

Gestión y Operaciones de Marc Sol: Un Estudio Empresarial en la Región Costera de Ecuador

Marc Sol's Management and Operations: A Business Study in the Coastal Region of Ecuador.

Gerenciamento e operações da Marc Sol: um estudo de negócios na região costeira do Equador.

Cabrera Moreira, Joel David
Universidad Técnica Estatal de Quevedo
jcabreram4@uteq.edu.ec
<https://orcid.org/0000-0003-1868-2225>



Tenelema Jiménez, Inés Elizabeth
Universidad Técnica Estatal de Quevedo
itenelemaj@uteq.edu.ec
<https://orcid.org/0009-0007-0836-7965>



Plua Panta, Karina Alexandra
Universidad Técnica Estatal de Quevedo
kplua@uteq.edu.ec
<https://orcid.org/0000-0003-3738-3749>



Banchón Casquete, Ana Jenny
Universidad Técnica Estatal de Quevedo
abanchonc@uteq.edu.ec
<https://orcid.org/0009-0005-9237-9285>



 DOI / URL: <https://doi.org/10.55813/gaea/ccri/v5/n1/424>

Como citar:

Cabrera Moreira, J. D., Tenelema Jiménez, I. E., Plua Panta, K. A., & Banchón Casquete, A. J. (2024). Gestión y Operaciones de Marc Sol: Un Estudio Empresarial en la Región Costera de Ecuador. *Código Científico Revista De Investigación*, 5(1), 1138–1159.

Recibido: 20/05/2024

Aceptado: 02/06/2024

Publicado: 30/06/2024

Resumen

La presente investigación se llevó a cabo en la Empresa Comercial “Marc Sol”, situada en Quevedo, en la Provincia de Los Ríos del litoral ecuatoriano. Su objetivo principal fue analizar y describir los puestos de trabajo en la Empresa Comercial “Sociedad Civil Marc Sol y Cía.”. Esto se logró mediante la identificación y análisis de los puestos de trabajo de los recursos humanos en áreas administrativas, contables, de ventas y logística de la empresa. La investigación adoptó un enfoque descriptivo, que implicó una caracterización detallada de los puestos de trabajo, con la colaboración de la gerente general de la empresa, quien proporcionó la información necesaria. Además, se identificaron las deficiencias en la gestión de los recursos humanos, lo cual facilitó la formulación de conclusiones para mejorar el clima laboral, la gestión y los objetivos empresariales. Se recopiló información sobre la historia de la empresa, su estructura organizativa y los puestos de trabajo. Para alcanzar estos objetivos, se realizaron dos tipos de entrevistas basadas en una población finita. El problema principal identificado fue la falta de una estructura organizativa adecuada, una herramienta crucial para la gestión efectiva de los recursos humanos. La gestión de recursos humanos implica una serie de procedimientos que las empresas realizan para analizar cada fase de sus actividades. A través de la investigación descriptiva, se fundamentó la indagación; los instrumentos utilizados incluyeron entrevistas con la gerente general y el asistente administrativo, y cuestionarios de descripción de puestos aplicados al personal administrativo, de ventas y logística. Estos instrumentos revelaron una gestión inadecuada del talento humano en las áreas de la compañía, lo cual afecta negativamente el desempeño óptimo de las funciones y, en consecuencia, los objetivos empresariales.

Palabras clave: Gestión de Recursos Humanos; Descripción de Puestos; Estructura Organizacional; Empresa Comercial; Análisis Administrativo.

Abstract

The present investigation was carried out in the Commercial Company "Marc Sol", located in Quevedo, in the Province of Los Ríos of the Ecuadorian coast. Its main objective was to analyze and describe the jobs in the commercial company "Sociedad Civil Marc Sol y Cía. This was achieved through the identification and analysis of human resources jobs in administrative, accounting, sales and logistics areas of the company. The research adopted a descriptive approach, which involved a detailed characterization of the jobs, with the collaboration of the company's general manager, who provided the necessary information. In addition, weaknesses in human resources management were identified, which facilitated the formulation of conclusions to improve the work climate, management and business objectives. Information was gathered on the company's history, organizational structure and job positions. To achieve these objectives, two types of interviews were conducted based on a finite population. The main problem identified was the lack of an adequate organizational structure, a crucial tool for effective human resource management. Human resource management involves a series of procedures that companies carry out to analyze each phase of their activities. The instruments used included interviews with the general manager and the administrative assistant, and job description questionnaires applied to administrative, sales and logistics personnel. These instruments revealed an inadequate management of human talent in the company's areas, which negatively affects the optimal performance of the functions and, consequently, the company's objectives.

Keywords: Human Resources Management; Job Descriptions; Organizational Structure; Business Enterprise; Management Analysis.

Resumo

Esta investigação foi realizada na empresa comercial "Marc Sol", situada em Quevedo, na província de Los Ríos, na costa equatoriana. O seu principal objetivo foi analisar e descrever os postos de trabalho na empresa comercial "Sociedad Civil Marc Sol y Cía". Para tal, foram identificados e analisados os postos de trabalho dos recursos humanos nas áreas administrativa, contabilística, comercial e logística da empresa. A investigação adoptou uma abordagem descritiva, que envolveu uma caracterização detalhada dos postos de trabalho, com a colaboração do diretor-geral da empresa, que forneceu as informações necessárias. Além disso, foram identificados os pontos fracos da gestão dos recursos humanos, o que facilitou a formulação de conclusões para melhorar o clima de trabalho, a gestão e os objectivos da empresa. Foram recolhidas informações sobre a história da empresa, a sua estrutura organizativa e os postos de trabalho. Para atingir estes objectivos, foram realizados dois tipos de entrevistas com base numa população finita. O principal problema identificado foi a falta de uma estrutura organizacional adequada, um instrumento crucial para uma gestão eficaz dos recursos humanos. A gestão dos recursos humanos envolve uma série de procedimentos que as empresas realizam para analisar cada fase das suas actividades. Os instrumentos utilizados incluíram entrevistas com o diretor-geral e o assistente administrativo e questionários de descrição de funções aplicados ao pessoal administrativo, comercial e logístico. Estes instrumentos revelaram uma gestão inadequada do talento humano nas áreas da empresa, o que afecta negativamente o desempenho óptimo das funções e, conseqüentemente, os objectivos da empresa.

Palavras-chave: Gerenciamento de recursos humanos; descrições de cargos; estrutura organizacional; empresa comercial; análise gerencial.

Introducción

Las empresas enfrentan desafíos significativos al sobresalir en mercados altamente competitivos, especialmente aquellas que ofrecen productos de consumo masivo con precios sensibles y poca diferenciación. Muchas de estas empresas han implementado estrategias para optimizar sus recursos y capacidades, reconociendo particularmente el valor crucial de los recursos humanos en cada etapa de su cadena de valor (Peteraf, 1993). Es fundamental que las empresas sean dinámicas y se adapten a mercados complejos y en constante cambio, manteniéndose un paso adelante de sus competidores en la búsqueda de ventajas competitivas (Kumar et al., 2011).

En Ecuador, las pequeñas y medianas empresas (PYMES) suelen tener deficiencias en el manejo administrativo y la gestión de recursos humanos (Díaz-Villavicencio et al., 2016). Investigaciones han demostrado que estas empresas también han integrado aspectos de la

cultura organizacional y conceptos de desempeño corporativo mediante cuestionarios en línea diseñados específicamente para gerentes y empleados en pequeñas empresas de servicios (Tulcanaza-Prieto et al., 2021).

La Sociedad Civil “Marc Sol y Cía.” es una pequeña empresa ubicada en Quevedo, en la costa ecuatoriana. Se dedica a la comercialización de productos de consumo masivo y farmacéuticos, y cuenta con una plantilla de 32 empleados en diversas áreas como administración, contabilidad, ventas y logística. A pesar de estar estratégicamente situada en Quevedo, no está claro cómo la empresa está ofreciendo un buen servicio a sus consumidores potenciales. Para abordar esto, es crucial proponer una estructura organizativa que describa los cargos, la misión del puesto, el nivel jerárquico, los requisitos, las actividades y las competencias necesarias. Esta estructura mejoraría la comunicación, el compromiso, el desempeño y organizaría internamente la empresa al definir claramente las funciones generales y específicas asignadas a cada puesto en las áreas de administración, ventas y logística.

Estudios indican que una de las características más importantes del marketing relacional es que debe ser una función compartida por toda la organización. Es decir, la responsabilidad de implementar estrategias de marketing no debe recaer en un solo departamento, sino que debe involucrar a todas las áreas de la empresa (Gronroos, 1994). Esto es esencial para fortalecer las relaciones entre todas las áreas de la organización, incluyendo las unidades de negocio, los departamentos funcionales y, especialmente, los empleados (Morgan & Hunt, 1994).

La satisfacción del cliente es un indicador clave que permite evaluar expectativas y medir el comportamiento del consumidor (Rezvani & Safahani, 2016). Las expectativas y percepciones de satisfacción de los clientes son dinámicas, lo que significa que las empresas deben medirlas periódicamente para monitorear y cerrar la brecha entre ellas. En este contexto, se propone analizar y describir los puestos de trabajo en la Empresa Comercial “Sociedad Civil Marc Sol y Cía.”.

Metodología

En el presente estudio se lo realizó en el año 2018, el lugar del estudio se encuentra ubicado en la calle segunda y Bolívar de la Ciudad de Quevedo, Provincia de los Ríos, perteneciente al Litoral de Ecuador. Se utilizó la investigación descriptiva que consistió en una caracterización detallada de los puestos de trabajo para promover el mejoramiento y la optimización de la gestión de los Recursos Humanos, para lo cual la gerente general de la empresa comercial “Sociedad Civil Marc Sol y Cía.”, proporcionó la información oportuna.

Además, se identificaron las deficiencias de la gestión de los recursos humanos, los cuales ayudaron a la descripción de conclusiones para mejorar el clima laboral, la gestión y los objetivos empresariales. Estos tópicos fueron direccionados y respondidos al asistente administrativo, recurso humano de ventas y operaciones. Paralelamente se le preguntó al gerente y al asistente administrativo de la compañía “Sociedad Civil Marc Sol y Cía.” datos sobre la reseña histórica de la empresa, estructura organizativa y puestos de trabajo. Para lograr cumplir dicho propósito, se efectuaron dos tipos de entrevistas a partir de la población finita, siendo 32 personas. Estas entrevistas fueron recogidas a través de un cuestionario.

$$n = \frac{z^2 pq N}{e^2(N-1) + z^2 pq}$$

Donde:

$$N = 32$$

$$e = 5\%$$

$$o = 95\%$$

$$z = 1.96$$

$$p = 0.5$$

$$q = 0.5$$

$$n = 30$$

La entrevista abierta: que consistió en la conversación previa con la Gerente General y Asistente Administrativo donde se logró obtener datos sobre la identificación, localización, descripción de los puestos de trabajo de los recursos humanos y gestión adecuada realizada en las actividades de los recursos humanos.

La entrevista semiestructurada: que consistió en la recopilación de información relacionada con el análisis y descripción de los puestos de trabajo, logrando una descripción real de lo que se realiza en cada puesto de trabajo de la compañía.

En este apartado escribiré de forma clara todos los procesos, experimentos, pasos, técnicas realizadas en su investigación. Es muy importante que describa de forma precisa y clara, con el objetivo que otros lectores puedan replicar su estudio. En el mayor de los casos si este apartado no es claro, existe una alta probabilidad de rechazo para su documento. Use tablas, diagramas, figuras, formulas...

Incluirá apartados de diseño, tipo, nivel y modalidad de investigación, métodos, procedimientos y técnicas de investigación. Se define la población o grupo de estudio, así como los criterios de inclusión, exclusión y eliminación. Especificar aspectos éticos de la investigación, como autorización de instituciones, consejos científicos, comité de ética, consentimiento informado.

Resultados

Reseña histórica de la Sociedad Civil Marc Sol y Cía.

La Sociedad Civil Marc Sol y Cía. fue fundada en 1988 por los jóvenes empresarios Marcia Bonilla Jiménez, de 18 años y estudiante de comercio y administración, y Javier Bonilla Jiménez, de 20 años y agrónomo de profesión. Iniciaron sus actividades en un local propio llamado “Comercial Bonilla”, ubicado en las calles Malecón, entre sexta y séptima, en la ciudad

de Quevedo. El negocio se dedicaba a la venta al por mayor y menor de productos de consumo masivo y era atendido por sus propietarios fundadores junto con un asistente de ventas.

El almacén y el capital de trabajo inicial fueron obtenidos gracias a un préstamo de sus padres, Don Genaro Bonilla y Doña Eva Jiménez. La empresa creció rápidamente gracias a su excelente servicio al cliente, atención personalizada y precios competitivos. Bajo el liderazgo de Marcia Bonilla, la empresa se independizó de Javier Bonilla en 1997 y estableció un nuevo negocio llamado “Distribuidora Marc Sol”, ubicado en la esquina de Malecón y Sexta, también en Quevedo. En este nuevo negocio, contaban con un equipo de 15 empleados distribuidos en áreas administrativas, ventas, despacho, almacenamiento y seguridad.

En 2003, la distribuidora Marc Sol, ya consolidada en el mercado, se trasladó a nuevas instalaciones en la esquina de Bolívar Nro. 200 y Segunda. Con esta mudanza, la empresa amplió su línea de productos incluyendo productos farmacéuticos y artículos de bazar, lo que incrementó su capital de trabajo, ventas y personal a más de 20 colaboradores. Tras casi 19 años de operaciones comerciales, el 7 de julio de 2017, en el cantón Samborondón, provincia del Guayas, la distribuidora “Marc Sol” se constituyó formalmente como la “Sociedad Civil Marc Sol y Cía.”. Esta compañía se dedica a la venta al por mayor y menor de productos farmacéuticos, artículos de bazar y productos de consumo masivo.

Identificación e inventario de puestos

De acuerdo con la nómina facilitada por el asistente contable se pudo comprobar que su plantilla actual está conformada por 32 colaboradores, distribuidos y estructurados de la siguiente manera:

1. Del Almacén (1)
2. Auxiliar de Bodega (5)
3. Auxiliar de servicios en general (3)
4. Impulsador (6)

5. Recaudador / facturador (1)
6. Despachador/ perchero (4)
7. Cajero no financiero (2)
8. Trabajador en general (1)
9. Auxiliar de Contabilidad (2)
10. Operador de Bodega/Bodeguero (1)
11. Supervisor (2)
12. Conserje /portero (1)
13. Chofer (1)
14. Vendedor (1)
15. Auxiliar de ventas (1)

La compañía no dispone de un organigrama estructural y funcional, es decir no posee un organigrama donde estén bien definidos y organizados formalmente los RR. HH y se establezcan los niveles de autoridad y jerarquía de cada uno de sus puestos de trabajo.

En la Sociedad Civil Marc Sol y Cía. No se da la delegación de autoridad ni de funciones. Las decisiones grandes o pequeñas las toma únicamente la gerente general y mayor accionista de la Cía.

Característica de las entrevistas

Según la información proporcionada por el gerente general y el personal administrativo de ventas y operaciones, se logró caracterizar detalladamente cada uno de los puestos de trabajo. Asimismo, se observó que la denominación de cada cargo es muy específica para cada empleado, lo que refleja claramente la responsabilidad necesaria para cumplir con los procesos internos de la empresa, como se detalla en las Tablas 1, 2, 3, 4 y 5.

Tabla 1*Muestra las características de los diferentes cargos*

Denominación del cargo	G	AA	AAC
Misión del cargo	Hacer cumplir los objetivos y metas de ventas en la zona de cobertura de la empresa.	Dirigir, planificar, ejecutar, vigilar y controlar las actividades desarrolladas por los recursos humanos.	Llevar los registros de la actividad total de la empresa, garantizando la custodia permanente de documentos y correcta aplicación de leyes, normas y procedimientos contables.
Requisito de formación	Título en comercio y administración de empresas, y afines.	Título en administración de empresas, y afines.	Título de contador (C.P.A.) o técnicocontable.
Requisitos de experiencia	3 años de experiencia profesional relacionada y comprobada.	3 años de experiencia profesional relacionada y comprobada.	Mínimo 2 años en cargos similares.
Funciones esenciales	Gestionar y dirigir la gestión técnica administrativa y financiera. Ejecuta y controla planes comerciales de la empresa. Posiciona los productos de la comercializadora en la zona. Organiza y dirige el equipo comercial. Negociar personalmente los contratos comerciales con grandes clientes y proveedores.	Asistir a la gerencia en la toma de decisiones. Controlar que los clientes obtengan un buen servicio de los empleados. Dirigir la gestión administrativa y financiera a través de la supervisión de informes. Observar las actividades desarrolladas por los empleados en la empresa. Ejecuta y controla planes comerciales de la empresa. Organiza y dirige el equipo comercial, reclutando, formando y motivando al mismo.	Roles de pago. Contabilización de documentos varios. Ingresos de notas de crédito de proveedores. Archivar la documentación. Resolver problemas del sistema contable. Resolver asuntos de índole administrativo.
Conocimientos específicos	Excelente comunicación oral y escrita.	Excelente comunicación oral y escrita	Dominio de Microsoft Word, Excel, capacidad en lo relativo a los sistemas de información, comprender los principios básicos de contabilidad (Tributación, auditoría).

Rasgos de personalidad	Talento innato de liderazgo, comunicativo, determinado, controlado, dinámico y competente.	Talento innato de liderazgo, comunicativo.	Ético, organizado, Analítico y competente.
Destrezas habilidades	Habilidad para dirigir los RR. HH. Determinación y liderazgo en la toma de decisiones. Buenas relaciones interpersonales.	Capacidad para administrar los RR. HH. Determinación y liderazgo en la toma de decisiones. Buenas relaciones interpersonales.	Predisposición para colaborar en la empresa.

Nota: G= Gerente; AA= Administrado de Almacén; AAC= Asistente Administrativo Contable

Tabla 2.

Muestra las características de los diferentes cargos

Denominación del cargo	ACONT	ACOMP	ACART
Misión del cargo	Aplicar las leyes, normas y procedimientos contables ejecutando el mínimo de errores en el desempeño de las funciones	Ejecutar las labores de secretaría y asistencia al Gerente	Analizar y promover estrategias que permitan un mejor recaudo de cartera dentro de la empresa.
Requisito de formación	Bachiller en comercialización o Comercio y administración.	Título en administración de empresas	Profesional en las áreas de economía, contaduría y administración de empresas o profesiones relacionadas con las ciencias económicas
Requisitos de experiencia	Experiencia de 2 años en cargos similares	2 años de experiencia profesional relacionada	2 años de experiencia mínima en funciones del cargo
Funciones esenciales	Ingresar facturas de proveedores con sus respectivas retenciones Ingresar facturas de gastos de la empresa como también para el reembolso a la misma. Ingreso RISE. Registra depósitos de clientes y cuadro de caja Crear nacimiento de productos.	Atiende y registra diariamente las llamadas telefónicas solamente para su jefe. Mantener información de proveedores. Negociar con proveedores precios y condiciones y hacer las compras respectivas. Realizar diariamente el cuadro de caja. Mantener el control de lo que está en inventario (Revisar existencias de Kardex)	Hacer gestión y seguimiento a las cuentas por cobrar y cuentas por pagar de la empresa. Comunicarse con los clientes que presenten mora en los pagos acordados con la empresa y generar compromisos de pago. Actualizar listado de clientes en mora. Custodio de caja chica. Pagar facturas a proveedores y gastos.

			Recepcionista de facturas.
Conocimientos específicos	Dominio de Microsoft Word, Excel, capacidad en lo relativo a los sistemas de información, comprender los principios básicos de contabilidad (Tributación, auditoría).	Aplicaciones de Software, maneje comunicaciones verbales y escritas.	Dominio de Microsoft Word, Excel, capacidad en lo relativo a los sistemas de información.
Rasgos de personalidad	Ético, organizado, Analítico y competente	Iniciativa, creatividad, competente, respetuosa, sincera	Ético, organizado, Analítico, concentrado.
Destrezas habilidades	Responsabilidad en la aplicación de normas y procedimientos administrativos. Eficacia en la asistencia contable.	Eficacia en la asistencia administrativa. Buenas relaciones interpersonales. Precisión en los documentos.	Eficiencia para proponer y negociar con los clientes.

Nota: ACONT= Auxiliar de contabilidad; ACOMP= Asistente de Compras; ACART =Auxiliar de Cartera y Tesorería.

Tabla 3.

Muestra las características de los diferentes cargos

Denominación del cargo	CF	SVA	AV
Misión del cargo	Recibir, entregar y custodiar dinero en efectivo, cheques, giros y demás documentos de valor, a fin de lograr la recaudación de ingresos a la institución y la cancelación de pagos que correspondan a través de caja, conforme al rubro de la empresa.	Coordinar y organizar el área de venta y logística del almacén de la empresa, tanto a nivel de producto como a nivel de gestión de personal.	Atención al cliente, asesoría, ventas y facturación.
Requisito de formación	Bachiller en comercialización o Comercio y administración.	Título en administración de empresas, ingeniería industrial, comercial, gestión y afines.	Bachiller en comercialización o Comercio y administración.
Requisito de experiencia	2 años de experiencia profesional en cargos similares.	3 años de experiencia profesional en cargos similares.	Mínimo 2 años en cargos similares.
Funciones esenciales	Contar el dinero de la caja para garantizar que las cantidades sean las	Coordinar las diferentes actividades del almacén (Atención	Atender de manera personalizada y cordial a los

	<p>correctas y que haya suficiente cambio y rollos para recibos de pago. Recibir y registrar los pagos en efectivo, por cheque. Realiza arqueos de caja.</p>	<p>al cliente, Facturación, preparación de pedidos, despacho y entrega de los mismos). Supervisar a los empleados y asegurar que sigan las reglas y políticas de la empresa. Cuando un empleado no se presenta a trabajar, debe encargarse de encontrar un reemplazo, y si no lo hay debe hacerse cargo del turno él mismo. Si hay mucho trabajo en la empresa, el asistente debe quedarse hasta tarde para ayudar.</p>	<p>clientes. Detectar necesidades, asesoramiento y venta de productos a los clientes que acuden a la tienda. • Conocer y orientar la venta hacia los productos más rentables y exclusivos definidos por la compañía, sin olvidar nunca las necesidades del cliente. Digitar y facturar los pedidos de los clientes. Reponer la mercancía faltante en la sección. Participar en inventarios de la tienda. Mantener el almacén limpio y ordenado. Actualizar los precios y modificaciones de producto en los lineales.</p>
Conocimientos específicos	<p>Contabilidad general. Técnicas para el manejo de máquina registradora, sumadora y calculadora. Procedimientos de caja. Programas de computación aplicables en caja.</p>	<p>Dominio de la informática, excelente comunicación oral y escrita.</p>	<p>Informática básica, atención al cliente.</p>
Rasgos de personalidad	<p>Amable, atento, concentrado</p>	<p>Talento innato de liderazgo, comunicativo, determinado, controlado, dinámico y competente.</p>	<p>responsable, ordenado, dinámico, paciente, carismática.</p>
Destrezas habilidades	<p>Tratar en forma cortés y efectiva con el público en general. Realizar cálculos aritméticos, arqueos diarios de movimiento</p>	<p>Habilidad para dirigir los RR.HH. Determinación y liderazgo en la toma de decisiones. Buenas relaciones interpersonales.</p>	<p>Facilidad de comunicación Confianza hacia el cliente, Manejo de la presión. Perfil de venta, vocación de servicio. Capacidad</p>

de caja. Habilidad en el conteo y cambio de dinero con exactitud y rapidez	para problemas. emocional.	solucionar Estabilidad
---	----------------------------------	---------------------------

Nota: CF= Cajero no Financiero; SVA= Supervisor de Ventas y Almacén; AV= Asesor de Ventas

Tabla 4.

Muestra las características de los diferentes cargos

Denominación del cargo	VRR	V	CHR
Misión del cargo	Gestionar las ventas y desarrollar una labor de cobertura asistiendo a los clientes asignados y visitando clientes potenciales.	Realizar llamadas de Salida y la recepción de llamadas, cubriendo las expectativas de cada una de las campañas implementadas, actuar como intermediario entre el cliente y la empresa	Entregar la mercadería en el área asignada, así como de la conducción y mantenimiento de los vehículos a su cargo.
Requisito de formación	Bachiller en comercialización o Comercio y administración.	título de Bachiller en comercialización o Comercio y administración.	Chofer Profesional y Bachiller en comercio y Administración.
Requisito de experiencia	2 años de experiencia profesional.	2 años de experiencia en cargos similares.	2 años de experiencia profesional en cargos similares.
Funciones esenciales	Tomar los pedidos de los clientes de acuerdo a las rutas establecidas y número clientes asignados. Informar a los clientes sobre productos y promociones. Mantener y mejorar la participación en su zona de ventas. Retener a los clientes actuales y captar nuevos. Lograr determinados volúmenes de venta Realizar cobranzas a clientes.	Realizar y receptar llamadas de contactos y clientes. Realizar publicidad de productos por medios electrónicos. Comercializar productos y servicios a mayoristas por medios electrónicos.	Conducir los vehículos de la empresa. Entregar mercaderías en las instalaciones de los clientes. Ocuparse del papeleo necesario y asegurarse de que la mercancía está correctamente fijada para evitar cualquier daño durante el transporte. Realizar trámites de la empresa dentro y fuera de la ciudad. Controlar y mantener en buen estado los vehículos.
Conocimientos específicos	Conocer las políticas de la empresa, conocimiento de los productos y servicios, conocimiento del mercado	Manejo de informática y excelente comunicación oral y escrita.	Conductor profesional, conocimientos de su área local, conocimientos de mecánica general.

Rasgos de personalidad	Carisma, amabilidad, persuasivo y responsabilidad.	Amable, paciente, dinámica, carismática, voz agradable.	Responsabilidad y puntualidad.
Destrezas habilidades	Facilidad de palabra para brindar buena atención a los clientes. Cierres de venta.	Facilidad de comunicación hacia el cliente. Estabilidad emocional.	Buen trato a los clientes. Capacidad de trabajar por su cuenta sin supervisión directa. Gozar de buena condición física.

Nota: VRR= Vendedor Recaudador de Rutas; V= Ventas; CHF= Chofer Repartidor

Tabla 5.

Muestra las características de los diferentes cargos

Denominación del cargo	EMM	BG	OL	DEPC
Misión del cargo	Revisar y entregar la mercadería.	Llevar el control y registro de las actividades de recepción almacenamiento, consolidación y despachos de productos de consumo masivo en el almacén, en función de cumplir con las normas de almacenamiento vigentes en la empresa y garantizar la entrega oportuna de pedidos a los clientes de la Distribuidora.	Realizar la entrega, perchar los productos e insumos y la preparación de despachos en el almacén.	Realizar la preparación de despachos y empaque de los productos de consumo en el almacén.
Requisito de formación	Bachiller en comercialización o Comercio y administración.	Bachiller en comercio y administración.	Bachiller en comercialización o Comercio y administración.	Bachiller en comercialización o Comercio y administración.
Requisito de experiencia	No necesita experiencia	Experiencia de 1 año en cargos similares	Sexo masculino, no necesita experiencia	No necesita experiencia
	Autorizar las facturas para despacho a	Controlar y registrar las	Estibar cajas. Entregar	Organización de productos e

Funciones esenciales	<p>Mayoristas. Anular facturas emitidas en el día. Revisar facturas y entregar mercaderías a mayoristas. Entrega de productos a mayoristas solicitados por el Asesor de Ventas del área de mostrador. Atender de manera personalizada y cordial a los clientes. Despachar mercadería al carro de entrega en ruta. Mantener ordenado y limpio su lugar de trabajo.</p>	<p>actividades de recepción, almacenamiento, consolidación y despachos. Garantizar la entrega oportuna de pedidos a los clientes de la Distribuidora. Controlar el cumplimiento de los procedimientos operativos en las actividades (recepción y entrega) de la bodega. Reportar al jefe de logística los indicadores de gestión de la bodega y posibles mejoras en los procesos. Organizar y mantener en muy buen estado la bodega.</p>	<p>Mercaderías. Organización de productos e insumos en el almacén. Preparación y chequeo de la mercancía a despachar. Carga de productos en las unidades para despacho a clientes. Entrega de productos solicitados por el Asesor de Ventas del área de mostrador. Apoyo en elaboración y mantenimiento de la exhibición en la Distribuidora. Limpieza y mantenimiento a las instalaciones y equipos del almacén. Limpieza y</p>	<p>insumos en el almacén. Preparación y chequeo de la mercancía a despachar. Entrega de productos solicitados por el Asesor de Ventas del área de mostrador. Apoyo en elaboración y mantenimiento de la exhibición en la Distribuidora. Limpieza y mantenimiento a las instalaciones y equipos del almacén.</p>
Conocimientos específicos	<p>Informática básica, atención al cliente.</p>	<p>Conocimientos en operaciones logísticas.</p>	<p>Gestión de almacén manejando inventario y despacho.</p>	<p>Gestión de almacén manejando inventario y despacho.</p>
Rasgos de personalidad	<p>Responsable, respetuosa, sociable y carismática.</p>	<p>Sociable, colaborador y respetuoso.</p>	<p>Seriedad, amable, colaborador, obediente, buena actitud.</p>	<p>Amables con los compañeros de trabajo.</p>
Destrezas habilidades	<p>Rapidez en la entrega de mercadería.</p>	<p>Responsabilidad en la custodia y entrega de mercadería de productos masivos.</p>	<p>Trabajar en equipo y desempeño eficiente en las actividades encomendadas. Buen estado físico.</p>	<p>Precisión en el despacho y la entrega de la mercadería de productos de consumo.</p>

Nota: EMM= Entrega de Mercadería a Mayorista; BG= Bodeguero General; OL= Operador Logístico; DEPC= Despacho yEmpaque de Productos de Consumo.

Gestión de los Recursos Humanos

Tras el análisis realizado, se identificó que la empresa carece de un responsable de gestión de recursos humanos encargado de las actividades correspondientes a estos procesos. Este puesto será incorporado en el nuevo organigrama, definiendo las actividades, funciones y responsabilidades que deberá desempeñar. Con la creación de este nuevo puesto, la gerente propietaria y mayor accionista dejará de asumir todas las funciones, desde la selección hasta el despido del personal, tareas que anteriormente estaban bajo su responsabilidad.

Estructura Organizacional de la “Sociedad Civil Marc Sol y Cía”

De acuerdo con el análisis de la estructura organizativa de la Compañía, considero oportuno proponer un diseño de estructura organizacional que se ajuste a las necesidades actuales de la gestión de recursos humanos de la empresa comercial “Sociedad Civil Marc Sol y Cía.”. Este diseño tiene como objetivo mejorar el desempeño de cada actividad, la comunicación, el compromiso y la competencia de los colaboradores.

La dirección estratégica de la empresa está compuesta por un reducido número de recursos humanos que, en ocasiones, dirigen directamente al núcleo de operaciones. Habitualmente, la persona en la parte más alta de la jerarquía, encargada de dirigir directamente a la base, es la gerente de la empresa. En Marc Sol existe una línea media, encargada de transmitir órdenes a los niveles inferiores y de informar adecuadamente a la dirección estratégica sobre los resultados y conclusiones.

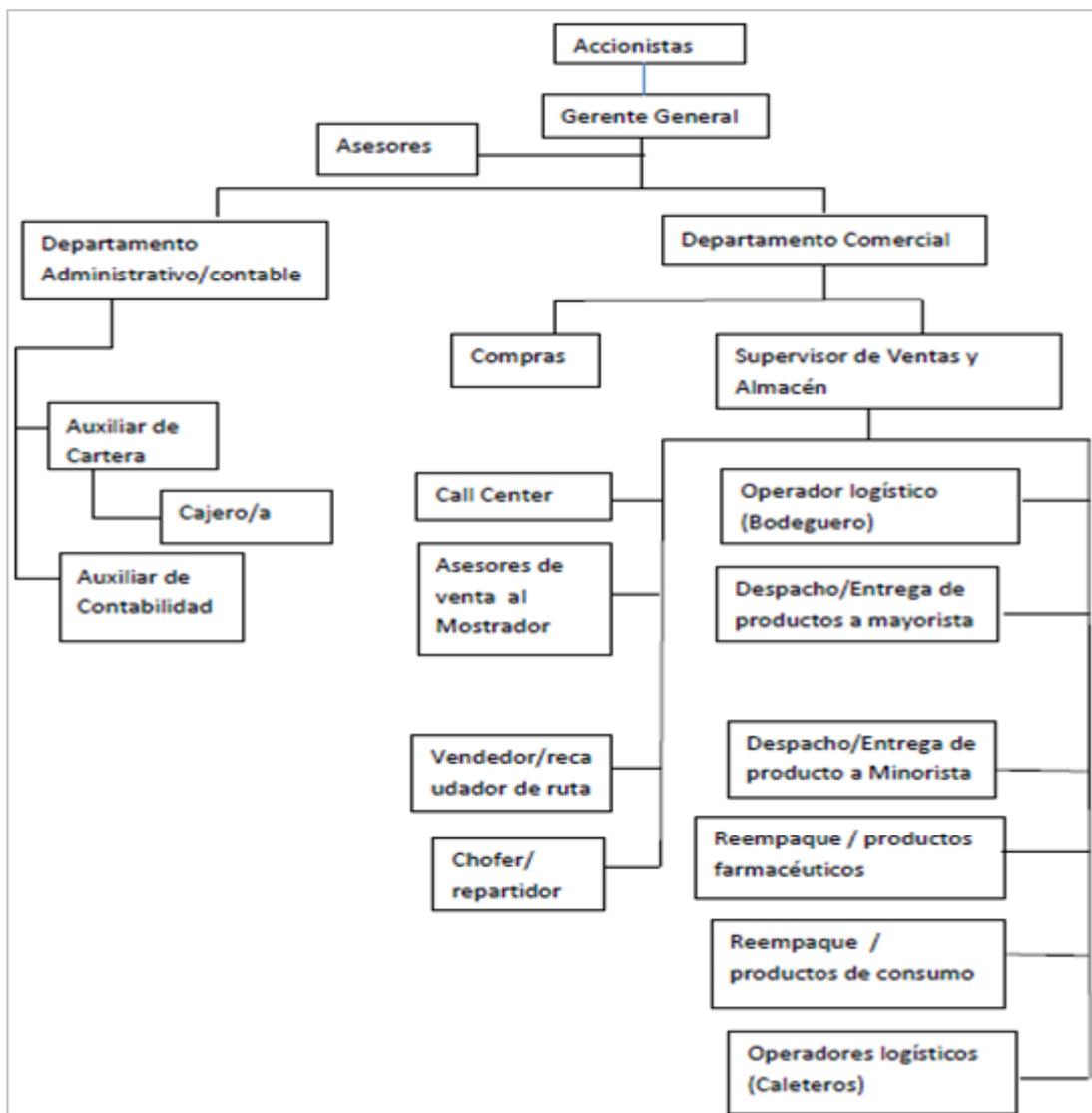
El núcleo de operaciones está compuesto por trabajadores que ejecutan sus labores sin la capacidad de tomar decisiones de manera autónoma. No se requiere una alta especialización en estos trabajadores, sino que se busca eficiencia en sus puestos. En caso de necesitar dirigirse a un superior, lo harán con su responsable en la línea media.

Propuesta de la Estructura organizacional de la Sociedad Civil Marc Sol y Cia.

De esta manera se muestra la propuesta de la estructura organizacional de la Sociedad Civil Marc Sol yCia. (Gráfico, 1).

Figura 1.

Muestra los cambios estructurales que presumiblemente mejorará la empresa a partir de la nueva propuesta.



Nota: Autores (2024)

Discusión

En la organización de la Sociedad Civil Marc Sol y Cía., se ha identificado una gestión inadecuada de los recursos humanos, lo que ha generado problemas y conflictos internos relacionados con la jerarquía, la autoridad, el desempeño y las relaciones laborales. Estos conflictos surgen debido a que no se realiza ninguna actividad sin la consulta previa a la gerencia. Diversos estudios indican que, a pesar de implementar una variedad de programas y

estrategias para cumplir con los nuevos requisitos, muchos de estos esfuerzos no han obtenido los resultados esperados por falta de sistematicidad e integridad (Bhavsar et al., 2012). Además, la cultura organizacional es fundamental para la gestión del conocimiento (Mojibi et al., 2015), lo que se refleja en el desarrollo de modelos y teorías alineadas con la gestión estratégica para mejorar los resultados financieros (Cameron & Quinn, 2006).

La cultura organizacional es un determinante clave para modelar el comportamiento y el desempeño a través de los esfuerzos colectivos de los miembros de la organización (Joseph & Kibera, 2019). Esta cultura estabiliza el comportamiento individual, orienta el comportamiento organizacional en la dirección deseada por la gerencia (Giberson et al., 2009) y proporciona un control social sobre el comportamiento y las creencias (O'Reilly et al., 1991).

Según Abdur Rouf (2015), el desempeño financiero de una empresa generalmente se mide utilizando el valor de la empresa a partir de los estados financieros, que describen los beneficios derivados por los accionistas de las acciones de la empresa. Las métricas más comunes de desempeño financiero incluyen: rendimiento de los activos (ROA), rendimiento de las ventas, rendimiento del capital, margen de beneficio, ganancias por acción, rendimiento de dividendos, relación precio-beneficio, ventas-activos y gastos-ventas (Al-Matari et al., 2014).

Los hallazgos mencionados también provienen de encuestas que indican que una práctica proactiva de análisis de puestos está fuertemente relacionada con el desempeño organizacional. La medición del desempeño de una empresa ayuda a desarrollar su estrategia, ya que incluye los objetivos organizacionales y la metodología para compensar a los gerentes (Prieto et al., 2020). Esta relación es más fuerte cuando las empresas mantienen sistemas de información de recursos humanos, otorgan a RR.HH. una mayor participación en la planificación estratégica y enfatizan las competencias de los empleados en el análisis de puestos (Siddique, 2004).

La literatura reciente sobre gestión de recursos humanos ha destacado la importancia de analizar las perspectivas empresariales y cómo estas pueden influir en la innovación. Se ha planteado la hipótesis de que ciertas prácticas de gestión, como el reconocimiento de objetivos y recompensas por logros, la organización del trabajo en equipo y el intercambio de experiencias entre los trabajadores de I+D, pueden tener un efecto positivo en el rendimiento de la innovación (Cano & Cano, 2006).

Los resultados mostraron que la Empresa Comercial “Sociedad Civil Marc Sol y Cía.” no cuenta con un organigrama estructural que defina claramente las tareas de cada empleado, lo que afecta el desempeño laboral y el cumplimiento de las responsabilidades específicas de cada puesto.

El análisis y descripción de puestos es una herramienta crucial en la gestión de recursos humanos, ya que permite identificar si un empleado es adecuado para el cargo y establece los requisitos, funciones y competencias necesarios para cada puesto. Además, facilita los procesos de selección de personal, comunicación, evaluación del desempeño, remuneración, formación y desarrollo.

Conclusión

La atención a los clientes está directamente relacionada con la plantilla actual de colaboradores de la empresa, lo que sugiere que está organizada para alcanzar sus objetivos. Sin embargo, existen deficiencias que deben abordarse para mejorar la administración de la empresa.

La empresa mantiene un orden jerárquico en la toma de decisiones, lo cual es esencial para evitar malentendidos en los procesos administrativos. Los puestos de trabajo específicos son fundamentales para cumplir con los procesos en Marc Sol. A través de la descripción de estos puestos, se detectó que los trabajadores son entrevistados únicamente por la gerente, sin

utilizar ningún instrumento o herramienta en la selección de personal, y son contratados para realizar múltiples actividades, a menudo bajo presión desde el inicio de su labor. El análisis del organigrama estructural de los recursos humanos reveló que la empresa no tiene un organigrama bien definido que satisfaga las necesidades de cada puesto en función de la formación de los trabajadores, debido a la ausencia de un departamento de gestión de recursos humanos que permita delimitar funciones, autoridad, niveles y jerarquías de sus colaboradores.

En la Empresa Comercial Sociedad Civil Marc Sol y Cía., la aplicación de cuestionarios de descripción de puestos mostró que las funciones, la autoridad y las responsabilidades no se llevan a cabo de manera eficiente, ya que no existe un documento escrito que especifique las tareas y debido a la falta de gestión de recursos humanos.

Con el diseño de un nuevo organigrama estructural, se lograron mejoras en el buen funcionamiento de la empresa en términos de la gestión deficiente de los recursos humanos, el análisis y descripción de los puestos de trabajo, y para aliviar la carga de actividades del gerente general.

Referencias bibliográficas

- Abdur Rouf, M. (2015). Capital Structure and Firm Performance of Listed Non-Financial Companies in Bangladesh. *The International Journal of Applied Economics and Finance*, 9(1), 25–32. <https://doi.org/10.3923/ijaef.2015.25.32>
- Al-Matari, E. M., Al-Swidi, A. K., & Fadzil, F. H. B. (2014). The Measurements of Firm Performance's Dimensions. *Asian Journal of Finance & Accounting*, 6(1), 24. <https://doi.org/10.5296/ajfa.v6i1.4761>
- Bhavsar, K., Dave, H., Jethva, V., & Mehta, D. (2012). Quality of Service (Qos) in Wi-Max.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2006). Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework. New York: Addison-Wesley. In Jossey-Bass.
- Cano, C. P., & Cano, P. Q. (2006). Human resources management and its impact on innovation performance in companies. *International Journal of Technology Management*, 35(1–4), 11–28. <https://doi.org/10.1504/IJTM.2006.009227>

- Casanova-Villalba, C. I., Proaño-González, E. A., Macias-Loor, J. M., & Ruiz-López, S. E. (2023). La contabilidad de costos y su incidencia en la rentabilidad de las PYMES. *Journal of Economic and Social Science Research*, 3(1), 17–30. <https://doi.org/10.55813/gaea/jessr/v3/n1/59>
- Diaz-Villavicencio, G. J., Didonet, S., & Dodd, A. (2016). Perspectives on innovation management of Ecuadorian companies-empirical evidence. *International Journal of Innovation Management*, 20(6). <https://doi.org/10.1142/S1363919616500481>
- Giberson, T. R., Resick, C. J., Dickson, M. W., Mitchelson, J. K., Randall, K. R., & Clark, M. A. (2009). Leadership and organizational culture: Linking CEO characteristics to cultural values. *Journal of Business and Psychology*, 24(2), 123–137.
- Gronroos, C. (1994). From Marketing Mix to Relationship Marketing: Towards a Paradigm Shift in Marketing. *Asia-Australia Marketing Journal*, 2(1), 9–29.
- Herrera-Sánchez, M. J., Navarrete-Zambrano, C. M., Núñez-Liberio, R. V., & López-Pérez, P. J. (2023). Elementos de un sistema de costeo para la producción de Sacha Inchi. *Journal of Economic and Social Science Research*, 3(1), 1–16. <https://doi.org/10.55813/gaea/jessr/v3/n1/58>
- Joseph, O. O., & Kibera, F. (2019). Organizational Culture and Performance: Evidence From Microfinance Institutions in Kenya. *SAGE Open*, 9(1), 2158244019835934. <https://doi.org/10.1177/2158244019835934>
- Kumar, V., Jones, E., Venkatesan, R., & Leone, R. P. (2011). Is market orientation a source of sustainable competitive advantage or simply the cost of competing? *Journal of Marketing*, 75(1), 16–30. <https://doi.org/10.1509/jmkg.75.1.16>
- Mojibi, T., Hosseinzadeh, S., & Khojasteh, Y. (2015). Organizational culture and its relationship with knowledge management strategy: A case study. *Knowledge Management Research and Practice*, 13(3), 281–288. <https://doi.org/10.1057/kmrp.2013.49>
- Morgan, R. M., & Hunt, S. D. (1994). The commitment-trust theory of relationship marketing. *Journal of Marketing*, 58(3), 20–38.
- O'Reilly, C. A., Chatman, J., & Caldwell, D. F. (1991). People and Organizational Culture: a Profile Comparison Approach To Assessing Person-Organization Fit. *Academy of Management Journal*, 34(3), 487–516. <https://doi.org/10.5465/256404>
- Peteraf, M.-A. (1993). The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view. *Strategic Management Journal*, 14(3), 179–191. <https://doi.org/10.4324/9781315885926-15>
- Prieto, A. B. T., Shin, H. K., Lee, Y., & Lee, C. W. (2020). Relationship among CSR initiatives and financial and non-financial corporate performance in the ecuadorian banking environment. *Sustainability (Switzerland)*, 12(4). <https://doi.org/10.3390/su12041621>
- Rezvani, M., & Safahani, N. (2016). The effect of site quality on electronic word of mouth marketing through mediating variable of customer satisfaction (case study: Tiwall

culture and art social network online shop). *International Business Management*, 10(4), 592–598. <https://doi.org/10.3923/ibm.2016.592.598>

Sánchez-Caguana, D. F., Landázuri-Álvarez, M. B., Ramírez-Martínez, S. L., & Acosta-Muñoz, M. M. (2024). Desarrollo Sostenible y Contabilidad: Integrando la Contabilidad Ambiental en Prácticas Empresariales. *Journal of Economic and Social Science Research*, 4(2), 157–177. <https://doi.org/10.55813/gaea/jessr/v4/n2/105>

Siddique, C. M. (2004). Job analysis: A strategic human resource management practice. *International Journal of Human Resource Management*, 15(1), 219–244. <https://doi.org/10.1080/0958519032000157438>

Tulcanaza-Prieto, A. B., Aguilar-Rodríguez, I. E., & Artieda, C. (2021). Organizational culture and corporate performance in the ecuadorian environment. *Administrative Sciences*, 11(4), 132. <https://doi.org/10.3390/admsci11040132>