la ciudad de Trujillo.

1.1.2. Enunciado del Problema

¿En qué medida la implementación de un Diseño Organizacional mejorará la Gestión Administrativa de la empresa Grupo Vegadent S.A.C. del Centro Cívico de Trujillo, en el año 2017 – segundo semestre?

1.1.3. Antecedentes del problema

A continuación, se presentan tres antecedentes relacionados con el tema de esta investigación:

1.1.3.1. Internacional

Brito (2010) en su tesis de pregrado de la Universidad Nacional Experimental Politécnica Antonio José De Sucre, Venezuela, titulada “*Diseño de un modelo organizacional para la empresa Ceta, C.A.*”, concluyó que implementar y dar a conocer el manual de organización propuesto para todo el personal ya sea de nuevo ingreso o permanente, con la finalidad de dar a conocer de forma clara y precisa cuáles son sus actividades, responsabilidades, nivel jerárquico y área de desempeño dentro de la organización, ayudará a que estos puedan realizar las labores que le corresponde y evitar la duplicidad de las actividades.

1.1.3.2. Nacional

De Coronado y Huamán (2016) la tesis de pregrado de la Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, Chiclayo, titulada “*Propuesta de Rediseño Organizacional de la Empresa Ginsac Import S.A.C., ubicada en Lambayeque – Periodo 2015*”.

Las autoras concluyen:

La empresa cuenta con una misión, visión y los documentos que guían las actividades que se desarrolla, pero no se encuentra registrado en la empresa, es por ello que los trabajadores desconocen de estos procesos.

Así mismo el organigrama no está bien estructurado lo cual conlleva a una duplicidad de funciones y desperdicios de recursos. El problema principal de la empresa es la informalidad de los procesos, generando estancamiento en proyectos futuros.

1.1.3.3. Local

Barrera y Valverde (2014) en su tesis de pregrado de la Universidad Privada Antenor Orrego, Trujillo, titulada “*Modelo de Diseño Organizacional para Mejorar los Procesos Internos de la Empresa prestadora de servicios eléctricos Oshiro & Valverde Ingenieros S.A.*”, concluyeron que al evaluar los procesos internos en la Oshiro & Valverde Ingenieros S.A., antes de la implementación del modelo de diseño organizacional se identificó que estos eran débiles, ya que los trabajadores no contaban con un conocimiento adecuado del funcionamiento y de los procesos internos que se desarrollaba y tuvo que plantearse una medida, la implementación del modelo de diseño organizacional para revertir dicha situación. Mediante la implementación del modelo de diseño organizacional, se creó la estructura organizacional, considerando las actividades actuales que desarrolla la empresa prestadora de servicios eléctricos Oshiro & Valverde Ingenieros S.A. de Trujillo, el cual muestra una visión inmediata y resumida de la forma en que se articulan las partes del modelo.

1.1.4. Justificación

La investigación se justifica en las siguientes razones:

1.1.4.1. Teórica

El presente trabajo de investigación permitirá utilizar los conocimientos teóricos adquiridos sobre diseño organizacional y su influencia en la gestión de las organizaciones.

En el marco del desarrollo empresarial de nuestra época, es indispensable que la empresa Grupo Vegadent S.A.C. funcione de manera adecuada, es decir que cuente con una estructura organizativa sólida para asegurar el éxito de la misma.

Es así que, la Estructura organizacional debe reflejar la forma en que se divide, organiza, coordina actividades y componentes para realizar tareas y alcanzar los objetivos. Cada organización tiene su propio diseño, su forma de integrar o también asigna recursos para operar con eficiencia, eficacia y por ende realizar una Gestión administrativa apropiada. El diseño es el pilar de la organización.

Es por ello que proponemos implementar un Diseño Organizacional con el fin de mejorar la gestión administrativa de la empresa Grupo Vegadent S.A.C.

1.1.4.2. Práctica

La implementación de un diseño organizacional buscará mejorar la gestión administrativa de la empresa Grupo Vegadent S.A.C. Puesto que el objetivo de las empresas es generar valor, se aplicó esta herramienta necesaria para lograr los objetivos estratégicos y seguir siendo sostenible en el tiempo.

1.1.4.3. Metodológica

Para el logro de los objetivos de estudio se acude al empleo de técnicas de investigación para determinar el estado actual de la Gestión Administrativa de la empresa. Mediante la aplicación de la encuesta, la entrevista y la Guía de observación, los cuales permitieron cumplir con el rigor que requiere toda investigación con la finalidad de poder contrastar la hipótesis propuesta.

1.1.4.4. Social

Las Microempresas han orientado sus esfuerzos a visualizar su éxito en términos de ganancias, y muchas veces conformando sus negocios basadas únicamente en un conocimiento empírico, visión que a la larga

podría ocasionar un quiebre en el logro de sus objetivos, pues no cuentan con alguna herramienta formal que los respalde en el tiempo.

Por lo tanto, la implementación de un Diseño Organizacional tendrá un impacto positivo en la empresa Grupo Vegadent S.A.C., de confirmarse su mejora, dicho diseño podrá aplicarse en diferentes empresas del mismo rubro y de esa manera se podrá contribuir a la mejora del desarrollo económico del país.

1.2. Hipótesis

La implementación de un Diseño Organizacional mejorará de manera significativa la Gestión Administrativa de la empresa Grupo Vegadent S.A.C. del Centro Cívico de Trujillo en el año 2017 – Segundo Semestre.

1.3. Objetivos

1.3.1. Objetivo general

Determinar en qué medida la implementación de un Diseño Organizacional mejorará la Gestión Administrativa de la empresa Grupo Vegadent S.A.C, del centro cívico de Trujillo en el año 2017 – Segundo Semestre.

1.3.2. Objetivos específicos

- Evaluar la Gestión Administrativa actual de la empresa Grupo Vegadent S.A.C.
- Elaborar un Diseño Organizacional para la empresa.
- Elaborar un Manual de Procesos para Ventas, área más crítica de la empresa.
- Implementar un Diseño Organizacional en la empresa.
- Evaluar la Gestión Administrativa de la empresa Grupo Vegadent S.A.C., después de la implementación del Diseño Organizacional.

1.4. Marco Teórico

1.4.1. Diseño Organizacional

1.4.1.1. Concepto de Diseño Organizacional

Según Chiavenato (2009) “El Diseño Organizacional es el proceso de construir y adaptar continuamente la estructura de la organización para que alcance sus objetivos y estrategias” (p. 92).

El Diseño Organizacional es un proceso de aprendizaje muy complejo para una organización, pues está orientado a cambiar su aspecto interno, como: las actitudes, valores, comportamientos y estructura organizacional; y de esta manera, pueda adaptarse mejor a los factores externos que influyen en su desarrollo, como las nuevas coyunturas, mercados, tecnologías, problemas y desafíos que surgen día a día.

Para Mitzberg (2005), el Diseño Organizacional “es aquel proceso que logra coherencia entre sus componentes y que no cambia un elemento sin evaluar las consecuencias en los otros” (p. 6).

1.4.1.2. Variables del Diseño Organizacional

Child (citado en Chiavenato, 2009) establece que el Diseño Organizacional debe tomar en cuenta las siguientes variables:

- *Factores ambientales*

Incluyen la misión de la organización, su visión, estrategia, entorno (macro y micro), tecnología utilizada y grupos de interés involucrados.

- *Dimensiones anatómicas de la organización*

Hacen referencias al tamaño, configuración, dispersión geográfica de las unidades y de combinaciones entre ellas.

- *Aspectos de las operaciones*

Incluyen a la autoridad, procesos, tareas y actividades cotidianas, y controles.

- *Consecuencias conductuales*

Involucran al desempeño, satisfacción, rotación, conflicto, ansiedad y pautas informales de las relaciones en el trabajo.

1.4.1.3. Principios del Diseño Organizacional

La dinámica de diseñar una organización, radica en esencia en unir y separar personas y actividades. Siendo la labor principal del Administrador que se ha embarcado en el proceso de organizar, el buscar un equilibrio entre estos dos principios, llamados técnicamente como diferenciación e integración (Hitt, Black y Porter, 2006).

a) Diferenciación

La diferenciación consiste en separar personas y actividades. Representa el grado en el cual las actividades de una empresa se dividen en subactividades, las cuales son llevadas a cabo por individuos con habilidades especializadas; por ende trae como consecuencia una mayor especialización de conocimiento y habilidades.

b) Integración

Por su parte, la integración consiste en unir personas y actividades, es decir, es el grado en que varias partes de una organización cooperan e interactúan entre sí, por tal razón favorece la coordinación para el cumplimiento de los objetivos.

La integración tiene como fuerza impulsadora a la interdependencia, es decir la medida en la cual una unidad o individuo depende de otro para llevar a cabo una tarea específica.

1.4.1.4. Misión, Visión y Objetivos

Siguiendo con este proceso, para alcanzar el diseño de la organización es importante conocer acerca de la misma, en decir conocer su misión, visión y objetivos.

Chiavenato (2009) afirma: “el diseño organizacional es un instrumento para cumplir la misión y alcanzar los objetivos de la organización” (p.95).

La misión es el propósito por el cual existe una organización y define el papel que desempeña en la sociedad, indica además sus necesidades básicas, sus clientes, su competencia y expresa su cultura. La visión es una proyección a futuro que una organización tiene de sí misma, visualizándose en un horizonte temporal determinado y el camino que pretende seguir para alcanzar ese objetivo. Por su parte los objetivos de una organización son aquellos que definen los resultados concretos que se esperan alcanzar en un plazo específico (Chiavenato, 2009).

1.4.1.5. Dimensiones Diseño Organizacional

El Diseño Organizacional posee dimensiones básicas que le van a dar una estructura adecuada, en palabras de Daft (2011) “estas dimensiones describen a las organizaciones de manera muy similar a como los rasgos de personalidad y físicos describen a las personas” (p. 14).

Por su parte, Chiavenato (2009) propone las siguientes dimensiones:

a) Formalización

La formalización hace referencia al conjunto de documentos escritos que posee la organización, es decir la medida en que tienen reglas, reglamentos y procedimientos oficiales.

Dichos documentos describen el comportamiento y las actividades de los trabajadores (Daft, 2011).

b) Centralización

La centralización es la medida en que las decisiones de una organización se toman en la parte superior de la misma.

Por el contrario, una organización descentralizada será aquella en que la autoridad se encuentra dispersa en todos los ámbitos, delegando autoridad y otorgando la facultad de decidir (Amaru, 2009).

c) Jerarquía de Autoridad

Siguiendo con Chiavenato, la jerarquía de autoridad es aquella cadena de mando que va a definir los niveles jerárquicos de la organización. Se expresa en las líneas verticales de un organigrama, las cuales representan autoridad; estableciendo que un determinado trabajador reportará a quién se ubique en niveles por encima de él.

d) Amplitud de Control

La amplitud de control, o tramo de control, está estrechamente vinculada con la jerarquía de autoridad, pues representa a la cantidad de personas que dicha autoridad supervisa en una organización.

La efectividad de la amplitud de control, se ve influida por diversos factores (Amaru, 2009). Los cuales se muestran en la siguiente tabla:

Tabla A

Criterios para definir la Amplitud de Control ideal

FACTORES	AMPLITUD MENOR	AMPLITUD MAYOR
Similitud de las tareas	Los miembros del equipo tienen tareas distintas unas de otras	Las tareas de los miembros del equipo son idénticas
Proximidad geográfica	Equipo disperso	Todos juntos
Complejidad de las tareas supervisadas	Tareas altamente complejas y variadas	Tareas simples y repetitivas
Necesidad de control sobre el equipo	El equipo necesita control y dirección	El equipo es capaz de trabajar solo
Relación con otros equipos	Muchas relaciones, que exigen esfuerzo de coordinación	Relaciones mínimas con otros equipos
Necesidad de planeación	Gran necesidad de análisis y resolución de problemas	Tareas mecánicas, sin necesidad de planeación

Fuente: Tomado de Amaru, A. (2009). *Fundamentos de Administración. Teoría general y proceso administrativo*. México: Pearson Educación.

La presencia de estos factores, afectan directamente la forma general de la organización, y según la forma que adopte, se tendrá una representación específica, Hitt et al. (2006) afirman: “Un patrón del tramo de control estrecho tiende a derivar en una estructura orgánica bastante alta, por otro lado, un patrón del tramo de control amplio, deriva en una estructura de organización plana” (p. 235).

e) Especialización

La especialización es aquella medida en la que las tareas se hallan divididas en trabajos separados, dada las habilidades específicas de cada trabajador. Derivando en la división de trabajo dentro de la estructura organizacional.

Amaru (2009) afirma: “A los bloques de trabajo se les puede llamar departamentos, y cada uno de ellos realiza una parte del trabajo total que es necesaria para lograr los objetivos” (p. 226).

Siendo entonces, la especialización una base para la departamentalización (Gómez, 2012).

f) Departamentalización

La departamentalización, consiste en agrupar las actividades específicas y personas, las cuales fueron separadas mediante la especialización.

Chiavenato (2009) dice: “(...) la especialización horizontal, indica un mayor número de departamentos para coordinar mejor las personas y las tareas. Esta especialización horizontal se llama departamentalización” (p. 103).

El mismo autor hace referencia que este agrupamiento se realiza siguiendo algunos criterios:

- *Departamentalización por funciones*

Consiste en agrupar a las personas especialistas en actividades comunes u homogéneas.

- *Departamentalización por producto o servicios*

Consiste en agrupar a todos los trabajadores y tareas relacionados con cada producto o servicio y en hacer responsable a cada unidad por su desempeño.

- *Departamentalización Geográfica*

Se refiere al agrupamiento de personas y actividades en base al ámbito geográfico en donde opera la organización

- *Departamentalización por procesos*

Es el agrupamiento personas y tareas al largo del proceso productivo. Cada departamento posee habilidades y

competencias diferentes y se especializa en una fase determinada de dicho proceso.

- *Departamentalización por clientes*

Esta departamentalización está basada en la clientela, y toma como referencia a los tipos existentes y sus necesidades.

Además de las dimensiones propuestas por Chiavenato, existen otros determinantes para la elaboración de un Diseño Organizacional. Por su parte Daft (2011) clasifica las dimensiones en Estructurales y Contextuales, las dimensiones estructurales son muy semejantes a las que se citaron anteriormente, en tanto que las dimensiones contextuales abarcan lo siguiente:

g) El tamaño

El tamaño de la empresa es determinante para su diseño, el cual se puede medir en función de ciertos criterios, puede ser por el número de empleados, las ventas totales, o activos totales.

En función de esto, las empresas pueden clasificarse como grandes, medianas, pequeñas y micro.

Según la legislación peruana, una empresa es clasificada como microempresa cuando sus ventas no exceden las 150 UIT anualmente (Ley 28015, Artículo 3).

Chiavenato (2009) hace referencia, además del tamaño, al ciclo de vida de las empresas, y lo relaciona directamente con el tipo de estructura adoptado según la etapa en la que se encuentre. Dichas etapas son: nacimiento, infancia, juventud y madurez.

h) Tecnología organizacional

Se refiere a la manera en que una organización produce los bienes o servicios que ofrece a sus clientes, incluyendo una manufactura flexible, sistemas de información e internet.

Hitt et al. (2006) dicen al respecto: “la complejidad de la tecnología incluye tanto la diversidad de la tecnología que se requiere como su desarrollo” (p. 251).

i) El entorno

El entorno comprende todos aquellos elementos fuera de los límites de la organización, los más esenciales incluyen la industria, gobierno, los clientes, los proveedores y la comunidad financiera.

j) Las metas y las estrategias

Las metas son aquellas situaciones deseadas que una organización se plantea alcanzar, las estrategias por su parte, son un plan de acción, que van a describir de forma específica la distribución de recursos y actividades para enfrentar el entorno y alcanzar las metas de la organización.

k) La cultura

La cultura está constituida por los valores, creencias, políticas y normas clave, que son compartidos en toda la organización. Estos valores y normas están relacionados con el comportamiento ético y la eficiencia del servicio que dan a sus clientes.

1.4.1.6. Modelos de Organización

Los modelos de organización son el resultado del análisis de las dimensiones elementales del diseño organizacional. Según Chiavenato (2009), estos modelos pueden clasificarse en mecanicista y orgánico.

a) Modelo mecanicista

Este tipo de modelo de organización, adopta una forma tradicional, pues se caracteriza por poseer las dimensiones de diseño organizacional bien marcadas, como la formalización, jerarquía de autoridad, centralización, especialización, y la estandarización de los procesos. Su configuración es alta o piramidal. Este modelo se sugiere para entornos estables.

b) Modelo orgánico

Por su parte, el modelo orgánico es más flexible que el tradicional, posee un enfoque sistémico pues su configuración es relativamente plana. Posee poca formalización, jerarquía de autoridad, centralización, especialización y estandarización. Su configuración es circular. Este modelo se sugiere para entornos dinámicos y cambiantes.

1.4.1.7. Estructura Organizacional

Entendiéndose el Diseño Organizacional como aquel proceso de evaluar la mejor estrategia de la organización y las demandas del ambiente para determinar la estructura organizacional más adecuada.

De acuerdo a Hitt et al. (2006), dicha estructura puede definirse como: “la suma de las formas en las cuales una organización divide sus labores en distintas actividades y luego las coordina” (p. 230).

La estructura organizacional está representada gráficamente por el Organigrama, los mismos autores afirman:

Los organigramas son representaciones gráficas de las relaciones que hay entre las unidades así como de las líneas de autoridad entre supervisores y subalternos, mediante el uso de recuadros etiquetados y líneas de conexión. Si bien los organigramas representan los aspectos fundamentales de una

organización, de ninguna manera son lo mismo que la estructura organizacional. (p.230)

- ***Criterios Fundamentales para su elaboración***

Es importante que, en la elaboración del organigrama se tengan en cuenta ciertos criterios. Franklin (2009) propone los siguientes:

La precisión, ya que deben definirse con exactitud todas las unidades administrativas. Sencillez, toda vez que el organigrama debe ser de fácil entendimiento. Uniformidad, mediante la homogenización de líneas y figuras y finalmente es imprescindible que se conserve su vigencia, para mantenerse actualizado.

1.4.1.8. Diseño de un Organigrama

Franklin (2009) recomienda una serie de aspectos a tener en cuenta al momento de diseñar un organigrama, en cuanto a la forma, deben usarse un solo tipo de figura para simbolizar a cada unidad, como los rectángulos, y además éstos deben ser de igual tamaño. Asimismo, las unidades deben ubicarse respetando los niveles jerárquicos, que según su naturaleza y enfoque pueden estar ubicados en un diferente nivel o en uno mismo.

En lo que respecta a las líneas de conexión, éstas son elaboradas para expresar los diferentes tipos de relaciones existentes en una estructura organizacional, como la relación lineal, relación de autoridad funcional, de asesoría y relación con comisiones.

1.4.1.9. Importancia de una buena estructura organizacional

La importancia del diseño de una buena estructura organizacional, radica en que, por una parte, la comunicación interna prospera, mediante flujos de información que permitan que las personas y unidades que necesitan coordinar tengan líneas de comunicación que estén integradas

en la estructura; y por otra parte, el reporte de relaciones debe ser clara, para que todos los miembros de la organización sepan cuáles son sus responsabilidades y a quién deben rendirle cuentas.

Además, una estructura bien diseñada va a facilitar la realización de tareas, y a su vez ésta estructura va a garantizar que la empresa cuente con el personal adecuado en los puestos adecuados. Es por ello que, a medida que una empresa crece, la estructura organizacional debe evolucionar con ella (Hill, 2016).

1.4.1.10. Manuales Administrativos

Según Franklin (2009) los Manuales Administrativos son: “documentos que sirven como medios de comunicación y coordinación para registrar y transferir de forma ordenada y sistemática, tanto la información de una organización, como las instrucciones y lineamientos necesarios para que desempeñe mejor sus tareas” (p. 244).

- ***Objetivos***

Algunos objetivos presentados por Franklin (2009), incluyen:

Presentan una visión de conjunto de la organización, precisan funciones asignadas a cada unidad administrativa, para definir responsabilidades, evitar duplicaciones y detectar omisiones. Mostrar claramente el grado de autoridad y responsabilidad. Ahorrar tiempo y esfuerzo de funciones, y facilitar el reclutamiento y selección de personal. (p. 244)

- ***Clasificación***

Dentro de la clasificación de Manuales Administrativos, hallamos, entre otros, el Manual de Organización y Funciones y el Manual de Procedimientos. Franklin (2009), propone una serie de formatos para su elaboración, los cuales fueron tomados en cuenta en la presente investigación.

1.4.1.11. Evaluación y resultados de efectividad del Diseño Organizacional

Daft (2011) sostiene: “el punto central de entender las dimensiones estructurales y contextuales es diseñar la organización de manera que logre un desempeño y una efectividad altos” (p. 20).

El mismo autor define efectividad como aquel grado en el que una organización cumple sus metas, al mismo tiempo plantea los siguientes indicadores para realizar su medición:

- **Indicadores de metas**

Los indicadores de metas están orientados a medir los resultados propuestos por la organización y evalúa que tan bien se alcanzan dichas metas.

Los indicadores incluyen la rentabilidad o rendimiento sobre la inversión, la participación de mercado, el crecimiento, responsabilidad social y calidad de producto.

- **Indicadores basados en los recursos**

Estos indicadores sugieren que una organización puede ser efectiva si posee la capacidad de obtener los escasos recursos e integrarlos y administrarlos satisfactoriamente.

- **Indicadores del proceso interno**

Las organizaciones son eficientes si cuentan con procesos internos sencillos y fluidos a la vez. Existe una estrecha relación entre los recursos humanos y la efectividad organizacional.

Los indicadores del proceso interno incluyen una cultura sólida y adaptable, eficiencia operativa, comunicación horizontal y vertical fluida y el desarrollo y crecimiento de los trabajadores.

1.4.2. Gestión Administrativa

1.4.2.1. Definición de Gestión Administrativa

Anzola (2010) sostiene:

La gestión administrativa consiste en todas las actividades que se emprenden para coordinar el esfuerzo de un grupo, es decir la manera en la cual se tratan de alcanzar las metas u objetivos con ayuda de las personas y las cosas mediante el desempeño de ciertas labores esenciales como son la planeación, organización, dirección y control. (p.70)

Por tanto, la gestión administrativa es un conjunto de actividades que mediante la planeación, organización, dirección y control permite alcanzar las metas y objetivos en una empresa, siempre y cuando las personas trabajen de forma unida y coordinada, cumpliendo las funciones asignadas dentro de la empresa.

1.4.2.2. Principios de la Gestión Administrativa

Los principios para gestionar de manera efectiva una organización son aquellos que conforman el proceso administrativo, que presenta las siguientes etapas: planeación, organización, dirección y control.

Urwick (citado por Münch, 2010) divide el proceso administrativo en dos etapas: mecánica y dinámica, denominadas también estructural y operacional respectivamente. La mecánica administrativa es la parte de proyecto y arquitectura de la administración en la que determina lo que debe realizarse. Mientras que la dinámica se impone a lo establecido durante la mecánica, se refiere como manejar la empresa, en otras palabras es la etapa en que se realizan todas las labores necesarias para obtener lo establecido durante el periodo de estructuración.

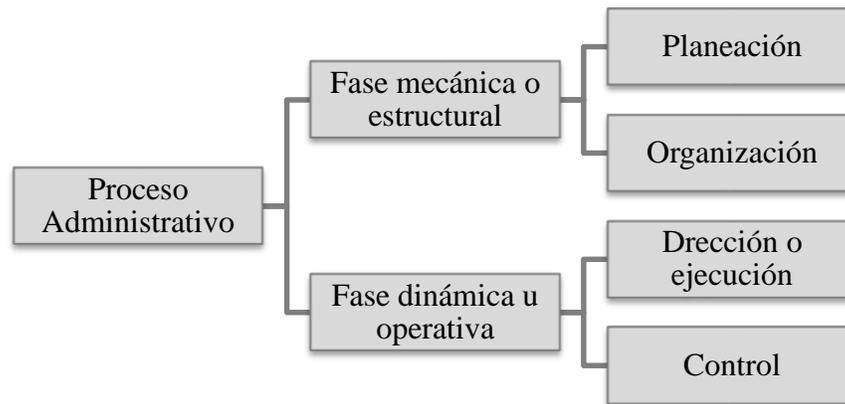


Figura A. Etapas del proceso administrativo. Tomado de Münch, L. (2010) *Administración, gestión organizacional, enfoques y procesos administrativos*. México: Pearson Educación.

a) Planeación

La planeación guía el rumbo de la empresa, hacia dónde quiere ir y como alcanzar lo que se propone, permitiendo obtener un diagnóstico que disponga de las mejores elecciones administrativas. Consiste en saber el presente de una empresa, proponiendo estrategias y tácticas. Las decisiones tomadas influirán en su futuro poniendo en práctica los resultados obtenidos como también los medios para alcanzarlos (Louffat, 2015).

- **Importancia**

Mediante la planeación se propone el camino hacia donde se dirige la organización, en consecuencia es el inicio del proceso administrativo. De esta manera, gran parte del éxito de cualquier empresa necesita de la planeación.

Por tanto, con la planeación se fomenta la eficiencia, se optimizan recursos, se aminoran costos y se aumenta la productividad al establecer los resultados por alcanzar (Münch, 2010).

Para Münch (2010, p. 41) las ventajas de la planeación son:

- Define el rumbo de la organización de tal forma que todos los esfuerzos y recursos se dirijan hacia su consecución.
- Establece alternativas para hacer frente a las contingencias que se pueden presentar en el futuro.
- Reduce al mínimo las amenazas, se aprovechan las oportunidades del entorno y las debilidades se convierten en fortalezas.
- Establece la base para efectuar el control

- *Etapas*

El desarrollo de planeación estratégica es la serie de fases en la cual se plantea el rumbo y directrices generales que debe regir la organización (Münch 2010).

Para Koontz, Weihrich y Cannice (2008) los elementos de la planeación son:

- *Propósitos*: La misión permite identificar las tareas o funciones básicas de acuerdo a lo que pretende alcanzar la empresa.
- *Objetivos*: Hacia donde se dirige la empresa de acuerdo a las actividades que realiza o desempeña.
- *Estrategia*: Determina los objetivos haciendo uso de recursos necesarios para alcanzar las metas a largo plazo.
- *Políticas*: Es la guía en la toma de decisiones, asegurándose que esta contribuirá con los objetivos.
- *Procedimientos*: Son planes para manejar las actividades futuras de manera cronológica detallando como se debe realizar cada actividad.
- *Reglas*: Es la decisión de una acción que debe o no seguir, en el cual no interfiere en la acción establecida.

- *Programas*: Es un conjunto de elementos que se debe seguir para alcanzar un fin.
- *Presupuesto*: es la expresión numérica de resultados esperados que puede expresarse en términos financieros.

- *Técnicas de planeación*

Münch (2010) Las técnicas de planeación son instrumentos empleados para lograr eficientemente la administración.

Las técnicas de planeación más usuales son:

Análisis FODA.

- Las fortalezas es la parte más fuerte y características de la empresa para alcanzar los objetivos.
- Las oportunidades son factores externos de la empresa que respalda para alcanzar los objetivos.
- Las debilidades es la parte débil de la empresa, que impiden alcanzar los objetivos.
- Las amenazas son factores externos del ambiente que afecta manera negativa y evita alcanzar los objetivos.

Gráfica de Gantt.

Conocida como gráfica de barras. En esta gráfica se anotan las actividades y los responsables y mediante una barra o línea se señalan las fechas de inicio y terminación de cada actividad; conforme avanza el proyecto se señala con una línea de distinto color el progreso real de las actividades de tal forma que es posible comparar lo realizado en relación con lo planeado (Münch, 2010, p.43).

b) Organización

Se sabe que las organizaciones están dirigidas a alcanzar las metas de manera constante de acuerdo al cambio permanente del entorno, por tanto el proceso de organizar, se encarga de diseñar la estructura interna de la empresa de manera que esté relacionada con la planeación. Esto implica tener un modelo organizacional bien definido, el cual debe ser compatible con las estrategias, y así poder obtener resultados favorables en la optimización de trabajo de una empresa (Daft, 2011).

- *Importancia*

Según Münch (2010) La estructura incluye diversas ventajas que argumenten la importancia de ejercer las actividades eficientemente, con un mínimo esfuerzo.

- Disminuye los costos e incrementa la productividad.
- Disminuye o suprime la duplicidad.
- Establece la arquitectura de la empresa.
- Sintetiza el trabajo.

- *Etapas*

Para Münch (2010) está constituido por los siguientes elementos:

- *División de trabajo.* Es la asignación de funciones para realizar las actividades de manera eficiente y reducir los procesos y el trabajo de acuerdo a la especialización.
- *Coordinación.* Es la sincronización de las funciones y actividades de esta manera se reduce la duplicidad y el tiempo ocioso.

- *Técnicas de organización*

Según indica Münch (2010) En el proceso de organización, son imprescindibles las técnicas de organización, y deben aplicarse de

acuerdo con la exigencia de cada grupo social. A continuación se menciona las principales técnicas de organización, las cuales fueron vistas en el apartado de diseño organizacional de manera más detallada.

- Organigrama: es una estructura formal que muestran las interrelaciones de los diferentes niveles jerárquicos, y la autoridad que existe dentro de una organización.
- Manuales: Son documentos que detallan información sistemática y ordenada que es aplicada a toda la empresa.
- Diagramas de procesos o de flujo: Muestra los pasos sucesivos de una actividad.
- Carta de distribución del trabajo o de actividades: A través de ésta se analizan los puestos que integran un departamento, para lograr una división de funciones y mejorar la estructura de los grupos de trabajo. Sirve para analizar labores relacionadas entre diversas áreas.

c) Dirección

La dirección es el elemento que permite la adecuada realización de los planes, con la eficiencia del administrador que es la autoridad para tomar las decisiones más idóneas para la empresa, tratando de convencer, motivar e influir sobre las personas para lograr el éxito que surge en la planificación, tratando de obtener los resultados que hayan previsto y planeado. Stone (Citado por Reyes, 2007).

- ***Importancia***

Es en la dirección donde se realiza todo lo planeado y se ejecutan propiamente todos los elementos de la administración, sin embargo sabemos que todas las fases del proceso administrativo revisten igual envergadura, a tal grado que en muchas ocasiones se confunden los conceptos administrar y dirigir. Al dirigir se aplican

todas las fases del proceso administrativo y el éxito de una buena gestión se basa en gran parte de una correcta dirección (Münch, 2010).

- *Etapas*

Según Münch (2006, p.130). La dirección consta de una serie de elementos como la toma de decisiones, la comunicación, la motivación y el liderazgo.

- Toma de decisiones. Se elige la alternativa óptima para lograr los objetivos de la organización.
- Comunicación. Se transmite y recibe la información necesaria para ejecutar las decisiones los planes y las actividades.
- Motivación. Se obtiene comportamientos, actitudes y conductas del personal para trabajar eficientemente de acuerdo con los objetivos de la empresa
- Liderazgo. Se utiliza para influir, guiar o dirigir a un grupo de personas, este incluye el poder, la autoridad, la supervisión, la delegación y el mando.

- *Técnicas*

El director debe sostener sus decisiones en un proceso ecuánime y tener el sentido común para seleccionar el tipo de técnicas más adecuadas, considerando costos, riesgos, información (Münch, 2010).

Las técnicas más utilizadas son:

Tabla B

Técnicas más utilizadas en la Dirección

CUALITATIVAS	CUANTITATIVAS
<ul style="list-style-type: none">- Tormenta de ideas.- Delphi.- Círculos de calidad.- Equipos de trabajo.	<ul style="list-style-type: none">- Herramientas de calidad.- Cadena de fines y medios.- Análisis marginal.- Análisis costo-efectividad.- Árboles de decisiones. Modelos.- Camino crítico.- PERT.- Punto de equilibrio. Análisis de correlación. Líneas en espera.- Mínimos cuadrados.- Programación lineal.

Fuente: Tomado de Münch, L. (2010) *Administración, gestión organizacional, enfoques y procesos administrativos*. México: Pearson Educación

d) Control

Koontz y *et al.* (2012) refieren que el control es una función importante que permite comparar resultados actuales con los imprevistos, que consiste en medir y corregir el desempeño individual, garantizando el ajuste de planes y el cumplimiento de los objetivos, permitiendo tomar decisiones correctas cuando sea necesario. Así mismo el control consiste en vigilar las actividades asegurando el cumplimiento de la misma y corrigiendo cualquier desviación.

- *Importancia*

Para (Münch, 2010, p. 125). El control es de vital importancia dado que:

- Sirve para comprobar la efectividad de la gestión.
- Promueve el aseguramiento de la calidad.
- Protección de los activos de la empresa.

- Garantiza el cumplimiento de los planes.
- Establece medidas para prevenir errores y reducir costos y tiempo.
- A través de éste, se detectan y analizan las causas que originan las desviaciones, para evitar que se repitan.
- Es el fundamento para el proceso de planeación.

- *Etapas*

Según Münch (2010) los elementos del control son:

- *Establecimiento de estándares.* Consiste en manejar el control para garantizar que se cumpla lo planeado para constituir la medición de resultados.
- *Medición de resultados.* Implica evaluar los resultados mediante la fiabilidad y la obtención de información que se requiere a tiempo, con el fin de detectar las desviaciones.
- *Corrección.* Es la identificación del problema para la eliminación correcta de las desviaciones y resolver el problema adecuadamente.
- *Retroalimentación.* Es la mejora constante del sistema administrativo con el fin de delimitar las fallas.

- *Técnicas de control*

Son aquellos métodos de control que sobresalen por su mayor efectividad, los sistemas de información y los indicadores, Münch (2010) plantea las siguientes técnicas:

Tabla C*Técnicas de Control*

Sistemas de información	Gráficas, diagramas	Estudio de métodos	Métodos cuantitativos
<ul style="list-style-type: none"> - Contabilidad - Auditoría administrativa y financiera - Presupuestos - Reportes, informes - Formas - Archivos, memorias, expedientes, etcétera - Computarizados - Mecanizados 	<ul style="list-style-type: none"> - Proceso, procedimientos, Gantt, etcétera - Procedimiento, hombre máquina, mano izquierda, mano derecha, etcétera 	<ul style="list-style-type: none"> Tiempos y movimientos, estándares. 	<ul style="list-style-type: none"> - Tiempos y movimientos, estándares, etcétera - Camino crítico - Modelos matemáticos - PERT - Investigaciones de operaciones - Estadística - Cálculos probabilísticos - Programación dinámica - Redes

Fuente: Tomado de Munch, L. (2010) Administración, gestión organizacional, enfoques y procesos administrativos. México: Pearson Educación.

1.4.2.3. Evaluación de la Gestión

Rodriguez, Manchena, Maldonado y Marquez (2009) refieren que la evaluación de la gestión inspecciona los cambios originados en el diseño de la empresa, identificando las factores de la causa y evalúa el efecto que tiene en ello, por ende se lleva a cabo la modificaciones necesarias al diseño y en la mejora de los procesos. El objetivo de la evaluación es tomar decisiones de manera eficiente y eficaz teniendo en cuenta los objetivos y las metas, permitiendo el mejor funcionamiento de la empresa.

Los mismos autores sostienen que control de gestión es una función continúa es decir que son operaciones cotidianas como el cumplimiento de normas y procedimientos establecidos, que permiten identificar los desvíos, las causas y las consecuencias.

Para el adecuado funcionamiento de control de gestión es necesario que cumplan ciertas etapas:

- Tener definido los objetivos de manera ordenada de corto y largo plazo adecuándose al entorno y las características de la empresa dentro de este se tiene, políticas de inversión, políticas de financiamiento, políticas de proveedores, políticas de cliente.
- Las empresas deben medir los objetivos teniendo en cuenta los planes comerciales, características de bienes a producir, presupuestos financieros, presupuesto de producción.
- La estructura organizacional debe estar determinado por responsabilidades y autoridades.
- Los objetivos y las estrategias deben tener relación con el sistema de medición y con el control de los resultados alcanzados que permite calcular las desviaciones.

Para Rodríguez et al. (2009) los parámetros para evaluar la gestión empresarial son:

- Grado de cumplimiento de los objetivos.
- Política empresarial acorde a las características de la empresa y su entorno.
- Adecuada capacidad para cumplir con el ciclo operativo.
- Asignación conveniente de fondos.
- Adecuada capacidad para generar recursos.
- Adecuada capacidad de respaldo.
- Tendencia a crecer o decrecer de la empresa (adecuada evolución financiera, patrimonial y económica).

1.4.2.4. Implicancias de la mala Gestión

Romero (2009) sostiene:

“Las consecuencias de una mala gestión tienen como repercusión final una caída de la rentabilidad. Esta caída puede venir de caídas de facturación, incremento de costes (directos, indirectos), costes no contemplados, costos financieros no imputados, falta de planificación financiera, baja producción, recursos productivos no optimizados, mala gestión documental”.

1.5. Marco Conceptual

1.5.1. Diseño Organizacional

El diseño organizacional puede ser entendido como “el proceso mediante el cual construimos o cambiamos la estructura de una organización, con la finalidad de lograr aquellos objetivos que se tienen previstos” (Rico, Fernández, Rascado, Sánchez, 2004, p.121).

1.5.2. Gestión administrativa

“La Gestión Administrativa es una acción humana, pues el hombre tiene la responsabilidad y la tarea de construir una sociedad económicamente mejor, con normas sociales mejoradas y organizaciones más efectivas y competitivas. Siendo ese el principal reto de la gestión administrativa moderna” (Hurtado, 2008, p.51).

1.5.3. División de trabajo

La división de trabajo es el proceso mediante el cual, a las personas o grupo de personas se le atribuye parte de una tarea dividida, con la finalidad de alcanzar los objetivos. La división de trabajo está constituido en todas las empresas en operaciones separadas permitiendo la especialización de los trabajadores (Amaru, 2009).

1.5.4. Estructura organizacional

La estructura organizacional es un procedimiento de tareas relacionadas directamente con las autoridades que controlan la organización, atribuyendo autoridad y responsabilidad al personal, inspeccionando la coordinación de sus acciones y el uso de recursos para alcanzar las metas (Jones, 2008).

1.5.5. Organigrama

El organigrama es la representación gráfica de la estructura organizacional que consiste en una línea de comunicación constante en la que se muestra relaciones entre las áreas de la empresa, conllevando a la unidad de mando (Ferrell, Hirt, Ramos, Adriaenséns y Flores, 2004).

1.5.6. Manual de organización y funciones (MOF)

El Manual de Organización y Funciones es un documento que elabora la empresa para plasmar las partes que forman a la organización, y que se utiliza como guía para todo el personal. El MOF refleja la estructura organizacional, las funciones de cada puesto de la empresa y los indicadores de evaluación (Ríos y Huamán, 2015).

1.5.7. Misión

La misión se manifiesta como guía de referencia para orientar las acciones y relaciona lo deseado con lo posible. Contiene los propósitos específicos de la organización, resultados esperados y compromiso para cumplir con lo pactado (Franklin, 2009).

1.5.8. Visión

La visión es la proyección del futuro de corto y largo plazo, estimula las acciones que establecen el rumbo de una empresa con la planeación de retos. Formula una serie de preguntas para poder alcanzar en un futuro todo lo propuesto (Louffat, 2015).

1.5.9. Departamentalización

La departamentalización es un proceso que implica la división de trabajo en actividades similares que están relacionados entre sí, repartiendo los trabajos en puestos, logrando obtener una especialización que permite éxito en la empresa (Franklin, 2009).

1.5.10. Jerarquía

La jerarquía está conformado por líneas de autoridad, es decir de arriba hacia abajo, mediante los diferentes niveles de la organización y delimita responsabilidades a cada trabajador recibiendo ordenes de su superior inmediato. Esto permite una contante delegación de autoridad mediante la subordinación en los procesos (Franklin, 2009).

1.5.11. Coordinación

La coordinación es una sincronización de actividades que involucra a todos los departamentos de la empresa para lograr armonía y eficiencia con el fin de lograr las metas organizacionales (Outsourcing & consulting, 2012).

1.5.12. Especialización

La especialización consiste en agrupar las diferentes tareas y actividades tanto para trabajadores grupales como individuales, cada trabajador realiza sus actividades de acuerdo al puesto que se encuentra, permitiendo ahorrar tiempo y realizar las funciones de manera eficiente (Economipedia, 2015).

1.5.13. Centralización

La centralización es la toma de decisiones del nivel jerárquico con mayor autoridad que se concentra en delegar autoridad a un grupo reducido de personas (Franklin, 2009).

1.5.14. Proceso.

Según la ISO 9000 (citado por Pérez, 2010) un proceso es definido como “Conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entradas en resultados” (p. 51).

CAPÍTULO II

MATERIALES Y

PROCEDIMIENTOS

II. MATERIALES Y PROCEDIMIENTOS

2.1. Material

2.1.1. Población

La población la conformaron todas las funciones, los procesos internos y el personal de la empresa Grupo Vegadent S.A.C, siendo un total de 12 trabajadores.

2.1.2. Marco de muestreo

El marco muestral lo constituyeron el proceso de ventas así como el registro del total de trabajadores de la empresa Grupo Vegadent S.A.C.

2.1.3. Unidad de análisis

Las funciones, el proceso de ventas y el personal de la empresa Grupo Vegadent S.A.C.

2.1.4. Muestra

Se trabajó con el proceso de ventas de la empresa, el cual abarca el siguiente procedimiento: recepción del cliente, registro de cliente, consulta de stock, elaboración de cotización, emisión nota de pedido, validación de productos despachados y entrega de pedidos; y, el personal que están involucrados en ellos y toda la organización, los cuales por ser una población pequeña, la muestra se asumió la totalidad de trabajadores de la empresa Grupo Vegadent S.A.C.

2.1.5. Técnicas e Instrumentos de recolección de datos

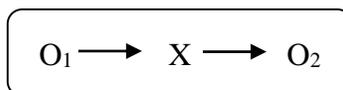
Técnicas	Instrumentos
Encuesta	Cuestionario (Ver Anexo N° 1)
Entrevista	Guía de Entrevista (Ver Anexo N° 2)
Observación	Lista de Cotejo (Ver Anexo N° 3)
Análisis documental	Libros, revistas, artículos científicos, Memoria anual (inc. EEFF)

2.2. Procedimientos

2.2.1. Diseño de contrastación

Para verificar la hipótesis se hizo uso del diseño pre – experimental. Y se llevará a cabo durante el Programa de Asesoramiento de Tesis (PADT – X).

Diagrama o esquema:



Donde:

O₁: Gestión Administrativa antes de la implementación del Diseño Organizacional.

O₂: Gestión Administrativa después de la implementación del Diseño Organizacional.

X: Diseño Organizacional.

2.1.1. Contrastación de Hipótesis

La contrastación de hipótesis, se realizó mediante la prueba de t de Student para muestras relacionadas.

En donde se asume:

$$H_0: \mu_i = \mu_f$$

$$H_1: \mu_i < \mu_f$$

Siendo:

μ_i : Promedio de la puntuación de las dimensiones de Gestión Administrativa pre implementación del Diseño Organizacional

μ_f : Promedio de la puntuación de las dimensiones de Gestión Administrativa post implementación del Diseño Organizacional

La puntuación de las dimensiones, se realizaron en función de la escala tipo Likert, con 5 criterios de respuestas y asignando un valor a cada alternativa. (Valores de 1, 2, 3, 4, y 5).

2.1.2. Recolección y procesamiento de datos

Los datos fueron procesados utilizando los programas Excel y Word, estos serán presentados en cuadros, gráficos y la estadística descriptiva. Para el análisis de los datos recolectados por medio del cuestionario se utilizó el software SPS (ver Anexo N°04).

2.2. Matriz de Consistencia

Variable	Definición Operacional	Dimensiones	Indicadores	Tipo Var	Escala M
Diseño Organizacional	Según Chiavenato (2009) ‘El Diseño Organizacional es el proceso de construir y adaptar continuamente la estructura de la organización para que alcance sus objetivos y estrategias’.	Formalización	Estructura Organizacional	Cualitativa	Nominales
				Cualitativa	Nominales
			Manuales	Cualitativa	Nominales
				Cualitativa	Nominales
			Procedimientos	Cualitativa	Nominales
				Cualitativa	Nominales
		Centralización	Delegación	Cualitativa	Nominales
				Cualitativa	Nominales
		Jerarquía de autoridad	Niveles jerárquicos	Cualitativa	Nominales
				Cualitativa	Nominales
		Amplitud de control	Similitud de las tareas	Cualitativa	Nominales
			Complejidad de tareas supervisadas	Cualitativa	Nominales
			Necesidad de planeación	Cualitativa	Nominales
		Especialización	Diferenciación/ Integración	Cualitativa	Nominales
				Cualitativa	Nominales
				Cualitativa	Nominales
Departamentalización	Criterios de agrupamiento de tareas y personas	Cualitativa	Nominales		
		Cualitativa	Nominales		
Gestión Administrativa	Anzola. (2010) La gestión administrativa consiste en todas las actividades que se emprenden para coordinar el esfuerzo de un grupo es decir la manera en la cual se tratan de alcanzar las metas u objetivos..	Planeación	Logro de objetivos	Cualitativa	Nominales
			Estrategias	Cualitativa	Nominales
		Organización		División de trabajo	Cualitativa
			Coordinación	Cuantitativa	Nominales
		Dirección	Ejecución de planes	Cualitativa	Nominales
			Comunicación	Cualitativa	Nominales
			Supervisión	Cualitativa	Nominales
		Control	Estándares	Cualitativa	Nominales
				Cualitativa	Nominales

2.3. Operacionalización de Variables

Variable Independiente: Diseño Organizacional						
Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Tipo Var	Escala M
<p>El diseño organizacional es el proceso mediante el cual construimos o cambiamos la estructura de una organización. Chiavenato (2009)</p>	<p>El diseño organizacional será evaluada mediante las dimensiones e indicadores correspondientes</p>	Formalización	Estructura Organizacional	1. ¿En qué grado la organización cuenta con Estructuras y sistemas definidos?	Cualitativa	Nominales
			Manuales	2. ¿El organigrama suele representar la forma de comunicación, coordinación y toma de decisiones en la empresa?	Cualitativa	Nominales
				3. ¿Dentro de la organización existen manuales descriptores de funciones para cada puesto de trabajo?	Cualitativa	Nominales
		Procedimientos	4. ¿Existen Documentos oficiales que le permitan controlar su trabajo?	Cualitativa	Nominales	
			5. ¿En qué grado existen documentos oficiales en la empresa que relacionen su unidad de trabajo con los procesos de negocios?	Cualitativa	Nominales	
			6. ¿Conoce Ud. procesos que debe realizar para cumplir sus funciones?	Cualitativa	Nominales	
		Centralización	7. ¿La toma de decisiones se centran en un solo punto de la organización?	Cualitativa	Nominales	
			8. ¿Existe delegación de la autoridad entre personas?	Cualitativa	Nominales	
		Jerarquía de autoridad	9. ¿Conoce Ud. los niveles jerárquicos de la empresa?	Niveles jerárquicos	Cualitativa	Nominales
			10. ¿En la organización, se suelen respetar las líneas de autoridad al momento de reportar una actividad y ejercer la comunicación?	Cualitativa	Nominales	
		Amplitud de control	11. ¿Las tareas que realiza son similares a otros miembros de su equipo de trabajo?	Similitud de las tareas	Cualitativa	Nominales
			12. ¿Generalmente requiere solicitar ayuda de su superior para ejercer sus funciones?	Complejidad de tareas supervisadas Necesidad de planeación	Cualitativa	Nominales
		Especialización	13. ¿Las tareas que realizan requieren una planeación previa?	Cualitativa	Nominales	
			14. ¿Existe en la empresa otros puestos muy semejantes al de Ud.?	Cualitativa	Nominales	
			15. ¿Sus funciones de trabajo requieren involucrar a otros miembros de otras unidades diferentes a la de Ud. para llevarlas a cabo?	Diferenciación/ Integración	Cualitativa	Nominales
		Departamentalización	16. ¿El trabajo que desempeña no se duplica o interfiere con el trabajo de otro puesto?	Cualitativa	Nominales	
			17. ¿El criterio de agrupación de tareas y personas le permite ser eficiente?	Criterios de agrupamiento de tareas y personas	Cualitativa	Nominales
			18. ¿Los trabajadores de la empresa han sido agrupados según las actividades similares que desempeñan?	Cualitativa	Nominales	

Variable Dependiente: Gestión Administrativa						
<p>La gestión administrativa consiste en todas las actividades que se emprenden para coordinar el esfuerzo de un grupo.</p> <p>Anzola (2002)</p> <p>La gestión administrativa está constituida por etapas como, planeación, organización, dirección, control que será evaluada en la dimensión.</p>	Logro de objetivos	Planeación	19. ¿Conoce Ud. los objetivos de la empresa?	Cualitativa	Nominales	
			20. ¿Considera Ud. que su desempeño se enfoca en el logro de metas y objetivos de la empresa?	Cualitativa	Nominales	
	Estrategias	21. ¿Conoce Ud. las maneras como la empresa pretende conseguir sus objetivos?	Cualitativa	Nominales		
		22. ¿Cómo califica la Gestión Administrativa de la empresa respecto al conocimiento de misión y visión de la empresa?	Cualitativa	Nominales		
	División de trabajo	23. ¿La estructura organizacional permite ordenar y distribuir el trabajo y la autoridad en la empresa?	Cualitativa	Nominales		
		24. ¿La existencia de un Manual de Organización y Funciones en la empresa le ayuda a optimizar tiempo y esfuerzo en la realización de sus funciones?	Cualitativa	Nominales		
	Coordinación	25. ¿Cómo califica la eficiencia de la Organización respecto a una mejor coordinación de los recursos de la empresa?	Cuantitativa	Nominales		
	Ejecución de planes	26. ¿Cómo califica Ud. la motivación y liderazgo que existen en la empresa?	Cualitativa	Nominales		
		27. ¿El diseño de la estructura organizacional contribuye a mejorar la comunicación interna?	Cualitativa	Nominales		
	Comunicación	28. ¿La Gestión Administrativa contribuye a la supervisión de actividades?	Cualitativa	Nominales		
	Supervisión	29. ¿Cómo califica la Gestión Administrativa de la empresa?	Cualitativa	Nominales		
	Estándares	30. ¿Cómo califica Ud. su efectividad laboral mediante el conocimiento del diseño del proceso de ventas?	Cualitativa	Nominales		
		31. ¿La existencia de los Manuales Administrativos le ayuda a prevenir errores al ejecutar sus funciones?	Cualitativa	Nominales		
	Control					

CAPÍTULO III

ASPECTOS GENERALES Y EVALUACIÓN DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA

III. ASPECTOS GENERALES Y EVALUACIÓN DE LA SITUACIÓN ACTUAL

En el presente capítulo, se muestran los aspectos generales de la empresa que fueron tomados en cuenta para el diagnóstico actual, el cual fue analizado mediante la matriz FODA.

3.1. Aspectos generales de la Empresa

3.1.1. Giro económico de la empresa

Grupo Vegadent S.A.C. es una microempresa que opera en el sector comercial de ventas al por menor en la ciudad de Trujillo, pertenece a la categoría de boticas especializadas y se dedica a la venta de insumos odontológicos y médicos.

Inició sus actividades en marzo del 2010 a cargo del Dr. Carlos Vega Quiroz, quién en sociedad con familiares, decidió incursionar en este rubro debido a que era conocedor de todos los materiales relacionados con el mercado odontológico. Sus principales competidores son Tridental S.A.C. y la empresa Karodent Trujillo S.A.C., a saber, esta última es una empresa bien posicionada en el mercado Trujillano de dicho sector.

En el año 2012, decidieron expandir su empresa mediante la creación de 2 sucursales, pero debido a una mala gestión administrativa, éstas sólo operaron por un periodo de 2 años. Finalmente la empresa se vio en la obligación de cerrar dichas sucursales y mantener a flote su sede central ubicada en el centro cívico de Trujillo.

Actualmente, la empresa cuenta con 12 trabajadores. Además, los productos que ofrece al mercado están conformados por un 80% de productos odontológicos, 15% de productos médicos y 5% de productos para público en general.

3.1.2. Organigrama actual

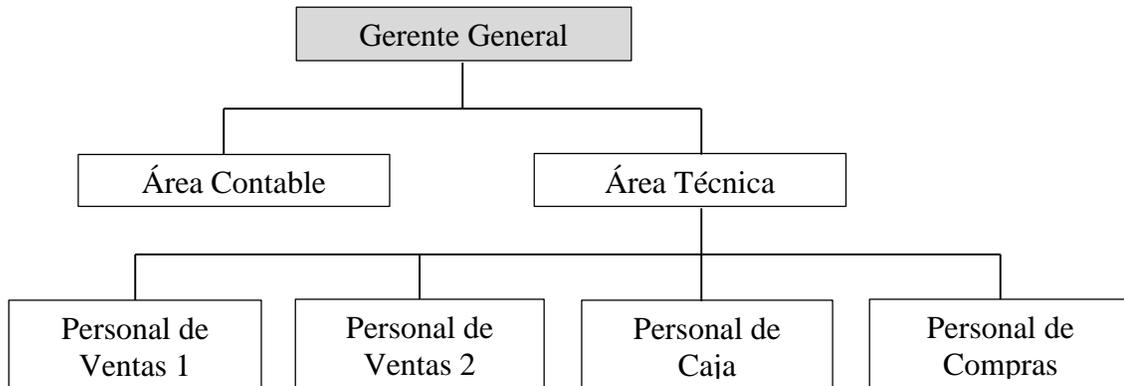


Figura B. Organigrama actual de la empresa Grupo Vegadent S.A.C.

Fuente: Documentos propiedad de la empresa

3.2. Evaluación y Diagnóstico de la situación actual

3.2.1. Matriz FODA

A continuación, se presenta un análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (análisis interno y externo) de la empresa Grupo Vegadent S.A.C. El cuál fue útil para realizar un diagnóstico de la situación actual en la que se encuentra la empresa, y sobre todo para determinar las estrategias de acción.

FODA		
FACTORES INTERNOS FACTORES EXTERNOS	FORTALEZAS	DEBILIDADES
		F1: Compromiso de los trabajadores con el éxito de la empresa F2: Alto nivel de dedicación de los trabajadores F3: Productos y servicio de alta calidad. F4: Personal técnico especializado. F5: Conocimiento del mercado. F6: Ubicación estratégica.
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
O1: Demanda alta de sus productos O2: Buena relación con proveedores y clientes O3: Convenios con clínicas odontológicas y médicas. O4: Mercado creciente. O5: Posibilidad de Financiamiento.	1. Capacitar al personal para difundir el diseño organizacional implementado. 2. Desarrollar sentido de pertenencia de los trabajadores y los clientes perciban un mejor servicio. 3. Impulsar el aumento de motivación de los trabajadores, para potenciar sus destrezas y habilidades.	1. Rediseñar el Organigrama acorde a las necesidades actuales de la empresa 2. Realizar un Manual de Organización y Funciones que permita definir y delimitar las funciones, cargos, y requisitos de cada puesto. 3. Realizar un Manual de Procesos para ventas, para optimizar las actividades.
AMENAZAS	ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA
A1: Alta competencia actual A2: Entrada de posibles competidores con mejores conocimientos en Gestión y Contabilidad. A3: Proveedores no exclusivos.	1. Fomentar una cultura participativa en todos los trabajadores. 2. Capacitar al personal, en cuanto a comunicar el proceso de ventas, para lograr una mayor eficiencia en el desempeño de las funciones	1. Fomentar la mejora de habilidades gerenciales mediante la implementación del diseño organizacional, a fin de obtener una mayor rentabilidad.

Figura C. Análisis Situacional de la empresa Grupo Vegadent S.A.C, matriz FODA

Fuente: Elaboración propia

3.1.1. Diagnóstico

El diagnóstico de la empresa Grupo Vegadent .S.A.C., se realizó en función de las cuatro dimensiones de la Gestión Administrativa:

Planeación

La empresa no ha realizado una planeación en ninguna de sus áreas funcionales ni a nivel de toda la empresa, pues minimizan su importancia, por lo que las investigadoras han asentado formalmente la misión y visión. Sin embargo, mediante la entrevista se pudo recoger los objetivos estratégicos propuestos por el gerente, los mismos que no habían sido difundidos a los trabajadores.

Organización

Grupo Vegadent S.A.C. en la actualidad no cuenta con una estructura organizacional idónea, si bien es cierto posee un organigrama, éste no refleja una estructura que se ajuste a la situación actual de la empresa. Dicho organigrama carece de una departamentalización adecuada, existen cargos que no han sido tomados en cuenta en su estructura por considerarlos externos, a su vez, existe un cruce de cargos y unidades en un mismo tipo de estructura.

Además, dada la naturaleza del negocio, en el organigrama se ha obviado un cargo importante con el que toda botica especializada del Perú debe contar y este es preciso para su funcionamiento, se hace referencia al Químico Farmacéutico Regente, quien desempeña el cargo de Director Técnico. Pese a contar con dicho personal, no ha sido tomado en cuenta de manera adecuada en su estructura organizacional.

De otro lado, no dispone de un Manual de Organización y Funciones, en donde se encuentre de manera organizada la información sobre la empresa, además de presentar la delimitación de las actividades, funciones,

responsabilidades de cada unidad, así como también de los cargos que integran las mismas.

Así mismo, se sabe que, la unidad de ventas de la empresa Grupo Vegadent S.A.C. es la unidad más crítica dada su naturaleza comercial, y a su vez resulta determinante para el logro de metas y objetivos. Dicha unidad cuenta con un Software Integrado de Gestión Comercial para realizar las ventas, sin embargo, no todo el personal está bien capacitado en su manejo, y tampoco existe un manual que describa dicho proceso. Impidiendo de esta manera la ejecución autónoma de sus actividades.

Actualmente, no existe un Manual que describa el proceso de ventas, sino que se ha venido desarrollando de manera mecánica. Si bien se trata de un proceso automatizado, es preciso que todos los trabajadores lo conozcan en su totalidad y que a su vez dicho proceso esté asentado de manera formal en un Manual Administrativo.

Al mismo tiempo, no se han delimitado las funciones del personal que están inmersas en referido proceso. Trayendo como consecuencia una duplicidad e interferencia de las mismas, y por ende una reducción de la productividad laboral, pues no se han cumplido las metas trazadas.

A consecuencia de ello, las ventas de la empresa se han visto perjudicadas en los últimos semestres, pues se han mantenido limitadas.

Dirección

En la empresa no se observó un claro liderazgo de parte del Gerente, además de deficientes habilidades gerenciales. Lo que se reflejó en una baja motivación y por ende en el desempeño de los trabajadores.

De otro lado, la presencia del gerente no es continua, lo que agrava la situación comentada anteriormente, y dificulta la comunicación interna.

Control

No existen actualmente procesos de control establecidos formalmente, sin embargo, la escasa planeación, organización y dirección, así como también el casi inexistente crecimiento en las ventas de los dos últimos años, permitió detectar el problema en la empresa.

CAPÍTULO IV

DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN

IV. DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN

En este capítulo se presenta el Diseño Organizacional elaborado para la empresa Grupo Vegadent S.A.C., teniendo en cuenta sus necesidades actuales. Asimismo, la implementación respectiva.

4.1 Diseño

El estudio previo realizado para el diseño organizacional implementado en la empresa Grupo Vegadent S.A.C., ha tenido en cuenta las seis dimensiones básicas propuestas por Chiaventato (2009), las cuales son: formalización, centralización, jerarquía de autoridad, amplitud del control, especialización y departamentalización. Considerando además, los determinantes principales propuestos por Hitt et al. (2006).

Por su parte, los Manuales Administrativos han sido elaborados siguiendo los formatos propuestos por el autor Franklin (2009).

4.1.1 Asentamiento formal y difusión de la Misión y Visión

El diseño organizacional implementado en la empresa partió por el asentamiento formal y difusión de su Misión y Visión, ya que actualmente carecía de ellas, y es sabido que son esenciales para efectuar dicho diseño. Y de la comunicación de Objetivos estratégicos.

4.1.2 Estructura Organizacional y Manual de Organización y Funciones (MOF).

Se elaboró una estructura organizacional nueva, el cual tiene como principal objetivo renovar la existente, para que se ajuste a las necesidades actuales de la empresa. Fue diseñado teniendo en cuenta los criterios propuestos por Chiavenato (2009).

A la par, se elaboró un Manual de Organización y Funciones (MOF), el cual contiene lo siguiente: unidad orgánica principal, cargo específico, líneas de autoridad, niveles de coordinación, funciones específicas, y requisitos y perfiles de cada cargo. Además, las funciones de cada cargo están delimitadas por un peso relativo, esto con el propósito de priorizar aquellas funciones que tengan mayor relevancia y ello conlleve al cumplimiento eficiente y eficaz de metas y objetivos empresariales.

Es preciso señalar que, el Manual de Organización y Funciones (MOF), dados los requisitos establecidos para cada cargo, servirá además como una herramienta de partida para el reclutamiento, selección y contratación de personal.

4.1.3 Manual de Procesos (MAPRO) para ventas

El Manual de Procesos para ventas fue diseñado considerando el proceso automatizado con el que actualmente cuenta la empresa para dicha área.

Siendo el principal propósito su formalización a través de su asentamiento por escrito en dicho manual, para que de esta manera se comunique a toda la fuerza de ventas y a la organización en su conjunto, las funciones que acarrea tal proceso, con el fin de lograr una mayor efectividad organizacional.

	Grupo Vegadent S.A.C.	Versión	<i>01</i>		
	MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES (General)	Fecha	<i>12/10/2017</i>		
		Página	<i>01</i>	De	<i>24</i>

MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES (MOF)

ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ
<hr/> Bach. IRIS Y. MOSQUERA TUESTA <hr/>	<hr/> MG. ROSA TARRILLO VÁQUEZ <hr/>	<hr/> DR. CARLOS VEGA QUIRÓZ <hr/> <i>Nombre</i> <hr/> Gerente General <hr/> <i>Cargo</i> <hr/> <hr/> <i>Firma</i>
<hr/> Bach. LEYDY K. SILVA RODRIGUEZ <hr/>		

	Grupo Vegadent S.A.C.	<i>Versión</i>	<i>01</i>		
	MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES (General)	<i>Fecha</i>	<i>12/10/2017</i>		
		<i>Página</i>	<i>02</i>	<i>De</i>	<i>24</i>

1. PRESENTACIÓN:

La empresa Vegadent S.A.C. es una botica especializada en la venta de insumos médicos y odontológicos, con 7 años de experiencia en el mercado y actualmente cuenta con una participación significativa.

Los pilares fundamentales de su rápido crecimiento son entre otros: la alta calidad de sus productos y la buena atención al cliente. Debido a que es una empresa que se formó con una filosofía orientada a la plena satisfacción de sus clientes.

En tal sentido, con el fin de alcanzar los objetivos y metas de la empresa, se tiene la necesidad de diseñar una estructura organizacional idónea que refleje su situación actual, que oriente el fortalecimiento de su dinámica organizacional, implementando instrumentos que contribuyan a la eficacia de la gestión administrativa.

El Manual de Organización y Funciones (MOF) es un instrumento técnico y normativo de dirección y gestión, que define la estructura organizacional, enuncia las funciones generales de cada unidad orgánica, precisa la dependencia jerárquica, las funciones específicas, la autoridad y responsabilidad de cada cargo y señala los requisitos que deben reunir las personas que lo ocupen.

Por consiguiente, el presente Manual de Organización y Funciones de Grupo Vegadent S.A.C., busca mejorar la gestión administrativa actualmente existente, el cual constituye una parte fundamental del diseño organizacional implementado.

<i>Aprobó</i>
<hr style="border: 0; border-top: 1px solid black; margin-bottom: 5px;"/> <i>Dr. Carlos Vega Quiroz</i> <small>(GERENTE GENERAL)</small>

	Grupo Vegadent S.A.C.	<i>Versión</i>	01		
	MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES (General)	<i>Fecha</i>	12/10/2017		
		<i>Página</i>	03	<i>De</i>	24

2. BASE LEGAL

- a) Constitución Política del Perú
- b) Ley general de sociedades – Ley N° 26887.
- c) Ley de promoción y formalización de la micro y pequeña empresa – Ley N° 28015
- d) Ley 29459 – Ley de productos farmacéuticos, dispositivos médicos y productos sanitarios.
- e) Decreto Supremo N° 014 – 2011 – SA / Reglamento de establecimientos farmacéuticos.

3. ATRIBUCIONES

“Ley N° 26887, Artículo 188° - Atribuciones del gerente”

Las atribuciones del gerente se establecerán en el estatuto, al ser nombrado o por acto posterior. Salvo disposición distinta del estatuto o acuerdo expreso de la junta general o del directorio, se presume que el gerente general goza de las siguientes atribuciones:

- Celebrar y ejecutar los actos y contratos ordinarios correspondientes al objeto social;
- Representar a la sociedad, con las facultades generales y especiales previstas en el Código Procesal Civil;
- Asistir, con voz pero sin voto, a las sesiones del directorio, salvo que este acuerde sesionar de manera reservada;
- Expedir constancias y certificaciones respecto del contenido de los libros y registros de la sociedad; y,
- Actuar como secretario de las juntas de accionistas y del directorio.

<i>Aprobó</i>
<hr style="border: 0; border-top: 1px solid black; margin-bottom: 5px;"/> <i>Dr. Carlos Vega Quiroz</i> (GERENTE GENERAL)

	Grupo Vegadent S.A.C.	Versión	<i>01</i>		
	MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES (General)	Fecha	<i>12/10/2017</i>		
		Página	<i>04</i>	De	<i>24</i>

TITULO I
ASPECTOS GENERALES
FINALIDAD, ALCANCE Y APROBACIÓN

<i>Aprobó</i>
<hr style="border: 0; border-top: 1px solid black; margin-bottom: 5px;"/> <i>Dr. Carlos Vega Quiroz</i> (GERENTE GENERAL)

	Grupo Vegadent S.A.C.	<i>Versión</i>	01		
	MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES (General)	<i>Fecha</i>	12/10/2017		
		<i>Página</i>	05	<i>De</i>	24

TITULO I ASPECTOS GENERALES

A. FINALIDAD DEL MANUAL

El presente Manual de Organización y Funciones de la empresa Grupo Vegadent S.A.C. tiene por finalidad:

1. Dar a conocer la nueva estructura de la organización, que incluye nuevas áreas y detallar las funciones generales y específicas de las mismas, los niveles de responsabilidad y autoridad, delegados a cada una de las áreas y a su vez las relaciones internas y externas de las mismas.
2. Brindar información precisa acerca de las funciones y responsabilidades a todo el personal de las diferentes áreas.
3. Definir un perfil de cargos de la empresa, que sirvan como instrumento de ayuda para el reclutamiento, selección y contratación de personal.

B. ALCANCE

El presente Manual de Organización y Funciones, cubre la organización estructural funcional de la empresa Grupo Vegadent S.A.C., siendo su ámbito de aplicación todo el personal que labora en las distintas áreas de la Empresa, en todos sus niveles jerárquicos.

C. APROBACIÓN

El Manual de Organización y Funciones de la Empresa Grupo Vegadent S.A.C. será aprobado por el Gerente General.

	Grupo Vegadent S.A.C.	Versión	<i>01</i>		
	MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES (General)	Fecha	<i>12/10/2017</i>		
		Página	<i>06</i>	De	<i>24</i>

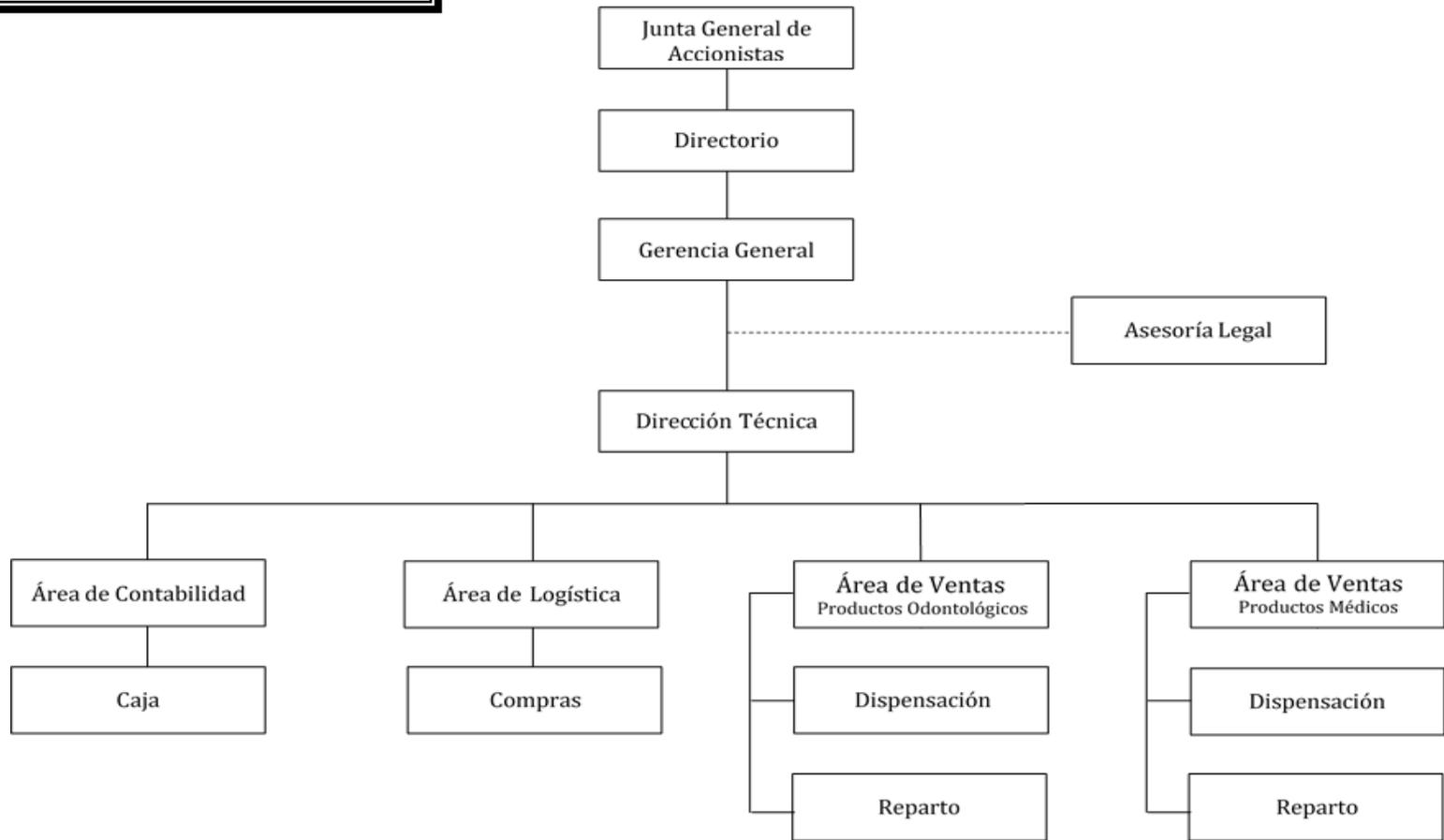
TITULO II

ESTRUCTURA ORGÁNICA

<i>Aprobó</i>
<hr style="border: 0; border-top: 1px solid black; margin-bottom: 5px;"/> <i>Dr. Carlos Vega Quiroz</i> (GERENTE GENERAL)

	Grupo Vegadent S.A.C.	<i>Versión</i>	01	
	MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES (General)	<i>Fecha</i>	12/10/2017	
		<i>Página</i>	07	<i>De</i>

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL
“GRUPO VEGADENT S.A.C.”

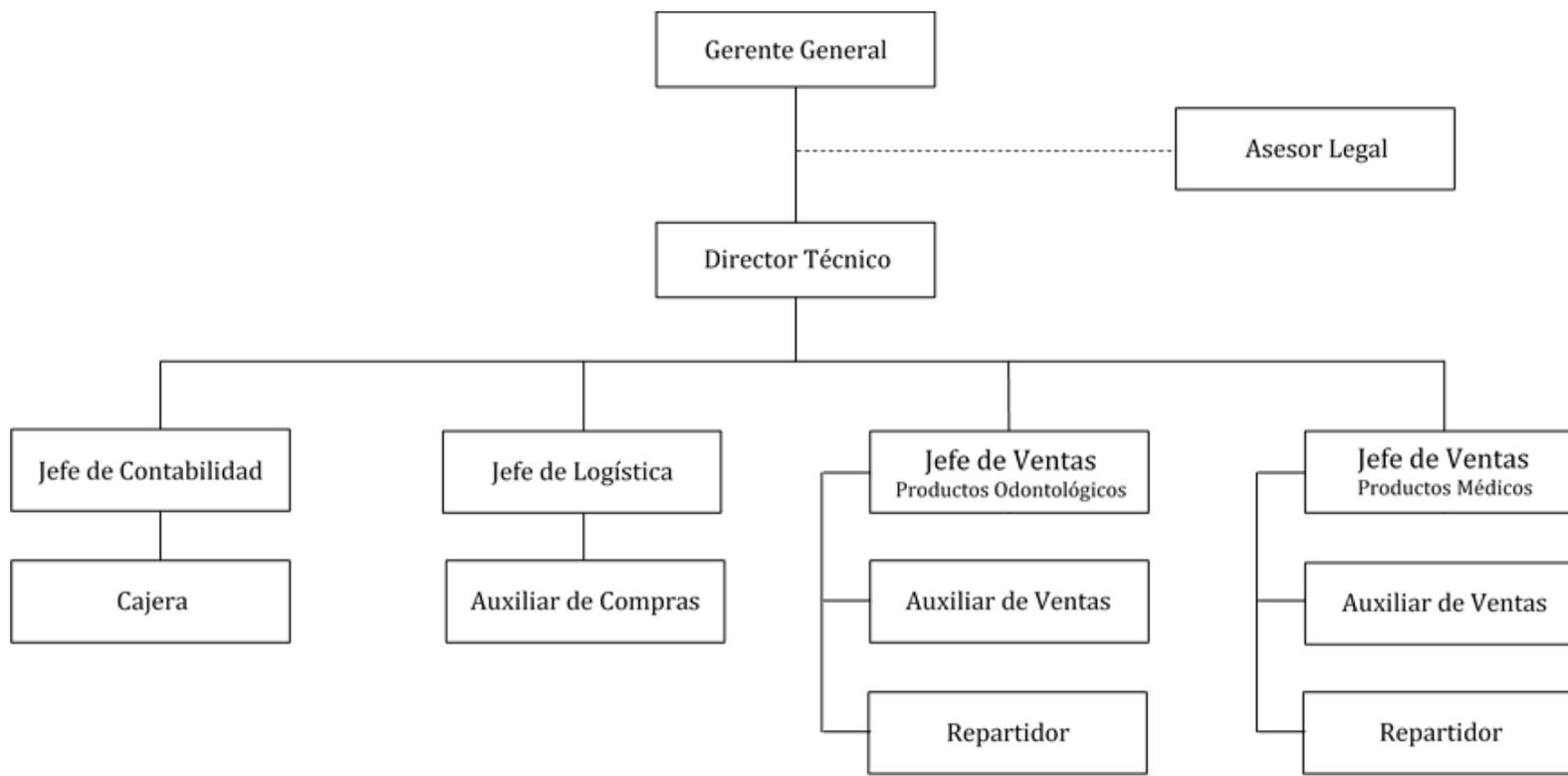


Aprobó

Dr. Carlos Vega Quiroz
(GERENTE GENERAL)

	Grupo Vegadent S.A.C.	<i>Versión</i>	<i>01</i>	
	MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES (General)	<i>Fecha</i>	<i>12/10/2017</i>	
		<i>Página</i>	<i>08</i>	<i>De</i>

ORGANIGRAMA DE CARGOS
“GRUPO VEGADENT S.A.C.”



Aprobó

Dr. Carlos Vega Quiroz
 (GERENTE GENERAL)

	Grupo Vegadent S.A.C.	Versión	01		
	MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES (General)	Fecha	12/10/2017		
		Página	09	De	24

TITULO II ESTRUCTURA ORGÁNICA

A. ASPECTOS GENERALES DE LA EMPRESA

Misión Propuesta

Somos una empresa especializada en la distribución de p odontológicos y médicos de alta calidad en el mercado Trujillano, cuyo propósito es la excelencia en la atención mediante el desarrollo integral de nuestro equipo de trabajo.

Visión Propuesta

Consolidarnos como una empresa líder en la distribución de artículos odontológicos y médicos en el Perú, siendo reconocidos por el compromiso con la satisfacción plena de nuestros clientes y por contar con un equipo de trabajo altamente calificado, logrando así una posición del mercado y estar a la vanguardia de los avances en el mercado.

Valores

- *Integridad:* Comportamiento ético, digno y honesto
- *Compromiso:* Brindar un servicio especializado y garantizado.
- *Servicio:* Atención personalizada y confiable.
- *Trabajo en equipo:* Alta cooperación para el logro de metas.

Objetivos

- Diagnosticar factores que permitan desarrollar una estructura organizativa, que contribuyan al logro de la meta global.
- Lograr estabilidad empresarial mediante la implementación de un diseño organizacional, con un personal altamente capacitado.
- Lograr una mejora en la Gestión Administrativa, reflejada en el crecimiento de ventas de un 20%.

	Grupo Vegadent S.A.C.	Versión	<i>01</i>		
	MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES (General)	Fecha	<i>12/10/2017</i>		
		Página	<i>10</i>	De	<i>24</i>

B. ESTRUCTURA ORGÁNICA DE LA EMPRESA

ÓRGANOS DE DIRECCIÓN

- Gerencia General
- Dirección Técnica

ÓRGANOS DE ASESORAMIENTO

- Asesoría Legal

ÓRGANOS DE LÍNEA

- Jefe de Contabilidad
 - Cajera
- Jefe de Logística
 - Auxiliar de Almacén
- Jefe de Ventas de Productos Odontológicos
 - Auxiliar de ventas
 - Repartidor
- Jefe de Ventas de Productos Médicos
 - Auxiliar de ventas
 - Repartidor

C. TIPO DE ESTRUCTURA, LÍNEAS DE AUTORIDAD Y COORDINACIÓN

La estructura organizacional diseñada busca un equilibrio entre la diferenciación e integración de las actividades y personas. Es plana, y consta de lo siguiente:

Niveles: 5

Tramo de control: 4

Total de empleados: 12 (Ver cuadro orgánico de cargos)

	Grupo Vegadent S.A.C.	Versión	01		
	MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES (General)	Fecha	12/10/2017		
		Página	11	De	24

Las líneas de autoridad que predominan en la organización son directas y verticales y la coordinación se lleva a cabo teniendo en cuenta el orden jerárquico, la afinidad de funciones y responsabilidades en común, propiciando el orden y el logro de metas.

CUADRO ORGÁNICO DE CARGOS

N°	NOMINACIÓN DEL CARGO	NATURALEZA	TOTAL NECESARIO
	ÓRGANOS DE DIRECCIÓN		
1	Gerente General	Interno	1
2	Q.F. Director Técnico	Interno	1
	ÓRGANOS DE LÍNEA		
3	Jefe de contabilidad	Interno	1
4	Cajera	Interno	1
5	Jefe de Logística	Interno	1
6	Auxiliar de almacén	Interno	1
7	Jefe de Ventas de productos odontológicos	Interno	1
8	Auxiliar de Ventas	Interno	1
9	Repartidor	Interno	1
10	Jefe de Ventas de productos médicos	Interno	1
11	Auxiliar de Ventas	Interno	1
12	Repartidor	Interno	1
TOTAL PLANILLA			12

<p style="margin: 0;"><i>Aprobó</i></p> <hr style="width: 80%; margin: 0 auto;"/> <p style="margin: 0; text-align: center;"><i>Dr. Carlos Vega Quiroz</i> (GERENTE GENERAL)</p>

	Grupo Vegadent S.A.C.	Versión	<i>01</i>		
	MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES (General)	Fecha	<i>12/10/2017</i>		
		Página	<i>12</i>	De	<i>24</i>

TITULO III
DEL MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES

<i>Aprobó</i>
<hr style="border: 0; border-top: 1px solid black; margin-bottom: 5px;"/> <i>Dr. Carlos Vega Quiroz</i> (GERENTE GENERAL)

	Grupo Vegadent S.A.C.	Versión	01		
	MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES (General)	Fecha	12/10/2017		
		Página	13	De	24

UNIDAD ORGÁNICA: GERENCIA GENERAL			
CARGO	GERENTE GENERAL		
LÍNEAS DE AUTORIDAD	DEPENDENCIA	Presidente del Directorio	
	SUPERVISIÓN	Jefes de área	
NIVELES DE COORDINACIÓN	INTERNA	Jefes de área y empleados	
	EXTERNA	Proveedores	
FUNCIONES ESPECÍFICAS	Funciones		Peso
	1. Ejercer liderazgo para guiar y motivar a los trabajadores, así como velar por el logro de objetivos		15%
	2. Aplicar las herramientas administrativas como el diseño organizacional para mejorar la gestión empresarial.		15%
	3. Planificar estratégicamente las actividades de la empresa.		10%
	4. Ejercer control y seguimiento integrando las diferentes áreas para garantizar un servicio de calidad.		10%
	5. Coordinar, supervisar y evaluar permanentemente la gestión y la calidad del servicio que brindan los trabajadores a los clientes		12%
	6. Establecer el orden interno necesario para el normal desarrollo de las actividades		12%
	7. Reclutar, seleccionar, inducir al personal.		12%
	8. Ejercer las demás funciones que sean afines con la naturaleza de su empleo		8%
	Total		100%
REQUISITO DEL CARGO	a) De preferencia contar con una maestría en Administración. b) Experiencia: 3 años en puestos similares c) Conocimientos: Nivel de computación avanzado d) Habilidades: creatividad, planificación, capacidad para dirigir, capacidad para tomar decisiones, trabajo en equipo.		

Aprobó

Dr. Carlos Vega Quiroz
(GERENTE GENERAL)

	Grupo Vegadent S.A.C.	<i>Versión</i>	01		
	MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES (General)	<i>Fecha</i>	12/10/2017		
		<i>Página</i>	14	<i>De</i>	24

UNIDAD ORGÁNICA: DIRECCIÓN TÉCNICA			
CARGO	DIRECTOR TÉCNICO		
LÍNEAS DE AUTORIDAD	DEPENDENCIA	Gerente General	
	SUPERVISIÓN	Jefe de ventas y Técnicos en farmacia	
NIVELES DE COORDINACIÓN	INTERNA	Técnicos en farmacia	
	EXTERNA	---	
FUNCIONES ESPECÍFICAS	<i>Funciones</i>		<i>Peso</i>
	1. Dispensar y supervisar el expendio de insumos odontológicos, y, artículos y equipos médicos.		20%
	2. Orientar e informar al usuario sobre el uso adecuado de los insumos odontológicos, y, equipos y artículos médicos, a través de la atención farmacéutica.		16%
	3. Controlar que la venta por unidad se adecúe a lo establecido en la normatividad vigente.		10%
	4. Supervisar que las condiciones de almacenamiento de los insumos odontológicos, y, artículos y equipos médicos garanticen su conservación, estabilidad y calidad.		14%
	5. Capacitar y supervisar permanentemente al personal asistente y técnico en el correcto desempeño de sus funciones.		10%
	6. Verificar que no existan productos o dispositivos contaminados, adulterados, falsificados, alterados, expirados o en mal estado de conservación.		12%
	7. Verificar que la promoción y difusión de los anuncios publicitarios en el establecimiento sean acordes a la normativa vigente.		10%
	8. Otras funciones que le asigne su jefe inmediato		8%
	<i>Total</i>		100%
REQUISITO DEL CARGO	a) Título profesional de Químico Farmacéutico, colegiado, habilitado e inscrito en el Registro Nacional de Directores Técnicos. b) Experiencia: mínima de 3 años. c) Nivel de computación intermedio. d) Conocimiento en normas legales, sanitarias y regulaciones.		

Según el Decreto Supremo 014-2011. Artículo 42º - Funciones del Director Técnico.

	Grupo Vegadent S.A.C.	Versión	01		
	MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES (General)	Fecha	12/10/2017		
		Página	15	De	24

UNIDAD ORGÁNICA: ÁREA DE CONTABILIDAD			
CARGO	JEFE DE CONTABILIDAD		
LÍNEAS DE AUTORIDAD	DEPENDENCIA	Gerente General	
	SUPERVISIÓN	Cajera	
NIVELES DE COORDINACIÓN	INTERNA	Gerente General, Cajera	
	EXTERNA	SUNAT, ESSALUD, AFP, Municipalidad Provincial de Trujillo.	
FUNCIONES ESPECÍFICAS	Funciones		
	1. Planificar y dirigir el proceso contable de la empresa.		20%
	2. Formular de manera clara y precisa el procedimiento de elaboración y presentación de estados contables.		12%
	3. Proporcionar a tiempo la información contable.		10%
	4. Analizar y conciliar las cuentas de los estados financieros.		12%
	5. Efectuar el cálculo y pago de tributos, seguros, aportes y otros.		13%
	6. Revisar reportes de cuentas por pagar y cuentas por cobrar así como sus conciliaciones		13%
	7. Análisis de la información contable para la toma de decisiones		12%
	8. Otras funciones que le asigne su jefe inmediato		8%
	Total		100%
REQUISITO DEL CARGO	a) Titulado en Contabilidad, Universitario b) Experiencia: mínima de 2 años c) Conocimientos: Costos, legislación tributaria d) Nivel de computación intermedio e) Habilidades: capacidad de razonamiento, solución de problemas, liderazgo, trabajo en equipo		

<i>Aprobó</i>
<hr style="width: 80%; margin: 0 auto;"/> Dr. Carlos Vega Quiroz (GERENTE GENERAL)

	Grupo Vegadent S.A.C.		<i>Versión</i>		01	
	MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES (General)		<i>Fecha</i>		12/10/2017	
			<i>Página</i>		16	<i>De</i>

UNIDAD ORGÁNICA: ÁREA DE CONTABILIDAD			
CARGO	CAJERA		
LÍNEAS DE AUTORIDAD	DEPENDENCIA	Jefe de Contabilidad, Gerencia	
	SUPERVISIÓN	Jefe de Contabilidad	
NIVELES DE COORDINACIÓN	INTERNA	Jefe de contabilidad	
	EXTERNA	---	
FUNCIONES ESPECÍFICAS	<i>Funciones</i>		<i>Peso</i>
	1. Verificar los movimientos diarios de ingreso de fondos a la empresa por diferentes conceptos		15%
	2. Realizar conteo y custodia de lo recaudado al final de turno		16%
	3. Realizar pagos de la empresa		10%
	4. Informar a su superior los ingresos diarios del movimiento de caja		10%
	5. Realizar la apertura de caja, verificación y conteo de dinero		15%
	6. Responsable de mantener efectivo disponible en caja para mantener la fluidez de su actividad		12%
	7. Manejo transparente del efectivo		12%
	8. Otras funciones que le asigne su superior		8%
	Total		100%
REQUISITO DEL CARGO	a) Técnico egresado de contabilidad y/o afines. b) Experiencia: mínima de 1 año como cajera c) Conocimientos: Sistemas POS, detección de billetes falsos, Computación nivel intermedio d) Habilidades: honradez, responsabilidad, trabajo en equipo		

<i>Aprobó</i>
 <hr style="width: 80%; margin: 0 auto;"/> Dr. Carlos Vega Quiroz (GERENTE GENERAL)

	Grupo Vegadent S.A.C.	Versión	01		
	MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES (General)	Fecha	12/10/2017		
		Página	17	De	24

UNIDAD ORGÁNICA: ÁREA DE LOGÍSTICA		
CARGO	JEFE DE LOGÍSTICA	
LÍNEAS DE AUTORIDAD	DEPENDENCIA	Gerente General
	SUPERVISIÓN	Auxiliar de compras
NIVELES DE COORDINACIÓN	INTERNA	Jefe de Ventas, Auxiliar de Compras
	EXTERNA	Proveedores
FUNCIONES ESPECÍFICAS	Funciones	
		Peso
	1. Gestionar la logística interna de la empresa.	20%
	2. Planificar y analizar suministros alternativos y localizar nuevos productos.	18%
	3. Controlar la entrada de mercancía, verificando caducidad, registro sanitario, descripción y cantidad.	12%
	4. Supervisar los plazos e itinerarios de entrega de la mercancía.	9%
	5. Manejar la base de datos de aprovisionamiento que apoye la gestión logística.	8%
	6. Revisar los productos de la competencia y gestionar precios.	15%
	7. Gestionar y planificar las actividades de compras y almacenaje.	13%
	8. Otras funciones que le asigne su superior inmediato	5%
	Total	100%
REQUISITO DEL CARGO	<ul style="list-style-type: none"> a) Técnico en Administración o afines. b) Experiencia mínima de 2 años en posiciones similares. c) Experiencia en trato con proveedores, compras locales e internacionales. d) Experiencia en manejo directo de personal. 	

Aprobó

Dr. Carlos Vega Quiroz
(GERENTE GENERAL)

	Grupo Vegadent S.A.C.	<i>Versión</i>	01		
	MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES (General)	<i>Fecha</i>	12/10/2017		
		<i>Página</i>	18	<i>De</i>	24

UNIDAD ORGÁNICA: ÁREA DE LOGISTICA			
CARGO	AUXILIAR DE ALMACEN		
LÍNEAS DE AUTORIDAD	DEPENDENCIA	Jefe de Logística	
	SUPERVISIÓN	---	
NIVELES DE COORDINACIÓN	INTERNA	Jefe de Logística	
	EXTERNA	Proveedores	
FUNCIONES ESPECÍFICAS	<i>Funciones</i>		<i>Peso</i>
	1. Organiza y coordina las actividades del almacén.		20%
	2. Revisar y controlar las existencias en almacén asegurando tener el stock establecido		16%
	3. Verificar la seguridad y cuidado de los productos.		10%
	4. Organizar la mercancía existente del almacén.		10%
	5. Informar sobre productos caducados y obsoletos		12%
	6. Participar en los inventarios de la tienda		12%
	7. Mantener el almacén limpio y ordenado		12%
	8. Otras funciones que le asigne el gerente de logística.		8%
	<i>Total</i>		100%
REQUISITO DEL CARGO	a) Técnico Superior Universitario en Administración. b) Tres años de experiencia progresiva de carácter operativo. c) Conocimientos amplios sobre la elaboración de control de inventarios. d) Habilidad para redactar informes, realizar cálculos numéricos.		

Aprobó
<hr style="width: 80%; margin: 0 auto;"/> Dr. Carlos Vega Quiroz (GERENTE GENERAL)

	Grupo Vegadent S.A.C.	<i>Versión</i>	01		
	MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES (General)	<i>Fecha</i>	12/10/2017		
		<i>Página</i>	19	<i>De</i>	24

UNIDAD ORGÁNICA: ÁREA DE VENTAS (Productos Odontológicos)			
CARGO	JEFE DE VENTAS DE PRODUCTOS ODONTOLÓGICOS		
LÍNEAS DE AUTORIDAD	DEPENDENCIA	Gerente General	
	SUPERVISIÓN	Auxiliar de Ventas, Repartidor	
NIVELES DE COORDINACIÓN	INTERNA	Gerente General, Director Técnico, Aux. de Ventas y repartidor	
	EXTERNA	Clientes	
FUNCIONES ESPECÍFICAS	<i>Funciones</i>		
	1. Actualizar los precios y modificaciones de producto en el sistema de Gestión Comercial		
	2. Supervisar abastecimiento del área de ventas de productos odontológicos.		16%
	3. Verificar la seguridad y cuidado de los productos.		10%
	4. Custodiar la mercancía existente del almacén.		10%
	5. Elaborar los requerimientos de productos odontológicos.		12%
	6. Supervisar		12%
	7. Verificar el cumplimiento de las órdenes de pedido.		12%
	8. Otras funciones que le asigne el gerente de logística.		8%
	Total		100%
REQUISITO DEL CARGO	a) Técnico en Farmacia. b) Experiencia: mínima de 2 años c) Conocimientos: Técnicas de ventas. d) Habilidad: trabajo bajo presión, trabajo en equipo, liderazgo		

Aprobó

Dr. Carlos Vega Quiroz
(GERENTE GENERAL)

	Grupo Vegadent S.A.C.	Versión	01		
	MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES (General)	Fecha	12/10/2017		
		Página	20	De	24

UNIDAD ORGÁNICA: ÁREA DE VENTAS (Productos Odontológicos)			
CARGO	AXILIAR DE VENTAS		
LÍNEAS DE AUTORIDAD	DEPENDENCIA	Jefe de Ventas de Productos Odontológicos	
	SUPERVISIÓN	---	
NIVELES DE COORDINACIÓN	INTERNA	Jefe de Ventas de Productos Odontológicos y repartidor	
	EXTERNA	---	
FUNCIONES ESPECÍFICAS	Funciones		
	1. Asesoría técnica, comercial y promocional a los clientes		18%
	2. Consultar stock, tarifas de productos a través de sistema de Gestión Comercial		16%
	3. Proporcionar un trato educado y cercano a los clientes		14%
	4. Informar promociones y ofertas disponibles para la venta.		10%
	5. Ofrecer productos alternativos a los solicitados para el cierre de venta		12%
	6. Atender las reclamaciones de los clientes		10%
	7. Asegurar el orden y limpieza del sitio de trabajo		10%
	8. Mantener todos los productos de exposición en perfecto estado		5%
	9. Otras funciones que le asigne su jefe inmediato		5%
	Total		100%
REQUISITO DEL CARGO	a) Egresado Técnico en farmacia b) Experiencia: mínima de 6 meses c) Conocimientos: técnicas de ventas d) Habilidades: predisposición a trabajar y aprendizaje, trabajo en equipo		

Aprobó

Dr. Carlos Vega Quiroz (GERENTE GENERAL)

	Grupo Vegadent S.A.C.	Versión	01		
	MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES (General)	Fecha	12/10/2017		
		Página	21	De	24

UNIDAD ORGÁNICA: ÁREA DE VENTAS (Productos Odontológicos)		
CARGO	REPARTIDOR DE PRODUCTOS ODONTOLÓGICOS	
LÍNEAS DE AUTORIDAD	DEPENDENCIA	Jefe de Ventas de Productos Odontológicos
	SUPERVISIÓN	---
NIVELES DE COORDINACIÓN	INTERNA	Jefe de Ventas de Productos Odontológicos
	EXTERNA	Clientes
FUNCIONES ESPECÍFICAS	Funciones	
	1. Atender las llamadas de los clientes que requieren los productos a delivery.	30%
	2. Entregar productos e insumos a la hora que requiere el cliente.	20%
	3. Reportar los reclamos de los clientes a su superior.	10%
	4. Asegurar que los insumos lleguen en buen estado.	20%
	5. Verificar que los productos a entregar están en buenas condiciones.	12%
	6. Otras funciones que le asigne su jefe inmediato.	8%
	Total	
REQUISITO DEL CARGO	<ul style="list-style-type: none"> a) Secundaria completa b) Experiencia: mínima de 6 meses c) Conocimientos: no precisa d) Habilidades: responsabilidad, orientación hacia el cliente, trabajo en equipo. e) Conocer toda la zona de la ciudad que requiere el servicio. 	

Aprobó

Dr. Carlos Vega Quiroz (GERENTE GENERAL)

	Grupo Vegadent S.A.C.	Versión	01		
	MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES (General)	Fecha	12/10/2017		
		Página	22	De	24

UNIDAD ORGÁNICA: ÁREA DE VENTAS (Productos Médicos)		
CARGO	JEFE DE VENTAS DE PRODUCTOS MÉDICOS	
LÍNEAS DE AUTORIDAD	DEPENDENCIA	Gerente General
	SUPERVISIÓN	Auxiliar de Ventas y repartidor
NIVELES DE COORDINACIÓN	INTERNA	Gerente general, Director técnico y Aux. Ventas de Productos médicos, Repartidor
	EXTERNA	Clientes
FUNCIONES ESPECÍFICAS	Funciones	
	1.	Actualizar los precios y modificaciones de producto médicos en el sistema de Gestión Comercial
	2.	Supervisar abastecimiento del área de ventas de productos médicos.
	3.	Verificar la seguridad y cuidado de los productos.
	4.	Elaborar los requerimientos de productos médicos.
	5.	Supervisar al personal de su cargo.
	6.	Verificar el cumplimiento de las órdenes de pedido médicas.
	7.	Otras funciones que le asigne el gerente de logística.
	Total	
		100%
REQUISITO DEL CARGO	a) Técnico en Farmacia. b) Experiencia: mínima de 2 años c) Conocimientos: Técnicas de ventas. d) Habilidad: trabajo bajo presión, trabajo en equipo, liderazgo	

Aprobó
<hr style="width: 80%; margin: 0 auto;"/> Dr. Carlos Vega Quiroz (GERENTE GENERAL)

	Grupo Vegadent S.A.C.	Versión	01		
	MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES (General)	Fecha	12/10/2017		
		Página	23	De	24

UNIDAD ORGÁNICA: ÁREA DE VENTAS (Productos Médicos)		
CARGO	AUXILIAR DE VENTAS DE PRODUCTOS MÉDICOS	
LÍNEAS DE AUTORIDAD	DEPENDENCIA	Gerente General
	SUPERVISIÓN	---
NIVELES DE COORDINACIÓN	INTERNA	Gerente General y Director técnico
	EXTERNA	Clientes
FUNCIONES ESPECÍFICAS	Funciones	
	1. Asesoría técnica, comercial y promocional a los clientes	20%
	2. Consultar stock, tarifas de productos médicos a través de sistema de Gestión Comercial	18%
	3. Proporcionar un trato educado y cercano a los clientes	14%
	4. Informar promociones y ofertas disponibles para la venta.	10%
	5. Ofrecer productos médicos alternativos a los solicitados para el cierre de venta	12%
	6. Mantener todos los productos de exposición en perfecto estado	10%
	7. Asegurar el orden y limpieza del sitio de trabajo	10%
	8. Otras funciones que le asigne el jefe de almacén	6%
	Total	
REQUISITO DEL CARGO	a) Egresado Técnico en farmacia b) Experiencia: mínima de 6 meses c) Conocimientos: técnicas de ventas d) Habilidades: predisposición a trabajar y aprendizaje, trabajo en equipo	

Aprobó

Dr. Carlos Vega Quiroz (GERENTE GENERAL)

	Grupo Vegadent S.A.C.	Versión	01		
	MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES (General)	Fecha	12/10/2017		
		Página	24	De	24

UNIDAD ORGÁNICA: ÁREA DE VENTAS (Productos Médicos)		
CARGO	REPARTIDOR DE PRODUCTOS MÉDICOS	
LÍNEAS DE AUTORIDAD	DEPENDENCIA	Jefe de Ventas de Productos Médicos
	SUPERVISIÓN	---
NIVELES DE COORDINACIÓN	INTERNA	Jefe de Ventas de Productos Odontológicos
	EXTERNA	Clientes
FUNCIONES ESPECÍFICAS	Funciones	
	1.	Atender las llamadas de los clientes que requieren los productos a delivery.
	2.	Entregar productos e insumos a la hora que requiere el cliente.
	3.	Reportar los reclamos de los clientes a su superior.
	4.	Asegurar que los insumos lleguen en buen estado.
	5.	Verificar que los productos a entregar están en buenas condiciones.
	6.	Otras funciones que le asigne su jefe inmediato.
	Total	
REQUISITO DEL CARGO	<ul style="list-style-type: none"> a) Secundaria completa b) Experiencia: mínima de 6 meses c) Conocimientos: no precisa d) Habilidades: responsabilidad, orientación hacia el cliente, trabajo en equipo. e) Conocer toda la zona de la ciudad que requiere el servicio. 	

Aprobó

Dr. Carlos Vega Quiroz (GERENTE GENERAL)

	Grupo Vegadent S.A.C.	Versión	01		
	MANUAL DE PROCESOS PARA ÁREA DE VENTAS	Fecha	12/10/2017		
		Página	01	De	04

MANUAL DE PROCESOS PARA ÁREA DE VENTAS (MAPRO)

ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ
Bach. IRIS Y. MOSQUERA TUESTA	MG. ROSA TARRILLO VÁQUEZ	DR. CARLOS VEGA QUIRÓZ
Bach. LEYDY K. SILVA RODRIGUEZ		<i>Nombre</i>
		Gerente General
		<i>Cargo</i>
		<i>Firma</i>

	Grupo Vegadent S.A.C.	Versión	01		
	MANUAL DE PROCESOS PARA ÁREA DE VENTAS	Fecha	12/10/2017		
		Página	02	De	04

1. PRESENTACIÓN

El Manual de Procesos es considerado una herramienta fundamental para analizar los procedimientos suscitados en una empresa, y brinda además un apoyo instrumental mediante diagramas que ilustran la secuencia o sucesión de tareas que se ejecutan, incluyendo el tiempo.

En relación a lo expuesto, se presenta el Manual de Procedimientos (MAPRO) para ventas de la empresa Grupo Vegadent S.A.C., área más crítica de la empresa, el cual tiene por finalidad servir como instrumento de apoyo al personal del área de ventas, presentando los procedimientos de forma esquematizada, a fin que el personal incremente su eficiencia en el cumplimiento de sus funciones dentro de la empresa.

2. OBJETIVO

El objetivo que persigue el presente Manual es establecer los procedimientos llevados a cabo en el área de ventas de manera formal, a fin que sirva como instrumento de consulta, para que de esta manera se cumplan las políticas administrativas de la empresa.

3. ALCANCE

El presente Manual está dirigido al personal de Ventas de Grupo Vegadent S.A.C.

4. UNIDADES ORGÁNICAS QUE INTERVIENEN

- Área de Ventas
- Área de Contabilidad

5. DIAGRAMAS

- Diagrama de Bloques y Diagrama de Flujo

Aprobó
<hr style="border: 0; border-top: 1px solid black; margin-bottom: 5px;"/> <i>Dr. Carlos Vega Quiroz</i> (GERENTE GENERAL)

	Grupo Vegadent S.A.C.		<i>Versión</i>		01			
	MANUAL DE PROCESOS PARA ÁREA DE VENTAS				<i>Fecha</i>		12/10/2017	
					<i>Página</i>		03	De

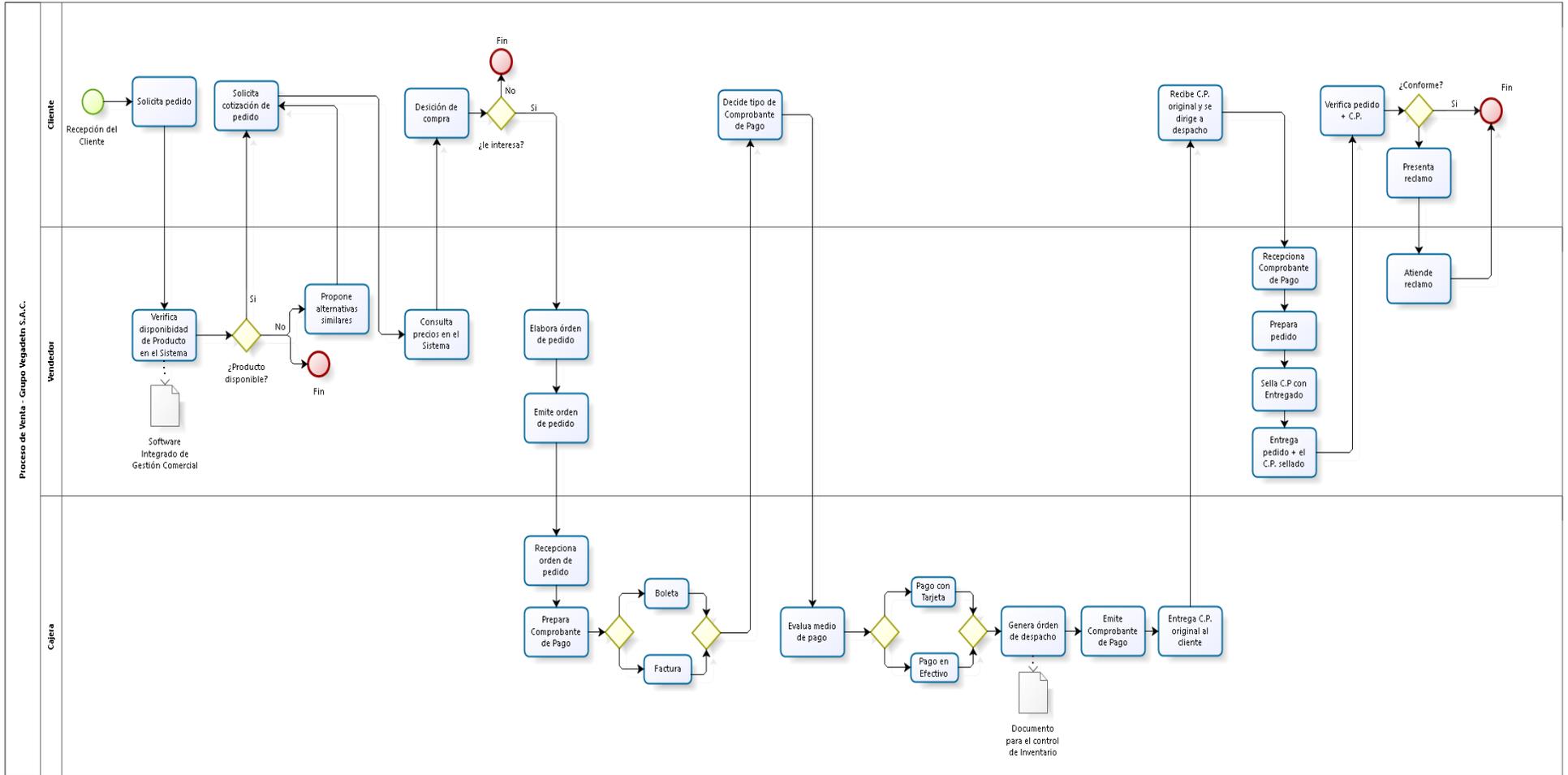
Diagrama de Bloques – Proceso de Ventas Grupo Vegadent S.A.C.

Nº	Tareas Descripción	Representación		Tiempo m'	Naturaleza de la tarea				
		Área	Cargo		Operación	Traslado	Inspección	Espera	Archivo
					□	➔	◇	☾	▽
1	Atender solicitud de pedido del cliente	Ventas	Auxiliar de Ventas	3s	x				
2	Verificar disponibilidad del producto en el Sistema	Ventas	Auxiliar de Ventas	5s					x
2	Esperar para atención	ventas	Auxiliar de Ventas	15s				x	
3	Confirmar disponibilidad	ventas	Auxiliar de Ventas	2s	x				
4	Recepcionar solicitud de cotización de pedido	ventas	Auxiliar de Ventas	20s	x				
5	Esperar para atención	ventas	Auxiliar de Ventas	10s				x	
6	Consultar precios en el sistema	ventas	Auxiliar de Ventas	5s	x				
7	Atender confirmación de compra	ventas	Auxiliar de Ventas	2s	x				
	Esperar para atención	ventas	Auxiliar de Ventas	10s				x	
8	Elaborar orden de pedido	ventas	Auxiliar de Ventas	5s	x				
9	Emitir orden de pedido	ventas	Auxiliar de Ventas	5s		x			
10	Recepcionar orden de pedido	Caja	Cajera	3s	x				
11	Preparar comprobante de pago	Caja	Cajera	7s	x				
12	Evaluar tipo de comprobante de pago	Caja	Cajera	4s	x				
13	Efectuar pago con tarjeta	Caja	Cajera	20s	x				
14	Esperar para atención	Caja	Cajera	10s				x	
15	Generar orden de despacho	Caja	Cajera	5s	x				
16	Emitir comprobante de pago	Caja	Cajera	10s	x				
17	Entregar comprobante de pago original al cliente	Caja	Cajera	1s	x				
18	Recepcionar comprobante de pago	Ventas	Auxiliar de Ventas	1s	x				
19	Esperar para atención	Ventas	Auxiliar de Ventas	10s				x	
20	Preparar pedido	Ventas	Auxiliar de Ventas	10s	x				
21	Sellar Comprobante de Pago con sello de Entregado	Ventas	Auxiliar de Ventas	2s	x				
22	Entregar pedido más el comprobante de pago sellado	Ventas	Auxiliar de Ventas	2s	x				
Tiempo total de proceso de ventas					167s				

Aprobó
<hr/> Dr. Carlos Vega Quiroz (GERENTE GENERAL)



Diagrama de Flujo – Proceso de Ventas Grupo Vegadent S.A.C.



Aprobó

Dr. Carlos Vega Quiroz
 (GERENTE GENERAL)



PROGRAMA DE CAPACITACIÓN

2017

Aprobó

Dr. Carlos Vega Quiroz
(GERENTE GENERAL)

PRESENTACIÓN

La capacitación de personal son adquisiciones de conocimientos y desarrollo de habilidades de carácter estratégico, permitiendo mejorar la actitud y logrando un alto desempeño en los diferentes niveles jerárquicos, adaptando al personal de acuerdo a los requerimientos del entorno cambiantes hacia los aspectos que se está dirigiendo la organización.

El presente Programa de capacitación dirigido a la empresa Grupo Vegadent S.A.C., va orientado a comunicar las herramientas que forman parte del Diseño Organizacional Implementado, como el rediseño de su estructura organizacional, la realización del Manual de Organización y Funciones y el Manual de Procesos para ventas.

El objetivo de la capacitación es adecuar el perfil de los colaboradores a su puesto de trabajo o al ambiente laboral. Con el propósito de que los trabajadores se integren a su puesto de trabajo adquiriendo conocimientos y habilidades como también la mejora de su eficiencia, de esta manera se modifica y mejora sus actitudes frente a su puesto de trabajo.

El plan de capacitación está constituido por los trabajadores de Grupo Vegadent, agrupados de acuerdo a las áreas de la organización. Con un presupuesto de capacitación asignado de S/ 1,067.00.

Aprobó

Dr. Carlos Vega Quiroz
(GERENTE GENERAL)

I. ACTIVIDAD DE LA EMPRESA

Grupo Vegadent S.A.C. es una botica especializada, dedicada a la venta de insumos odontológicos y médicos

II. JUSTIFICACIÓN

La importancia de Grupo Vegadent es tener personal capaz de adaptarse a las exigencias que requiere para realizar sus funciones, en el cual estimule su crecimiento profesional. El mejor desempeño influirá en cumplir sus funciones en menor tiempo y mayor rapidez en la atención al cliente.

La capacitación está orientada en facilitar el flujo de información entre los trabajadores y la toma de decisiones, así mismo especifica con claridad la autoridad y responsabilidad de los trabajos, departamentos y divisiones, en el cual sepan los niveles de integración que constituye los procedimientos de ventas para una rápida atención al cliente.

III. ALCANCE

El presente programa de capacitación es aplicado a todos los trabajadores de Grupo Vegadent S.A.C.

IV. FINES DEL PLAN CAPACITACIÓN

Tiene como propósito generar un mejor rendimiento laboral que conlleva a la eficiencia organizacional, para contribuir a:

- Desarrollo de conocimientos y habilidades de los trabajadores para rendir un mejor desempeño en su puesto de trabajo.
- Brindar conocimiento a los trabajadores de los diferentes departamentos de la organización.
- Generar mayor productividad en los puestos de trabajo, realizando con mayor eficiencia sus funciones.

V. OBJETIVOS DE PLAN DE CAPACITACIÓN

5.1.Objetivo general

Capacitar al personal para dar a conocer la implementación del diseño organizacional en la empresa Grupo Vegadet S.A.C.

5.2.Objetivo específico

- Proporcionar información de la estructura organizacional y las funciones de cada puesto de trabajo.
- Actualizar y ampliar los conocimientos de los procesos del área de venta.
- Contribuir a aumentar el nivel de eficiencia en el desempeño de sus puestos de trabajo.

VI. METAS

- Capacitar a todos los trabajadores de la empresa Grupo Vegadet
- Los trabajadores tengan un rendimiento de 100% en la capacitación

VII. ESTRATEGIAS

- Establecer metodología de aprendizaje permite llevar a cabo el proceso de enseñanza.
- Formar técnicas grupales que comparten conocimiento y experiencias
- Integrar recursos didácticos que permitan una mejor comunicación con los trabajadores

VIII. ACTIVIDADES DE CAPACITACIÓN A DESARROLLAR

Se considera las siguientes actividades de capacitación:

- Dar a conocer la misión, visión y valores de la empresa.
- Los niveles jerárquicos de acuerdo al actual organigrama
- Organizar nuevos puestos de trabajo
- Asignar funciones de acuerdo a su puesto de trabajo
- Proceso de venta con el uso de un software de Gestión Comercial

IX. FINANCIAMIENTO

El monto de inversión del plan de capacitación será financiado con recursos propios de las investigadoras del presente trabajo.

X. PRESUPUESTO

<i>Descripción</i>	<i>Cantidad</i>	<i>Costo unitario (S/.)</i>	<i>Costo total (S/.)</i>
Honorarios de capacitadoras	2	300	600
Lapiceros	12	1	12
Hojas A4	48	0.1	5
Impresión	20	0.2	4
Folder	12	0.5	6
Fotocopia	144	0.1	14
Alquiler de proyector	1	200	200
USB	1	10	10
Refrigerios	56	3	168
Pasajes de taxi	8	6	48
TOTAL			1067

Aprobó

Dr. Carlos Vega Quiroz
(GERENTE GENERAL)

Nombre de la empresa:	Grupo Vegadent S.A.C.	Persona encargadas de la Capacitación	Iris Mosquera T., Leydy Silva R.
Tema de capacitación:	Implementación de un Diseño organizacional	Horario	Sábado: 7:00 am – 9:00 am y 4:00 pm – 6:00 pm Domingo: 8:00 am – 10:00 am
Lugar de Capacitación	Establecimiento de Grupo Vegadent SA.C.	Horas de capacitación	12 horas
Duración de la capacitación	2 fines de Semana	N° personas a capacitar	12

Cronograma de actividades de plan de capacitación

Actividades	Octubre													
	Semana 1 (14/10/17 – 15/10/17)							Semana 2 (21/10/17 – 29/10/22)						
	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D
1. Misión, visión y valores														
2. Objetivos y metas a alcanzar														
3. Organigrama estructural														
4. Jerarquías y áreas														
5. Asignación de puesto														
6. Manual de organización y funciones														
7. Manual de proceso del área de venta														

<i>Aprobó</i>
<hr/> <i>Dr. Carlos Vega Quiroz</i> (GERENTE GENERAL)

4.2 Implementación del Diseño Organizacional

4.2.1 Aprobación del Manual de Organización y Funciones (MOF) y el Manual de Procesos (MAPRO) para Ventas por parte de Gerencia

El Manual de Organización y Funciones y el Manual de Procesos para ventas propuestas fueron aprobados en fecha 12 de octubre del presente año, y puesto en marcha al día siguiente de su aprobación.

Ambos Manuales de Gestión cuentan con la firma y sello de aprobación en cada hoja por parte de la gerencia.

4.2.2 Programa de capacitación

Se elaboró y dictó un programa de capacitación para dar a conocer los nuevos cambios implementados en la organización.

4.2.3 Evaluación de la efectividad Organizacional

Se realizó un pronóstico de Ventas basado en el método cualitativo, Jurado de opinión ejecutiva y la Composición de la fuerza de ventas.

Tabla D

Resumen de la Implementación

Actividades	Tiempo	Horas por Semana	Costo Unitario/Hora (S/.)	Costo Total en Horas (S/.)
Diagnóstico y Elaboración del Diseño Organizacional	2 semanas	24	12	576
Aprobación de los Manuales Administrativos	2 días	2	10	40
Programa de Capacitación	2 semanas	6	25	300
TOTAL				916

Fuente: Elaboración propia

CAPÍTULO V

PRESENTACIÓN Y DISCUSIÓN

DE RESULTADOS

V. PRESENTACIÓN Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

5.1. Presentación de resultados

A continuación, se presentan los resultados de la presente investigación.

En primer lugar, se presentan los resultados de la evaluación para la elaboración del diseño organizacional de la empresa, analizando las dimensiones claves de formalización, centralización, jerarquía de autoridad, amplitud de control, especialización y departamentalización.

Tabla 1

Medida en que la organización cuenta con Estructuras y sistemas definidos

Opinión	Antes		Después	
	f	%	f	%
Nada	10	83%	0	0%
Poco	2	17%	0	0%
Más o menos	0	0%	2	17%
Bastante	0	0%	9	75%
Mucho	0	0%	1	8%
TOTAL	12	100%	12	100%

Fuente: Aplicación de encuesta

Elaborado por las autoras

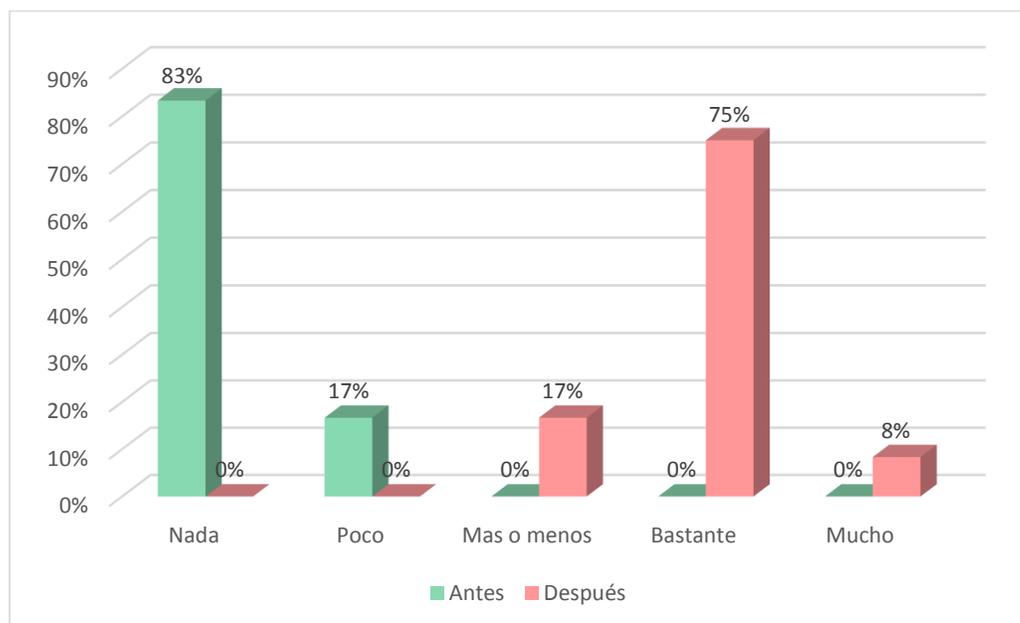


Figura 1. Medida en el que la organización cuenta con Estructuras y sistemas definidos

Tabla 2

Medida en que el organigrama representa la forma de comunicación, coordinación y toma de decisiones en la empresa

Opinión	Antes		Después	
	f	%	f	%
Nada	9	75%	0	0%
Poco	3	25%	1	8%
Más o menos	0	0%	4	33%
Bastante	0	0%	5	42%
Mucho	0	0%	2	17%
TOTAL	12	100%	12	100%

Fuente: Aplicación de encuesta

Elaborado por las autoras

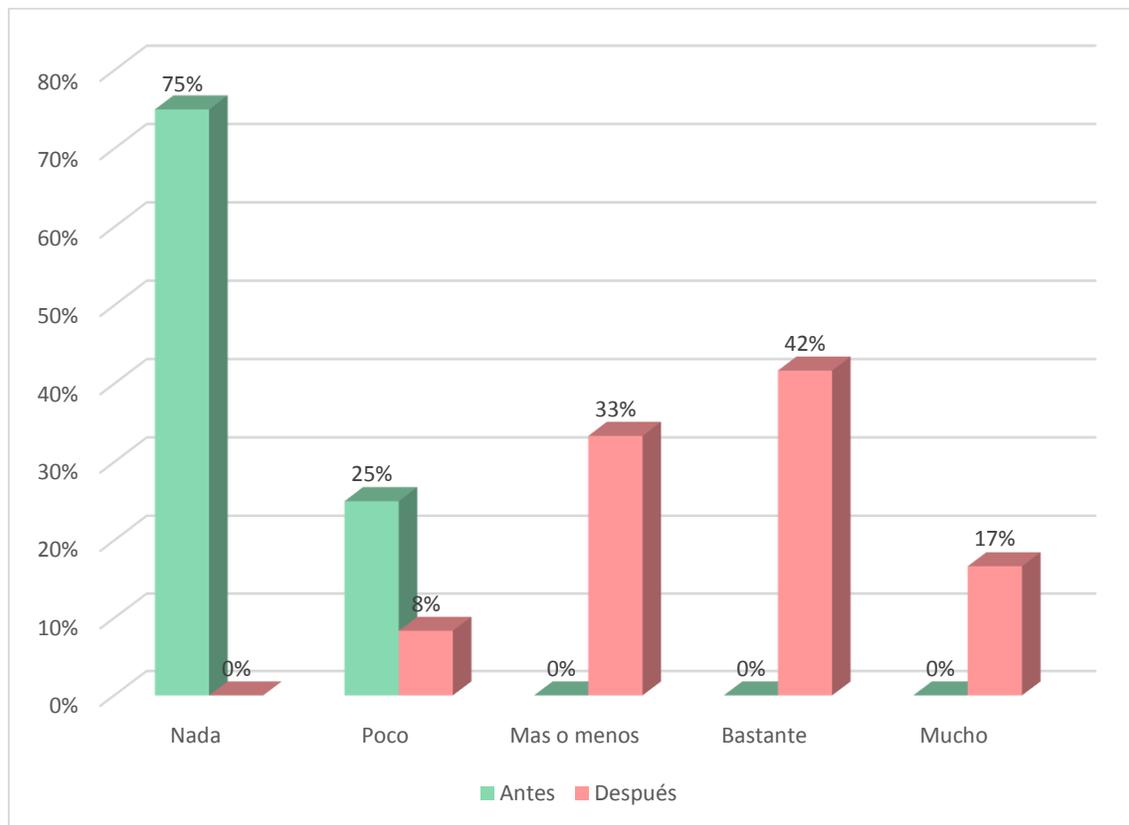


Figura 2. Medida en el que el organigrama representa la forma de comunicación, coordinación y toma de decisiones en la empresa

Tabla 3

Existencia de manuales descriptores de funciones para cada puesto de trabajo en la empresa

Opinión	Antes		Después	
	f	%	f	%
Nada	10	83%	0	0%
Poco	2	17%	0	0%
Más o menos	0	0%	0	0%
Bastante	0	0%	4	33%
Mucho	0	0%	8	67%
TOTAL	12	100%	12	100%

Fuente: Aplicación de encuesta

Elaborado por las autoras

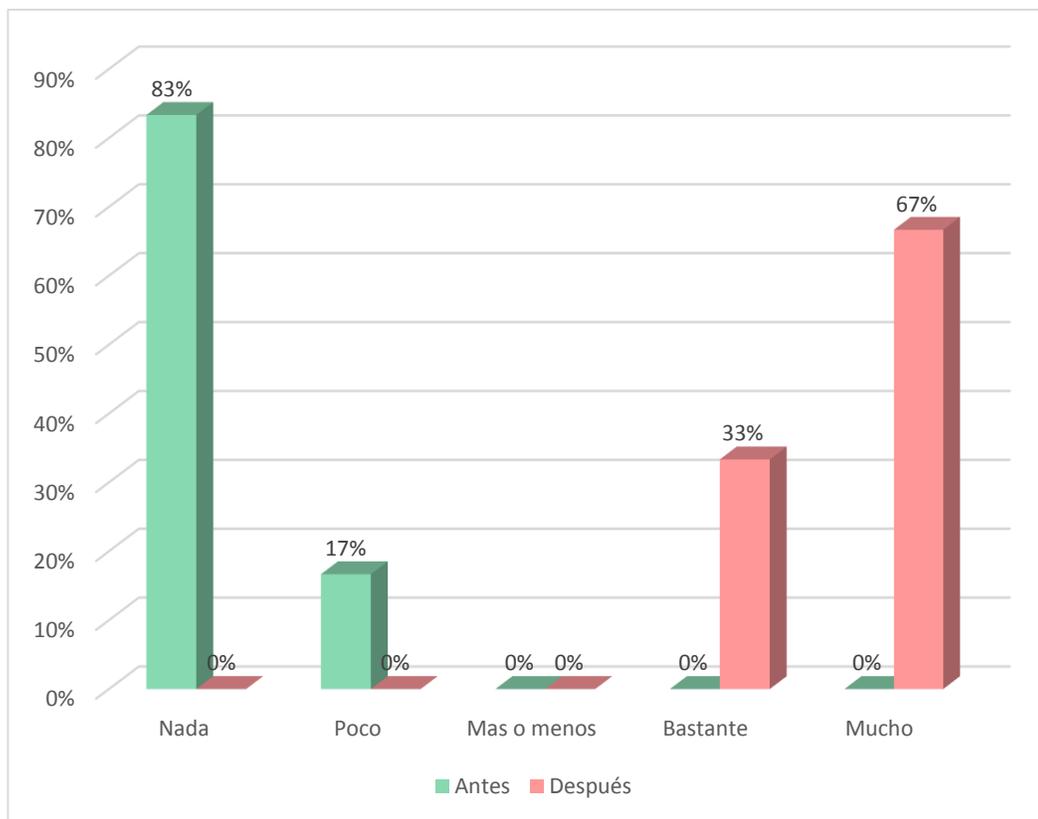


Figura 3. Existencia de manuales descriptores de funciones para cada puesto de trabajo en la empresa

Tabla 4

Medida en que la toma de decisiones se centra en un solo punto de la organización

Opinión	Antes		Después	
	f	%	f	%
Nada	0	0%	6	50%
Poco	1	8%	2	17%
Más o menos	2	17%	3	25%
Bastante	3	25%	1	8%
Mucho	6	50%	0	0%
TOTAL	12	100%	12	100%

Fuente: Aplicación de encuesta

Elaborado por las autoras

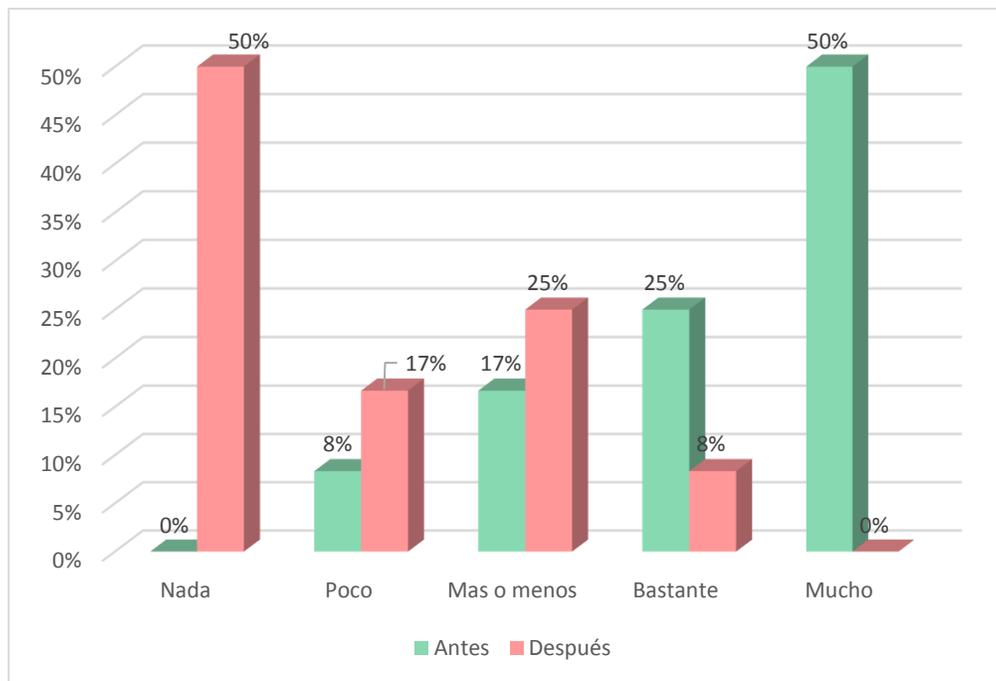


Figura 4. Medida en el que la toma de decisiones se centra en un solo punto de la organización

Tabla 5

Medida en la que existe delegación de autoridad entre personas

Opinión	Antes		Después	
	f	%	f	%
Nada	0	0%	6	50%
Poco	0	0%	4	33%
Más o menos	1	8%	2	17%
Bastante	1	8%	0	0%
Mucho	10	83%	0	0%
TOTAL	12	100%	12	100%

Fuente: Aplicación de encuesta

Elaborado por las autoras

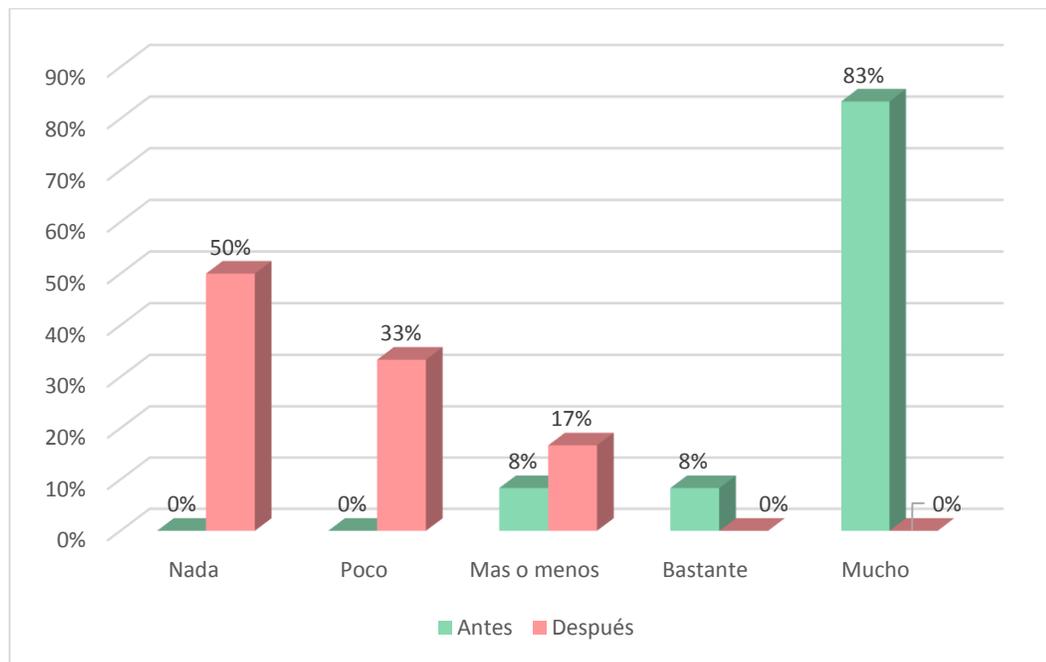


Figura 5. Medida en la que existe delegación de autoridad entre personas

Tabla 6

Reconocimiento de los trabajadores sobre los niveles jerárquicos de la empresa

Opinión	Antes		Después	
	f	%	f	%
Nada	0	0%	0	0%
Poco	8	67%	0	0%
Más o menos	3	25%	0	0%
Bastante	1	8%	8	67%
Mucho	0	0%	4	33%
TOTAL	12	100%	12	100%

Fuente: Aplicación de encuesta

Elaborado por las autoras

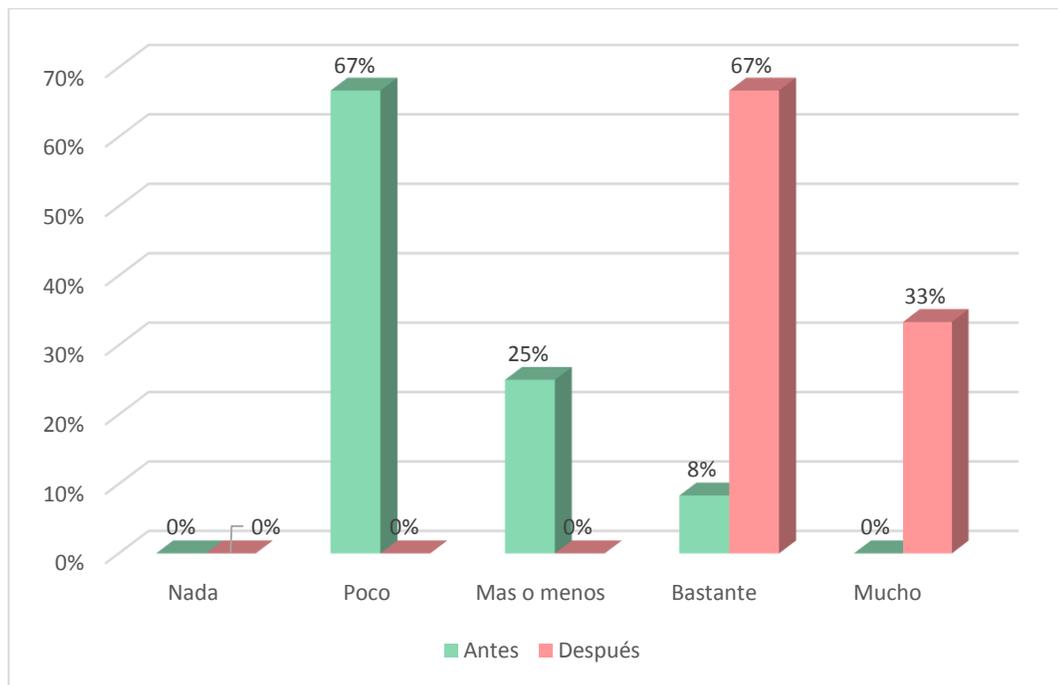


Figura 6. Reconocimiento de los trabajadores sobre los niveles jerárquicos de la empresa

Tabla 7

Medida en que se respetan las líneas de autoridad al reportar una actividad y ejercer la comunicación

Opinión	Antes		Después	
	f	%	f	%
Nada	0	0%	0	0%
Poco	2	17%	0	0%
Más o menos	6	50%	5	42%
Bastante	4	33%	5	42%
Mucho	0	0%	2	17%
TOTAL	12	100%	12	100%

Fuente: Aplicación de encuesta

Elaborado por las autoras

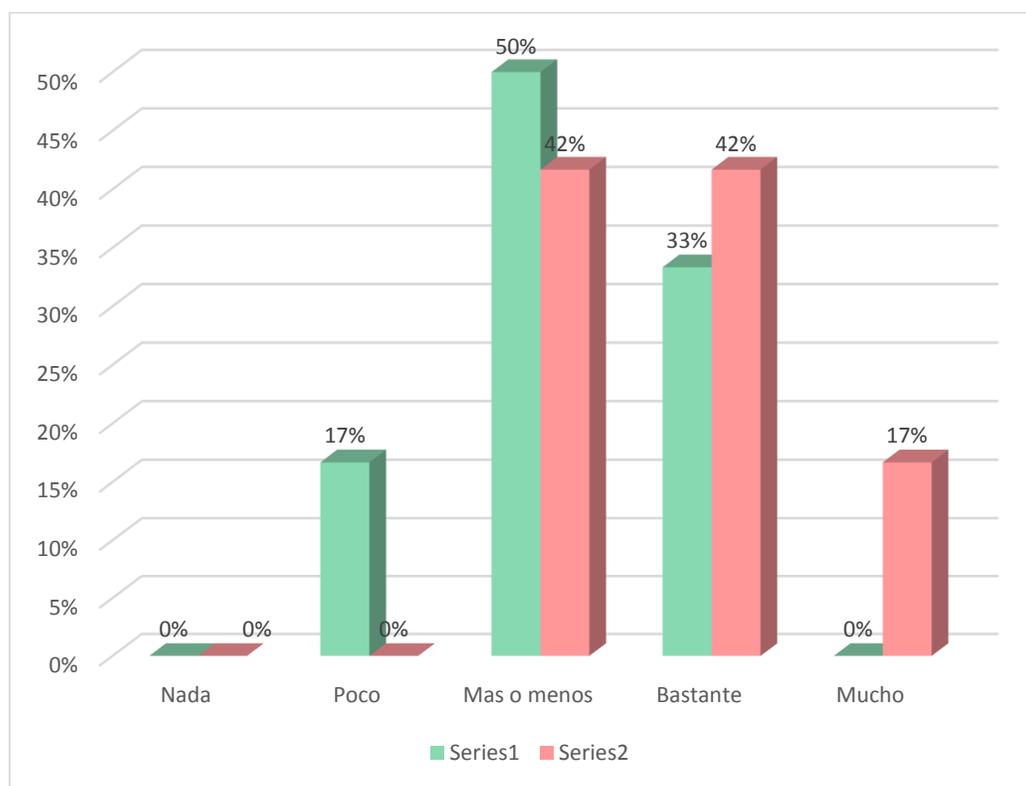


Figura 7. Medida en la que se respetan las líneas de autoridad al reportar una actividad y ejercer la comunicación

Tabla 8

Medida en la que los trabajadores solicitan ayuda a su superior para ejercer sus funciones

Opinión	Antes		Después	
	f	%	f	%
Nada	1	8%	7	58%
Poco	5	42%	5	42%
Más o menos	6	50%	0	0%
Bastante	0	0%	0	0%
Mucho	0	0%	0	0%
TOTAL	12	100%	12	100%

Fuente: Aplicación de encuesta

Elaborado por las autoras

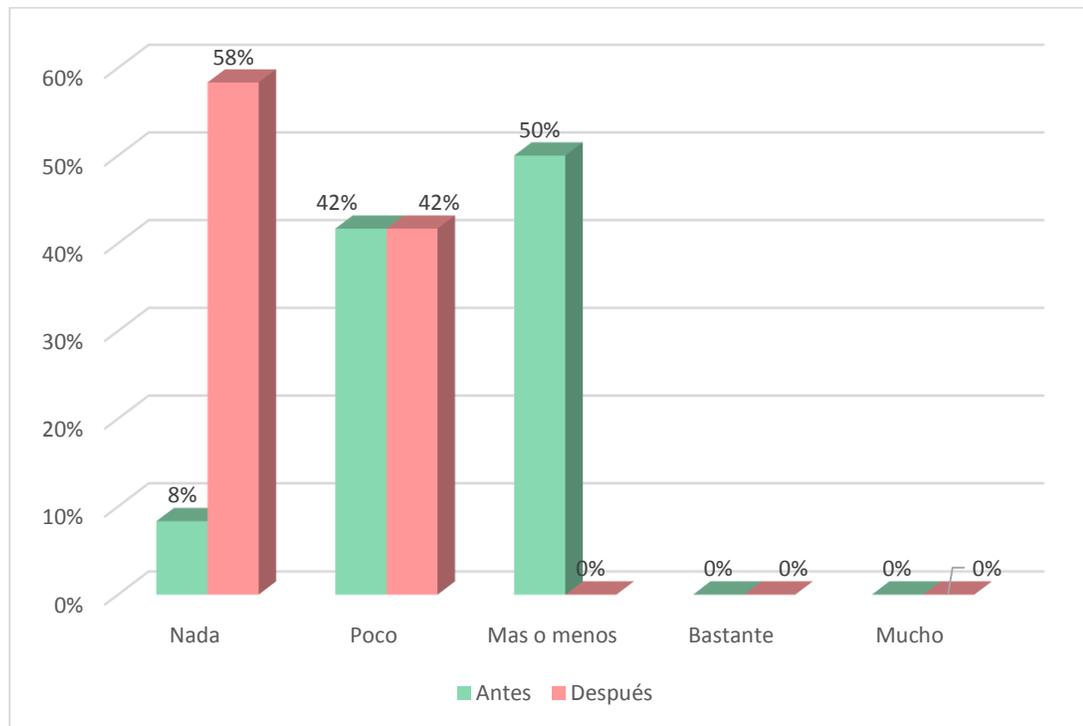


Figura 8. Medida en la que los trabajadores solicitan ayuda a su superior para ejercer sus funciones

Tabla 9

Medida en la que las tareas que realizan los trabajadores requieren una planeación previa

Opinión	Antes		Después	
	f	%	f	%
Nada	9	75%	11	92%
Poco	3	25%	1	8%
Más o menos	0	0%	0	0%
Bastante	0	0%	0	0%
Mucho	0	0%	0	0%
TOTAL	12	100%	12	100%

Fuente: Aplicación de encuesta

Elaborado por las autoras

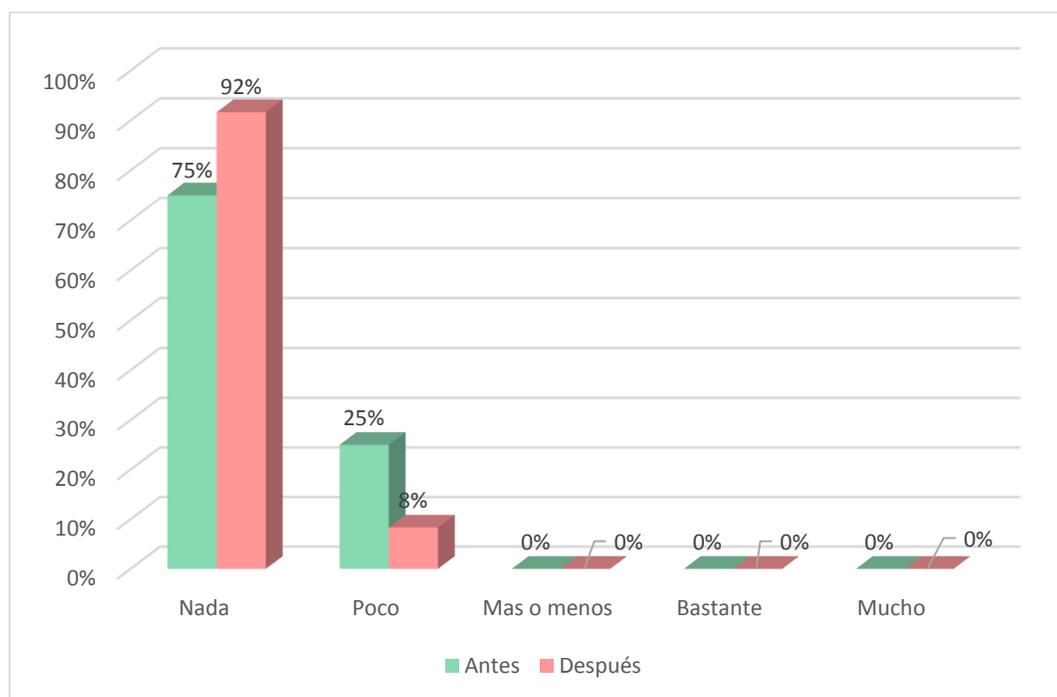


Figura 9. Medida en la que las tareas que realizan los trabajadores requieren una planeación previa

Tabla 10

Medida en la que las funciones realizadas por los trabajadores requieren involucrar a miembros de diferentes unidades

Opinión	Antes		Después	
	f	%	f	%
Nada	0	0%	8	67%
Poco	1	8%	2	17%
Más o menos	4	33%	2	17%
Bastante	4	33%	0	0%
Mucho	3	25%	0	0%
TOTAL	12	100%	12	100%

Fuente: Aplicación de encuesta

Elaborado por las autoras

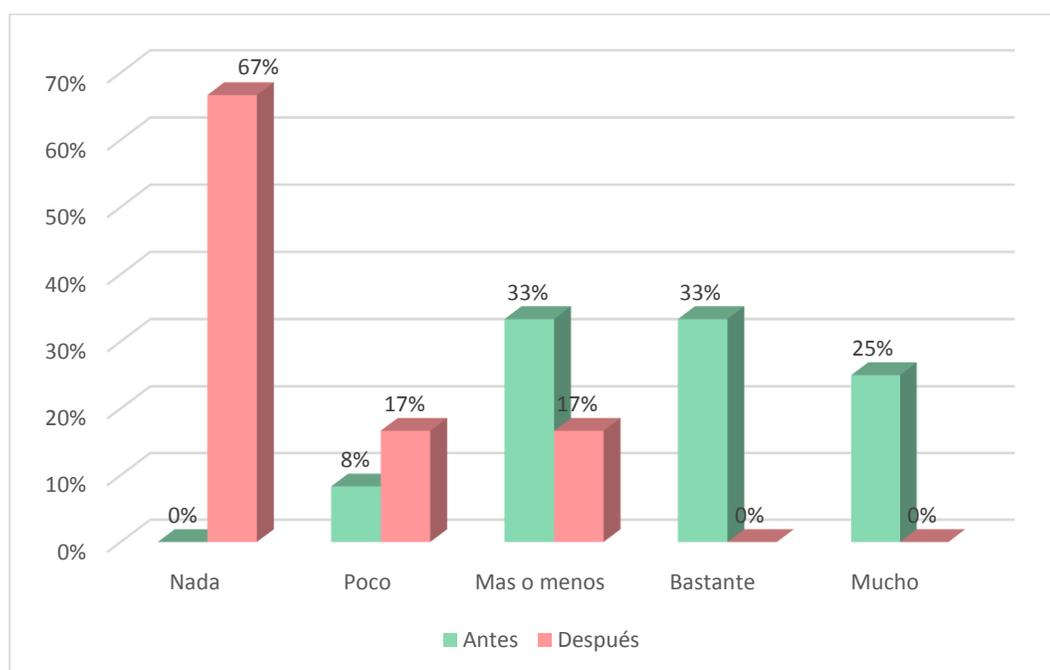


Figura 10. Medida en la que las funciones realizadas por los trabajadores requieren involucrar a miembros de diferentes unidades

Tabla 11

Medida en la que existen duplicidad o interferencia de funciones en la empresa

Opinión	Antes		Después	
	f	%	f	%
Nada	0	0%	8	67%
Poco	0	0%	3	25%
Más o menos	3	25%	1	8%
Bastante	2	17%	0	0%
Mucho	7	58%	0	0%
TOTAL	12	100%	12	100%

Fuente: Aplicación de encuesta

Elaborado por las autoras

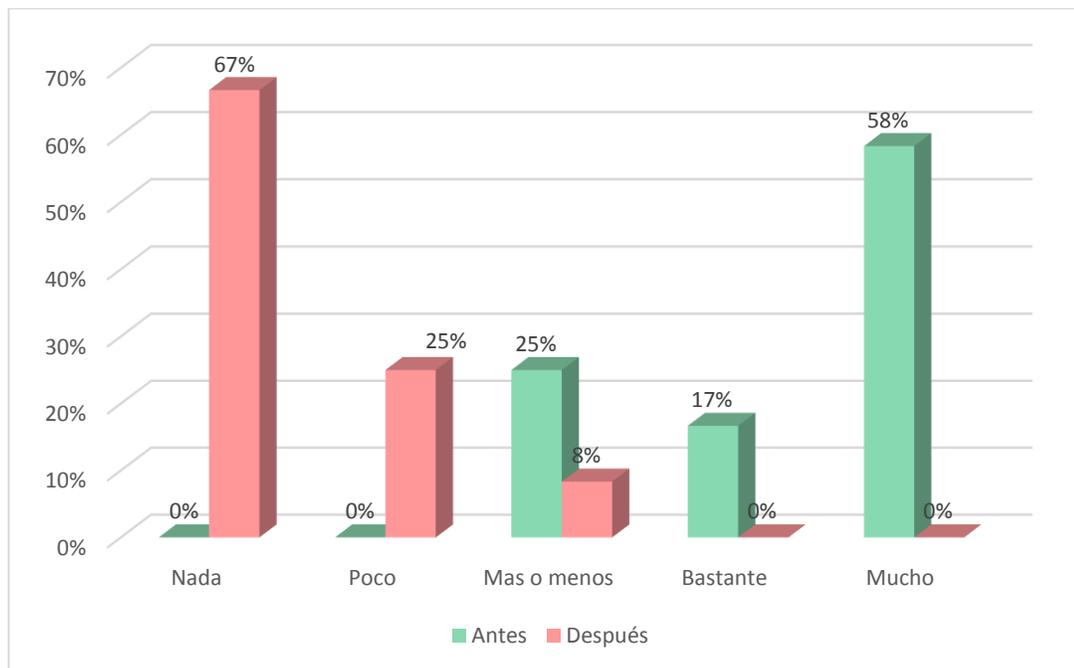


Figura 11. Medida en la que existen duplicidad o interferencia de funciones en la empresa

Tabla 12

Medida en la que el criterio de agrupación de tareas y personas, permite ser eficientes a los trabajadores

Opinión	Antes		Después	
	f	%	f	%
Nada	0	0%	0	0%
Poco	9	75%	0	0%
Más o menos	3	25%	2	17%
Bastante	0	0%	4	33%
Mucho	0	0%	6	50%
TOTAL	12	100%	12	100%

Fuente: Aplicación de encuesta

Elaborado por las autoras

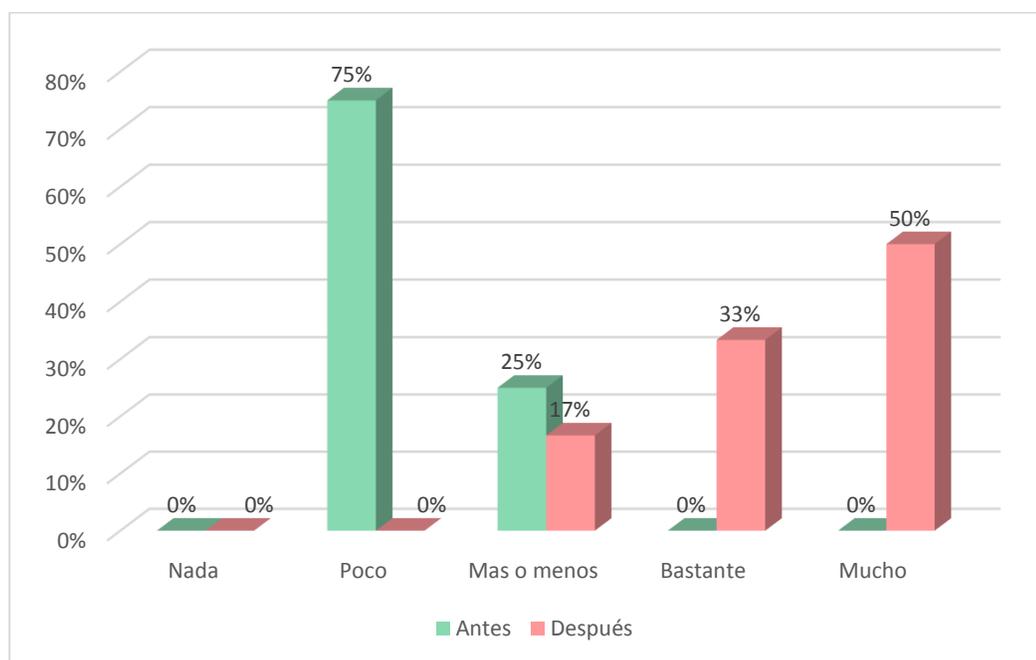


Figura 12. Medida en la que el criterio de agrupación de tareas y personas, permite ser eficientes a los trabajadores

Tabla 13

Medida en el que los trabajadores conocen los objetivos de la empresa

Opinión	Antes		Después	
	f	%	f	%
Nada	5	42%	0	0%
Poco	4	33%	0	0%
Más o menos	3	25%	1	8%
Bastante	0	0%	6	50%
Mucho	0	0%	5	42%
TOTAL	12	100%	12	100%

Fuente: Aplicación de encuesta

Elaborado por las autoras

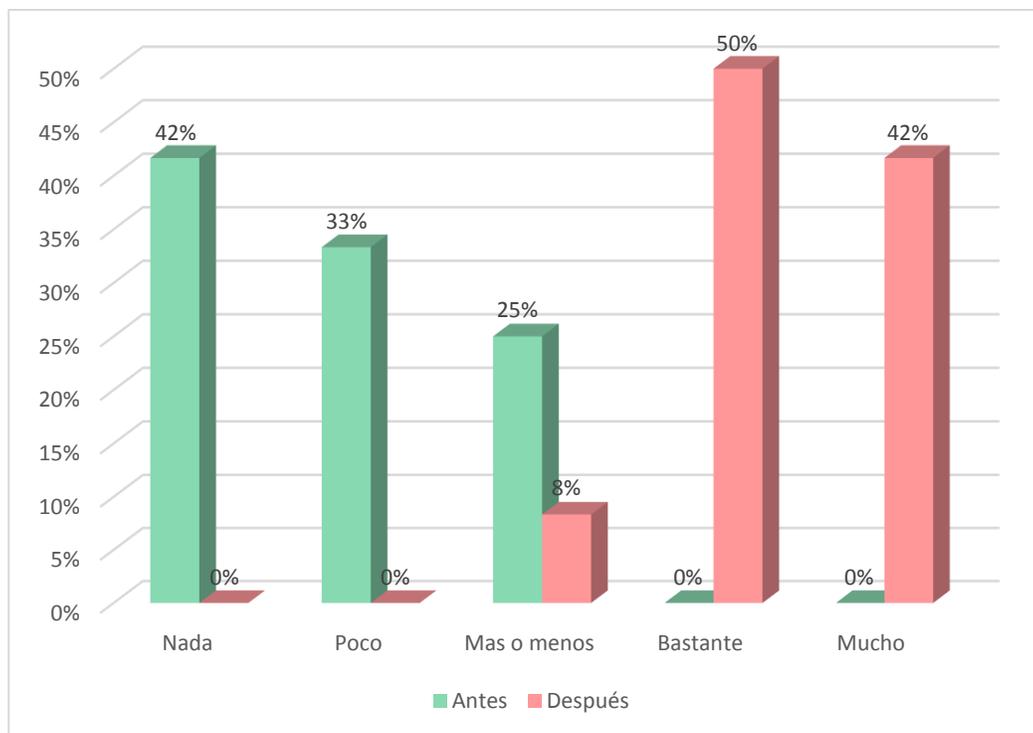


Figura 13. Medida en el que los trabajadores conocen los objetivos de la empresa

Tabla 14

Medida en que el desempeño de los trabajadores se enfoca en el logro de metas y objetivos de la empresa

Opinión	Antes		Después	
	f	%	f	%
Nada	5	42%	0	0%
Poco	4	33%	0	0%
Más o menos	3	25%	0	0%
Bastante	0	0%	5	42%
Mucho	0	0%	7	58%
TOTAL	12	100%	12	100%

Fuente: Aplicación de encuesta

Elaborado por las autoras

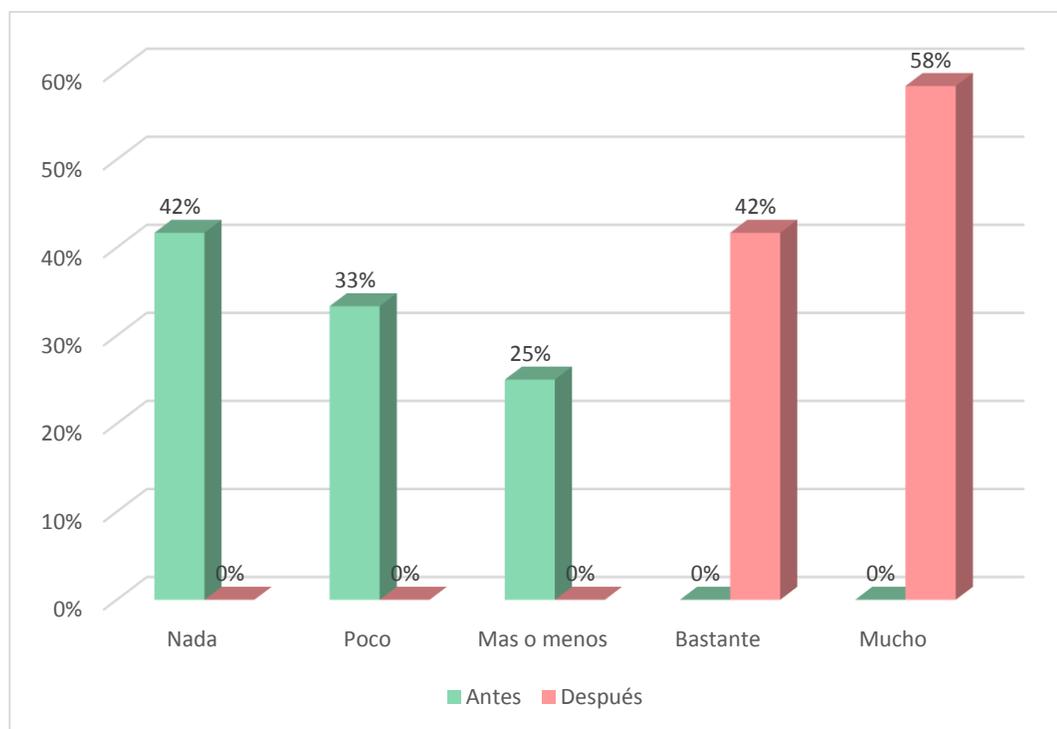


Figura 14: Medida en que el desempeño de los trabajadores se enfoca en el logro de metas y objetivos de la empresa

Tabla 15

Calificación de la Gestión Administrativa respecto al conocimiento de la misión y visión de la empresa

Opinión	Antes		Después	
	f	%	f	%
Deficiente	9	75%	0	0%
Insuficiente	3	25%	0	0%
Regular	0	0%	0	0%
Bueno	0	0%	6	50%
Excelente	0	0%	6	50%
TOTAL	12	100%	12	100%

Fuente: Aplicación de encuesta

Elaborado por las autoras

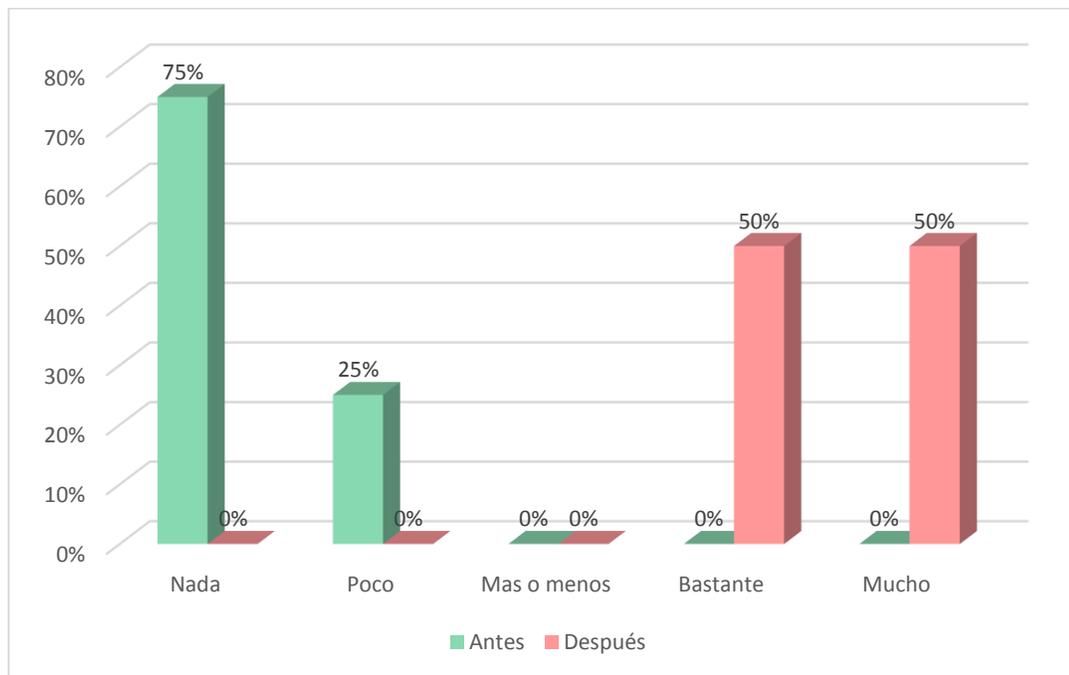


Figura 15. Calificación de la Gestión Administrativa mediante la definición de una misión y visión de la empresa

Tabla 16

Medida en que la estructura organizacional permite ordenar, distribuir el trabajo y la autoridad de la empresa

Opinión	Antes		Después	
	f	%	f	%
Nada	2	17%	0	0%
Poco	4	33%	0	0%
Más o menos	5	42%	2	17%
Bastante	1	8%	3	25%
Mucho	0	0%	7	58%
TOTAL	12	100%	12	100%

Fuente: Aplicación de encuesta

Elaborado por las autoras

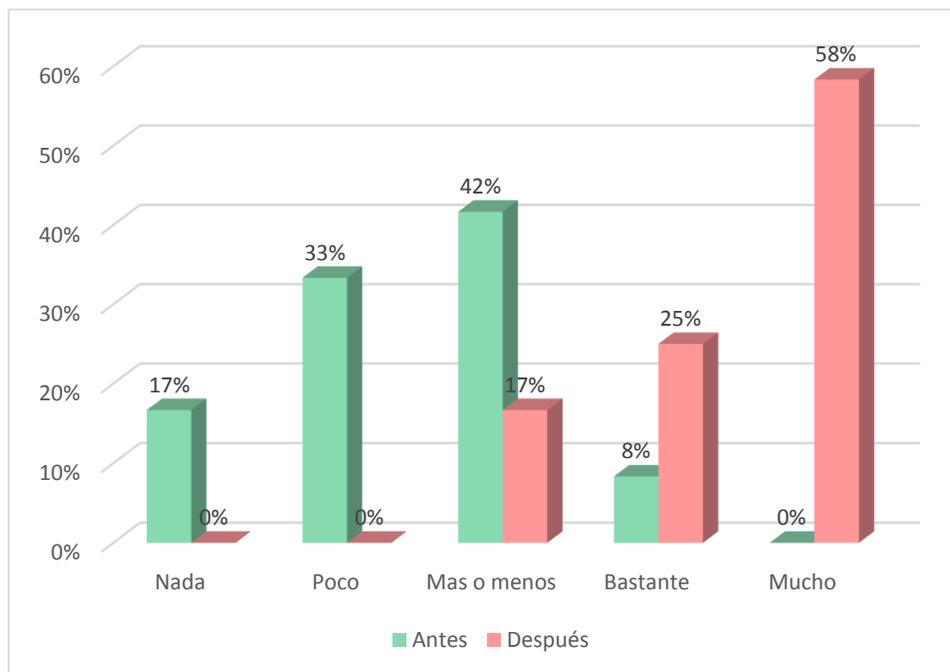


Figura 16. Medida en que la estructura organizacional permite ordenar, distribuir el trabajo y la autoridad de la empresa

Tabla 17

Medida en que la existencia de un Manual de Organización ayuda a optimizar tiempo y esfuerzo en la realización de las funciones

Opinión	Antes		Después	
	f	%	f	%
Nada	12	100%	0	0%
Poco	0	0%	0	0%
Más o menos	0	0%	2	17%
Bastante	0	0%	2	17%
Mucho	0	0%	8	67%
TOTAL	12	100%	12	100%

Fuente: Aplicación de encuesta

Elaborado por las autoras

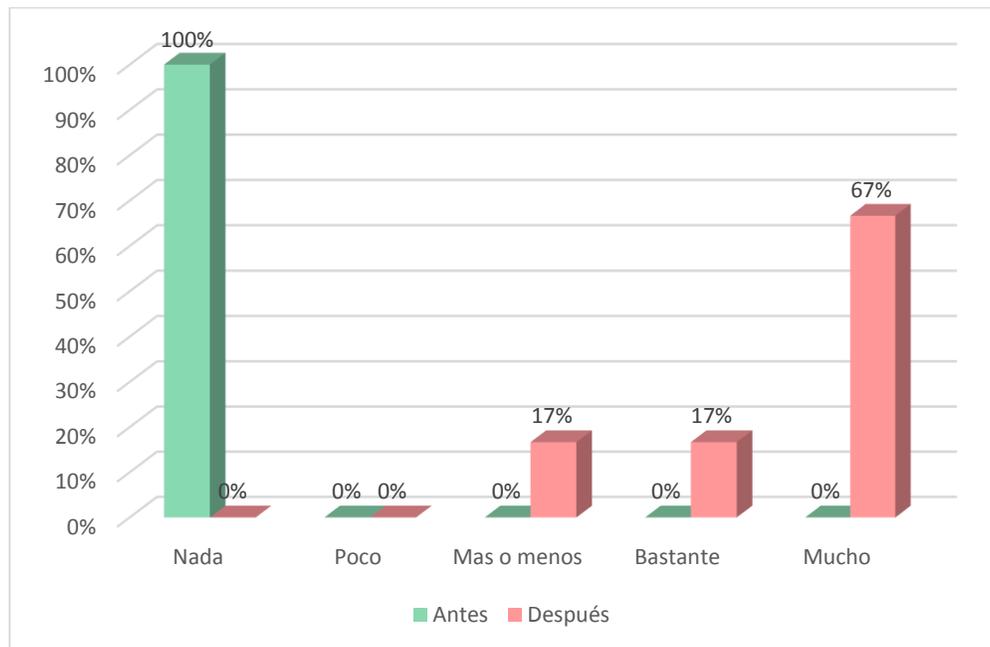


Figura 17. Medida en que la existencia de un Manual de Organización ayuda a optimizar tiempo y esfuerzo en la realización de las funciones

Tabla 18

Calificación de la motivación y liderazgo existente en la empresa

Opinión	Antes		Después	
	f	%	f	%
Deficiente	1	8%	0	0%
Insuficiente	2	17%	0	0%
Regular	6	50%	2	17%
Bueno	3	25%	8	67%
Excelente	0	0%	2	17%
TOTAL	12	100%	12	100%

Fuente: Aplicación de encuesta

Elaborado por las autoras

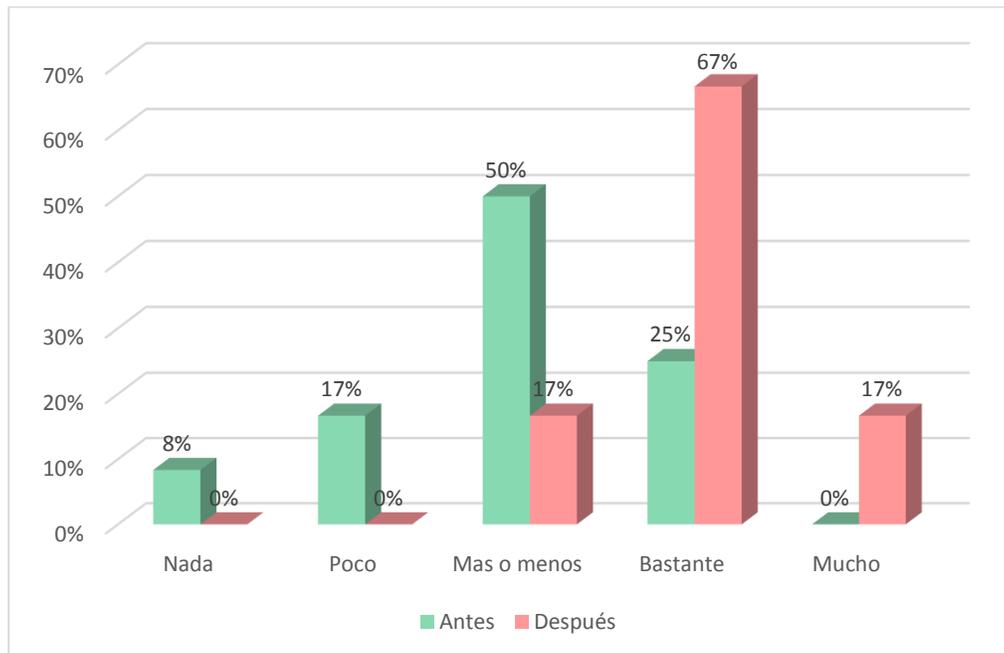


Figura 18. Calificación de la motivación y liderazgo existente en la empresa

Tabla 19

Medida en que la estructura organizacional contribuye a mejorar la comunicación interna de la empresa

Opinión	Antes		Después	
	f	%	f	%
Nada	0	0%	0	0%
Poco	4	33%	0	0%
Más o menos	5	42%	2	17%
Bastante	3	25%	4	33%
Mucho	0	0%	6	50%
TOTAL	12	100%	12	100%

Fuente: Aplicación de encuesta

Elaborado por las autoras

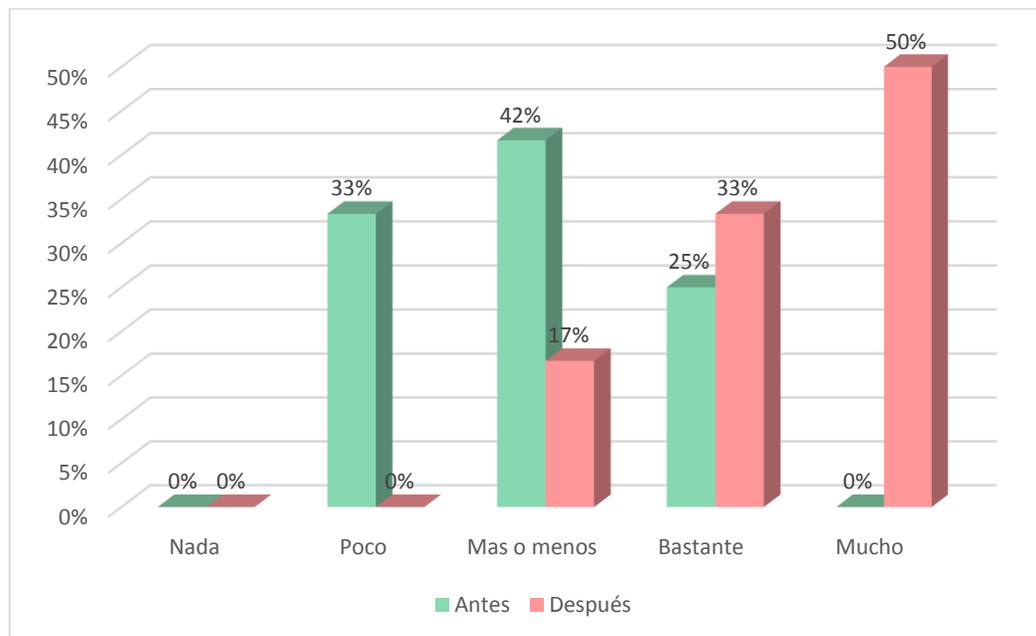


Figura 19. Medida en que la estructura organizacional contribuye a mejorar la comunicación interna de la empresa

Tabla 20

Medida en que la Gestión Administrativa contribuye a la supervisión de actividades

Opinión	Antes		Después	
	f	%	f	%
Nada	0	0%	0	0%
Poco	4	33%	0	0%
Más o menos	8	67%	1	8%
Bastante	0	0%	5	42%
Mucho	0	0%	6	50%
TOTAL	12	100%	12	100%

Fuente: Aplicación de encuesta

Elaborado por las autoras

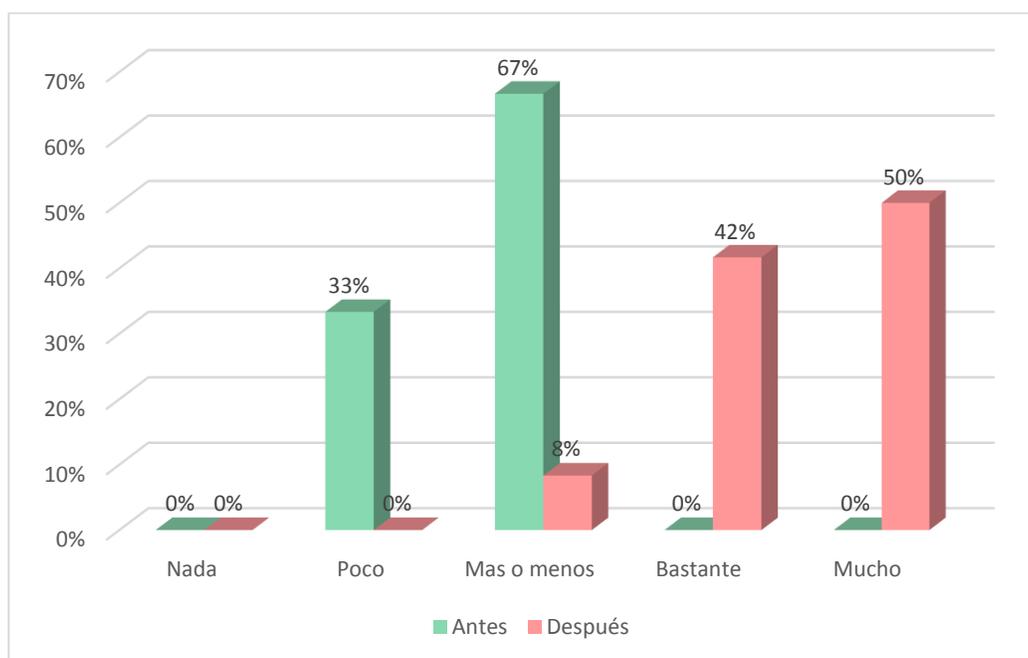


Figura 20. Medida en que la Gestión Administrativa contribuye a la supervisión de actividades

Tabla 21

Calificación la Gestión Administrativa de la empresa

Opinión	Antes		Después	
	f	%	f	%
Deficiente	2	17%	0	0%
Insuficiente	4	33%	0	0%
Regular	6	50%	2	17%
Bueno	0	0%	6	50%
Excelente	0	0%	4	33%
TOTAL	12	100%	12	100%

Fuente: Aplicación de encuesta

Elaborado por las autoras

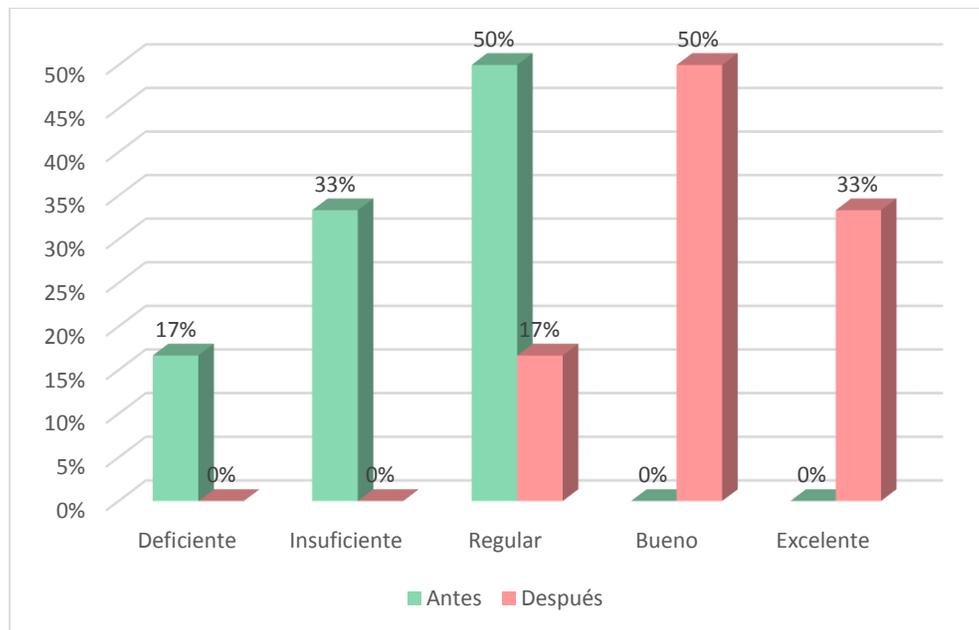


Figura 21. Calificación la Gestión Administrativa de la empresa

Tabla 22

Calificación de la efectividad laboral mediante el conocimiento del diseño del proceso de ventas

Opinión	Antes		Después	
	f	%	f	%
Deficiente	1	8%	0	0%
Insuficiente	7	58%	0	0%
Regular	4	33%	0	0%
Bueno	0	0%	6	50%
Excelente	0	0%	6	50%
TOTAL	12	100%	12	100%

Fuente: Aplicación de encuesta

Elaborado por las autoras

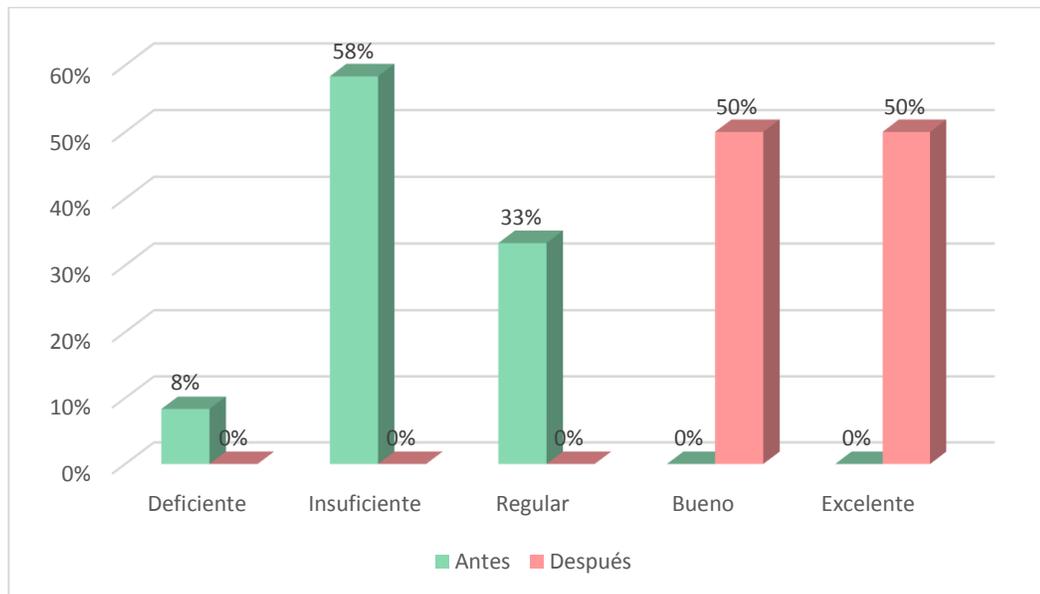


Figura 22. Calificación de la efectividad laboral mediante el conocimiento del diseño del proceso de ventas

Tabla 23

Medida en que la existencia de los Manuales Administrativos ayuda a los trabajadores a prevenir errores al ejecutar sus funciones

Opinión	Antes		Después	
	f	%	f	%
Nada	4	33%	0	0%
Poco	8	67%	0	0%
Más o menos	0	0%	3	25%
Bastante	0	0%	2	17%
Mucho	0	0%	7	58%
TOTAL	12	100%	12	100%

Fuente: Aplicación de encuesta

Elaborado por las autoras

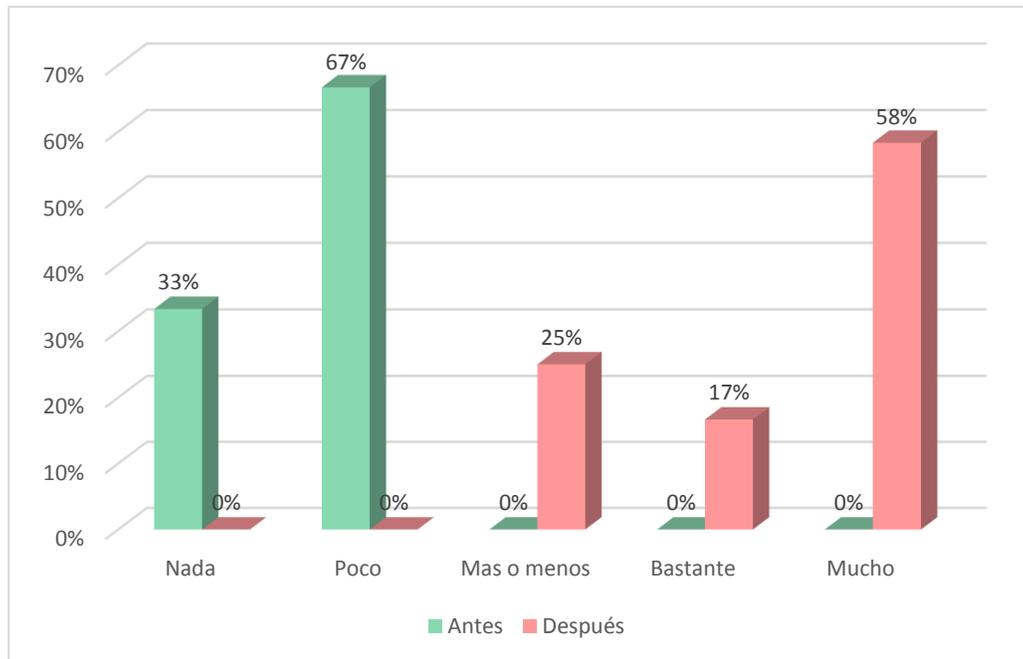


Figura 23. Medida en que la existencia de los Manuales Administrativos ayuda a los trabajadores a prevenir errores al ejecutar sus funciones

5.2. Prueba de hipótesis

Tabla 24

Nivel de significancia de la dimensión planeación medida antes y después de la implementación del Diseño Organizacional

Dimensión	Promedio	Desviación estándar	Prueba t	p	Significancia
Planeación antes	7.17	1.99	21.19	0.0001	Muy significativo
Planeación Después	17.75	1.60			

Fuente: Elaboración propia

Tabla 25

Nivel de significancia de la dimensión organización medida antes y después de la implementación del Diseño Organizacional

Dimensión	Promedio	Desviación estándar	Prueba t	p	Significancia
Organización antes	6.17	1.19	13.07	0.0001	Muy significativo
Organización Después	13.33	1.67			

Fuente: Elaboración propia

Tabla 26

Nivel de significancia de la dimensión dirección medida antes y después de la implementación del Diseño Organizacional

Dimensión	Promedio	Desviación estándar	Prueba t	p	Significancia
Dirección antes	8.50	1.73	9.92	0.0001	Muy significativo
Dirección Después	12.75	1.14			

Tabla 27

Nivel de significancia de la dimensión control medida antes y después de la implementación del Diseño Organizacional

Dimensión	Promedio	Desviación estándar	Prueba t	p	Significancia
Control antes	6.75	1.60	15.40	0.0001	Muy significativo
Control Después	13.17	1.19			

Tabla 28

Análisis comparativo de los puntajes promedio obtenidos de cada dimensión de la Gestión Administrativa, evaluada pre y post implementación del Diseño Organizacional

Población (n)	Planeación		Organización		Dirección		Control	
	Puntaje Antes	Puntaje Después						
1	6	16	5	13	9	15	5	12
2	4	17	5	13	7	12	5	12
3	6	17	5	15	6	13	7	12
4	5	18	6	15	10	13	6	15
5	7	16	5	10	9	12	5	14
6	7	19	6	14	9	12	6	12
7	6	15	7	13	6	12	6	13
8	7	20	7	12	7	11	6	12
9	9	18	6	14	11	14	9	14
10	9	18	7	11	9	12	8	13
11	9	19	6	15	8	13	9	14
12	11	20	9	15	11	14	9	15
Puntaje Promedio (μ)*	10.00	17.75	6.17	13.33	8.50	13.25	6.75	13.17

*El puntaje promedio se obtiene de la suma de los puntajes obtenidos para cada dimensión, entre el total de la población (12).

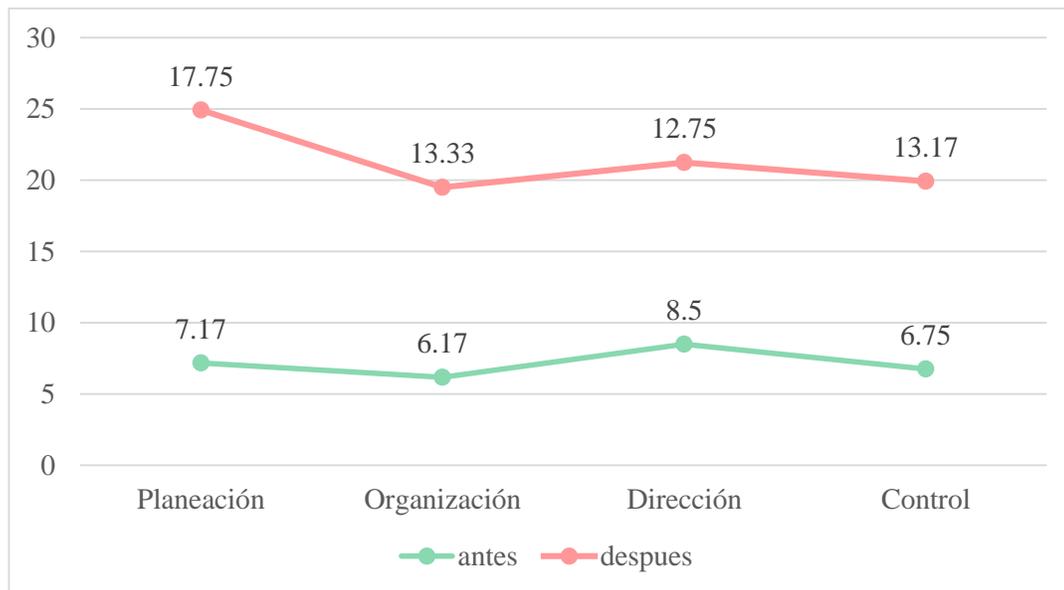


Figura 24: Análisis comparativo de cada dimensión de la Gestión Administrativa, evaluada antes y después de la implementación del Diseño Organizacional, según promedio de puntaje obtenido.

Tabla 29

Pronóstico de Ventas de la empresa Grupo Vegadent S.A.C. para los meses de noviembre y diciembre del año 2017, posterior a la implementación del Diseño Organizacional.

Mes	2015	2016	Variación	2017	Variación	Crec. Mercado 7% Anual	Var. Pronóstico
Julio	55,200	52,400	-5.07%	55,000	4.96%		
Agosto	60,000	61,450	2.42%	64,000	4.15%		
Setiembre	65,000	71,000	9.23%	73,000	2.82%		
Octubre	73,000	74,500	2.05%	81,000	8.72%		
Noviembre	71,590	72,599	1.41%	85,000	17.08%	84,504	16.40%
Diciembre	60,000	62,000	3.33%	70,000	12.90%	69,592	12.24%
TOTAL	386,805	395,965	2.37%	430,017	14.70%		

El pronóstico de ventas se realizó utilizando el método cualitativo, del Jurado de opinión ejecutiva y la composición de la fuerza de ventas. Adicionalmente, se tomó en cuenta el crecimiento del mercado (7%) y los meses con la tendencia de las ventas a caer, en este caso el mes de diciembre.

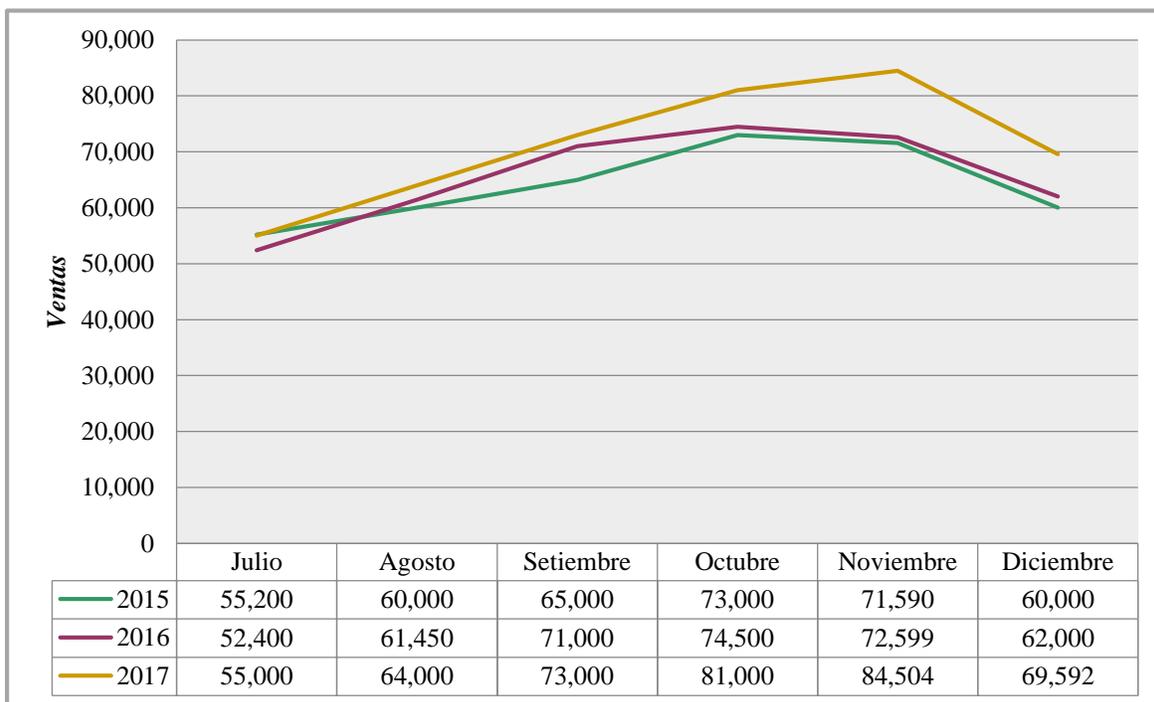


Figura 25. Tendencia del pronóstico de ventas de la empresa Grupo Vegadent S.A.C. – noviembre y diciembre del año 2017

5.3. Discusión de resultados

A continuación, se presenta la discusión del presente trabajo, y se hará en función de los objetivos.

En cuanto al objetivo general de la investigación

Se puede afirmar que este objetivo ha sido alcanzado, evidenciándose en la mejora de la Gestión Administrativa mediante implementación del Diseño Organizacional en la empresa Grupo Vegadent S.A.C.

Esta mejora en la Gestión se traduce en el crecimiento de las ventas de la empresa, que, por motivos de la fecha de presentación del presente informe, se realizó una proyección de ventas teniendo en cuenta el método cualitativo. En donde, además, dicha mejora se vio también reflejada en el análisis hecho según el nivel de significancia de la medición de sus dimensiones, en un escenario pre y post implementación.

Bien lo manifiesta Daft (2011), al respecto de evaluar la efectividad de un diseño organizacional según el enfoque de metas, establece ciertos indicadores como el crecimiento, siendo la capacidad de la organización para aumentar sus ventas, utilidades o base de clientes con el tiempo.

Como se observa (ver tabla 21) la Gestión administrativa, según el criterio de opinión de los trabajadores de la empresa, mejoró sustancialmente, pues pasó de ser calificada con un 50% como regular a un 50% que se calificó como buena luego de la implementación.

De otro lado, es notable un resultado estadísticamente significativo, ya que la prueba de t de Student, aplicado a la Gestión Administrativa, evaluada pre y post implementación del Diseño Organizacional, a través de las dimensiones de planeación, organización, dirección y control, son muy significativas, pues obtuvieron un valor de significancia menor a 0,05 ($p < 0,05$); lo que nos lleva a rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alterna: La implementación de un

Diseño Organizacional mejora la Gestión Administrativa de la empresa Grupo Vegadent S.A.C.

En cuanto a los objetivos específicos

Los objetivos específicos investigados, todos han sido alcanzados satisfactoriamente, como se indican:

En relación al objetivo específico: “Evaluar de la Gestión Administrativa antes de la implementación del Diseño Organizacional”

La Gestión Administrativa de la empresa Grupo Vegadent S.A.C., contaba con muchas dificultades que ocasionaron un limitado crecimiento en las ventas en los últimos dos periodos de aproximadamente 3% (ver Anexo 2) y problemas organizacionales que se manifestaron en varios aspectos, los cuales, además, se detallaron en el diagnóstico situacional de la empresa (ver figura C).

Al respecto de tales implicancias de una mala Gestión Administrativa y sus graves consecuencias, Romero (2009) sostiene: “Las consecuencias de una mala gestión tienen como repercusión final una caída de las ventas y rentabilidad”

En principio, se sabe que la Gestión Administrativa está regida por el proceso administrativo, que inicia con la planeación; su importancia radica en que será el punto de partida para orientar el camino a seguir en el logro de objetivos; por ende, es importante que los trabajadores los conozcan y orienten su desempeño a alcanzarlos.

Pues de esta manera, se fomenta la eficiencia, se optimizan los recursos, se aminoran costos y se aumenta la productividad al establecer los resultados por alcanzar (Münch, 2010).

Dicho esto, y teniendo en cuenta que la planeación está estrechamente ligada con la eficiencia, se observa que, en la tabla 13, la medida en que los trabajadores conocen los objetivos varía antes y después de la implementación del Diseño, pues el 42% no los conocía, el 33% los conocía poco, y sólo el 25% los conocía más o

menos, pese a que este último porcentaje representaba a los trabajadores que se encuentran trabajando desde la fundación de la empresa, aun así no se evidenció que tengan una clara definición de los objetivos de la misma. Ello explica como los trabajadores en su mayoría no eran completamente eficientes, ya que el 42% de ellos no orientaban su desempeño completamente al logro de metas y objetivos de la empresa (ver tabla 14).

Además, la inexistencia de una misión y visión empresarial asentadas formalmente y dados a conocer al personal, complementaban este resultado porcentual bajo, pues la calificación de la Gestión Administrativa respecto a estas bases fue del 75% deficiente (ver tabla 15).

Siguiendo con los principios de una Gestión efectiva, la segunda dimensión es la organización. Como se observa en la tabla 16, la medida en que la estructura organizacional existente anteriormente, permitía ordenar, distribuir el trabajo y la autoridad de la empresa era muy baja, reflejando el 50% del total.

Ello se vio reflejado claramente en la medida en que existió duplicidad e interferencia de funciones antes de la implementación, pues el 75% de los trabajadores manifestaron que existía entre mucho y bastante (ver tabla 11).

Lo mencionado se complementa con lo dicho por Münch (2010), pues establece que la principal ventaja de esta etapa es la disminución de duplicidad de funciones y por ende el incremento de la productividad. Por consiguiente, es un claro indicio de que en la empresa no existía una correcta organización, además de no contar con manuales administrativos que complementen la optimización de tiempo y esfuerzo en la realización de las funciones (ver tabla 17).

La siguiente dimensión de Gestión evaluada pre implementación del Diseño, es la dirección. Al respecto de la dirección se observó que la manera de ejecutar los planes, previo a su criterio de organización, era deficiente. Debido a que la motivación y liderazgo ejercidos eran calificados en su mayoría como regular e insuficiente, representando un 17% y 50% respectivamente (ver tabla 18).

En consecuencia, la mala dirección conlleva a que la gestión administrativa sea deficiente, pues al dirigirse aplican todas las fases del proceso administrativo y el éxito de una buena gestión se basa en gran parte de una correcta dirección (Münch, 2010).

A su vez, la gestión administrativa llevada a cabo, no aportaba a una comunicación interna fluida, pues el 33% manifestó que contribuía poco, puesto que la estructura organizacional no representaba una manera formal de hacerlo, pues para el 75% no tiene un significado representativo para la comunicación, coordinación y toma de decisiones. (Ver tablas 2 y 19).

Por último, el control llevado a cabo en la empresa pre implementación, era bajo, pues no existía una manera formalizada para medir y corregir del desempeño individual para garantizar el cumplimiento de objetivos, por ende no era posible comprobar la efectividad de la gestión administrativa en su totalidad. No obstante, para el caso de Grupo Vegadent S.A.C., se manifestó en sus ventas limitadas, siendo una de las principales consecuencias de una mala gestión, pues estas se vieron perjudicadas (Romero, 2009).

Como se observa en la tabla 22, el desconocimiento de los procesos, en este caso el proceso de vetas, ocasionó una efectividad laboral calificada en su mayoría como insuficiente, representando el 58%. A su vez, la medida en que existen procesos definidos formalmente en manuales administrativos, que contribuyan a prevenir errores y reducir costos y tiempo era calificada en su mayoría como deficiente e insuficiente (58%) como se evidenció en la tabla 23. Por lo tanto, la gestión administrativa llevada a cabo no contribuía a evitar la repetición de desviaciones, motivo por el cual era calificada en un 50% entre deficiente e insuficiente y un 50% regular (ver tabla 21).

En relación al objetivo específico: “Elaborar un diseño organizacional para la empresa Grupo Vegadent S.A.C.”. El diseño organizacional elaborado para la empresa Grupo Vegadent S.A.C., se hizo teniendo en cuenta su meta primordial,

que es la eficiencia organizacional y el control, traducida en la mejora de su Gestión Administrativa.

En base a las dimensiones del diseño organizacional, se tiene:

Respecto a la formalización, como se observa (ver tabla 1 y 3), la medida en que la organización contaba con estructuras y sistemas definidos en su momento de inicio, resultó ser menos del 20%, reflejado en la carencia de documentos oficiales necesarios para regular el trabajo.

Este porcentaje bajo, representa a una organización informal, pues la comunicación, toma de decisiones y el control se efectuaba sin tener en cuenta la estructura organizativa con la que se contaba. Lo dicho se complementa con el 75% de trabajadores quienes afirmaron que no se guían estrictamente por el organigrama para comunicar y coordinar sus actividades (ver tabla 2). Por lo tanto, el grado de informalidad de la empresa representaba un 20% antes de la implementación del Diseño Organizacional.

En contraste, se observó que el grado de formalidad aumentó representativamente luego de la implementación del Diseño, con un 92%. Como se observa, no refleja a una organización totalmente formalizada, pues existe un grado de 8% de informalidad.

Al respecto, Hitt et al. (2006), afirman: “Aunque prácticamente todas las organizaciones tienen cierto nivel de formalización, también todas las organizaciones, incluso las más formales, tienen un cierto grado de informalidad”

Esto se explica en la manera que un trabajador, puede necesitar la opinión referente a alguna actividad realizada, de un superior que no necesariamente se ubica jerárquicamente por encima de él, sino que la comunicación fluye sin tener en cuenta el organigrama.

Al respecto de la centralización, se observó (ver tabla 4), que la medida en la cual la toma de decisiones se centra en un solo punto de la organización, representaba un 75%, antes de la implementación, pues la toma de decisiones yacía estrictamente en

los niveles superiores (ver anexo 2). Ello se contrasta con el 67% obtenido después, observando que estos cambios sugieren a una organización ligeramente descentralizada, pues ha existido mayor delegación de autoridad a nuevos puestos de trabajo diseñados para organizar mejor la carga laboral.

Es así que, la formalización y la centralización están mostrando un comportamiento indirecto, pues se trata de una organización formal ligeramente descentralizada (Hitt et al., 2006).

Complementariamente, la delegación de autoridad entre personas ha disminuido significativamente, que representa el 50% (ver tabla 5), puesto que, mediante la asignación de autoridad entre puestos, ésta ya no predomina, pues ahora la autoridad está impartida a niveles más bajos, quienes poseen mayor autonomía para decidir y la autoridad ya no sólo recae en el Gerente General. Esto se sustenta con lo expuesto por Amaru (2009), quién afirma: “La descentralización entre departamentos, altera la división de trabajo entre los cargos y departamentos. A causa de ello, es más duradera y tiene más alcance que la delegación entre personas”

Al respecto de la Jerarquía de Autoridad (ver tabla 6 y 7), se observó que antes de la implementación, los trabajadores en su mayoría poco reconocían los niveles jerárquicos de la empresa (67%). A su vez, la medida en la que los trabajadores de la organización tienen en cuenta las líneas de autoridad para reportar una actividad y ejercer la comunicación, era poco significativa, pues representaba un 33%.

Estos resultados, muestran una organización en donde se suele obviar la jerarquía de autoridad, trayendo grandes repercusiones en la eficiencia del trabajo, pues trae confusión acerca de su desempeño, si éste decide reportar una actividad en un momento dado. Al respecto, Hitt et al. (2006) sostienen: “en una organización donde en general se ignoren las líneas de autoridad, el sólo hecho de que el trabajador reporte y vea a su jefe podría generar la percepción de que el trabajador carece de iniciativa o motivación”

Como puede observarse, luego de la implementación, este resultado varió considerablemente, representando un 59%, pues se refleja una autoridad claramente

definida, en donde los trabajadores respetan las líneas de autoridad al reportar una actividad y ejercer la comunicación. Si bien no representa la totalidad, este es un resultado significativo teniendo en cuenta el periodo de marcha de la implementación que ha sido evaluada.

Lo anterior mencionado, se explica en que el vínculo vertical existente en el nuevo diseño, hace que exista un mejor control sobre los trabajadores, y se persiga objetivo de la organización al ser más eficientes.

Respecto a la Amplitud de control (ver tablas 8 y 9), se sabe que su efectividad se mide en función de ciertos criterios, como la naturaleza de actividades, aptitudes de los trabajadores, y las habilidades administrativas (Hitt et al., 2006). En este caso, se observó que previo a la implementación existía un tramo de control corto, pues el 8% de los trabajadores necesitan supervisión en sus actividades, asimismo, la complejidad de las tareas que se realizan son mínimas, pues no requieren una planeación previa y son simples y rutinarias.

En ese mismo orden de ideas, en una evaluación posterior se observó un tramo de control amplio, con un 58%, pues los trabajadores mostraron estar mejor capacitados para cumplir con sus funciones y ser más autónomos en su trabajo, además de ejercer tareas rutinarias dada su naturaleza comercial, por ende, el gerente es capaz de dirigir a un alto número de trabajadores con eficiencia y eficacia, generando a su vez un tramo de control eficaz.

Al respecto de la especialización (ver tablas 10 y 11), la empresa ha mantenido la forma de llevar a cabo sus actividades desde sus inicios, pues el principal criterio para agrupar personas y actividades ha sido de acuerdo a la especialidad de cada uno, sin embargo, dada la inexistencia de áreas bien definidas y la duplicidad de funciones, la cual representaba un 75% entre bastante y mucho, los beneficios de la especialización no han sido aprovechados.

No obstante, en una evaluación posterior, se observó una especialización extensa, pues el 67% de trabajadores manifestaron no tener duplicidad de funciones, pues

mostraron un mejor desenvolvimiento de sus actividades al dedicarse solamente a aquellas que estaban mejores capacitados.

Al respecto de la departamentalización (ver tabla 12)

Se observa que el criterio considerado para agrupar tareas y personas, en función de sus actividades, antes de la implementación, no se ajustaba a las necesidades actuales de la empresa, pues el 75% opinaron dichos criterios les permitía ser poco eficientes.

Posterior a la implementación, se observa que más del 50% de personas, reconocían que el criterio de agrupación les permitía ser muy eficientes. Se habla en concreto de un criterio híbrido, pues se atribuyeron tareas y dividieron bloques de trabajo por especialización, y además por producto, que fueron estratégicamente separados en productos médicos y productos odontológicos, es decir se realizó una departamentalización funcional y por producto.

Este criterio tomado, se basó en que las necesidades actuales de la empresa, pues su objetivo, además de la eficiencia, era buscar un mejor ofrecimiento de servicio, y el separar o diferenciar en función de bloques, se lograba un mejor control del trabajo, pues como se observa en la tabla 20, este criterio ayuda a una mejor supervisión de actividades en un 92% entre bastante y mucho.

Referente a ello, Amaru (2009) sostiene: “el criterio funcional es apropiado para aquellas organizaciones que inician su ciclo de vida y son pequeñas”. Por otro lado, se sabe que todos los criterios de departamentalización poseen ventajas y desventajas, y lo que busca una estructura híbrida es reducir las desventajas de un tipo de configuración y aprovechar las ventajas de otra. (Daft, 2011)

Finalmente, existen variables externas como el ambiente que influyen directamente en la configuración organizacional. Pues el ambiente determinaría si la estructura es adecuada o no para hacer frente a problemas y tener una rápida respuesta de solución (Hitt et al. 2006).

La complejidad del ambiente de la empresa Grupo Vegadent S.A.C. se evaluó como medianamente estable (ver anexo 3), pues, por un lado, existen muchos competidores y diversidad de proveedores, sin embargo no existe una complejidad en sus productos y tampoco requiere de una gran diversidad tecnológica.

Es así que, finalmente se trató de conseguir un equilibrio entre la diferenciación e integración. En principio se adoptó un modelo tradicional, diseñada para la eficiencia, que hace énfasis en la comunicación y el control vertical, es decir se adoptó un diseño mecanicista, que se asocia con tareas especializadas, una jerarquía de autoridad, reglas, y reglamentos, sistemas de información formales y centralizada (Daft, 2011).

En relación al objetivo específico: “*Evaluar de la Gestión Administrativa después de la implementación del Diseño Organizacional*”

En principio, la evaluación de la Gestión post implementación del Diseño, se realizó según el nivel de significancia del promedio de los puntajes obtenidos de las cuatro dimensiones de la Gestión (ver anexo 4).

Como se observa en la figura 24, existe una diferencia muy significativa en los promedios de las puntuaciones de las cuatro dimensiones en un escenario post, respecto del promedio de un escenario pre.

Respecto a la planeación, se observa un puntaje promedio de 17.75 frente a 10. El cual indica una mejora significativa en esta dimensión. Ello se refleja en la medida en que los trabajadores conocen los objetivos de la empresa y la manera en cómo se pretende alcanzarlos. A su vez que, el asentamiento formal y la respectiva difusión de la misión y visión de la empresa, ayudó a que los trabajadores se sientan identificados y por ende su desempeño está orientado al logro de metas y objetivos. La planeación fue la dimensión que contó con el mayor puntaje promedio

La organización por su parte obtuvo un puntaje promedio de 13.33, frente a 6.17, Observándose también una diferencia muy significativa. Pues la empresa

cuenta con una estructura organizacional ajustada a sus necesidades actuales, la cual permite una mejor comunicación interna. Además, la duplicidad de funciones fue casi erradicada. La organización se vio beneficiada además por la implementación de los manuales administrativos y todas las herramientas del diseño en su conjunto, que permitieron mejorar en gran medida la organización de la empresa.

En la dirección, se observa una mejora importante de 5 puntos de diferencia, pasó de 8.5 a 13.25. Lo que se traduce en una mejora estadísticamente significativa. Pues la forma de dirigir mejoró sustancialmente, en la medida en que la ejecución de los planes, previo al criterio de organización implementado, es bueno, pues la motivación y liderazgo mejoraron. Así como, la comunicación interna y la ejecución de planes en donde todo el personal se vea involucrado.

Finalmente, la dimensión del control, obtuvo un puntaje promedio de 13.1 frente a 6.75, pues mediante la implementación del diseño organizacional se tenía una manera formalizada para medir y corregir el desempeño individual para garantizar el cumplimiento de objetivos.

De otro lado, es preciso tener en cuenta que, como se citó en el marco teórico, la evaluación de la efectividad organizacional se realiza mediante los enfoques tradicionales, considerando para este caso los indicadores de metas, concretamente el indicador de crecimiento (Daft, 2011).

Al respecto de dicho indicador, Daft (2011) sostiene: “es la capacidad de la organización para aumentar sus ventas, utilidades, o base de clientes con el tiempo” (p.76).

A su vez, la evaluación de la Gestión Administrativa se ve reflejada en el comportamiento, de entre otros, las ventas de una empresa. Por tal motivo, es el principal criterio de evaluación.

En este particular, la evaluación de la efectividad de la implementación del Diseño Organizacional en la mejora de la Gestión Administrativa de la empresa

Grupo Vegadent S.A.C, se realizó mediante un pronóstico de ventas para los meses de noviembre y diciembre, meses posteriores a la implementación.

A saber, se ha tomado en cuenta estos dos últimos meses puesto que la presente investigación tiene un horizonte temporal de tres meses (2017 – II), tiempo el cuál dura el Programa de Asesoramiento de Tesis de la Universidad Privada Antenor Orrego.

El pronóstico de ventas se realizó utilizando el método cualitativo, tomando en cuenta los métodos de juicio como: El método del jurado de opinión ejecutiva y el método de la composición de la fuerza de ventas (Hair, Anderson, Mehta y Babin, 2010).

Teniendo en cuenta lo planteado anteriormente, se consideró como el mejor método para elaborar un pronóstico de ventas en la presente investigación, ya que no se cuenta con datos históricos que signifiquen ventas vinculadas a un Diseño Organizacional ya implementado.

El pronóstico de ventas (Ver tabla 29), con una previsión a corto plazo, muestra claramente un incremento de ventas del 16,40% para el mes de noviembre, y un 12,24% para diciembre, dichas variaciones son respecto a los mismos meses de los años anteriores.

Se observa además que las ventas de diciembre tienden de caer, esto es debido a que las ventas dependen de los picos estacionales existentes, en el caso de Grupo Vegadent S.A.C., hay una tendencia a disminuir en los meses de julio y diciembre.

Además, el crecimiento del mercado de este sector en Perú resulta favorable para el pronóstico ya que hay una tendencia a subir en los últimos años, como lo indica la Asociación Brasileña de la Industria de Artículos y Equipos Médicos Odontológicos, Hospitalarios y de Laboratorios (2010), ha crecido el 7%.

5.4. Conclusiones y Recomendaciones

5.4.1. Conclusiones

1. La implementación de un Diseño organizacional mejora la Gestión Administrativa, en la medida en que diferencia de las dimensiones: planeación, organización, dirección y control; es significativamente mayor, por tanto, son estadísticamente significativos. Lo cual queda demostrado a través de la prueba estadística de t – Student para muestras relacionadas.
2. Se evidenció una mejora en la Gestión Administrativa después de la implementación del Diseño Organizacional en la empresa Grupo Vegadent S.A.C, reflejada en el incremento de las ventas.
3. La evaluación de la Gestión Administrativa antes de la implementación, revela un bajo nivel, debido a un bajo crecimiento de las ventas, al igual que el promedio de las puntuaciones de sus dimensiones fueron significativamente menores.
4. Se implementó un Diseño Organizacional en la empresa Grupo Vegadent SA.C., en base a sus objetivos estratégicos, el cuál según el análisis de las dimensiones internas como: formalización, centralización, jerarquía de autoridad, amplitud de control y especialización, y dimensiones externas como la dinámica del ambiente, y tamaño, se consolidó en una estructura con un modelo mecánico y con un criterio de departamentalización híbrido, funcional y por producto.

5. Se elaboró manual de procesos para ventas, en función al Sistema de Gestión Comercial existente, midiéndose el tiempo que toma el proceso crítico de ventas, el cual se realiza en un promedio de 167 segundos. A su vez, se dio a conocer en el programa de capacitación elaborado en el presente trabajo.
6. Se implementó un Diseño Organizacional en la empresa Grupo Vegadent con un costo promedio de S/. 1,683 en un tiempo total estimado de 4 semanas y 2 días.
7. Se evaluó la Gestión Administrativa de la empresa, posterior a la implementación, mostrando un incremento de ventas para los meses de noviembre y diciembre, según el pronóstico de ventas con una previsión a corto plazo, basado en el método cualitativo, con un monto total de S/. 84,504 para noviembre y S/. 69,592 para diciembre.

5.4.2. Recomendaciones

1. Se recomienda hacer un seguimiento constante a las ventas, para verificar el efecto del Diseño Organizacional en la Gestión Administrativa de la empresa Grupo Vegadent S.A.C.
2. Se recomienda evaluar la pertinencia del Diseño Organizacional acorde a la situación cambiante del ambiente. Como actualizar los manuales administrativos de manera periódica y oportuna.
3. Se recomienda capacitar periódicamente a todo el personal, con el fin de familiarizarlos en mayor medida con el diseño implementado, en un horizonte temporal superior al considerado en esta presente investigación.
4. Se recomienda, dada la efectividad del diseño, ampliar el Manual de Procesos considerando todas las áreas de la organización, que se complemente con el Manual de Procesos para ventas diseñado.

VI. Referencias bibliográficas

Libros

- Amaru, A. (2009). *Fundamentos de administración. Teoría general y procesos administrativos*. México: Pearson Educación.
- Anzola, S. (2010). *Administración de Pequeñas Empresas*, 3ª. ed. México: McGrawhill.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional*. 2ª. ed. México: Editorial Mc GrawHill
- Daft, R. (2011). *Teoría y Diseño Organizacional*. 10ª. ed. México: Cengage Learning
- Ferrell, O. Hirt, G. Ramos, L. Adriaenséns, M. y Flores, M. (2004). *Introducción a los Negocios en un Mundo Cambiante*. 4ª ed. México: McGraw Hill.
- Franklin, B. (2009). *Organización de Empresas*, 3ª .ed. México: McGraw Hill
- Gómez, G. (2012). *Planeación y Organización de Empresas*. México: McGraw – Hill
- Hair, J., Anderson, R., Mehta, R., y Babin, B. (2010). *Administración de ventas, Relaciones y sociedades con el cliente*. México: Cengage Learning Editores.
- Hitt, M. Black, J y Porter, L (2006), *Administration*. México: Pearson Educación
- Hurtado, D. (2008). *Principios de administración*. Medellín: Fondo Editorial ITM
- Jones, G. (2008). *Teoría organizacional. Diseño y cambios en la organización*. 5ª.ed. México: Pearson Educación.
- Koontz, H. Weihrich, H y Cannice, M. (2010). *Administración una perspectiva global y empresarial*. 14ª .ed. México: McGraw-Hill.
- Koontz, H. Weihrich, H y Cannice, M. (2008). *Administración una perspectiva global y empresarial*. 13ª. ed. México: McGraw-Hill.
- Louffat, E. (2015). *Administración: Fundamentos del proceso administrativo*. 4ª .ed. Buenos Aires: Cengage Learning

Mintzberg, H. (2005). *La estructuración de las organizaciones*. 8^a.ed. Barcelona: Ariel economía.

Münch, L. (2010). *Administración. Gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo*. México: Pearson Educación.

Münch, L. (2006). *Fundamentos de la administración*. México: Editorial Trillas

Pérez, J. (2010). *Gestión por Procesos*. 4^a.ed. España: ESIC Editorial.

Rico, R. Fernández, M. Rascado, P. y Sánchez, M. (2004). *Teorías implícitas, diseño organizacional y eficacia*. Revista Interamericana de Psicología, 38, 121.

Ríos. F. y Huamán. L. (2015). *Metodologías para implantar la estrategia: diseño organizacional de la empresa*. Lima: Editorial UPC.

Tesis

Brito, A. (2010). *Diseño de un modelo organizacional para la empresa CETA, C.A.* (Tesis de pregrado). Universidad Nacional Experimental Politécnica “Antonio José de Sucre”. Guayana, Venezuela.

Coronado, A., y Huamán, M. (2016). *Propuesta de un rediseño organizacional de la empresa Ginsac Import S.A.C. ubicada en Lambayeque – Periodo 2015* (Tesis de pregrado). Universidad católica Santo Toribio de Mogrovejo. Lambayeque, Perú.

Barrera, S., y Valverde, E. (2014). *Modelo de Diseño Organizacional para mejorar los procesos Internos de la Empresa presentadora de servicios eléctricos Oshiro & Valverde Ingenieros S.A.* (Tesis de pregrado). Universidad Privada Antenor Orrego, Trujillo, Perú.

Páginas web

Avolio, Mesones y Roca (2011). *Factores que limitan el crecimiento de las micro y pequeñas empresas (MYPE) en el Perú*. Academia PUCP. Vol I (22), Lima, Perú. Disponible en internet: <http://revistas.pucp.edu.pe/index.php/strategia/article/view/4126/4094>

Consortio de Organizaciones Privadas de Promoción al Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa (Copeme). (2010). *Evolución de las MYPE*. Lima, Perú. Disponible en internet: <http://www.copeme.org.pe/>

Economipedia. (2015). *Especialización de trabajo*. Disponible en Internet: <http://economipedia.com/definiciones/especializacion-del-trabajo.html>

Hill, B. (2016), *Importancia de una buena estructura organizacional*. La Voz de Houston. Disponible en internet: <http://pyme.lavoztx.com/importancia-de-una-buena-estructura-organizacional-4887.html>

International Council for Small Business (ICSB). (2015). *Microempresas y las Pequeñas y Medianas Empresas*. Disponible en internet: <https://icsb.org/>

Ministerio de la Producción del Perú (Produce). (2015). *Las MIYPE en cifras 2015*. Disponible en internet: <http://demi.produce.gob.pe/publicacionDetalle?idp=543>

Outsourcing & consulting, C. (2012). *El procedimiento de coordinación de actividades empresariales, ¿por dónde empezamos?*. Disponible en Internet: <http://www.coordinacionempresarial.com/el-procedimiento-de-coordinacion>

Reyes, M. (2007). *Proceso administrativo*. Disponible en Internet: http://www.angelfire.com/zine2/uvm_ice_lama/padmon.htm.

Rodriguez, C., Manchena, A., Maldonado, M., y Marquez, R. (2009). *Proceso de gestión empresarial*. Disponible en Internet: <https://procesosdegestiongerencial.wordpress.com/autores/>

Romero. J. (2010). *La mala gestión empresarial*. Disponible en Internet: <http://joseromero73.blogspot.pe/2010/08/la-mala-gestion-22empresarial.html>

Leyes

Constitución Política del Perú. Lima, Perú, 1 de enero de 1994.

Decreto Supremo N° 014 – 2011 – S.A. Reglamento de Establecimientos farmacéuticos.

Ley N° 26887. Ley General de Sociedades. Lima, Perú, 5 de diciembre de 1997.

Ley N° 28015. Ley de promoción y formalización de la micro y pequeña empresa. Lima, Perú, 2 de julio del 2003.

Ley N° 29459. Ley de los productos farmacéuticos, dispositivos médicos y productos sanitarios. Lima, Perú, 26 de noviembre del 2009.

ANEXOS

6. ¿Conoce Ud. procesos que debe realizar para cumplir sus funciones?
 - a) Nada
 - b) Poco
 - c) Más o menos
 - d) Bastante
 - e) Mucho
7. ¿La toma de decisiones se centran en un solo punto de la organización?
 - a) Nada
 - b) Poco
 - c) Más o menos
 - d) Bastante
 - e) Mucho
8. ¿Existe delegación de la autoridad entre personas?
 - a) Nada
 - b) Poco
 - c) Más o menos
 - d) Bastante
 - e) Mucho
9. ¿Conoce Ud. los niveles jerárquicos de la empresa?
 - a) Nada
 - b) Poco
 - c) Más o menos
 - d) Bastante
 - e) Mucho
10. ¿En la organización, se suelen respetar las líneas de autoridad al momento de reportar una actividad y ejercer la comunicación?
 - a) Nada
 - b) Poco
 - c) Más o menos
 - d) Bastante
 - e) Mucho
11. ¿Las tareas que realiza son similares a otros miembros de su equipo de trabajo?
 - a) Nada
 - b) Poco
 - c) Más o menos
 - d) Bastante
 - e) Mucho
12. ¿Generalmente requiere solicitar ayuda de su superior para ejercer sus funciones?
 - a) Nada
 - b) Poco
 - c) Más o menos
 - d) Bastante
 - e) Mucho
13. ¿Las tareas que realizan requieren una planeación previa?
 - a) Nada
 - b) Poco
 - c) Más o menos
 - d) Bastante
 - e) Mucho
14. ¿Existe en la empresa otros puestos muy semejantes al de Ud.?
 - a) Nada
 - b) Poco
 - c) Más o menos
 - d) Bastante
 - e) Mucho
15. ¿Sus funciones de trabajo requieren involucrar a otros miembros de otras unidades diferentes a la de Ud. para llevarlas a cabo?
 - a) Nada
 - b) Poco
 - c) Más o menos
 - d) Bastante
 - e) Mucho
16. ¿El trabajo que desempeña no se duplica o interfiere con el trabajo de otro puesto?
 - a) Nada
 - b) Poco
 - c) Más o menos
 - d) Bastante
 - e) Mucho

17. ¿El criterio de agrupación de tareas y personas le permite ser eficiente?
a) Nada d) Bastante
b) Poco e) Mucho
c) Más o menos
18. ¿Los trabajadores de la empresa han sido agrupados según las actividades similares que desempeñan?
a) Nada d) Bastante
b) Poco e) Mucho
c) Más o menos
19. ¿Conoce Ud. los objetivos de la empresa?
a) Nada d) Bastante
b) Poco e) Mucho
c) Más o menos
20. ¿Considera Ud. que su desempeño se enfoca en el logro de metas y objetivos de la empresa?
a) Nada d) Bastante
b) Poco e) Mucho
c) Más o menos
21. ¿Conoce Ud. la manera como la empresa pretende conseguir sus objetivos?
a) Nada d) Bastante
b) Poco e) Mucho
c) Más o menos
22. ¿Cómo califica la Gestión Administrativa de la empresa respecto al conocimiento de la misión y visión?
a) Deficiente d) Bueno
b) Insuficiente e) Excelente
c) Regular
23. ¿La estructura organizacional permite ordenar y distribuir el trabajo y la autoridad en la empresa?
a) Nada d) Bastante
b) Poco e) Mucho
c) Más o menos
24. ¿La existencia de un Manual de Organización y Funciones en la empresa le ayuda a optimizar tiempo y esfuerzo en la realización de sus funciones?
a) Nada d) Bastante
b) Poco e) Mucho
c) Más o menos
25. ¿Cómo califica la eficiencia de la Organización respecto a una mejor coordinación de los recursos de la empresa?
a) Deficiente d) Bueno
b) Insuficiente e) Excelente
c) Regular
26. ¿Cómo califica Ud. la motivación y liderazgo que existen en la empresa?
a) Deficiente d) Bueno
b) Insuficiente e) Excelente
c) Regular

27. ¿El diseño de la estructura organizacional contribuye a mejorar la comunicación interna?
- a) Nada
 - b) Poco
 - c) Más o menos
 - d) Bastante
 - e) Mucho
28. ¿La Gestión Administrativa contribuye a la supervisión de actividades?
- a) Nada
 - b) Poco
 - c) Más o menos
 - d) Bastante
 - e) Mucho
29. ¿Cómo califica la Gestión Administrativa de la empresa?
- a) Deficiente
 - b) Insuficiente
 - c) Regular
 - d) Bueno
 - e) Excelente
30. ¿Cómo califica Ud. su efectividad laboral mediante el conocimiento del diseño del proceso de ventas?
- a) Deficiente
 - b) Insuficiente
 - c) Regular
 - d) Bueno
 - e) Excelente
31. ¿La existencia de los Manuales Administrativos le ayuda a prevenir errores al ejecutar sus funciones?
- a) Nada
 - b) Poco
 - c) Más o menos
 - d) Bastante
 - e) Mucho

Gracias por su disponibilidad.

ANEXO N° 2

Entrevista al Gerente

Universidad Privada Antenor Orrego

Facultad de Ciencias Económicas

Entrevista

Cargo:

Fecha:

1. ¿Cuáles son los principales objetivos de su empresa?

Los principales objetivos que considero son: lograr una estabilidad empresarial mediante el manejo apropiado del personal y lograr que sean más eficientes, lograr una mejora en la Gestión de la empresa que se refleje en el aumento de las ventas, contando con los documentos formales necesarios.

2. ¿Cómo evalúa el sector en el que se encuentra su empresa?

El ambiente del sector es medianamente cambiante ya que hay mucha competencia, por ende el sector está en constante crecimiento, en el cual hay mayor demanda de productos odontológicos y médicos esto se debe por el incremento de titulados en odontología y medicina. También existe mucha variedad de proveedores.

3. ¿Cómo califica Ud. la gestión administrativa de su empresa?

Yo administro el negocio basado en mi experiencia, y en un principio se podía evidenciar un crecimiento, pero con el tiempo la falta de conocimiento sobre gestión y la carencia de documentos formales han traído como consecuencia ventas limitadas, pues a estas alturas, y conforme ha crecido mi empresa, se ha vuelto más difícil de controlar el trabajo de todo el personal. Hace 5 años, la empresa experimentó un grave problema debido a esto, pues el mercado estaba creciendo y se creyó pertinente aperturar dos sucursales, pero resultó difícil gestionar a ambas y además la sede central, pues no se

podía llevar un control de toda la mercadería y del personal y me generó pérdidas, por lo que tuve que cerrar.

4. ¿En qué grado están subdivididas las tareas en trabajos separados, de la empresa?

Las tareas están subdivididas en función de cada actividad que se realiza, pues todo el personal se enfoca en lo que se le asigne según su especialidad, además no contamos con personal asignado para cada función.

5. ¿Con qué bases están agrupados los trabajos de la empresa?

Para asignar los puestos se evaluó al personal en el transcurso de los meses que se encuentra laborando, viendo quien es más eficiente en las tareas encomendadas, de acuerdo a eso se asigna las funciones correspondientes de acuerdo al cargo que ocupa.

6. ¿A quién informan los individuos y los grupos de la empresa?

Toda la información es de manera directa es decir los trabajadores informan ante cualquier suceso al gerente ya que es el único en poder resolver cualquier problema.

7. ¿A cuántos individuos puede dirigir el gerente con eficiencia y eficacia, de la empresa?

Mientras la empresa ha ido creciendo, se ha vuelto más difícil controlar al personal, ya que muchos de los trabajadores con menos experiencia requieren ayuda para realizar sus funciones, dicha es brindada por lo general por el personal con más antigüedad, generando pérdida de tiempo y recursos.

8. ¿Qué documentos de gestión necesita la empresa?

La empresa necesita todos los documentos de gestión, empezando por el organigrama que fue realizado de manera simple, para cumplir los requisitos solicitados para aperturar el establecimiento. Además, pese a tener claro nuestros propósitos como empresa, no hemos formulado formalmente nuestra misión y visión.

9. ¿En qué grado hay normas y regulaciones que dirijan a los empleados y al gerente de la empresa?

La empresa cuenta con políticas establecidos en un reglamento interno, pero los trabajadores desconocen de estas políticas, como gerente yo le asigno las funciones a cada trabajador.

10. ¿La implementación de un diseño organizacional ayudaría a mejorar la gestión administrativa de la empresa?

Un diseño organizacional ayudaría a mejorar muchos aspectos de la empresa permitiendo una mejor organización, pues la empresa carece de un MOF, provocando interferencia de funciones en los trabajadores. De esta manera mejoraría la gestión administrativa mejorando el control de personal y las ventas.

11. ¿En dónde yace la toma de decisiones de la autoridad de la empresa?

La toma de decisiones nace del gerente ya que la empresa no tiene jefe por cada área, solo yo manejo todo, ante alguna duda o queja el personal se dirige al gerente.

Gracias por su disponibilidad.

Anexo N° 3

Guía de Observación.

LISTA DE COTEJO: ÁREA DE VENTAS							
Establecimiento	GRUPO VEGADENT S.A.C.						
Observador	Mosquera Tuesta Iris, y Silva Rodriguez Leydy						
Fecha de la Observación			Hora de entrada				
Tiempo de Observación			Hora de salida				
Análisis del Proceso	Tiempo	Valoración					Observaciones
		1	2	3	4	5	
<i>Sobre proceso de venta realizada en el establecimiento</i>							
Recepción adecuada del cliente							
Registro del cliente en la base de datos							
Recepción de solicitud de pedido							
Consulta disponibilidad de productos							
Elaboración de cotización							
Recepción y verificación de registro de pago							
Emite nota de pedido							
Valida los productos despachados, con el cliente							
Entrega de pedido más comprobante de pago							
<i>Sobre proceso de venta a clientes frecuentes</i>							
Recepción adecuada del cliente							
Recepción de la solicitud de pedido							
Búsqueda del cliente en la base de datos							
Consulta disponibilidad de productos							
Elaboración de cotización							
Negociación de condiciones de pago							
Emite nota de pedido							
Valida los productos despachados, con el cliente							
Entrega de pedido más comprobante de pago							
<i>Sobre proceso de venta vía Delivery</i>							
Recepción de solicitud de pedido							
Consulta disponibilidad de productos							
Elaboración de cotización							
Emite nota de pedido							
Pacta hora de entrega de pedido con el cliente							
Valida los productos despachados, con el cliente							
Entrega de pedido más comprobante de pago							
Tiempo Total del Proceso							
Total de Valoración							

Leyenda:

1	2	3	4	5
Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca

ANEXO N° 4

Tabla resumen de los resultados obtenidos, según puntaje total, en la evaluación pre implementación del Diseño Organizacional

ENCUESTADO	FORMALIZACIÓN							CENTRALIZACIÓN			JERARQUÍA			AMPLITUD DE CONTROL				ESPECIALIZACIÓN				DEPARTAMENTALIZACIÓN			PLANEACIÓN					ORGANIZACIÓN				DIRECCIÓN				CONTROL				TOTAL
	P1	P2	P3	P4	P5	P6	TOTAL PUNTAJE	P7	P8	TOTAL PUNTAJE	P9	P10	TOTAL PUNTAJE	P11	P12	P13	TOTAL PUNTAJE	P14	P15	P16	TOTAL PUNTAJE	P17	P18	TOTAL PUNTAJE	P19	P20	P21	P22	TOTAL PUNTAJE	P23	P24	P25	TOTAL PUNTAJE	P26	P27	P28	TOTAL PUNTAJE	P29	P30	P31	TOTAL PUNTAJE	
E1	1	1	1	2	1	3	9	4	5	9	2	4	6	4	1	1	6	5	4	5	14	2	1	3	1	1	3	1	6	1	1	3	5	3	3	3	9	1	2	2	5	72
E2	1	1	1	1	1	3	8	4	5	9	4	3	7	5	3	1	9	5	2	5	12	2	1	3	1	1	1	1	4	2	1	2	5	3	2	2	7	2	2	1	5	69
E3	1	2	1	1	1	1	7	5	3	8	2	4	6	5	2	1	8	3	4	4	11	2	1	3	1	1	3	1	6	2	1	2	5	2	2	2	6	2	3	2	7	67
E4	1	1	1	3	1	1	8	3	5	8	2	2	4	4	2	1	7	4	5	5	14	3	1	4	1	1	2	1	5	2	1	3	6	3	4	3	10	2	2	2	6	72
E5	1	1	1	1	1	3	8	2	5	7	2	2	4	3	2	2	7	5	4	5	14	2	2	4	2	2	1	2	7	1	1	3	5	4	2	3	9	3	1	1	5	70
E6	1	1	1	2	1	2	8	4	5	9	2	4	6	4	2	1	7	5	5	3	13	2	2	4	2	2	2	1	7	2	1	3	6	3	3	3	9	3	2	1	6	75
E7	1	1	1	3	1	2	9	5	5	10	2	4	6	4	2	1	7	5	3	5	13	2	3	5	1	1	3	1	6	3	1	3	7	1	3	2	6	2	2	2	6	75
E8	2	2	1	1	2	1	9	5	5	10	3	3	6	5	3	1	9	4	3	5	12	2	1	3	2	2	2	1	7	3	1	3	7	2	3	2	7	1	2	3	6	76
E9	2	2	1	2	1	2	10	3	5	8	3	3	6	5	3	2	10	5	5	3	13	3	1	4	3	3	2	1	9	3	1	2	6	4	4	3	11	3	3	3	9	86
E10	1	1	1	2	1	3	9	5	5	10	2	3	5	4	3	1	8	5	4	4	13	2	3	5	3	3	2	1	9	3	1	3	7	3	3	3	9	3	2	3	8	83
E11	1	1	2	2	1	3	10	5	4	9	2	3	5	5	3	1	9	5	3	3	11	2	3	5	2	2	3	2	9	3	1	2	6	3	2	3	8	3	3	3	9	81
E12	1	1	2	3	2	3	12	5	5	10	3	3	6	2	3	2	7	5	3	5	13	3	1	4	3	3	3	2	11	4	1	4	9	4	4	3	11	3	3	3	9	92

Tabla resumen de los resultados obtenidos, según puntaje total, en la evaluación post implementación del Diseño Organizacional

ENCUESTADO	FORMALIZACIÓN							CENTRALIZACIÓN			JERARQUÍA			AMPLITUD DE CONTROL				ESPECIALIZACIÓN				DEPARTAMENTALIZACIÓN			PLANEACIÓN					ORGANIZACIÓN				DIRECCIÓN				CONTROL				TOTAL
	P1	P2	P3	P4	P5	P6	TOTAL PUNTAJE	P7	P8	TOTAL PUNTAJE	P9	P10	TOTAL PUNTAJE	P11	P12	P13	TOTAL PUNTAJE	P14	P15	P16	TOTAL PUNTAJE	P17	P18	TOTAL PUNTAJE	P19	P20	P21	P22	TOTAL PUNTAJE	P23	P24	P25	TOTAL PUNTAJE	P26	P27	P28	TOTAL PUNTAJE	P29	P30	P31	TOTAL PUNTAJE	
E1	4	2	5	5	5	4	25	1	1	2	4	4	8	1	2	1	4	1	1	1	3	3	4	7	4	4	4	4	16	5	4	4	13	5	5	5	15	4	5	3	12	105
E2	4	4	5	5	5	5	28	1	3	4	4	3	7	2	2	1	5	1	1	1	3	5	4	9	5	4	4	4	17	4	5	4	13	4	3	5	12	4	4	4	12	110
E3	4	3	4	5	5	3	24	3	2	5	4	4	8	1	1	1	3	2	3	2	7	5	4	9	5	4	4	4	17	5	5	5	15	4	5	4	13	4	4	4	12	113
E4	4	3	4	5	5	4	25	1	2	3	4	4	8	2	1	1	4	1	1	1	3	3	5	8	4	5	4	5	18	5	5	5	15	4	5	4	13	5	5	5	15	112
E5	4	4	4	5	5	4	26	1	2	3	4	3	7	1	1	1	3	1	1	2	4	5	4	9	4	4	4	4	16	3	4	3	10	3	5	4	12	5	4	5	14	104
E6	4	3	5	5	3	5	25	1	1	2	4	4	8	1	2	1	4	1	1	1	3	4	5	9	5	5	4	5	19	5	5	4	14	4	3	5	12	4	4	4	12	108
E7	4	3	5	5	4	5	26	3	1	4	4	3	7	3	1	1	5	1	1	1	3	4	5	9	3	4	4	4	15	3	5	5	13	3	5	4	12	4	5	4	13	107
E8	3	5	5	5	5	5	28	2	2	4	5	4	9	2	1	1	4	1	1	2	4	4	5	9	5	5	5	5	20	4	3	5	12	4	4	3	11	3	4	5	12	113
E9	3	4	5	4	5	5	26	3	1	4	5	3	8	1	1	1	3	1	2	3	6	5	4	9	4	5	4	5	18	4	5	5	14	5	4	5	14	5	4	5	14	116
E10	4	4	5	5	4	5	27	1	1	2	5	5	10	1	2	1	4	1	3	1	5	5	4	9	4	5	5	4	18	5	3	3	11	4	4	4	12	3	5	5	13	111
E11	4	4	4	5	4	4	25	2	1	3	4	3	7	1	1	1	3	1	2	1	4	4	5	9	4	5	5	5	19	5	5	5	15	4	4	5	13	4	5	5	14	112
E12	5	5	5	5	5	5	30	4	3	7	5	5	10	1	2	2	5	2	1	1	4	5	5	10	5	5	5	5	20	5	5	5	15	4	5	5	14	5	5	5	15	130