



Universidad Nacional de Tucumán
Facultad de Ciencias Económicas
Instituto de Administración
**IX Muestra Académica de Trabajos de
Investigación de la Licenciatura en
Administración**



Universidad Nacional de Tucumán Facultad de Ciencias Económicas

Licenciatura en Administración

Diseño Organizacional como herramienta para la productividad- Caso Cerro Mascotas

Autor: Mauro Sarmiento

Tutor: Víctor Francisco Martínez

Año: 2021





Índice

	Página
<i>Resumen</i>	3
<i>Introducción</i>	4
<i>Desarrollo Situación Problemática</i>	4
<i>Problema</i>	5
<i>Preguntas de Investigación</i>	5
<i>Objetivos</i>	5
<i>Marco Teórico</i>	5
<i>Metodología</i>	9
<i>Desarrollo del Trabajo</i>	10
<i>Descripción de la Empresa</i>	10
<i>Descripción de las funciones de los RRHH de la empresa</i>	10
<i>Análisis Organizacional</i>	11
<i>Estructura Organizacional año 2021</i>	11
<i>Organigrama Relevado</i>	12
<i>Problemas detectados</i>	12
<i>Propuestas de mejora</i>	14
<i>Organigrama propuesto</i>	15
<i>Manual de Funciones</i>	16
<i>Desarrollo</i>	16
<i>Conclusión</i>	18
<i>Apéndice</i>	19
<i>Bibliografía</i>	20



Diseño Organizacional como herramienta para la productividad Caso Cerro Mascotas

Sarmiento, Mauro
Universidad Nacional de Tucumán- Facultad de Ciencias Económicas- Instituto de Administración
maurosarmiento50@gmail.com

RESUMEN

En una organización para enfrentar los constantes cambios de manera competente, la estructura organizacional debe estar correctamente diseñada. Un buen diseño organizacional puede contribuir a la capacidad de la empresa para crear valor al cliente y percibir una ganancia.

El presente trabajo se lleva a cabo en una Pymes dedicada a la comercialización de productos y servicios para mascotas, cuyo nombre de fantasía es “Cerro Mascotas”. La empresa presenta como problema la existencia de una estructura organizacional ineficiente, que repercute en su productividad por la falta de definición de responsabilidades y funciones de los RRHH.

Se plantea como objetivo general de este trabajo proponer el diseño organizacional de la empresa para mejorar la productividad. Como objetivos específicos se buscan diseñar el organigrama de la empresa para obtener una visión macro, detectar inconsistencias estructurales para presentar una propuesta superadora y delimitar las funciones a través de un descriptivo de puestos.

El trabajo se aborda desde un enfoque cualitativo con un diseño de Investigación-Acción. Para la recolección de datos, se utilizan principalmente observaciones participativas y entrevistas abiertas a los RRHH.

De acuerdo con las observaciones y lo descrito por los colaboradores en las entrevistas, se obtiene información que es utilizada para diseñar el organigrama. Luego, se detectan los problemas funcionales, estructurales, de nivel y de designación del sistema de organización. De esta manera se ofrecen diferentes propuestas para mejorar el funcionamiento de Cerro Mascotas. Inmediatamente, se rediseña un organigrama que es complementado con un manual de funciones que optimizará el desempeño organizacional.

Palabras Clave: Estructura organizacional-Productividad-Organigrama-Manual de funciones



1. INTRODUCCIÓN

Por lo general, los dueños asumen las diversas responsabilidades en sus empresas, mientras que las funciones se desempeñan en forma indiferenciada e, incluso, superponiendo tareas, situaciones de dudoso beneficio para la organización. Solo con el desarrollo, y la creciente complejidad que este provoca, aparece la necesidad de discriminar instancias y formalizar una estructura global. Desde luego, la transición entre la indiscriminación y el nuevo ordenamiento trae aparejados conflictos, contradicciones y confusiones.

Al incrementar su envergadura, una empresa de tipo Pyme comienza a requerir, además de diferenciación de áreas, la profesionalización de la gestión. Esto implica aceptar que ser el dueño o haber tenido la visión del negocio no equivalen a saber gerenciar. Así, el crecimiento dispara la necesidad de un cambio estructural básico que implica la aparición de diversos estratos gerenciales ejecutivos que acompañan al desarrollo de una estructura de laboriosa concreción.

La estructura organizacional es el sistema jerárquico escogido para organizar a los trabajadores en una empresa. Esta estructura tiene como objetivo definir “qué se hace” y “quién lo hace”, dividiendo a la organización en áreas, sectores, departamentos o divisiones de manera que todos trabajen armónicamente con el mayor rendimiento posible y en pos de las metas fijadas en la planificación estratégica.

El diseño de la organización nunca termina, se trata de un proceso continuo. Una organización bien planeada no radica en lograr una solución estable, sino en mantener con vida un proceso de desarrollo. Una empresa bien diseñada favorece la confianza entre sus miembros, un sentimiento fundante y constructivo de la personalidad que se expresa en las relaciones interpersonales.

2. Desarrollo de la Situación Problemática

La empresa en sus comienzos hace 15 años estaba formada por 3 personas en su estructura. A medida que fue transcurriendo el tiempo, Cerro Mascotas fue creciendo y se fueron sumando recursos humanos a la organización. En el presente cuenta con más de 10 empleados. Además, posee asesores externos contables y de marketing digital. En su historia, nunca se diseñó una correcta estructura para poder delimitar las funciones de cada persona que conforma el negocio. Actualmente presenta una estructura ficticia ineficiente que repercute en su productividad.

También, surge la necesidad de delegar funciones y responsabilidades por parte del dueño fundador. Esto no es posible debido a la desorganización antes mencionada. Como consecuencia, la mayoría de las responsabilidades se encuentran centralizada en la gerencia general.

Al definir el problema que presenta la empresa, fue necesario hacer un relevamiento para poder identificar todas las funciones y los distintos métodos



que cada integrante de las diferentes áreas utiliza para trabajar con los proveedores y clientes. Cabe destacar que cada empleado de la empresa no tiene asignada tareas específicas y hacen de todo un poco. Esto genera que las tareas se dupliquen o muchas veces no se realicen, creando un gran costo.

2.1. Problema

De acuerdo con lo comentado anteriormente se podría definir el **problema** como:

Existe una estructura ineficiente que repercute en la productividad de la empresa mediante una superposición de tareas y la falta de definición de diversas funciones.

2.2. Preguntas de investigación

- ¿Cómo son las relaciones entre los diferentes puestos de la empresa?
- ¿Qué inconsistencias se detectan en la estructura organizacional ficticia?
- ¿Cuáles son los puestos definidos en la organización? ¿Cuáles son las funciones de estos?

3. Objetivos

3.1 Objetivo general

El propósito de este trabajo de investigación es:

Proponer el diseño organizacional de Cerro Mascotas para mejorar la productividad.

3.2 Objetivos Específicos

- Diseñar el organigrama de la empresa para obtener una visión macro.
- Detectar fallas e inconsistencias y presentar una propuesta superadora.
- Delimitar las funciones a través de una manual de funciones.

4. Marco teórico

Una organización es un sistema que se compone de Capital Humano y de Tecnología (o herramientas), los cuales trabajan en conjunto con el objetivo de alcanzar una determinada Misión, que da vida a la organización y establece un horizonte común para sus integrantes.

Para cumplir con la Misión se debe determinar una estructura organizacional que servirá como medio para poder llegar a los objetivos propuestos por cualquier empresa. La Estructura Organizacional puede ser definida simplemente como la



suma total de las formas en que su trabajo es dividido entre diferentes tareas y luego es lograda su coordinación entre estas tareas. (Henry Mintzberg - 2006). La estructura organizacional afecta a todos en la organización. En forma simple, se puede considerar la estructura como el patrón establecido de relaciones entre los componentes o partes de la organización. (Martínez- 2020)

Martínez (2020) define la estructura formal como:

El patrón de relaciones y obligaciones formales; el organigrama de la organización más la descripción o guías de puestos.

En el presente trabajo se iniciará con la departamentalización de la empresa bajo estudio. Martínez (2020) precisa este concepto como: el proceso de clasificar el conjunto total de actividades, creando subconjuntos que son subsecuentemente clasificados a su vez en unidades menores hasta que se define un cargo o posición, es decir, un conjunto de actividades que pueden ser realizadas por un solo individuo.

El proceso de departamentalización es, por lo tanto, una sucesiva clasificación y subclasificación de actividades operativas.

Lo que vamos a tener en cuenta son los distintos tipos de criterios de departamentalización existentes, en este sentido Robbins y Coulter (2014) plantean la existencia de distintas alternativas de departamentalización, cinco son las más comunes:

1) Departamentalización Funcional

Consiste en el agrupamiento de las actividades de acuerdo con las funciones básicas de la actividad empresarial, por ejemplo: Producción, Ventas, Finanzas, RRHH, Administración.

2) Departamentalización por proceso:

Dividir en unidades que generen una relación secuencial de medios afines.

3) Departamentalización geográfica

Consiste en agrupar y asignar a un administrador todas las actividades de un área o territorio determinado. Se emplea en empresas de gran tamaño o físicamente dispersas.

4) Departamentalización por clientes:

Los clientes constituyen el elemento clave para la agrupación de actividades. Se emplea principalmente en el área de ventas.

5) Departamentalización por productos:

Las actividades se agrupan según productos o líneas de productos. Permite a la alta gerencia delegar a un ejecutivo divisional amplia autoridad sobre las



funciones de manufactura, ventas, servicio e ingeniería relativas a determinado producto.

Para poder realizar el proceso de departamentalización antes mencionado, contamos con dos herramientas: Organigrama y Manual de Funciones/Descriptivo de puestos.

La herramienta que gráfica como está compuesta una compañía se denomina Organigrama y lo definiremos a continuación.

Los organigramas son la representación gráfica de la estructura de una organización. Allí podemos ver los distintos niveles, los distintos tipos de relaciones de autoridad (línea, staff y funcional) y los criterios de departamentalización utilizados. (Martínez, 2020)

Tienen una doble finalidad:

- 1) Desempeña un papel informativo, al permitir que los integrantes de la organización y de las personas vinculadas a ellas que conozcan, a nivel global, sus características generales.
- 2) Es un instrumento para realizar análisis estructurales al poner de relieve, con la eficacia propia de las representaciones gráficas, las particularidades esenciales de la organización representada.

Por otro lado, Martínez (2020) define el manual de funciones o descriptivo de puestos como un instrumento que contiene definiciones claras sobre el conjunto de normas y tareas que debe desarrollar cada cargo. Es un complemento del organigrama.

Su propósito es afianzar las funciones de los integrantes de una organización, proporcionándoles seguridad en lo que respecta a tareas, responsabilidades, comunicaciones e interacciones de carácter formal.

Respecto a cada cargo, el manual de funciones, entre otras cosas debe tener:

- La designación formal del cargo,
- La descripción de las tareas del cargo,
- Las características del trabajo a realizar,
- Quienes dependen de él y de quien depende él,
- La información que debe recibir, procesar y emitir,
- Los distintos tipos y niveles de actividad,
- Los requisitos que debe cumplir la persona que va a desempeñar dicho cargo.

Para dejar en claro el concepto de puesto, Chiavenato (2011) lo precisa como un conjunto de funciones (tareas u obligaciones) con una posición definida en la estructura organizacional, es decir, en el organigrama. La posición define las relaciones entre un puesto y los demás.

En todas las organizaciones se producen casos conflictivos, situaciones de crisis, una buena combinación de organigrama y manual de funciones es útil área dirimir problemas de jurisdicción, superposición de funciones, responsabilidades y autoridad.

También ayudan a la planificación, coordinación y control de la organización, dado que proveen información sobre las prácticas de la empresa.



Dentro de estas herramientas encontraremos distintos tipos de autoridad y relaciones. Entre las más básicas Martínez (2020) menciona las siguientes:

línea: es la autoridad clásica, vertical, o que se transfiere de superiores a subordinados y que deja en claro la ubicación jerárquica de los individuos en la organización. En un organigrama suele mostrarse con una línea llena.

Staff: es asesor de la línea. Puede ser un individuo o una unidad. Es especialista y no tiene autoridad sobre la línea. El staff cuenta con la posibilidad de influenciar, no de decidir.

A su vez, las estructuras pueden presentar problemas al realizar un análisis del sistema de organización. Estos son:

1) Funcionales:

- Cuando existe una falta de correlación de objetivos: Cuando dentro de un área tenemos un sector que es incompatible porque no hay correlación de objetivos. Los objetivos de cada área son diferentes.
- Indebida subordinación: Áreas relacionadas con la organización en general pero subordinadas a un componente. Normalmente se da con departamento de rango superior e independiente que vincula a la organización con su contexto y ejerce vinculación interna.
- Diferentes funciones en un grupo: Se trata de unidades funcionales contrapuestas entre sí que podrían poner en riesgo el cumplimiento el objetivo del sector.

2) Estructurales:

- Alcance de Control: Cuando una persona tiene más divisiones, sectores o áreas a su cargo de los que puede controlar y realizar una supervisión efectiva, da como resultado ineficiencia total y riesgo por pérdida de control.
- Unidad de Mando: Cuando se detecta un sector que depende de dos jefes se invalida este principio. Se lo conoce como superposición de autoridad o subordinación a más de un jefe.
- Demasiados niveles: Estructuras totalmente alargada que presentan problemas como lentitud en la toma de decisiones, pérdida de control, desvinculación entre niveles operativos y superiores, despersonalización, etc.
- Subordinación Unitaria Cuando se encuentra repetidas veces la subordinación “uno a uno”.

3) Niveles:

- Desequilibrio: El rango jerárquico es diferente a la carga funcional.
- Estructura: desbalanceada Se detecta cuando la estructura está desequilibrada.



4) Problemas en las Asignaciones:

- Nombres no descriptivos.
- Designaciones confusas: No se refleja con estas designaciones una distinción clara de cuál es el alcance funcional de cada una de las unidades.

5. Metodología

La metodología por utilizar será un enfoque de carácter cualitativo a través de un diseño Investigación-Acción.

Se llevará a cabo una investigación exploratoria. Se procederá a la inmersión inicial en la organización para poder decidir de que lugares específicos se recolectaran los datos. Luego, se llevarán a cabo observaciones sobre lo que ocurre en la empresa respecto al personal, a las funciones y al gerente. Se registrarán anotaciones de campo con las ventajas y desventajas de las actividades primarias que utiliza la empresa. También se concretarán entrevistas totalmente abiertas con los empleados de la empresa para poder conocer su opinión y sugerencias acerca de la actual estructura organizacional, debido a que los mismos son la principal fuente de información interna de cualquier compañía. Lo más importante en la recolección de datos será tratar de encontrar un diseño que encaje con el personal para que los cambios que se produzcan en un futuro se adapten y sean una solución para Cerro Mascotas.

Se realizarán entrevistas con expertos (discusiones con personas bien informadas) tanto dentro como fuera de la organización, para poder obtener información objetiva. Además, se hará mucho énfasis en lo que el dueño de la empresa nos comente desde su perspectiva.

De la misma manera, se utilizará la base de datos de la organización como fuente de datos secundarios interna para un análisis posterior de los mismos. Desde luego, se analizarán casos similares a esta empresa.

Luego de recolectar toda la información necesaria, se procederá al diseño de la estructura organizacional.

6. Desarrollo del trabajo

6.1. Descripción de la empresa

Cerro Mascotas es una empresa dedicada principalmente a la comercialización de productos para mascotas, entre los cuales se pueden encontrar los siguientes: Alimentos Balanceados, Medicamentos, Accesorios y productos para peces. También posee artículos de jardinería. Entre sus servicios se pueden observar: la peluquería canina, el consultorio veterinario, la entrega a domicilio



de los productos mencionados anteriormente y el traslado de mascotas. Además, las ventas del alimento balanceado para perros y gatos los realiza de manera minorista y mayorista.

La empresa se inició en el año 2007. Actualmente posee una sola sucursal, la cual se encuentra en la localidad de Yerba Buena, Tucumán. Por otra parte, hace aproximadamente 6 años creó su primera página web insertándose en el negocio del comercio electrónico, lo cual fue todo un desafío.

En sus inicios el negocio comenzó como una forrajería (venta de alimentos y semillas) pero luego se fue encaminando hacia el rubro específico de mascotas, en donde se incluyó a un Médico Veterinario en su estructura para poder comercializar medicamentos para grandes y pequeños animales. Esto también, le permitió vender alimentos medicados para mascotas con problemas de salud. Con el pasar del tiempo la empresa fue evolucionando y se fue incorporando capital humano a la organización. Actualmente, luego de 15 años en el rubro, Cerro Mascotas cuenta con 15 personas, incluyendo al dueño fundador y a los hijos involucrados en el negocio.

Como información adicional, la empresa posee un sistema de información propio para la gestión del negocio veterinario (turnos, consultas médicas, medicación, vacunas) y otro diferente para la administración y gestión contable de la misma. Debido al crecimiento de la compañía, se fueron presentando diferentes dificultades en su organización general. En primera medida, nunca se diseñó una estructura formal para poder delimitar las funciones de cada persona que conforma el negocio. En el presente cuenta con una estructura ineficiente la cual repercute en su productividad. El trabajo tendrá como objetivo específico, diseñar una estructura formal de la empresa cuya finalidad última será resolver problemas y mejorar el desempeño.

6.2. Descripción de las funciones de los RRHH de la empresa.

Las siguientes descripciones son producto de observaciones participativas y de entrevistas abiertas efectuadas a cada una de las personas que trabajan en la organización.

- 1) **Dueño Fundador:** es el gerente general, maneja el dinero de la organización y supervisa a todo el personal. Le cuesta delegar funciones por su visión conservadora y se encuentra involucrado en gran medida en la operatividad del negocio: atención al público, pago y negociación con proveedores, entre otras actividades.
- 2) **Hijo del dueño:** encargado del área comercial. Coordina el marketing y el e-commerce de la empresa. Además, supervisa al personal del salón de ventas y realiza las compras de mercadería.
- 3) **Hijo del dueño:** no posee un cargo fijo en la organización. En ocasiones suplanta al jefe de ventas y hace de cajero.
- 4) **Jefe de ventas:** supervisa a los vendedores de salón y cumple la función de cajero/a.



- 5) **Vendedores de salón:** en la actualidad hay 2 vendedores de salón que se encargan de la atención a los clientes vía teléfono o en el salón de ventas. Además, se encargan de la entrega de mercadería en el salón.
- 6) **Encargado del e-commerce:** se ocupa de la atención de los clientes vía WhatsApp, redes sociales o página web. En ocasiones colabora en el salón de ventas.
- 7) **Chofer del utilitario:** se encarga del traslado de mascotas y la entrega de los productos a clientes mayoristas y minoristas.
- 8) **Chofer de moto,** en la actualidad hay 2 choferes que son los encargados de los envíos de mercadería al domicilio de clientes minoristas. En ocasiones, cuando se los necesitan cumplen la función de vendedores de salón.
- 9) **Peluquera/o Canina:** en la actualidad hay 2 personas que se ocupan del baño y corte del pelaje de las mascotas.
- 10) **Veterinario/a:** brinda atención clínica.
- 11) **Administrativo/a:** se ocupa de las registraciones de las facturas de compras minoristas y mayoristas. También se encarga del control de stock.
- 12) **Preventista Mayorista,** visita a clientes y potenciales clientes ofreciendo la cartera de productos mayoristas que vende la empresa.

7. Análisis organizacional

7.1 Estructura Organizacional año 2021

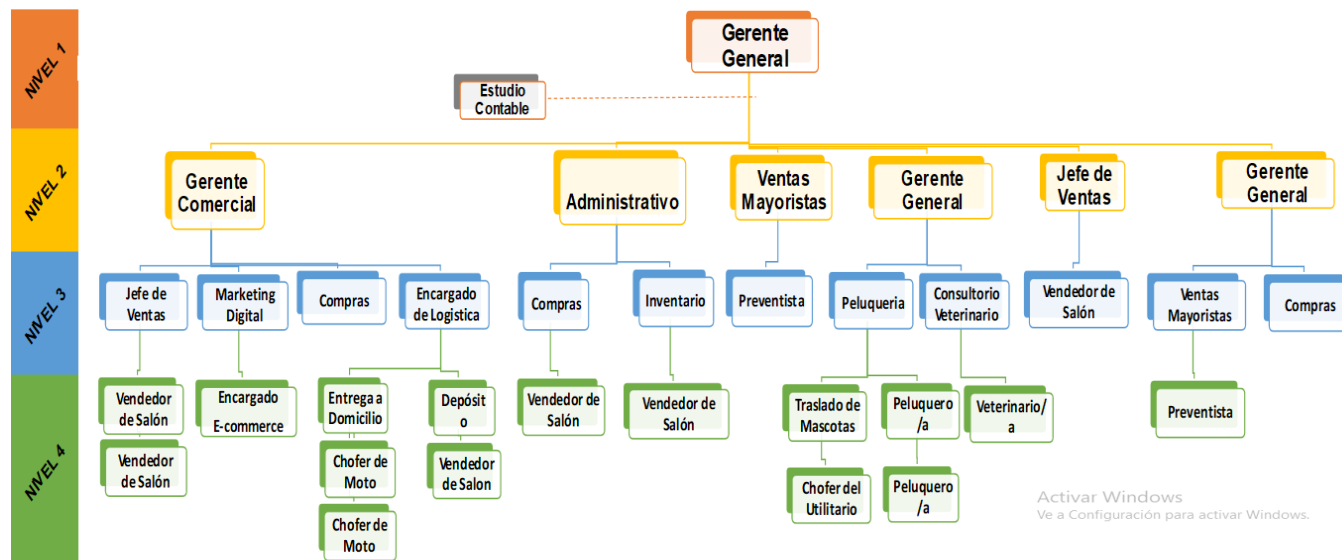
Cerro Mascotas es una tienda de mascotas que cuenta con una única sucursal, en donde posee un salón de ventas, oficinas y un depósito. En las oficinas se lleva a cabo la administración central del negocio. La empresa evolucionó y posee actualmente 15 empleados, incluyendo al dueño-fundador y familiares involucrados en la organización. Además, posee una tienda e-commerce en donde realiza ventas minoristas. La modalidad de ventas es de carácter mayorista y minorista a través de la tienda física o plataforma e-commerce.

De acuerdo con la información recabada y a las observaciones que se realizaron, se relevó y graficó un organigrama para poder obtener una visión integral de la organización y poder desarrollar un análisis de la empresa. Esto permitió que se puedan observar las fallas estructurales y de esta manera proponer modificaciones y proyectar la implementación de una nueva estructura formal.



7.2. Organigrama Relevado

Figura 1.1 Organigrama Relevado



Fuente: Elaboración propia.

7.3. Problemas Detectados:

A) Falta de correlación de objetivos en diferentes sectores. A continuación, se nombran las dificultades:

1. El gerente general:

- Se ocupa de las compras de mercadería.
- Registra las facturas de ventas y compras en el sistema. De esto se deberían encargar el jefe de ventas o el gerente de administración respectivamente.
- Supervisa las ventas mayoristas y minoristas. En el caso de ventas mayoristas se podría crear un departamento para todo el proceso del mayoreo. Sin embargo, hay que realizar un análisis de costo-beneficio para determinar si resulta conveniente.
- El gerente general supervisa a los peluqueros caninos y al médico veterinario. Se sugiere crear un departamento con el nombre "operativo" y colocar un gerente o jefe de este sector. De igual manera hay que analizar los costos y beneficios de esto.



2. Área de Comercialización:

- Posee a su cargo la logística del negocio. A este sector se plantea ubicarlo como un departamento, debido a la importancia que posee para Cerro Mascotas todo este proceso. Se propone que el gerente de comercialización esté más enfocado al marketing y publicidad de Cerro Mascotas.
- Supervisa las ventas minoristas del salón, las mismas deberían ser delegadas al jefe de ventas y que la supervisión sea sobre este último.
- El gerente de comercialización en algunas ocasiones realiza las órdenes de compra, que no está para nada relacionado a su objetivo principal en la empresa.

3. Departamento de Administración:

- El encargado administrativo muchas veces supervisa las ventas y logística por mayor cuando la función principal de este departamento es registrar las operaciones de compra del negocio en el sistema de información e ir actualizando el stock.
- La persona encargada del área administrativa muchas veces ocupa el puesto de los vendedores o del encargado de logística.
-

4. Departamento de Logística:

- En el mismo se encuentran las compras del negocio que no tienen relación alguna con la logística propiamente dicha. Estas compras como se dijo anteriormente se deberían llevar a cabo únicamente en el departamento de administración.

B) Problemas de Alcance de control:

- En el gerente general claramente ocurre esta dificultad, el mismo posee muchos sectores o áreas a su cargo y no puede realizar una supervisión efectiva. Esto le genera ineficiencia una gran pérdida de control.
- El encargado comercial en menor medida transcurre por esta dificultad, ya que tiene a cargo muchos sectores lo que trae como consecuencia la supervisión efectiva nombrada en el punto anterior.

C) Problemas de Unidad de mando:

En este caso, en todas las áreas ocurre esta situación, debido a que los sectores dependen del gerente de cada departamento propiamente dicho y del gerente general de la empresa. Esto produce una gran confusión en el personal ya que no se sabe a quién acatar las órdenes, hay un gran problema de comunicación. En otras palabras, la mayoría de los sectores de la organización poseen dos jefes.



D) Problema de Desequilibrio:

- Esto se produce con respecto al jefe de ventas que posee muy poca carga funcional y se encuentra en el 2do nivel en donde también se ubican los encargados de cada departamento que tienen a cargo muchas funciones y responsabilidades.
- En la misma situación que el jefe de ventas se encuentra el administrativo de la empresa. En este caso habría que analizar qué tan importante es este puesto en la organización para delegarle mayor carga funcional.

E) Problema de desbalanceo:

- El encargado comercial supervisa en mayor medida áreas y sectores en comparación a los encargados o jefes de otras secciones, por lo que se presenta un desbalanceo en la estructura.
- Esto también ocurre con el gerente general que de alguna manera siempre se encuentra en todos los niveles de la organización, “puenteando” los diferentes estratos.

F) Problema de Nombres no descriptivos:

- En el caso del nombre “jefe de Ventas”, su nombre debería ser “Encargado/a de Salón”. Esto se debe a que el jefe de ventas, por lo general posee más funciones y sectores a su deber y el actual caso no tiene mayor carga funcional.
- También, pero de manera contraria, ocurre lo mismo con el encargado del e-commerce al que se lo tiene muy cargado con diversas tareas. Se analizará cambiar el nombre de este puesto y quizás, subirlo de nivel. (actualmente está en el nivel 4).

7.4. Propuestas de Mejoras

De acuerdo con el análisis realizado precedentemente se proponen diferentes recomendaciones que ayudarán a optimizar el desempeño funcional de Cerro Mascotas. Entre las recomendaciones se pueden definir las siguientes:

- Construir un organigrama de tipo funcional, de manera de delimitar correctamente las tareas con las funciones principales de la empresa.
- Crear departamentos operativos y de logística. En este apartado se deberá prever una selección interna o externa de RRHH que ocupen el puesto de encargado operativo y de logística propiamente dicho. Se deberá ejecutar un análisis de costo-beneficio para determinar la conveniencia de estas contrataciones.
- Modificar las áreas en cada departamento con el objetivo de lograr una correcta correlación de objetivos, de manera que no se superpongan las



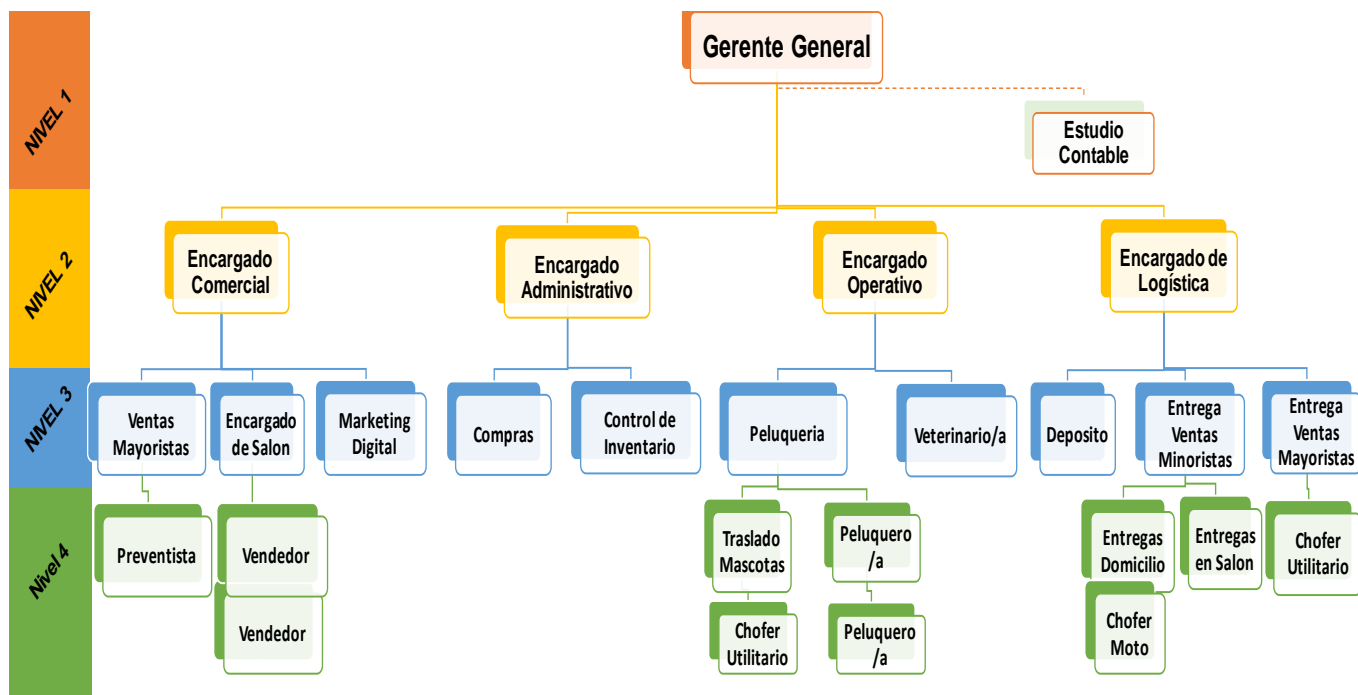
tareas entre el personal y que cada uno tenga estandarizada sus funciones a partir del manual de funciones que se desarrollará a continuación de este capítulo.

- Ubicar al jefe de ventas en el 3er nivel y renombrarlo como “encargado de salón”. También renombrar al encargado del e-commerce como “e-commerce manager”. Esto se debe realizar para que el nombre de los puestos sea más descriptivo de acuerdo con sus funciones.
- Centralizar la toma de decisiones en cada departamento, de manera que el gerente general supervise a estos y se concentre en la dirección estratégica de la organización.
- El gerente deberá supervisar cada departamento, como se mencionó en el punto anterior.
- Por último, hacer mucho énfasis en los procesos en los que Cerro Mascotas es fuerte y podría generar una gran ventaja competitiva. Es el caso del área comercial, operativa y de logística.

7.5. Organigrama Propuesto

Luego de analizar de plantear el organigrama actual y analizar los problemas que posee la empresa, se procedió a diseñar una nueva estructura, con el fin de solucionar las inconsistencias y mejorar el desempeño de la empresa. Luego, se propone un manual de funciones como complemento del siguiente organigrama.

Figura 1.2 Organigrama propuesto



Fuente: Elaboración propia.



8. Manual de Funciones

Debido a los requisitos de la extensión del trabajo solo se plantearán 3 manuales de funciones de los 13 puestos que existen en la organización. Luego, en el apéndice se observa una tabla sobre el modelo en el que se apoyó este trabajo para ejecutar esta herramienta organizacional.

8.1. Desarrollo

1) Nombre del puesto: Encargado comercial

Departamento: Comercial

Número de puestos: 1

Reporta a: Gerente General

Nivel: 2

Objetivo Principal

Coordinar al equipo comercial que trabaja para ganar nuevos negocios, explorar nuevas vías de actividad y buscar oportunidades para ayudar a la empresa a desarrollarse y crecer.

Funciones Específicas

1. Elaborar el plan de marketing integral de toda la empresa.
2. Supervisar al encargado de ventas en el adecuado cumplimiento de sus tareas.
3. Controlar y supervisar las ventas mayoristas y minoristas.
4. Coordinar el marketing digital y el e-commerce de la empresa.
5. Desarrollar informes cuantitativos relacionados con las ventas, la publicidad y el marketing con el objetivo de exponerlos en las reuniones con los encargados de los otros departamentos.
6. Definir el presupuesto de publicidad mensual de la organización.
7. Crear promociones y ofertas para la sucursal física y la tienda e-commerce e informar de las mismas a los vendedores y al e-commerce manager.
8. Efectuar informes estadísticos con el objeto de medir el rendimiento de las pautas publicitarias.
9. Mantener una comunicación fluida con los encargados de los otros departamentos acerca de inquietudes e informaciones que surjan de los clientes.
10. Establecer las condiciones de ventas e informar a los RRHH operativos de la organización.



2) Nombre del puesto: Vendedor

Departamento: Comercial

Número de Cargos: 2

Reporta a: Encargado de Salón

Nivel: 4

Objetivo Principal

Asesorar al cliente de manera personalizada para generar una excelente experiencia.

Funciones Específicas

1. Detectar necesidades de los clientes que acudan a la tienda física y brindar recomendaciones.
2. Conocer y orientar la venta hacia los productos más rentables y exclusivos definidos por la compañía, sin olvidar nunca las necesidades del cliente.
3. Ingresar los datos del cliente en el sistema de información.
4. Generar presupuestos detallados en el sistema de información con los productos que requiere el cliente.
5. Responder llamadas telefónicas e ingresar pedidos de clientes por esta vía en el sistema de información.
6. Informar al gerente de ventas acerca de algún problema o inconveniente respecto a los clientes.
7. Colaborar al encargado de logística en la entrega de los productos del salón.
8. Comunicar al encargado del salón acerca de algún defecto de la mercadería que ingresa al salón de ventas.
9. Notificar al encargado del salón cuando no esté disponible el stock de alguno los productos.
10. Investigar y conocer los productos nuevos que ingresen a la empresa.
11. Estar atento a las promociones y ofertas que el encargado comercial les informe para poder comunicarle a los clientes esta oportunidad.

3) Nombre del Puesto: Veterinario/a

Departamento: Operativo

Número de puestos: 1

Reporta a: Encargado operativo

Nivel: 3



Objetivo Principal

Diagnosticar, pronosticar, tratar y prevenir las enfermedades que afectan a los animales domésticos.

Funciones Específicas

1. Realizar la exploración clínica de los animales y elaborar su historial clínico.
2. Diagnosticar enfermedades.
3. Atender urgencias y realizar primero auxilios.
4. Asesorar a los propietarios sobre los cuidados básicos que necesitan las mascotas.
5. Realizar procedimientos quirúrgicos en caso de ser necesario.
6. Sanitizar y dejar en condiciones el consultorio veterinario luego de cada intervención con las mascotas.
7. Efectuar consultas e intervenciones de mascotas en los domicilios.
8. Mantener una comunicación fluida con el sector de peluquería.
9. Realizar consultas a través del sistema de telemedicina.

9. Conclusión

El presente estudio le genera un gran valor a Cerro Mascotas. Gracias a la predisposición que tuvieron los RRHH se pudo realizar un gran análisis organizacional de la empresa. Tanto el organigrama, como el manual de funciones es un punto de partida para lo que se viene en un futuro cercano en la compañía. Es recomendable que luego se realice un manual de procedimientos. Estos elementos profesionalizarán, organizarán y ordenarán la compañía.

Como propuesta de reestructuración, es aconsejable modificar en forma gradual una organización, debido a la resistencia natural al cambio, por lo cual es posible tomar en cuenta las funciones que se realizan en forma habitual, sugerir la continuidad de ellas y resolver la parte en que se centran los problemas.

Además, para el buen funcionamiento de la organización, en caso de no contar con la máxima autoridad, cualquiera sea el motivo, se debe tener un encargado o bien un equipo de respaldo que pueda tomar decisiones y así continuar con el normal funcionamiento de la empresa. Este podría ser el caso de los hijos del dueño fundador que podrían tomar el mando de la compañía. Para esto, se debería prever un plan de contingencia.

La información proporcionada será de gran utilidad para el dueño-fundador, el cual podrá dirigir sus esfuerzos y concentrarse en mayor medida en la dirección estratégica de Cerro Mascotas.



10. Apéndices

10.1 Modelo de Manual de Funciones

Tabla 1.1 Manual de Funciones	
Nombre de puesto:	Gerente Administrativo
Departamento:	Administrativo
Número de puestos:	1
Reporta a:	Gerente General
Nivel:	2
Supervisa:	-
Objetivo Principal	Planificar y coordinar procedimientos y sistemas administrativos, así como idear modos de optimizar procesos
Funciones Específicas	<ol style="list-style-type: none">1. Efectuar y enviar ordenes de compras a los diferentes proveedores a través del sistema de información.2. Generar notas de créditos y débitos que estén relacionadas a proveedores.
<i>Fuente: Elaboración propia</i>	



11. Bibliografía

- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones*. Novena edición. México: Mcgraw-hill/Interamericana.
- De Zuani, E. (2005). *Introducción a la Administración de Organizaciones*. Buenos Aires: Valetta ediciones.
- Hernández Sampieri, R. (2014). *Metodología de la investigación*. Sexta edición. México: Mc Graw Hill Educación.
- Martínez, V. (2016) *Administración de lo simple a lo complejo*. Primera edición. Buenos Aires: Pluma Digital Ediciones.
- Martínez, Víctor. (2020). *Administración de lo Simple a lo Complejo*. Segunda edición. Buenos Aires: Pluma Digital Ediciones.
- Mintzberg Henry. (2001). *Diseño de Organizaciones eficientes*. Segunda edición. Buenos Aires: Editorial El Ateneo.
- Robbins y Coulter. (2014). *Administración*. Duodécima edición. México: Editorial Pearson.
- Schlemenson, A. *Análisis Organizacional en Pymes y Empresas de Familia*. Primera edición. Buenos Aires: Editorial Granica.