Diseño organizacional para la empresa Surtivarios de la ciudad de Pasto

Angela Sofia Mallama Melo y Emelyn Tatiana Rodríguez Erazo

Programa de Administración de Empresas, Facultad de Ciencias Administrativas y Contables, Universidad CESMAG

Nota del autor

El presente Trabajo de Grado tiene como propósito cumplir el requisito exigido para optar al título de pregrado como administradoras de empresas en la Universidad CESMAG.

La correspondencia referente a este trabajo debe dirigirse al Programa de Administración de Empresas de la Universidad CESMAG. Correo electrónico: admon@unicesmag.edu.co

Diseño organizacional para la empresa Surtivarios de la ciudad de Pasto

Angela Sofia Mallama Melo y Emelyn Tatiana Rodríguez Erazo

Programa de administración de empresas, Facultad de ciencias administrativas y contables, Universidad CESMAG

Asesor:
Mg. Marino Orlando Estupiñán Revelo

21 de Octubre de 2026

Nota de aceptación

_____

_____

_____

_____

_____

_____

_____

Director

_____

Jurado

_____

Jurado

San Juan de Pasto, 21 Octubre de 2026

El pensamiento que se expresa en esta obra es de exclusiva responsabilidad de sus autores y no compromete la ideología de la Universidad CESMAG

Dedicatoria

A Dios.

Por guiarnos por el buen camino, por darnos la luz y fuerza para afrontar todas las adversidades, por la valentía y sobre todo por la inteligencia y sabiduría.

A nuestros padres.

Por ser el motivo más grande de inspiración, llenarlos de orgullo y por los momentos de alegría que compartimos. Por su apoyo, sus consejos, comprensión y apoyo incondicional. Pues nos inculcaron todos los valores y principios; su compañía y sus palabras de aliento han sido fundamentales en este camino.

A la familia.

Por su amor incondicional, su apoyo constante, su confianza en nuestras capacidades. Gracias por enseñarnos el valor del esfuerzo y la perseverancia.

A nuestros amigos.

Por estar siempre presentes, brindándonos su apoyo y comprensión. Sus risas y consejos han hecho este recorrido más llevadero y agradable.

A nuestros profesores y mentores.

Por su guía y conocimiento. Sus enseñanzas han sido clave en nuestra formación y crecimiento personal y profesional.

Finalmente, dedicamos este trabajo a todos aquellos que de alguna manera han contribuido a nuestra educación y desarrollo. Sin ustedes, este logro no habría sido posible.

Angela Sofia Mallama Melo

Emelyn Tatiana Rodríguez

Agradecimientos

Las autoras agradecemos a:

A Dios porque a través de él se hizo posible realizar este trabajo.

A la Universidad CESMAG por abrirnos sus puertas y permitirnos estudiar esta carrera.

A nuestro asesor de tesis, Marino Orlando Estupiñán Revelo por su esfuerzo y dedicación, quien, gracias a sus conocimientos, su experiencia, su paciencia y su motivación ha contribuido con el éxito de este proyecto.

A los docentes quienes fueron el pilar de nuestro aprendizaje e inculcaron los valores y disciplinas que son propias de esta carrera.

A la empresa Surtivarios quien autorizo para realizar el estudio y desarrollar este trabajo de grado.

A todas aquellas personas que de una u otra forma contribuyeron para la realización de este trabajo

Tabla de contenido

Pág.

Introducción....13

1. Problema....14

1.1 Objeto o tema de estudio....14

1.2 Línea de investigación....14

1.3 Planteamiento del problema....14

1.3.1 Formulación del problema....15

1.4 Objetivos....15

1.5 Justificación....16

2. Marco Referencial....17

2.1 Antecedentes....17

2.1.1 Internacionales....17

2.1.2 Nacionales....18

2.1.3 Regional....19

2.2 Marco teórico....21

3. Metodología....26

3.1 Paradigma....26

3.2 Enfoque....26

3.3 Método....27

3.4 Tipo de investigación....27

3.5 Población y muestra....28

3.5.1 Población....28

3.6 Técnicas de recolección de la información....29

4. Análisis de Resultados....30

4.1 Diagnóstico organizacional de los procesos administrativos en la Distribuidora Surtivarios 30

4.2. Misión, visión, objetivos y valores....43
4.2.1. Misión....43
4.2.2 Visión....45
4.2.3.1 Corto plazo....*47*
4.2.3.2 Mediano plazo....*48*
4.2.3.3 Largo plazo....*48*
4.2.4 Valores Corporativos....50
4.3 Logo y Slogan....52
6. Estructura organizacional....59
7. Manual organizacional....64
Conclusiones....85
Recomendaciones....86
Referencias....87
Anexos....89

Lista de tablas

Pág.

Tabla 1 Población Distribuidora Surtivarios 28

Tabla 2 Funciones Administrador 65

Tabla 3 Funciones Contador 66

Tabla 4 Auxiliar contable 68

Tabla 5 Jefe de bodega 69

Tabla 6 Auxiliar de bodega 70

Tabla 7 Jefe de ventas 72

Tabla 8 Asesores comerciales 73

Lista de figuras

Pág.

Figura 1 *Tiempo que lleva trabajando en la empresa*.....31

Figura 2 *¿Se ha divulgado la misión de la empresa?*.....31

Figura 3 *¿Se ha divulgado la misión de la empresa?*.....32

Figura 4 *Objetivos claros*.....32

Figura 5 *Información sobre metas o planes*.....33

Figura 6 *Valores y principios*.....34

Figura 7 *Sentido de pertenencia*.....35

Figura 8 *Políticas internas*.....36

Figura 9 *Recibe instrucciones claras para realizar funciones*.....36

Figura 10 *La empresa tiene manual de funciones*.....38

Figura 11 *Tiene claro sus funciones*.....38

Figura 12 *Reciben capacitación o acompañamiento*.....39

Figura 13 *Existe adecuada distribución de funciones*.....40

Figura 14 *Hay comunicación efectiva*.....41

Figura 15 Logo antiguo 53

Figura 16 *Propuesta de logo*.....55

Figura 17 *Propuesta de slogan*.....57

Figura 18 *Organigrama antiguo*.....60

Figura 19 *Organigrama Distribuidora Surtivarios*.....61

Figura 20 *Diagrama de flujo de proceso de venta*.....77

Figura 21 *Diagrama de flujo de proceso de compra*.....79

Figura 22 *Diagrama de flujo de proceso de gestión de inventarios*.....81

Figura 23 *Diagrama de flujo de proceso de facturación y registro de clientes*.....83

Lista de anexos

Pág.

Anexo A. Encuesta dirigida a los colaboradores de la Distribuidora Surtivarios..... 89

Anexo B. Carta de aprobación de la empresa..... 92

Resumen analítico de estudio

La investigación surgió a partir de la necesidad de solucionar la ausencia de una estructura organizacional formal en la Distribuidora Surtivarios, situación que generaba desorganización administrativa, ambigüedad en las funciones, deficiencias en la comunicación interna y limitaciones para la competitividad. El objetivo general consistió en diseñar una estructura organizacional para la empresa que fortaleciera sus procesos administrativos. La investigación se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo, paradigma positivista, método empírico-analítico y alcance descriptivo-analítico. La población estuvo conformada por los seis colaboradores de la distribuidora, por lo que se realizó un censo, utilizando como principal técnica de recolección de información una encuesta aplicada al personal. Los resultados evidenciaron que la empresa carecía de misión, visión, valores, políticas internas, manuales de funciones y procedimientos, además de presentar deficiencias en la asignación de responsabilidades y en la comunicación organizacional. Como resultado, se diseñó una propuesta de estructura organizacional que incluyó organigrama, direccionamiento estratégico, manual de funciones y procedimientos. Se concluyó que la implementación de este diseño permitiría fortalecer la organización interna, optimizar los procesos administrativos, mejorar la toma de decisiones e incrementar la competitividad y sostenibilidad de la empresa.

Palabras clave: Diseño organizacional, estructura organizacional, procesos administrativos, manual de funciones, competitividad.

Introducción

En el contexto empresarial contemporáneo, marcado por la transformación constante de los mercados, la innovación tecnológica y la alta competitividad, el diseño organizacional adquiere un papel fundamental en el fortalecimiento de las empresas y en el cumplimiento eficiente de sus objetivos estratégicos. De acuerdo con Daft (2022), el diseño organizacional comprende la manera en que las organizaciones estructuran sus funciones, responsabilidades y niveles de autoridad para lograr una adecuada coordinación y un mejor desempeño institucional. En este sentido, una estructura organizacional bien definida permite optimizar la comunicación interna, facilitar la toma de decisiones y mejorar la distribución de las actividades dentro de la empresa.

Asimismo, disponer de una estructura organizativa clara favorece la eficiencia operativa y contribuye a la sostenibilidad empresarial en entornos dinámicos y cambiantes. Según Jones (2023), el diseño organizacional influye directamente en la capacidad de las empresas para adaptarse al entorno, coordinar recursos y responder de manera efectiva a las necesidades del mercado. De esta manera, la organización de funciones y procesos se convierte en un factor estratégico que fortalece la productividad, la competitividad y el crecimiento empresarial.

Bajo esta perspectiva, el presente trabajo de grado tiene como propósito proponer un diseño organizacional para la Distribuidora Surtivarios, empresa dedicada a la comercialización de productos de cacharrería, papelería, ferretería y variedades en la ciudad de Pasto. La propuesta busca fortalecer su estructura administrativa mediante la definición de cargos, funciones y procesos internos, con el fin de mejorar la eficiencia operativa y favorecer su posicionamiento en el mercado regional. En consecuencia, esta investigación constituye un aporte relevante para el fortalecimiento empresarial local, promoviendo prácticas administrativas actualizadas que contribuyan a una mejor organización, coordinación y competitividad.

1. Problema

1.1 Objeto o tema de estudio

Diseño organizacional.

1.2 Línea de investigación

Gestión y competitividad: esta línea busca impulsar la generación de empresas y la solución de los problemas referentes a la gestión empresarial, innovación y competitividad con el fin de estimular el desarrollo y crecimiento económico de la región.

Desde esta perspectiva, la línea de Gestión y Competitividad resulta pertinente en el caso de la Distribuidora Surtivarios, diseñar una estructura organizacional formal contribuirá no solo a mejorar su eficiencia operativa, sino también a proyectarla como una empresa más sólida y sostenible, lo que refleja la necesidad de establecer un diseño organizacional formal que optimice sus procesos administrativos y operativos. De esta manera, el fortalecimiento de la distribuidora se convierte en un aporte al desarrollo económico de la región, coherente con los objetivos de la línea de investigación.

1.3 Planteamiento del problema

La Distribuidora Surtivarios se dedica a la comercialización y distribución de productos de cacharrería, variedades, papelería, ferretería, entre otros, hacia diferentes municipios del departamento de Nariño.

Actualmente, la empresa está conformada por dos vendedores externos (uno de ellos es el propietario), dos auxiliares de facturación (una de ellas con funciones adicionales de auxiliar contable y manejo de caja), un bodeguero y un contador. Sin embargo, pese a que la distribuidora fue creada por una persona con experiencia empírica en el comercio, no cuenta con una estructura administrativa formal, lo que ha derivado en una gestión operativa desorganizada y con limitaciones frente a la competencia y los retos del entorno empresarial.

La principal debilidad radica en la ausencia de un diseño organizacional estructurado, que permita definir claramente los niveles jerárquicos, las responsabilidades y los procesos internos. En consecuencia, la empresa presenta falencias en los siguientes aspectos:

Planeación estratégica: no dispone de una misión, visión ni objetivos estratégicos que

orienten su desarrollo.

- Identidad corporativa: carece de valores y principios éticos que definan la cultura organizacional.
- Lineamientos administrativos: no existen políticas internas que regulen y delimiten los procesos de gestión.
- Gestión del talento humano: no cuenta con un reglamento interno de trabajo ni con un manual de funciones y de procedimientos que establezca claramente las responsabilidades de cada cargo.

En este sentido, la falta de una estructura organizacional formal limita la capacidad de la distribuidora para responder de manera competitiva, eficiente y sostenible a las exigencias del mercado.

1.3.1 Formulación del problema

¿Cómo puede la Distribuidora Surtivarios diseñar una estructura organizacional que le permita optimizar sus procesos administrativos con el fin de mejorar su competitividad y sostenibilidad en el mercado regional?

1.4 Objetivos

1.4.1 Objetivo General

Diseñar una estructura organizacional para la Distribuidora Surtivarios.

1.4.2 Objetivos Específicos

- Realizar el diagnóstico organizacional de los procesos administrativos en la Distribuidora Surtivarios.
- Establecer la misión, visión, objetivos y valores.
- Proponer un modelo de estructura organizacional adecuado a las necesidades, tamaño y proyección de la empresa, que garantice claridad en la definición de roles y responsabilidades.
- Establecer un manual organizacional con la descripción de cargos y un manual de procedimientos que facilite la comunicación interna.

1.5 Justificación

La Distribuidora Surtivarios desempeña un papel relevante en la comercialización y distribución de productos en diferentes municipios del departamento de Nariño, en este sentido, el diseño de una estructura organizacional resulta fundamental para optimizar los procesos administrativos de la empresa, ya que permitirá definir roles, funciones y responsabilidades de forma precisa, fortaleciendo la comunicación interna y la eficiencia operativa. Asimismo, la formulación de la misión, visión, objetivos y valores institucionales contribuirá a consolidar la identidad corporativa y a establecer una dirección estratégica que guíe el crecimiento de la organización.

La elaboración de un manual organizacional con la descripción de cargos, jerarquías y funciones facilitará la toma de decisiones, la gestión del talento humano y la delimitación de los procesos internos, generando mayor orden y coherencia en la administración. Además, este proyecto se enmarca en la línea de investigación de **Gestión y Competitividad**, pues busca ofrecer soluciones a los problemas de gestión empresarial, impulsar la innovación en la estructura administrativa y contribuir al fortalecimiento de la competitividad de la Distribuidora Surtivarios en el contexto regional.

De esta manera, el presente trabajo no solo aportará al mejoramiento interno de la distribuidora, sino que también representará un valor agregado para el desarrollo económico de la región, al consolidar una empresa más sólida, eficiente y sostenible frente a los retos del entorno empresarial actual.

2. Marco Referencial

2.1 Antecedentes

2.1.1 Internacionales

El trabajo de grado que lleva por nombre "Implementación de un diseño organizacional competitivo para la satisfacción de empleados" se realizó en el año 2021, de la autoría de Katia Juana Córdova López, egresada de la Universidad Privada del Norte de la Facultad de Ingeniería, carrera de Ingeniería Empresarial del Perú.

Objetivo General:

- Determinar la influencia de la implementación de un diseño organizacional competitivo para la satisfacción de los empleados de Servicentro Perú SRL.
- Objetivos Específicos:
- Determinar cómo influye la estructuración de procesos en el diseño organizacional en Servicentro Perú SR
- Determinar la relación entre la compensación salarial y la satisfacción del empleado en Servicentro Perú SRL.
- Determinar la relación que existe entre el potencial humano con el diseño organizacional en la empresa Servicentro Perú SRL.

Conclusiones Principales:

- El propósito de esta tesis fue crear un diseño organizacional acorde con el tipo de organización que posee Servicentro Perú SRL, entregando una propuesta que permita el aumento de los niveles de compromiso, satisfacción y motivación de los empleados, que genere mayor eficiencia en los procesos, mejor flujo de información y toma de decisiones, creando valor a la empresa, de forma que Servicentro Perú SRL se diferencie de otras empresas que ofrecen el mismo servicio, permitiendo con ello la atracción y retención de personal con alto potencial.
- En el proceso operacional, se logró detectar el "cuello de botella", en el cual el indicador estándar era de 6.4 min propuesto por la empresa, que generaba una

pérdida de 8428.35 soles, causando reventa de GLP a menor precio, pero se logró reducir el tiempo de llenado entre los intervalos 4.25 al 5.57 min, logrando así que haya una ganancia de 9308.92, ante el mes de julio, se estructuró también procesos que interrelacionan con el proceso operacional como lo son el de compras, facturación, comercial y operacional.

- El potencial humano, se logró establecer indicadores de evaluación para poder tener un claro panorama de la productividad de acuerdo a sus funciones principales y habilidades del empleado, y así poder tener una evaluación cualitativa y cuantitativa del empleado, en lo hallado se podrá identificar qué falencias tiene el empleado y poder armar ya sea una capacitación o fortalecimiento de dicha falencia. Para los empleados les permitió identificar cuáles sus funciones de acuerdo a su puesto y cuánto valor genera para el objetivo de la empresa.

Aporte: Esta investigación se evidencia que un modelo organizacional bien estructurado que influye de forma significativa en la eficiencia operativa y la toma de decisiones acertadas es importante que Surtivarios oriente su diseño organizacional hacia un enfoque cuantitativo que permita fortalecer la productividad.

2.1.2 Nacionales

El trabajo de grado que lleva por nombre "Diseño de reestructuración organizacional de la empresa proyectos y servicios integrales PSI S.A.S" se realizó en el año 2020, de la autoría de Edgar Camilo Marín Lagos, Darío José Gonzales Vargas, Jorge Iván Contreras Bohórquez y Luis Fernando Corrales Oyola, egresados de la Universidad Piloto de Colombia del programa de Especialización en Gerencia de Proyectos Virtual.

Objetivo General:

Favorecer la competitividad de la Empresa Proyectos y Servicios Integrales PSI S.A.S a partir del diseño de la estructura jerárquica y funcional, la asignación de roles y funciones y el proceso de selección de personal

Objetivos Específicos:

- Diseñar el organigrama de la Empresa PSI S.A.S en función de sus necesidades administrativas.

- Diseñar el manual de funciones de la organización. optimizando en el 100% la asignación de los roles.
- Diseñar el procedimiento de selección de personal asegurando profesionales idóneos para cada una de las áreas de la empresa.

Conclusiones Principales:

- La aplicación de los conocimientos adquiridos a lo largo de la especialización permitió identificar, delimitar, priorizar y documentar la situación actual de la empresa PSI, en relación con su estructura organizacional, utilizando técnicas y herramientas propias de la Gerencia de Proyectos (árbol de problemas, árbol de solución, árbol de acciones, juicio de expertos, entre otras).
- El desarrollo de los árboles de soluciones y de acciones permitieron definir claramente los pasos a seguir y las estrategias a partir de las cuales se pretende intervenir las causas base del problema de rotación, ambigüedad en roles y funciones, y en síntesis las afectaciones en la administración de la empresa que conllevan a ocasionar pérdidas principalmente económicas y de imagen corporativa que a la postre pueden ocasionar el cierre del negocio.
- A futuro se espera que la implementación del proyecto "Reestructuración organizacional de la empresa PSI S.A.S" redunde en beneficios tangibles como el aseguramiento del cumplimiento de requisitos legales del cliente y otras partes interesadas, reconocimiento positivo en el mercado del sector de la construcción, obtención de nuevos negocios, fidelización de personal y prevención de pérdidas de todo tipo.

Aporte: Este trabajo aporta al presente diseño organizacional al momento de estructurar y distribuir con claridad los roles de un colaborador, demostrando que la creación del mismo trae beneficios en la competitividad y eficiencia de una empresa.

2.1.3 Regional

El trabajo de grado que lleva por nombre "Diseño Organizacional para el Supermercado Titan ubicado en la ciudad de Pasto" se realizó en el año 2022, de la autoría de Carmen Jineth Arroyo Ceballos, Luisa Fernanda Daza Cabrera y Ana Milena Torres Villalobos, egresados de la Universidad CESMAG de la ciudad de Pasto, del programa de Administración de Empresas.

Objetivo General:

Diseñar una estructura organizacional para el supermercado Titan en la ciudad de Pasto.

Objetivos Específicos:

- Realizar un diagnóstico interno del Supermercado Titan en la ciudad de Pasto.
- Elaborar la estructura organizacional de la empresa, teniendo en cuenta la estructura jerarquía, amplitud de control, centralización y descentralización.
- Proponer los diferentes manuales de funciones, sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo.
- Establecer el direccionamiento estratégico del Supermercado Titan

Conclusiones Principales:

- Se puede concluir por medio de la aplicación de las encuestas y la entrevista al gerente que existe la falencia de una estructura organizacional; ya que no cuenta con un organigrama establecido, si bien los empleados saben quién les supervisa no se ha definido de manera organizada ni clara el lugar que cada empleado cumple dentro de la organización, por lo cual el presente trabajo se realizó con el propósito de dar a conocer un direccionamiento más claro de las líneas de mandos, con un diagnóstico interno que de mayor claridad del panorama actual que vive la empresa.
- Se encontró que dentro de la organización no están diseñadas, ni especificadas con claridad las actividades desempeñadas por los empleados, estas, no están ligadas a la función de cargo o rol, puesto que ocupa el personal , muchos de estas funciones son realizados de manera empírica u observación, así mismo la coordinación y planeación de las tareas no es la más idónea, esto le da a la empresa desventajas que se ve reflejada en la realización de los procesos, haciendo que estos sean menos eficaces por ende los clientes se vean afectados por el proceso de atención
- Se pudo evidenciar como la organización no cuenta con los diferentes manuales de funciones y que esta se encuentra en un estado crítico en cuanto al incumplimiento de los estándares mínimos requeridos para una empresa de 10

> o menos trabajadores lo cual se evidencio con la Resolución 0312 de 2015, como se propone en este objetivo si se lleva a cabo el desarrollo y la implementación de estos ítems y de los diferentes manuales de funciones, la empresa podrá garantizar en mejor manera la seguridad, salud y en el desempeño de sus empleados.

Aporte: En este trabajo de grado representa un aporte significativo para el diseño organizacional de la distribuidora Surtivarios, ya que se evidencia las consecuencias de operar sin una estructura organizacional formal y sin manuales de funciones definidos.

2.2 Marco teórico

Según Daft (2022),

El diseño organizacional hace referencia al proceso mediante el cual las empresas establecen su estructura interna, definiendo funciones, responsabilidades y niveles de autoridad con el propósito de alcanzar sus objetivos de manera eficiente. Asimismo, este proceso permite organizar las relaciones entre las diferentes áreas o departamentos de la organización, facilitando la coordinación y la comunicación interna. En este contexto, el organigrama se convierte en una herramienta fundamental, ya que representa gráficamente la estructura organizacional y evidencia la manera en que se distribuyen las funciones y se relacionan los distintos cargos dentro de la empresa.

De igual forma, el diseño organizacional implica la evaluación de diversos factores internos y externos que influyen en el funcionamiento empresarial. De acuerdo con Jones (2023), las decisiones relacionadas con la estructura organizacional están vinculadas con elementos como la cultura organizacional, el liderazgo, la tecnología, el comportamiento del talento humano y las estrategias corporativas. Además, dichas decisiones deben responder a las condiciones del entorno y a las necesidades de adaptación de las empresas frente a los cambios del mercado. En consecuencia, el diseño organizacional no solo define la estructura formal de la organización, sino que también constituye un proceso estratégico orientado a mejorar la eficiencia, la competitividad y la capacidad de respuesta institucional.

De acuerdo con, Santander (2024):

La misión de una empresa se define como la razón principal por la cual está existe, es decir,

cuál es su propósito u objetivo y cuál es su función dentro de la sociedad. De esta manera, la misión de una empresa permite establecer la base de su plan de negocios y construir estrategias de mercado coherentes, ya que cualquier decisión para llegar a una meta futura debe tomarse a partir de esta misma.

Una misión bien definida debería ser breve, concisa y fácil de comprender para el público objetivo. Asimismo, debe responder a cuestiones como: ¿qué hacemos?, ¿por qué lo hacemos? o ¿para quién lo hacemos?, diferenciándose de su competencia.

La misión es fundamental porque representa el punto de partida estratégico de toda empresa. Es la declaración que da sentido a su existencia y orienta sus acciones diarias. Gracias a una misión clara, la organización puede mantener coherencia en sus decisiones, alinear a su equipo hacia un mismo propósito y proyectar una imagen sólida ante clientes y aliados.

Además, al responder preguntas como *qué hace, por qué y para quién*, la empresa define su identidad y se diferencia de la competencia, lo que facilita construir estrategias de mercado efectivas y sostenibles en el tiempo.

En base a, Santander (2024):

La visión se refiere a dónde se dirige esta compañía y cuáles son sus metas a medio y largo plazo.

La visión permite definir el camino que se debe seguir para alcanzar las metas propuestas. Para ello, debe representar de una forma clara y realista los principios que dan una identidad a esta empresa y responder a cuestiones como: ¿qué se desea lograr?, ¿hacia dónde nos dirigimos?, ¿dónde queremos estar en un futuro? o ¿cómo lo conseguiremos?

Además, a diferencia de la misión, su definición puede tener una mayor longitud, aunque lo mejor es ser breve, destacando los puntos realmente importantes.

En este sentido, a visión es esencial porque marca el rumbo futuro de la empresa y establece las metas que guían su crecimiento. Permite proyectar una imagen clara de lo que se quiere alcanzar y cómo lograrlo, sirviendo como motivación y orientación estratégica para todo el equipo. En pocas palabras, la visión ayuda a mantener el enfoque hacia un futuro deseado y coherente con los valores y principios de la organización.

De acuerdo con, Santander (2024):

La definición de los valores organizacionales, describe los valores de una empresa como "aquellas concepciones compartidas de lo que es importante y, por lo tanto, deseable que, al ser aceptadas por los miembros de una organización, influyen en su comportamiento y orientan sus decisiones".

En otras palabras, son un conjunto de pautas y directrices que guían la forma de actuar y de entender la actividad de la compañía, con el objetivo de lograr la visión y misión de la organización.

De este modo, estos deben responder a preguntas como: ¿cómo somos?, ¿en qué creemos? o ¿cómo es nuestra cultura organizativa? Conceptos como la transparencia, sostenibilidad, ética, innovación o trabajo en equipo pueden tener un impacto real en una compañía, ya que los valores de una empresa permiten definir la personalidad del negocio y proyectan una imagen a los consumidores, trabajadores, inversores o proveedores que la diferencian de la competencia.

Los valores organizacionales son esenciales porque orientan el comportamiento y las decisiones dentro de la empresa. Reflejan su identidad, fortalecen la cultura interna y aseguran que las acciones estén alineadas con la misión y la visión institucional.

Con respecto a, Santander (2022):

> Define que los objetivos empresariales "son aquellos fines que la organización busca lograr a través de su existencia y operaciones". Por tanto, son un resultado medible que una organización pretende lograr y que guía a todos sus miembros para conseguirlo.

Sin embargo, resulta fundamental diferenciar los objetivos empresariales de las metas, dado que no son lo mismo. Por un lado, las metas hacen referencia al resultado general y final, mientras que los objetivos son medibles y definen de forma específica cómo será el proceso hasta lograr las metas.

De esta manera, fijar objetivos empresariales es una de las claves básicas de la planificación y organización empresarial, ya que no solo dan una idea de la dirección hacia la que se dirige su empresa o establecen las estrategias que se emplearán en un tiempo determinado, sino que también sirven como un marco que permite a la compañía realizar un seguimiento y analizar su crecimiento.

Los objetivos empresariales son fundamentales porque orientan las acciones de la empresa y permiten medir su progreso. Definen con claridad lo que se quiere alcanzar y cómo hacerlo,

facilitando la planificación, el control y el crecimiento organizacional.

Según Sage (2023)

También llamadas políticas organizacionales, constituyen principios, pautas a seguir, formas de pensar y de actuar que emanan de la dirección de la empresa. Gracias a la política de empresa, los empleados disponen de una guía de normas que deben seguir en determinados ámbitos.

Algunos ejemplos de política de empresa serían las que se realizan en relación con la protección de datos, la seguridad e higiene en el centro de trabajo o la forma de proceder en el caso de que se produzca acoso laboral.

Las políticas de empresa no son procedimientos, ni instrucciones detalladas, sino unos principios generales que no entran en excesivos detalles.

Las políticas organizacionales son esenciales porque orientan la conducta de los empleados y garantizan un funcionamiento coherente dentro de la empresa. Actúan como una guía general que promueve el orden, la responsabilidad y el cumplimiento de principios éticos y normativos.

De acuerdo a Arévalo (2021)

El manual de funciones es un documento escrito en el que se describen al detalle todas las responsabilidades importantes de cada cargo en una empresa.

En el sector público, es de carácter obligatorio contar con un manual de funciones, de acuerdo al Decreto 1083 de 2015, que exige que cada empleo cuente con un manual de funciones y competencias aprobado por el Departamento Administrativo de la Función Pública.

En el sector privado, aunque no existe una obligación legal explícita en la norma laboral, es considerado una práctica esencial de gobernabilidad y altamente recomendada por los especialistas de Recursos Humanos.

El manual de funciones es vital porque define con claridad las responsabilidades y competencias de cada cargo, evitando confusiones y mejorando la eficiencia organizacional. Además, garantiza orden, transparencia y una adecuada gestión del talento humano.

Conforme a Rodríguez (2024)

El manual de procedimientos es un documento que contiene las reglas y pautas sobre cómo deben ejecutarse ciertos procesos en una empresa. Estos escritos permiten a las

organizaciones administrar y guiar sus operaciones, estrategias y flujos de trabajo hacia resultados óptimos, así como mantener estándares de calidad y eficiencia.

En cuanto a la gestión empresarial, este documento es esencial porque compila las políticas y los procedimientos que reflejan la visión, los valores y la cultura de una compañía, así como las necesidades y obligaciones de los empleados, dado que proporciona información relacionada con los procedimientos internos de la empresa.

El manual de procedimientos es importante porque estandariza las tareas y procesos dentro de la empresa, asegurando eficiencia, calidad y coherencia en las operaciones. Además, facilita la gestión y el cumplimiento de los objetivos organizacionales

3. Metodología

3.1 Paradigma

De acuerdo con Robbins y Coulter (2022), el enfoque positivista en las investigaciones administrativas se fundamenta en la obtención de información objetiva y medible, permitiendo analizar fenómenos organizacionales mediante técnicas cuantitativas y procedimientos sistemáticos.

En el ámbito de la administración, el paradigma positivista resulta pertinente para el estudio de estructuras organizacionales, procesos internos y desempeño empresarial, debido a que permite evaluar de manera objetiva aspectos como la eficiencia, la productividad y la coordinación organizacional. Según Daft (2022), las investigaciones administrativas basadas en métodos cuantitativos favorecen el análisis de los procesos organizacionales a través de la recolección y evaluación de datos, lo que posibilita identificar problemáticas, optimizar recursos y formular estrategias de mejora dentro de las empresas. En este sentido, el uso de un enfoque positivista aporta rigurosidad científica al estudio de los procesos administrativos y fortalece la formulación de propuestas organizacionales orientadas al mejoramiento empresarial.

El paradigma positivista es indispensable en la Distribuidora Surtivarios ya que permite analizar la realidad empresarial de forma objetiva y medible. Este enfoque facilita la toma de decisiones sustentadas en evidencia y no en suposiciones, promoviendo una gestión más racional, científica y eficiente**.** En consecuencia, el paradigma positivista contribuye al mejoramiento continuo y al fortalecimiento estratégico de la organización.

3.2 Enfoque

El enfoque cuantitativo se define como un proceso sistemático de recolección, análisis e interpretación de datos numéricos para responder preguntas de investigación específicas y validar hipótesis. Este enfoque se basa en la recopilación de datos objetivos y cuantificables, que pueden ser analizados utilizando técnicas estadísticas.

Es una metodología poderosa y versátil que se utiliza para investigar fenómenos, validar teorías y tomar decisiones informadas en una variedad de campos. Al comprender la definición y el alcance de la investigación cuantitativa, los investigadores pueden aprovechar al máximo este enfoque para generar conocimiento significativo y aplicable en sus respectivas áreas de estudio y práctica. (De Jesús, 2024)

El método cuantitativo resulta necesario para la Distribuidora Surtivarios ya que permite que la información recolectada se tabule, cuantifique y se grafique, lo que facilitará identificar patrones, tendencias y relaciones entre variables, obteniendo así resultados valiosos para el diseño organizacional de la empresa

3.3 Método

De acuerdo con el Equipo Editorial Etecé (2024), se define como Método empírico-analítico a un modelo de estudio científico basado en la experimentación directa y la lógica empírica. Es el empleado con mayor frecuencia en las ciencias, tanto en las ciencias naturales como en las ciencias sociales. Este método consiste en la aplicación de la experiencia directa a la obtención de pruebas para verificar o validar un razonamiento. Para eso, se vale de mecanismos y prácticas objetivas como las estadísticas, la observación y la replicación experimental.

El método empírico-analítico es necesario en la Distribuidora porque permite analizar de manera objetiva las situaciones que enfrenta la empresa a partir de la observación directa y la recopilación de evidencias en su contexto real. Por medio de la recolección y análisis de datos se pueden realizar recomendaciones basadas en lo que la Distribuidora Surtivarios necesita. Su aplicación es clave para la empresa ya que carece de estructura administrativa formal, y posibilita validar con hechos y datos concretos la necesidad de implementar un diseño organizacional y establecer roles.

3.4 Tipo de investigación

Es importante determinar el tipo de investigación que se va a desarrollar dentro de este trabajo el cual es de tipo descriptivo.

Según Hernández-Sampieri y Mendoza (2022):

La investigación descriptiva tiene como finalidad especificar y detallar las características, propiedades y comportamientos de un fenómeno, población o situación objeto de estudio. Este tipo de investigación se enfoca en recolectar información que permita describir de manera precisa los aspectos relevantes de una realidad determinada, sin manipular las variables analizadas.

La investigación descriptiva es adecuada para la Distribuidora ya que permitirá identificar y detallar la situación actual de la empresa, sus procesos, funciones y estructura interna. A través de este tipo de estudio se logrará proponer un diseño organizacional más eficiente y acorde a las necesidades de todos los colaboradores de la empresa.

Además de ser una investigación de tipo analítica que según Ortega (2022): Es un tipo

particular de investigación que requiere el uso de la capacidad de pensamiento crítico y la evaluación de los datos y la información pertinentes para el proyecto en cuestión.

Determina las conexiones causales entre dos o más variables. El estudio analítico pretende identificar las causas y los mecanismos que subyacen a la evolución del déficit comercial a lo largo de un periodo determinado.

Siendo así una investigación que permitirá ir más allá de la simple descripción y profundizar al identificar qué factores influyen por medio de la recolección de datos, llevando a cabo un análisis exhaustivo que permita una comprensión de la dinámica interna de la Distribuidora Surtivarios en su contexto actual. A través de este enfoque Descriptivo-analítico, se logra una representación detallada y precisa de la estructura organizativa, los procesos operativos y las interacciones entre los distintos actores involucrados, ayudándonos, de esta manera, a recoger más información sobre cada una de las variables específicas del estudio.

3.5 Población y muestra

3.5.1 Población

La población objeto de estudio para el diseño organizacional de la Distribuidora Surtivarios está constituida por 6 personas que laboran en la empresa y se detallan a continuación:

Tabla 1

Población Distribuidora Surtivarios

Nombre	Cargo
Fredy Melo	Representante legal y asesor comercial
Angie Melo	Auxiliar administrativa y contable
Johana Burbano	Auxiliar administrativa
Nidia Melo	jefe de bodega
María Bernal	Asesora comercial
Armando Ruiz	Contador

Fuente: Archivo Distribuidora Surtivarios S.A.S

3.5.2 Muestra

Teniendo en cuenta que la población objeto de estudio es limitada debido a que el personal de la Distribuidor Surtivarios en su totalidad son seis personas, no se calcula muestra, se realizará un censo.

3.6 Técnicas de recolección de la información

Fuentes Primarias: Será toda la información que se recolecte del propietario y trabajadores de la Distribuidora, se aplicaran encuestas a las personas que conforman el equipo de trabajo.

Fuentes Secundarias: Será aquella información recolectada mediante la consulta de monografías, artículos, proyectos de grado, bibliografía suministrada por las distintas bibliotecas de la ciudad de Pasto y de la universidad Cesmag.

Fuentes Terciarias: Aquella información útil que será recolectada mediante fuentes electrónicas como páginas web, artículos, tesis, libros electrónicos entre otros.

4. Análisis de Resultados

4.1 Diagnóstico organizacional de los procesos administrativos en la Distribuidora Surtivarios

El diagnóstico organizacional de los procesos administrativos en la Distribuidora Surtivarios se desarrolló con el fin de comprender cómo se están gestionando actualmente sus actividades internas y qué tan alineados se encuentran sus trabajadores con los lineamientos de la empresa. Para ello, se aplicó una encuesta de 21 preguntas dirigida al personal, abordando aspectos clave como la planeación estratégica, la identidad corporativa, los lineamientos administrativos, la gestión del talento humano y la comunicación interna.

Este instrumento permitió recopilar percepciones reales del equipo de trabajo frente a la claridad de funciones, el conocimiento de la misión y visión, la existencia de normas internas y la eficiencia en la coordinación de actividades. A partir de esta información, se busca identificar oportunidades de mejora que contribuyan al fortalecimiento de la estructura organizacional y al desarrollo de procesos administrativos más eficientes y competitivos.

Tabla 2

Cargos de la empresa

Cargo o función que desempeña
Representante legal
Jefe de bodega
Auxiliar administrativa
Auxiliar contable
Contador
Asesor comercial

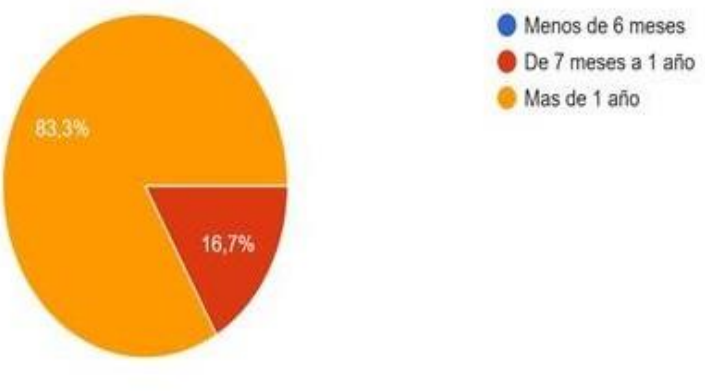
Fuente: Autoría propia

El 50% de los encuestados (3 personas) pertenece al área comercial, representado por los cargos de vendedora, vendedor y dueño-vendedor, lo que refleja una alta concentración del personal en actividades directamente relacionadas con las ventas y la generación de ingresos. Por otra parte, el 16,7% (1 persona) corresponde al área administrativa, representado por la auxiliar administrativa, quien cumple funciones de apoyo en la gestión interna de la empresa. En el área contable, se encuentra el 16,7% (1 persona)**,** correspondiente al contador, encargado de los procesos financieros y contables de la organización. Finalmente, el 16,7% (1 persona) pertenece al área operativa o logística, representado por la bodeguera, quien desempeña funciones relacionadas con el manejo de inventarios y almacenamiento.

4.1.1 Resultado de la encuesta a los empleados

Figura 1

Tiempo que lleva trabajando en la empresa

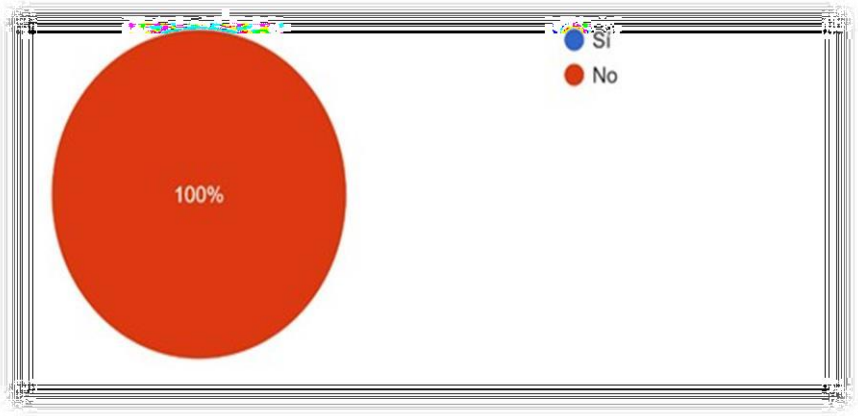


Fuente: Autoría propia

La figura anterior permite determinar que en definitiva el 83,3% del personal tiene más de un año trabajando en la empresa y solo el 16,7% su permanencia al interior de la empresa corresponde a un periodo menor de un año, esto es importante para los trabajadores porque demuestra que existe una baja rotación de personal y cierto nivel de estabilidad laboral.

Figura 2

¿Se ha divulgado la misión de la empresa?

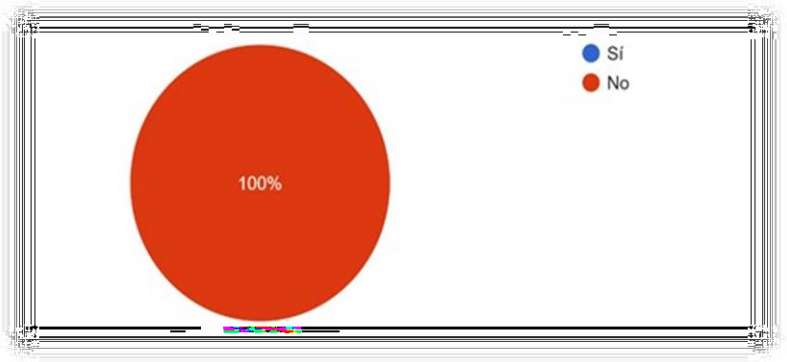


Fuente: Autoría propia

La figura anterior permite establecer que el 100 % de los trabajadores indicó que la misión de la empresa no ha sido divulgada, evidenciando una deficiencia en la comunicación interna. Es fundamental socializarla para que los colaboradores conozcan el propósito de la organización, orienten sus actividades hacia objetivos comunes y fortalezcan su sentido de pertenencia.

Figura 3

¿Se ha divulgado la visión de la empresa?

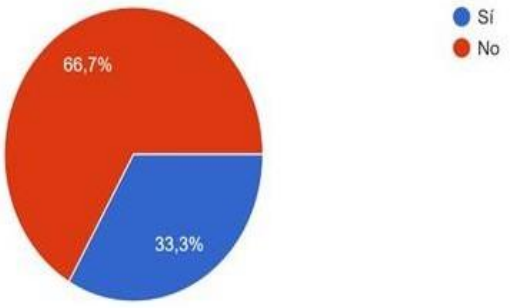


Fuente: Autoría propia

El 100 % de los trabajadores respondió que no se ha divulgado la visión de la empresa, evidenciando una deficiencia en la comunicación de los objetivos y proyecciones organizacionales. Es importante que la visión sea conocida por todos los colaboradores, ya que orienta los esfuerzos hacia un propósito futuro común, facilita el cumplimiento de los objetivos y fortalece el compromiso con la empresa. Por tanto, se requiere implementar estrategias para su adecuada socialización

Figura 4

Objetivos claros

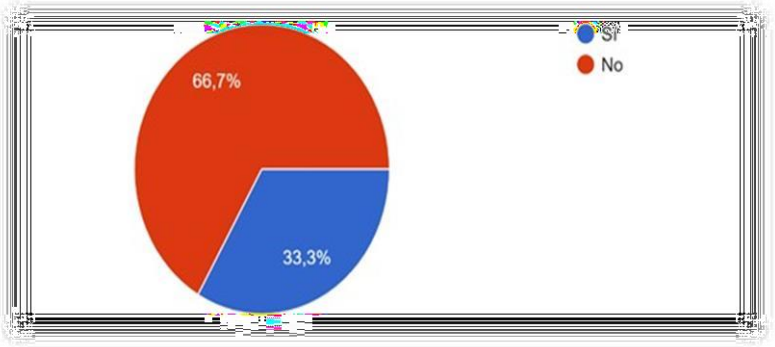


Fuente: Autoría propia

El hecho de que 66,7% de los trabajadores encuestados no tienen conocimiento de los objetivos de la empresa y solamente el 33,3% de los trabajadores si los conozcan, manifiesta que es posible que no existe una retroalimentación en la información pertinente a las metas y objetivos que la empresa persigue, situación que estaría perjudicando de manera ostensible el trabajo y el rendimiento que los trabajadores deben presentar en el resultado de sus actividades, ellos no tienen claro que pretende la empresa a corto, mediano y largo plazo.

Figura 5

Información sobre metas o planes



Fuente: Autoría propia

Si la empresa además de no planificar y a su vez no estructurar y consolidar su misión, visión y objetivos es muy difícil que los empleados puedan saber sobre metas o planes, es posible que los tengan, pero no son conocidos por la mayoría del personal, al parecer y de acuerdo al trabajo de campo y como se puede observar en la figura anterior se confirma que únicamente el 33,3% conoce la existencia de esas metas y planes que en algún momento se elaboraron. Esto permite establecer que en definitiva los empleados no tienen un norte y más aún si lo tiene no sabrían cómo llegar alcanzarlo.

Tabla 3

Formalizar la misión, visión y objetivos

¿Cree que sería útil establecer formalmente la misión, visión y objetivos para mejorar la organización?
• Si ya que permite mejorar el trabajo en equipo
• Sí. Porque, aunque uno ya sepa hacia dónde va, ponerlo por escrito hace que todos en la empresa lo tengan claro, sepan qué priorizar y se eviten malentendidos. Es como tener un mapa, todos saben por dónde ir.
• Si porque es necesario que la empresa cuente con los objetivos para poder cumplirlos
• SÍ, debido a que contar con una misión, visión y objetivos formales facilita la toma de decisiones y mejora la coordinación entre las distintas áreas de la empresa.
• SÍ, porque como trabajador considero que estos elementos fortalecen el sentido de pertenencia y motivación, al sentirnos parte de un proyecto con metas claras y bien definidas.

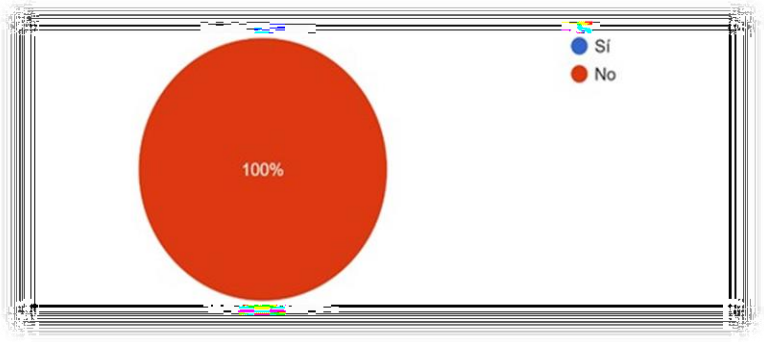
• SÍ, ya que establecer formalmente la misión, visión y objetivos mejora la organización interna, evita confusiones y permite que todos trabajemos bajo los mismos criterios y prioridades.

Fuente: Autoría propia

Se puede observar en las diferentes respuestas que el personal se siente que no se le entregan las herramientas pertinentes para poder desarrollar su trabajo con mayor compromiso y responsabilidad, lo anterior se puede evidenciar en el hecho de que el trabajador se siente aislado frente a la toma de decisiones, metas, objetivos y en general las actividades de planeación que realizan las directivas de Surtivarios.

Figura 6

Valores y principios



Fuente: Autoría propia

Partiendo de que los principios de una empresa son los valores y creencias fundamentales que guían su comportamiento y su toma de decisiones, se puede determinar que Surtivarios no posee una cultura empresarial y a su vez no tiene una identidad empresarial, los mismos que relaciones la moral y la ética, la gestión y su funcionamiento entre otros aspectos de importancia relevante. Este aspecto se puede evidenciar en la figura anterior donde todos los trabajadores desconocen tanto los valores como los principios de la empresa.

Tabla 4

Valores corporativos

¿Cree que es importante definir valores corporativos que promuevan el respeto, la honestidad y el trabajo en equipo?
• SÍ, porque fomentan un ambiente laboral respetuoso y colaborativo.

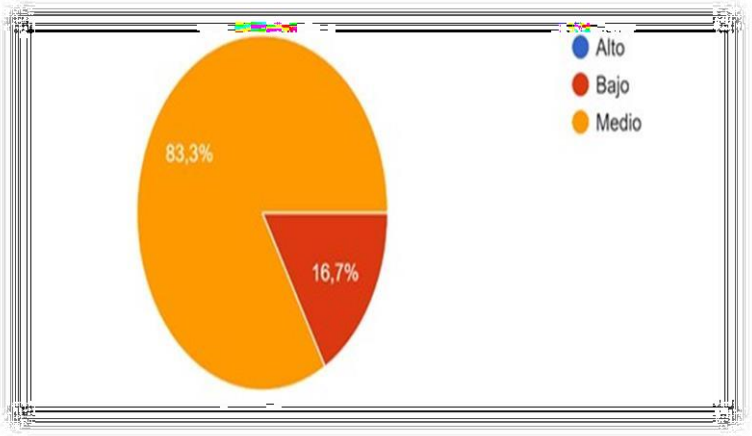
• Sí. Porque los valores marcan cómo se comporta la gente dentro de la empresa. Si todos saben que se espera respeto, honestidad y trabajo en equipo, se evitan conflictos, malos entendidos y se hace más fácil trabajar juntos
• Si porque mejora el trabajo y el ambiente laboral
• Si ya que definir estos valores hace que cada persona sepa cómo comportarse, evitando problemas y malentendidos entre compañeros.
• SÍ porque sirve para definir estos valores ayuda a fortalecer el trabajo en equipo y mejora la comunicación y las relaciones entre las distintas áreas.
• SÍ ya que fortalecen la honestidad y la confianza entre compañeros.

Fuente: Autoría propia

En este tipo de pregunta abierta es claro observar que los trabajadores sienten la importancia de los valores corporativos, pero no son inculcado por las directivas de las empresas, en otras palabras, es evidente que, si en una empresa los valores y principios no son implementados, el respeto y el ambiente laborar tampoco serán características que sean parte del día a día y de su cultura empresarial.

Figura 7

Sentido de pertenencia

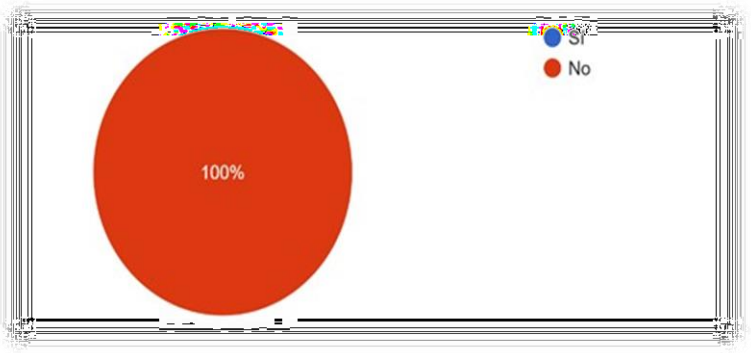


Fuente: Autoría propia

Uno de los aspectos más importantes al interior de las empresas es su sentido compromiso y pertinencia que los trabajadores tengan con organización, pero cuando no existe una planeación ideal y una cultura empresarial difícilmente se puede esperar un alto nivel de compromiso por parte de sus trabajadores, esto se podrá observar en el desempeño, en la eficiencia y competencia que tengan los mismos a la hora de evaluar los resultados, esto se puede observar en la figura anterior, cuando el 83,3% supone un nivel medio de compromiso y pertinencia con su empresa.

Figura 8

Políticas internas

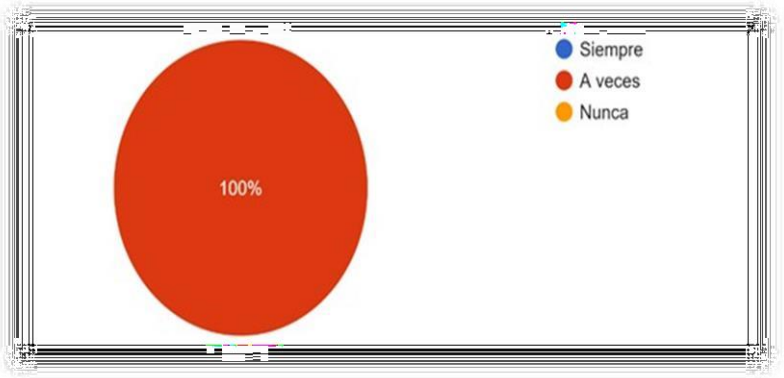


Fuente: Autoría propia

No pueden dejar de existir las políticas o en otras palabras la reglamentación o normatividad, porque como se decía anteriormente guían el comportamiento y la organización en general, se puede observar en la figura anterior que el 100% de los empleados desconocen de la existencia de políticas y normas, causando una gran problemática frente a la identidad que ellos deberían tener para con su empresa, lo que impacta en la eficiencia, comunicación y la confianza con la empresa.

Figura 9

Recibe instrucciones claras para realizar funciones



Fuente: Autoría propia

La falta de una estructura jerárquica de un manual de funciones o de procesos, se considera algo muy grave para lograr alcanzar los objetivos y el éxito de la empresa, no conocer sus funciones y además como realizarlas ayuda a que los empleados no puedan entender sus responsabilidades y a su vez exista confusión y no puedan enfocarse en sus objetivos y metas. Esto se puede observar claramente en la figura anterior donde el 100% recibe a veces alguna instrucción de cómo realizar sus funciones o tareas diarias.

Tabla 5

Falta de lineamientos administrativos

¿Considera que la falta de lineamientos administrativos afecta la eficiencia en el trabajo?
• SÍ, porque genera desorden y confusión en las tareas.
• Sí porque Sin lineamientos claros, cada quien hace las cosas a su manera, se pierde tiempo corrigiendo errores y se repite trabajo
• Si porque no están claras las actividades que se debe realizar
• Si porque se dificulta coordinar a personas y cada quien trabaja por su cuenta, lo que termina afectando la eficiencia general del trabajo.
• SÍ, porque la ausencia de normas administrativas afecta la organización del trabajo, limita la correcta asignación de responsabilidades y reduce el rendimiento del personal.
• Si ya que dificulta la organización del trabajo diario.

Fuente: Autoría propia

De acuerdo a las respuestas presentadas por los trabajadores de Surtivarios, se puede observar que los mismos pueden presentar confusión y desorientación y en muchos casos se duplican los esfuerzos y se pierde tiempo y recursos, situación que afecta la productividad de la empresa, ya que pueden presentarse errores en los procesos y en las tareas encomendadas a cada trabajador.

Tabla 6

Manual de funciones

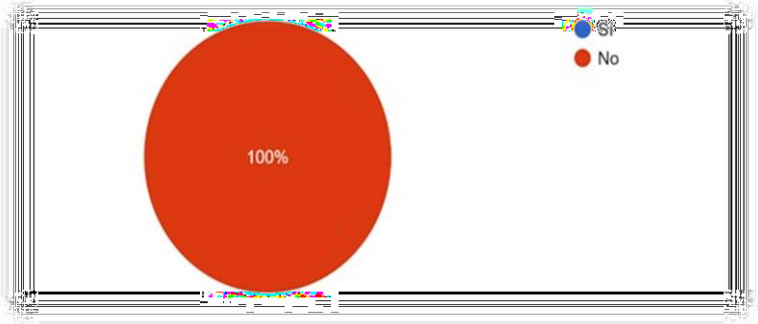
¿La empresa tiene un manual donde se describan las funciones de cada cargo?
• SÍ, porque aclaran las funciones y responsabilidades de cada área.
• Sí. Porque cuando cada persona sabe exactamente qué hacer y quién es responsable de qué, se evitan retrasos o confusiones, se funciona más ordenado y rinde mejor.
• Si para conocer las funciones de cada persona
• Considero que sí debido a que definir quién hace qué ayuda a trabajar en equipo, mejora la comunicación y evita que se repitan tareas innecesariamente.
• SÍ, porque tener reglas claras ayuda a que todos sepamos qué hace cada área, evitando confusiones y haciendo que el trabajo fluya mejor entre los equipos.
• SÍ, ya que mejoran la organización y el control de los procesos.

Fuente: Autoría propia

Lo primero que se puede evidenciar es que de acuerdo a las respuestas de los diferentes trabajadores es que ellos no tienen claridad y transparencia de sus actividades lo que significa en más errores y un mal resultado en la evaluación de su desempeño, algo que se podría evidenciar con más claridad en aquellos empleados nuevos porque se dificulta su rápida integración a los equipos de trabajo.

Figura 10

La empresa tiene manual de funciones

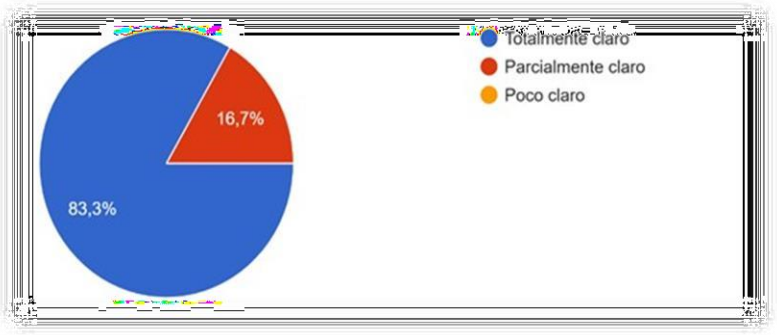


Fuente: Autoría propia

El manual de funciones es el documento clave en cualquier tipo de organización, el 100% de los trabajadores no se les describe sus responsabilidades, tareas y requisitos de cada puesto de trabajo, los trabajadores al parecer trabajan como rueda suelta al interior de la empresa, es urgente que la empresa empiece desde ya a implementar dicho manual de funciones y a su vez divulgarlo en un lugar visible donde todos puedan consultarlo.

Figura 11

Tiene claro sus funciones

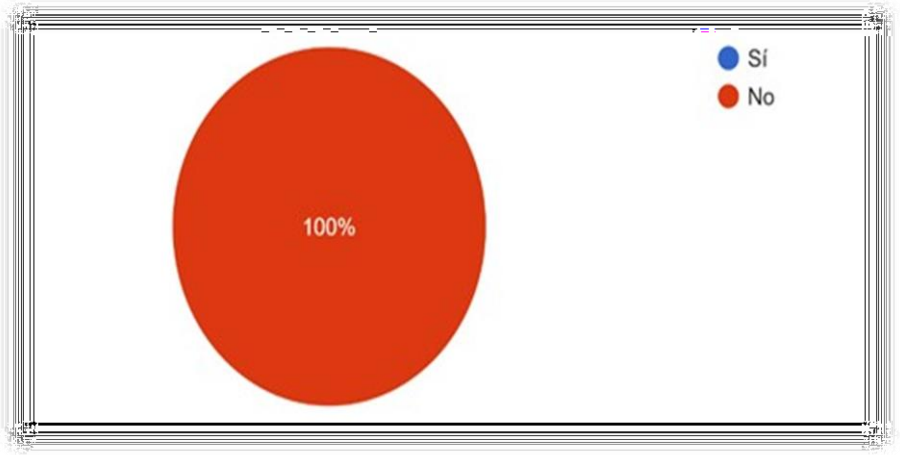


Fuente: Autoría propia

Si bien es cierto los empleados desconocen un manual de funciones, la gráfica anterior demuestra que el 83,3% si saben cuál es su función, lo que conlleva a deducir que en definitiva las funciones no están escritas en un documento que permita ser observado y consultado por los funcionarios.

Figura 12

Reciben capacitación o acompañamiento



Fuente: Autoría propia

La empresa según la figura anterior no ha realizado a través del tiempo ningún proceso de capacitación, tal vez desconoce la importancia de la misma, pues, su impacto reitera el crecimiento y el éxito de la misma, así se puede evidenciar en la gráfica donde el 100% de empleados manifiestan no haber sido capacitados.

Este aspecto impacta la productividad fomenta el desarrollo de cada trabajador, ya sea desde el punto de vista laboral como profesional, y lo importante es que el trabajador adopte los diferentes cambios que Surtivarios pueda generar a través del tiempo y de acuerdo a la dinámica de su contexto.

Tabla 7

Importancia del manual de funciones

¿Considera importante crear un manual de funciones y procedimientos para mejorar la comunicación interna?
• Si, porque mejora la comunicación y la claridad de funciones.
• un manual deja claro quién hace qué y cómo se hacen las cosas, así nadie depende de la memoria de otro

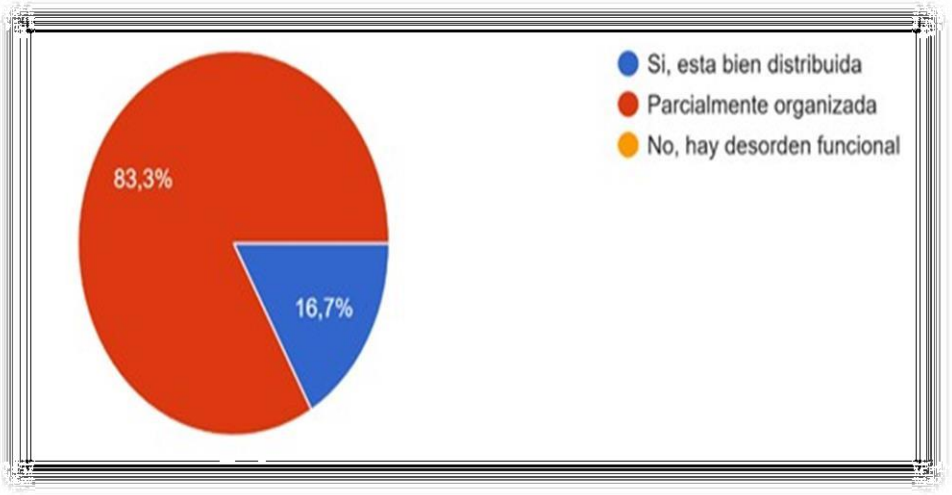
• Si, para tener claro la función de cada trabajador y no tener confrontaciones
• Si, debido a que con un manual de funciones se evita que se repitan tareas o se hagan cosas por equivocación, facilitando que los equipos se entiendan mejor y colaboren más fácilmente.
• Si, porque un manual de funciones y procedimientos ayuda a que todos sepan exactamente qué tienen que hacer y cómo hacerlo, evitando confusiones y malentendidos entre compañeros.
• SÍ, ya que define procedimientos claros para todos.

Fuente: Autoría propia

Los empleados de la empresa consideran que creación del manual de funciones y procedimientos mejoraría la comunicación interna, pues, consideran se obtendría mayor claridad en el que hacer y a quien dirigirse en caso de que necesiten orientación y claridad en alguno de los procesos que se desarrollen al interior de la empresa.

Figura 13

Existe adecuada distribución de funciones

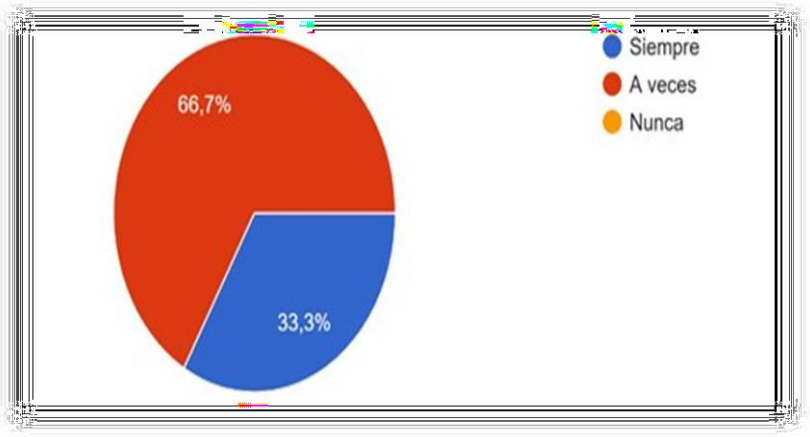


Fuente: Autoría propia

La percepción de los empleados sobre una organización de funciones apenas parcial es una señal de alerta empresarial. Esta deficiencia en la estructura operativa compromete directamente la eficiencia y el clima organizacional. En Surtivarios, la asignación inadecuada de tareas no solo limita el rendimiento, sino que invisibiliza el talento individual y la capacidad de apoyo profesional entre los colaboradores.

Figura 14

Hay comunicación efectiva



Fuente: Autoría propia

Siempre al interior de las empresas debe existir una comunicación efectiva y no como se evidencia en la figura anterior donde el 66,7% de los encuestados manifiesta que a veces si existe dicha comunicación, esto no se puede dar en la organizaciones, pues debe existir comprensión y mucha colaboración entre los empleados, estas son situación que van a impactar en la productividad de Surtivarios, los empleados van a escuchar activamente, con claridad, van a utilizar canales adecuados y va a existir un alto grado de retroalimentación.

Tabla 8

Diseño organizacional formal

¿Considera que un diseño organizacional formal mejoraría la coordinación y eficiencia del trabajo?
• Si, porque mejora la coordinación entre las áreas.
• Sí. Porque se muestra quién responde a quién así se evitan cruces de responsabilidades, se agilizan el trabajo y fluye mejor
• Si, para un mejor rendimiento grupal
• Si porque así se facilita la comunicación, se mejora el trabajo en equipo y se logra mayor eficiencia en todas las actividades.
• Si, porque ayuda a que todos sepamos cómo funciona la empresa, quién hace qué y cómo se relacionan las áreas, lo que mejora la coordinación y evita confusiones.
• Si, porque ayudaría a definir los roles y responsabilidades claras para cada uno de nosotros

Fuente: Autoría propia

El diseño organizacional, como se puede observar en las respuestas mejora por ejemplo los roles y responsabilidades de cada trabajador, de igual manera la comunicación entre los mismos lo que repercute gracias a la colaboración en la optimización de los procesos y en crecimiento de los trabajadores como de la empresa.

4.2. Misión, visión, objetivos y valores

4.2.1. Misión

David & David, (2017), define que:

"La misión empresarial constituye un elemento fundamental dentro de la planeación estratégica, ya que define la razón de ser de la organización, su propósito central y el valor que ofrece a sus grupos de interés."

En este sentido, la misión anterior de la Distribuidora Surtivarios establecía lo siguiente:

La distribuidora Surtivarios tiene como propósito ofrecer soluciones prácticas a las necesidades de los hogares y negocios a través de la distribución de productos de uso cotidiano, garantizando variedad, calidad y precios competitivos que contribuyen al bienestar de sus clientes y al fortalecimiento del comercio regional.

Si bien esta misión cumple con elementos básicos como la identificación del mercado objetivo (hogares y negocios), el tipo de producto (uso cotidiano) y la propuesta de valor (variedad, calidad y precios competitivos), presenta oportunidades de mejora en aspectos estratégicos como la diferenciación, la sostenibilidad, la innovación y el compromiso organizacional. Con el objetivo de alinear a la empresa con estándares de gestión estratégica contemporánea, se propone la siguiente reestructuración:

> Somos una organización líder en la comercialización y distribución de productos de consumo masivo, comprometida con el abastecimiento eficiente de hogares y negocios en la región. A través de la integración de tecnología logística y un talento humano capacitado, garantizamos un portafolio diversificado con estándares de calidad y precios justos, promoviendo la sostenibilidad, el desarrollo socioeconómico local y la generación de valor a largo plazo para nuestros grupos de interés.

La reestructuración de la misión obedece a la necesidad de incluir componentes críticos que estaban ausentes o implícitos en la versión anterior. Para este análisis, se utilizan los criterios de los nueve componentes esenciales de la misión propuestos por Fred R. David.

1. Inclusión del Talento Humano (Filosofía y Empleados)

En la misión antigua, el enfoque era puramente transaccional (producto-cliente). La nueva propuesta añade explícitamente al "talento humano capacitado".

Justificación: Según Kaplan y Norton (2004), el aprendizaje y crecimiento de los empleados son la base para mejorar los procesos internos y, por ende, la satisfacción del cliente. David (2013) refuerza que los empleados son un activo valioso y deben verse reflejados en la identidad corporativa.

2. Integración de Tecnología (Tecnología)

Se anexó la frase "integración de tecnología logística". La misión anterior mencionaba "soluciones prácticas", lo cual es ambiguo.

Justificación: En el sector de la distribución, la eficiencia operativa depende de la tecnología. Especificar esto comunica una ventaja competitiva y capacidad de adaptación, elementos cruciales para la supervivencia y el crecimiento en mercados dinámicos (Kotler & Keller, 2016).

3. Responsabilidad Social y Sostenibilidad (Imagen Pública)

Se transformó el concepto de "bienestar" (subjetivo) hacia "sostenibilidad y desarrollo socioeconómico".

Justificación: Drucker (2002) argumentaba que ninguna institución existe solo para sí misma, sino para cumplir una función social específica. La nueva misión aclara que la empresa no solo busca lucro, sino que es un agente activo responsable del entorno regional, mejorando su imagen pública.

4. Enfoque en la Rentabilidad y Crecimiento (Interés en la supervivencia)

Se añadió el concepto de "generación de valor a largo plazo".

Justificación: Una misión completa debe reflejar la intención de solidez financiera. Esto asegura a los inversionistas y acreedores que la empresa tiene una visión de crecimiento sostenido, más allá de simplemente "ofrecer productos" (David, 2013).

La ventaja competitiva en la propuesta de la misión radica en su capacidad para integrar procesos eficientes de comercialización y distribución de productos de consumo masivo, apoyados en herramientas tecnológicas y en un talento humano capacitado, lo que le permite garantizar un servicio oportuno y de calidad a hogares y negocios de la región. Asimismo, la empresa se diferencia por ofrecer un portafolio amplio y diversificado, acompañado de precios competitivos y estándares de calidad que contribuyen a satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes.

De igual manera, el compromiso con la sostenibilidad y el desarrollo socioeconómico local fortalece su posicionamiento en el mercado, permitiendo generar relaciones de confianza y fidelización con sus grupos de interés. En este sentido, la organización no solo orienta sus esfuerzos al crecimiento comercial, sino también a la creación de valor a largo plazo mediante prácticas responsables y estrategias enfocadas en la eficiencia operativa y la mejora continua.

Así mismo, la propuesta de valor de la misión propuesta para la organización consiste en brindar soluciones integrales de abastecimiento a hogares y negocios mediante la comercialización y distribución eficiente de productos de consumo masivo, garantizando calidad, variedad y precios justos. Para ello, se sugiere que la empresa incorpore tecnología logística y procesos administrativos que optimicen la atención al cliente y aseguran la disponibilidad oportuna de los productos en el mercado regional.

Además, se pretende que la organización ofrezca una experiencia de servicio confiable y eficiente, sustentada en el compromiso de su talento humano y en la implementación de estrategias orientadas a la satisfacción de las necesidades de los clientes. De esta manera, la empresa contribuye al fortalecimiento económico de la región y a la generación de valor sostenible para clientes, proveedores y demás grupos de interés

La nueva misión de Distribuidora Surtivarios evoluciona de una declaración operativa a una estratégica. Mientras que la antigua definía qué hace la empresa, la nueva define cómo lo hace (tecnología, talento) y para qué lo hace (valor, sostenibilidad), proporcionando un marco más robusto para la toma de decisiones gerenciales.

4.2.2 Visión

La visión organizacional es un elemento esencial dentro del direccionamiento estratégico, ya que define el rumbo que la empresa desea alcanzar en el futuro. Según Chiavenato (2017), la visión “representa la imagen que la organización tiene de sí misma en el futuro y sirve como guía para orientar sus decisiones y acciones estratégicas”. En este sentido, una visión clara permite establecer objetivos coherentes y alinear los esfuerzos de |todos los miembros de la organización.

Por su parte, Robbins y Coulter (2018) señalan que la visión debe ser capaz de “inspirar y motivar a los empleados, proporcionando un sentido de propósito y dirección”, lo que resalta su importancia no solo a nivel estratégico, sino también en la cultura organizacional.

En consecuencia, contar con una visión bien estructurada permite mejorar la toma de

decisiones, fortalecer la identidad corporativa, incrementar la competitividad y generar un sentido de pertenencia en los colaboradores, convirtiéndose en un pilar fundamental para el crecimiento sostenible de la empresa.

Distribuidora Surtivarios cuenta con la siguiente visión

"Ser una empresa reconocida en el mercado, ofreciendo buenos productos y servicios a nuestros clientes"

La visión planteada presenta una formulación básica y limitada, caracterizada por su ambigüedad. Si bien menciona el reconocimiento en el mercado y la oferta de productos y servicios, estos elementos son genéricos y aplicables a cualquier tipo de organización, lo que impide diferenciar a Surtivarios dentro de su sector.

Desde una perspectiva académica, una visión debe proyectar el futuro deseado de la organización en un horizonte de largo plazo, proporcionando, identidad y motivación. Sin embargo, en este caso no se evidencia una proyección clara, ya que no se especifica el alcance geográfico, el posicionamiento esperado, ni el tipo de liderazgo que la empresa aspira alcanzar. Asimismo, no incorpora elementos clave como la innovación, la competitividad, la eficiencia operativa o el crecimiento sostenido.

Otro aspecto relevante es la ausencia de una propuesta de valor definida. La expresión "buenos productos y servicios" resulta subjetiva y no comunica un diferencial competitivo, lo cual debilita su capacidad de orientar estratégicamente a la organización. De igual manera, no se hace referencia al público objetivo ni al impacto que la empresa desea generar en sus clientes o en el mercado.

En este sentido, la visión débil no cumple con su función de ser una guía clara para la toma de decisiones ni un elemento inspirador para los colaboradores, limitándose a una declaración general sin profundidad estratégica.

Por lo anterior se realiza esta propuesta de visión para Distribuidora Surtivarios

"Para el año 2030, ser una distribuidora líder a nivel regional, reconocida por su eficiencia logística, variedad de productos y excelencia en el servicio, generando valor y crecimiento para nuestros clientes"

La visión planteada establece de manera clara y estratégica el rumbo que la Distribuidora Surtivarios desea alcanzar en el largo plazo. En primer lugar, se define un horizonte temporal

concreto al año 2030, lo cual permite delimitar el periodo en el que la organización proyecta consolidar su crecimiento y posicionamiento en el mercado.

Asimismo, se establece como propósito principal "ser una distribuidora líder a nivel regional", lo que refleja una aspiración de reconocimiento, competitividad y expansión dentro de su sector. Este elemento es fundamental, ya que orienta los esfuerzos de la empresa hacia el fortalecimiento de su posicionamiento y participación en el mercado.

Por otra parte, la visión destaca factores clave de diferenciación como la eficiencia logística, la variedad de productos y la excelencia en el servicio, los cuales constituyen pilares fundamentales para el desarrollo de la actividad de distribución. Estos aspectos no solo definen la propuesta de valor de la empresa, sino que también responden a las necesidades y expectativas de su público objetivo.

Finalmente, se incorpora el de generar valor y crecimiento objetivo para los clientes, lo que evidencia una orientación hacia el mercado y un enfoque en la construcción de relaciones comerciales sostenibles. En conjunto, esta visión logra integrar elementos de proyección, competitividad y enfoque al cliente, convirtiéndose en una guía clara para la toma de decisiones y el desarrollo estratégico de la organización.

Así mismo, los cambios realizados transforman una visión general y limitada en una declaración sólida, específica y alineada con la realidad y proyección de la empresa, fortaleciendo su capacidad de orientar la toma de decisiones y el desarrollo organizacional.

4.2.3 Objetivos

Objetivos Empresariales ya establecidos por Surtivarios

4.2.3.1 Corto plazo

- Establecer y comunicar la misión, visión y valores (honestidad, responsabilidad y trabajo en equipo) a los seis colaboradores en un plazo de dos meses.
- Realizar un diagnóstico de procesos administrativos para detectar fallas en facturación y bodega.
- Asegurar que todo el personal cuente con instrucciones escritas sobre sus tareas diarias, evitando duplicidades y confusión de roles.

4.2.3.2 Mediano plazo

- Implementar manuales de funciones y procedimientos para uniformar ventas, cobros y despachos bajo estándares de calidad.
- Crear un organigrama formal que aclare jerarquías y fortalezca la coordinación entre ventas y administración.
- Optimizar los tiempos de despacho a los municipios de Nariño, mejorando la eficiencia y la satisfacción del cliente.

4.2.3.3 Largo plazo

- Posicionar a Surtivarios como distribuidora líder en Nariño, reconocida por su organización y calidad.
- Asegurar un crecimiento sostenible mediante una gestión estructurada y estratégica.
- Fomentar una cultura de excelencia que mantenga al personal motivado, comprometido y productivo.

Para mejorar los objetivos anteriores, aplicamos un enfoque más cuantitativo, participativo y alineado con los hallazgos específicos de las fuentes, transformándolos en metas de gestión y competitividad que permitan medir el éxito de la transición de un modelo empírico a uno profesional.

¿Por qué estos objetivos representan una mejora?

1. Son medibles: Incorporan porcentajes y datos concretos (como lograr el 100% de optimización o reducir los tiempos en un 15%), lo que permite evaluar resultados y evita que queden como simples propuestas.
2. Involucran a todo el equipo: Consideran la participación de los seis colaboradores a través de encuestas, fomentando su compromiso y sentido de pertenencia en la formulación de los objetivos.
3. Abordan las causas principales: Se orientan a resolver directamente los problemas identificados, como los cuellos de botella y la falta de claridad en las funciones.

Corto plazo

- Diagnóstico Organizacional Basado en Datos: Realizar encuestas y censos con el 100% del personal para identificar de forma precisa los cuellos de botella operativos en un plazo de dos meses.
- Identidad Colaborativa: Definir misión, visión y cinco valores institucionales mediante sesiones participativas, asegurando que todos los colaboradores se sientan representados y comprometidos con los principios de la empresa.

Mediano plazo

- Optimización del Talento: Aplicar un manual de funciones que logre claridad total en las responsabilidades, eliminando desorden funcional y garantizando que el personal evalúe su rol como completamente claro.
- Estandarización de Procesos: Crear manuales de procedimientos que reduzcan en un 15% los tiempos de facturación y despacho, minimizando errores detectados previamente.
- Fortalecimiento Jerárquico: Implementar un organigrama formal que eleve la efectividad comunicativa de "parcial" a "siempre efectiva" en los reportes trimestrales.

Largo plazo

- Modelo Administrativo Eficiente: Sustituir la gestión empírica por un enfoque científico y racional que distinga a Surtivarios por su eficiencia y transparencia.
- Crecimiento Sostenido: Mantener una estructura sólida capaz de aumentar un 10% anual la cobertura en municipios sin generar desorden operativo.
- Cultura de Alto Rendimiento: Promover satisfacción y compromiso laboral altos, reduciendo la rotación de personal y atrayendo talento calificado mediante roles y compensaciones claras.

La actualización y formalización de los objetivos en Surtivarios es esencial para que la empresa deje de operar sin dirección clara y pueda orientar su crecimiento de manera definida y estratégica. Al continuar trabajando con una gestión empírica y sin planeación formal, la organización mantiene un desorden funcional que limita su respuesta competitiva y eficiente frente al mercado de Nariño. La adopción de objetivos formulados con la metodología SMART permite medir el desempeño, evaluar resultados y valorar el impacto real de las estrategias implementadas.

Asimismo, contar con metas bien definidas mejora la calidad de las decisiones, reduce riesgos innecesarios y evita invertir esfuerzos en acciones que no contribuyen a la visión

empresarial. Internamente, estos objetivos se convierten en un motor de motivación, ya que ayudan a que los colaboradores comprendan su rol, se comuniquen mejor y trabajen sin ambigüedad en sus funciones. En síntesis, fortalecer los objetivos es un paso clave para profesionalizar la gestión de Surtivarios y consolidarla como una organización sólida, sostenible y competitiva en el ámbito regional.

4.2.4 Valores Corporativos

Los valores corporativos de la Distribuidora SURTIVARIOS constituyen la base que orienta el comportamiento, las decisiones y las relaciones tanto internas como externas de la empresa. A continuación, se presentan los valores corporativos que ya tenía previamente establecidos:

Responsabilidad: Este valor implica cumplir con los compromisos adquiridos con los clientes y proveedores, además de responder por las consecuencias de las decisiones tomadas para Surtivarios, esto se traduce en entregas puntuales y un manejo financiero transparente.

Honestidad: Consiste en actuar con transparencia y rectitud en todas las interacciones en una empresa que maneja gran variedad de inventario y ventas externas, la honestidad asegura que la comunicación con el cliente sea abierta y veraz, incluso en situaciones difíciles.

Trabajo en Equipo (Colaboración): Dado que Surtivarios cuenta con un equipo pequeño de seis personas, fomentar la cooperación es vital para maximizar el potencial de la empresa. Este valor promueve que los vendedores, auxiliares y bodegueros trabajen hacia objetivos comunes, mejorando el ambiente laboral.

Eficiencia: Como valor operativo, busca maximizar los recursos disponibles (tiempo, mercancía y talento) para lograr los mejores resultados posibles. En el contexto de la distribuidora, la eficiencia ayuda a optimizar los procesos de facturación y despacho, permitiendo ser más competitivo en el mercado regional.

Calidad en el Servicio: Se refiere al compromiso de ofrecer productos que satisfagan las necesidades reales del cliente y brindar una atención excepcional. La calidad es lo que permite construir la lealtad de los clientes en los diferentes municipios de Nariño donde opera la empresa.

El establecimiento de valores corporativos como la responsabilidad, honestidad, trabajo en equipo, eficiencia y calidad permitirá mejorar significativamente la posición competitiva de Surtivarios en la ciudad de Pasto y en el departamento de Nariño, al transformar la organización de una gestión empírica a una estructura empresarial sólida, estratégica y sostenible.

A continuación, se detalla cómo estos valores fortalecen la competitividad empresarial:

Diferenciación e identidad en el mercado: Actualmente, Surtivarios carece de una identidad corporativa claramente definida. La formalización de valores como la honestidad y la calidad permite diferenciar la empresa frente a sus competidores en el mercado regional.

Estos valores constituyen la "personalidad organizacional", proyectando una imagen profesional, confiable y estructurada ante clientes, proveedores y colaboradores. En mercados locales altamente competitivos, la identidad corporativa se convierte en un factor clave de posicionamiento.

Dirección estratégica y coherencia en la toma de decisiones: Los valores organizacionales funcionan como una brújula ética que orienta la gestión empresarial. En un contexto donde actualmente existe desorganización funcional, establecer principios claros facilita la toma de decisiones coherentes con la visión y los objetivos a largo plazo.

Esto permite que tanto el propietario como los colaboradores actúen bajo lineamientos definidos, reduciendo la improvisación y promoviendo una gestión más estratégica y planificada.

Eficiencia operativa y calidad del servicio: Los valores de eficiencia y calidad constituyen pilares operativos fundamentales:

Eficiencia: Permite optimizar recursos, reducir desperdicios y eliminar cuellos de botella en procesos como despacho, almacenamiento y facturación. Esto es especialmente relevante para una empresa distribuidora que atiende múltiples municipios de la región.

Calidad: Garantiza que los productos y el servicio ofrecido satisfagan las expectativas del cliente, fortaleciendo la fidelización y la reputación comercial en el mercado regional.

Fortalecimiento de la cultura organizacional interna

Al tratarse de una empresa con un equipo reducido, el valor del trabajo en equipo adquiere especial relevancia. Su implementación: Mejora la coordinación entre áreas como ventas, facturación y almacén.

Reduce conflictos internos y esfuerzos aislados.

Incrementa la motivación del personal al brindar claridad sobre los principios que orientan su labor. Facilita la solución conjunta de problemas operativos.

Una cultura organizacional sólida fortalece el sentido de pertenencia y mejora el desempeño general de la empresa.

Generación de confianza y credibilidad

Los valores éticos como la responsabilidad y la honestidad son fundamentales para consolidar relaciones comerciales sostenibles.

Cumplir compromisos, actuar con transparencia y responder oportunamente ante clientes y proveedores construye una reputación de confiabilidad. En el sector comercial regional, la reputación es una ventaja competitiva determinante que influye directamente en la permanencia y crecimiento empresarial.

La implementación formal de valores corporativos en Surtivarios se convierte en un componente estratégico dentro de la línea de investigación Gestión y Competitividad, ya que establece las bases para la estructuración organizacional, el crecimiento sostenible y la adaptación efectiva a las dinámicas del entorno empresarial regional.

Adoptar estos valores no solo fortalece la cultura interna, sino que posiciona a la empresa como una organización confiable, eficiente y orientada a la calidad, capaz de competir estratégicamente en el mercado de Pasto y Nariño.

En comparación con la versión antigua, la propuesta renovada amplía el enfoque tradicional hacia una perspectiva estratégica y sostenible. Mientras que los valores anteriores estaban centrados en principios básicos de comportamiento organizacional, la nueva versión incorpora elementos clave para la competitividad actual.

En consecuencia, los valores renovados no reemplazan los principios éticos tradicionales, sino que los fortalecen y expanden, alineándolos con una visión empresarial moderna, competitiva y socialmente responsable.

4.3 Logo y Slogan

El logo y el eslogan son elementos esenciales dentro de la identidad corporativa de una empresa, ya que permiten comunicar de manera visual y verbal su esencia, propósito y propuesta de valor.

El logo se entiende como el signo gráfico que identifica y diferencia a una organización en el mercado, facilitando su reconocimiento por parte de los clientes. De esta forma, los potenciales clientes pueden asociar con mayor facilidad una empresa con los productos o servicios que en esta se ofrece. Por lo tanto, el logotipo es la unión de imagen y letras que en un mismo mensaje resume aquellos conceptos que la empresa desea comunicar de sí misma.

Por su parte, el eslogan es una expresión breve, clara y memorable que resume el mensaje central de la marca y refuerza su posicionamiento (Kotler & Keller, 2016).

Ambos elementos trabajan en conjunto para generar una conexión emocional con el consumidor y destacar en el mercado.

Según Izquierdo T. Los cuatro tipos principales de logotipos son: logotipo (solo texto), isotipo (solo símbolo), imagotipo (símbolo y texto separados) e isologo (símbolo y texto unidos). Estos se diferencian por el uso de elementos tipográficos e icónicos, impactando la identidad visual de la marca.

- Logotipo (Wordmark): Se basa únicamente en texto, utilizando la tipografía para representar la marca (ej. Coca-Cola, Google).
- Isotipo (Icono): Es la representación visual o símbolo sin texto. Es el icono que identifica a la marca, como la manzana de Apple o la "pipa" de Nike.
- Imagotipo: Combina texto y símbolo, pero pueden funcionar por separado (ej. Adidas con su símbolo y texto).
- Isologo: Integra texto y símbolo en un solo elemento, de manera que no se pueden separar sin perder el diseño (ej. Burger King, Starbucks).

Teniendo en cuenta las definiciones anteriores, encontramos que la Distribuidora Surtivarios cuenta con un Isotopo, es decir un icono como representación visual de la empresa, que es el que se muestra a continuación:

Figura 15

Logo antiguo



Fuente: Información proporcionada por la Distribuidora Surtivarios

Tomando como base el anterior logo, se puede ver que este está compuesto por un monograma tipográfico, donde se entrelazan las letras “S” y “V”, probablemente haciendo

referencia a Surtivarios. A su vez se hace uso del color negro el cual aparentemente transmite elegancia, formalidad y sobriedad por la Tipografía utilizada se puede ver algo estilizada con curvas y terminaciones finas, lo que le da un aire más sofisticado que comercial; asi mismo tiene un diseño minimalista el cual no contiene íconos ni elementos adicionales, solo las iniciales.

¿Qué refleja el logo? Este logo proyecta:

- Elegancia y exclusividad
- Marca personal o de lujo
- Simplicidad y orden visual

Sin embargo, también comunica algo importante y puede parecer más una marca de ropa, accesorios o marca personal, que una distribuidora.

El logo actual de la distribuidora Surtivarios, aunque es estéticamente limpio y elegante, presenta debilidades a nivel estratégico, ya que no logra comunicar claramente la naturaleza del negocio. Carece de elementos que representen su contexto comercial, como la distribución, la variedad de productos o su relación con sectores como ferretería y papelería. Además, transmite una imagen estática que no refleja el dinamismo propio de una distribuidora, donde el movimiento, la logística y el abastecimiento son fundamentales.

Asimismo, no genera una conexión efectiva con su público objetivo, que busca confianza, practicidad y amplitud de portafolio. La ausencia de símbolos, colores variados o elementos visuales que sugieran diversidad limita la percepción de variedad, uno de los pilares del negocio. En conjunto, el logo funciona como una identidad visual básica, pero no comunica el sector, ni la propuesta de valor, ni la esencia operativa de Surtivarios como distribuidora.

Con el propósito de fortalecer la identidad corporativa de la empresa, se presenta una propuesta de rediseño del logotipo para la Distribuidora Surtivarios, basada en las necesidades previamente identificadas en cuanto a comunicación visual, reconocimiento de marca y coherencia con su actividad comercial. Esta nueva propuesta surge como respuesta a la importancia de proyectar una imagen más alineada con el sector de distribución de productos de ferretería, cacharrería, papelería y variedades, incorporando elementos gráficos que representen de manera clara y estratégica la naturaleza del negocio.

Figura 16

Propuesta de logo



Fuente: Autoría propia

En el contexto actual, caracterizado por mercados altamente competitivos y consumidores cada vez más exigentes, la construcción de una identidad corporativa sólida se convierte en un factor determinante para el posicionamiento y reconocimiento de las empresas. El eslogan constituye una frase breve y memorable que permite comunicar la esencia, los valores y la propuesta de valor de una organización, facilitando su posicionamiento y reconocimiento en la mente de los consumidores (Kotler, Keller & Chernev, 2022).

En este sentido, la necesidad de rediseñar el logotipo de la Distribuidora Surtivarios surge a partir del análisis de su identidad visual anterior, la cual, aunque presentaba una propuesta estética limpia y elegante, no lograba comunicar de manera efectiva la naturaleza del negocio ni su propuesta de valor. Al tratarse de una empresa dedicada a la comercialización y distribución de productos de ferretería, cacharrería, papelería y variedades en diferentes municipios del departamento de Nariño, resulta fundamental contar con una identidad gráfica que refleje estos atributos de forma clara, dinámica y representativa.

En este caso, el logotipo anterior carecía de elementos visuales que evocaran conceptos como variedad, abastecimiento, trabajo y distribución, aspectos esenciales dentro del modelo de negocio de Surtivarios. Por lo tanto, su rediseño se justifica como una estrategia orientada a mejorar la comunicación visual y fortalecer el posicionamiento de la empresa en su mercado objetivo.

El nuevo logotipo propuesto corresponde a un imagotipo, ya que combina un símbolo gráfico con el nombre de la empresa, permitiendo su uso conjunto o separado sin perder identidad.

En el caso de la Distribuidora Surtivarios, el imagotipo integra las iniciales de la marca con una serie de elementos gráficos representativos de los productos que comercializa, tales como herramientas, artículos de papelería y símbolos asociados al comercio, lo que permite comunicar de manera inmediata la diversidad de su portafolio.

Adicionalmente, la incorporación de formas como engranajes y composiciones circulares aporta una sensación de movimiento, dinamismo y continuidad, elementos que se relacionan directamente con la actividad de distribución. Esto responde a la necesidad de proyectar a la empresa no solo como un proveedor de productos, sino como un agente activo dentro de la cadena de abastecimiento, capaz de impulsar el crecimiento de los negocios que atiende. De acuerdo con Wheeler (2021), los elementos gráficos y las formas utilizadas en la identidad visual influyen directamente en la percepción de dinamismo, confianza y posicionamiento estratégico de una marca frente a sus públicos.

En cuanto al uso del color, la combinación de tonos azul y naranja cumple una función estratégica dentro del diseño. El azul se asocia comúnmente con la confianza, la seguridad y el profesionalismo, mientras que el naranja transmite energía, dinamismo y cercanía. Esta combinación permite equilibrar la percepción de una empresa confiable con la de una organización activa y orientada al servicio, lo cual resulta pertinente para el tipo de mercado en el que opera Surtivarios.

Por otra parte, el rediseño del logotipo también responde a la necesidad de mejorar la recordación de marca, ya que una identidad visual moderna, coherente y fácilmente reconocible permite fortalecer el posicionamiento de la empresa en la mente de los consumidores y diferenciarla frente a la competencia. Según Kotler, Keller y Chernev (2022), los elementos visuales de una marca cumplen un papel fundamental en la construcción de reconocimiento y recordación, debido a que facilitan la identificación inmediata por parte del público objetivo. En este sentido, un logotipo más descriptivo, dinámico y visualmente atractivo facilita su identificación y diferenciación frente a otros competidores del sector.

En conclusión, el rediseño del logotipo de la Distribuidora Surtivarios se justifica como una acción estratégica orientada a fortalecer su identidad corporativa, mejorar su comunicación visual y consolidar su posicionamiento en el mercado regional. La implementación de un imagotipo que integra elementos representativos del negocio, junto con una adecuada selección de formas y colores, permite proyectar una imagen más coherente, profesional y alineada con su

propuesta de valor, contribuyendo así al crecimiento y reconocimiento de la empresa.

Figura 17

Propuesta de slogan



Fuente: Autoría propia

Para complementar y siendo parte del proceso de fortalecimiento de la identidad corporativa de la Distribuidora Surtivarios, se plantea la incorporación de un eslogan integrado al logotipo, con el fin de complementar y reforzar el mensaje que la empresa proyecta hacia su público objetivo. En este sentido, el eslogan **"Surtimos tu negocio, impulsamos tu crecimiento"** se incorpora como un elemento estratégico que acompaña la identidad visual, permitiendo comunicar de manera clara y directa no solo la actividad comercial de la empresa, sino también su compromiso con el desarrollo de sus clientes.

La integración del eslogan dentro del logo, tal como se presenta en la propuesta gráfica, responde a la necesidad de consolidar una comunicación más completa, en la que lo visual y lo verbal trabajen de forma conjunta para generar mayor recordación, diferenciación y posicionamiento en el mercado. De esta manera, Surtivarios no solo se identifica como una distribuidora, sino como un aliado estratégico que aporta valor al crecimiento de los negocios en la región.

a. "Surtimos tu negocio" Esta primera parte del slogan comunica de manera directa la actividad principal de la empresa: abastecer

La palabra *"surtimos"* no solo implica vender productos, sino garantizar disponibilidad, variedad y continuidad en el inventario de los clientes.

Además, el uso de *"tu negocio"* genera cercanía y personalización, haciendo sentir al

cliente que el servicio está pensado específicamente para él.

b. “Impulsamos tu crecimiento “Aquí el mensaje va más allá de la simple distribución. La empresa se posiciona como un aliado estratégico. No solo entrega productos, sino que contribuye al desarrollo del cliente, ayudándole a aumentar sus ventas, mejorar su oferta y fortalecer su negocio.

La palabra *“impulsamos”* transmite acción, dinamismo y apoyo constante.

El slogan en conjunto comunica que la distribuidora no solo vende, sino que aporta valor al crecimiento comercial de sus clientes, creando una relación de beneficio mutuo.

En el caso de la Distribuidora Surtivarios, estos elementos adquieren una relevancia estratégica, debido a la naturaleza de su actividad comercial. Al dedicarse a la distribución y comercialización de productos de cacharrería, variedades, papelería y ferretería en diferentes municipios del departamento de Nariño, la empresa requiere proyectar una imagen sólida, confiable y cercana a sus clientes. El logotipo de Surtivarios cumple esta función al integrar elementos visuales asociados a la variedad de productos, el trabajo y el servicio, lo que permite transmitir de forma gráfica la amplitud de su portafolio y su enfoque comercial.

Asimismo, el eslogan “Surtimos tu negocio, impulsamos tu crecimiento” complementa esta identidad al comunicar no solo la actividad principal de la empresa el abastecimiento de productos, sino también el valor agregado que ofrece a sus clientes. Este mensaje posiciona a Surtivarios como un aliado estratégico, que contribuye al desarrollo y fortalecimiento de los negocios que atiende, especialmente en contextos regionales donde la distribución eficiente es un factor clave para la sostenibilidad comercial.

La importancia del logotipo y el eslogan radica en su capacidad para generar recordación, diferenciación y confianza en el mercado. Según Aaker (1996), una identidad de marca sólida permite establecer vínculos emocionales y funcionales con los consumidores, lo cual influye directamente en su preferencia y fidelización. En este sentido, ambos elementos no solo cumplen una función estética o comunicativa, sino que también forman parte de la estrategia de posicionamiento de la empresa.

En conjunto, el logotipo y el eslogan de la Distribuidora Surtivarios contribuyen a consolidar una imagen coherente y profesional, alineada con su misión de abastecer negocios y promover su crecimiento. De esta manera, se convierten en herramientas clave para fortalecer su presencia en el mercado regional y para diferenciarse dentro de un entorno competitivo.

6. Estructura organizacional

Para Distribuidora Surtivarios, el organigrama funciona como la representación gráfica de su estructura interna, mostrando como se conectan y coordinan las funciones de sus trabajadores. En un contexto competitivo como el de Pasto y el departamento de Nariño, disponer de esta estructura resulta clave para asegurar una adecuada coordinación y el cumplimiento de los objetivos de la organización.

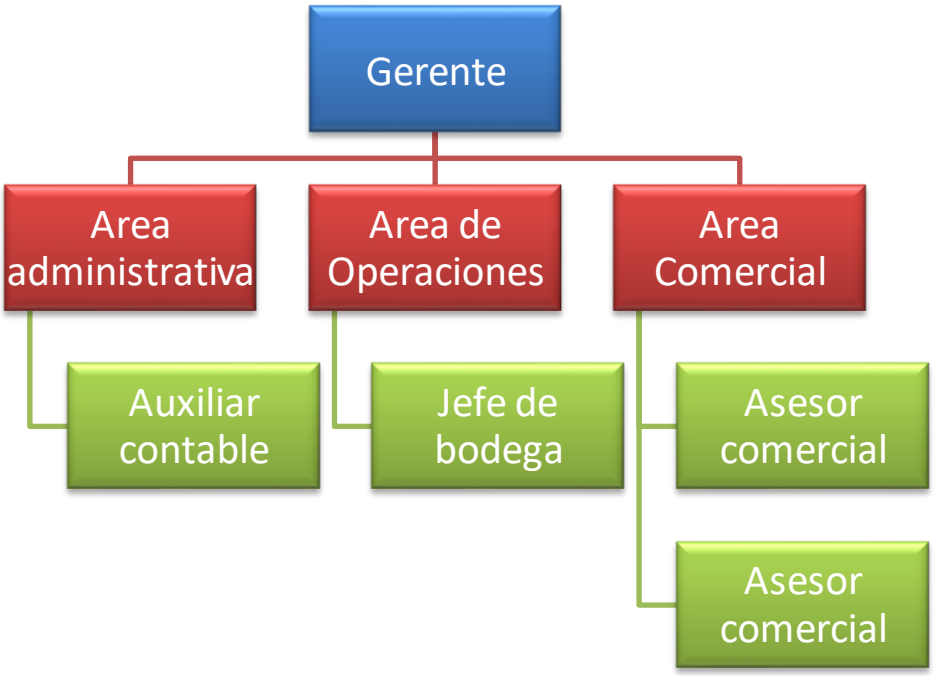
Actualmente, las falencias en la definición de cargos, funciones y niveles de autoridad generan desorganización interna, duplicidad de tareas, fallas en la comunicación y dificultades en la toma de decisiones.

Además, el rediseño del organigrama facilita el control y la supervisión de las actividades, permitiendo a los directivos ejercer un liderazgo más efectivo y tomar decisiones basadas en una estructura clara de autoridad. Asimismo, fortalece la coordinación entre áreas clave como ventas, logística, compras y administración, lo cual es especialmente importante en una empresa distribuidora.

Finalmente, esta propuesta se justifica en la necesidad de que Surtivarios sea más competitiva en el mercado, adaptándose a las exigencias actuales mediante una organización interna sólida, eficiente y alineada con sus metas de crecimiento y sostenibilidad.

Figura 18

Organigrama antiguo



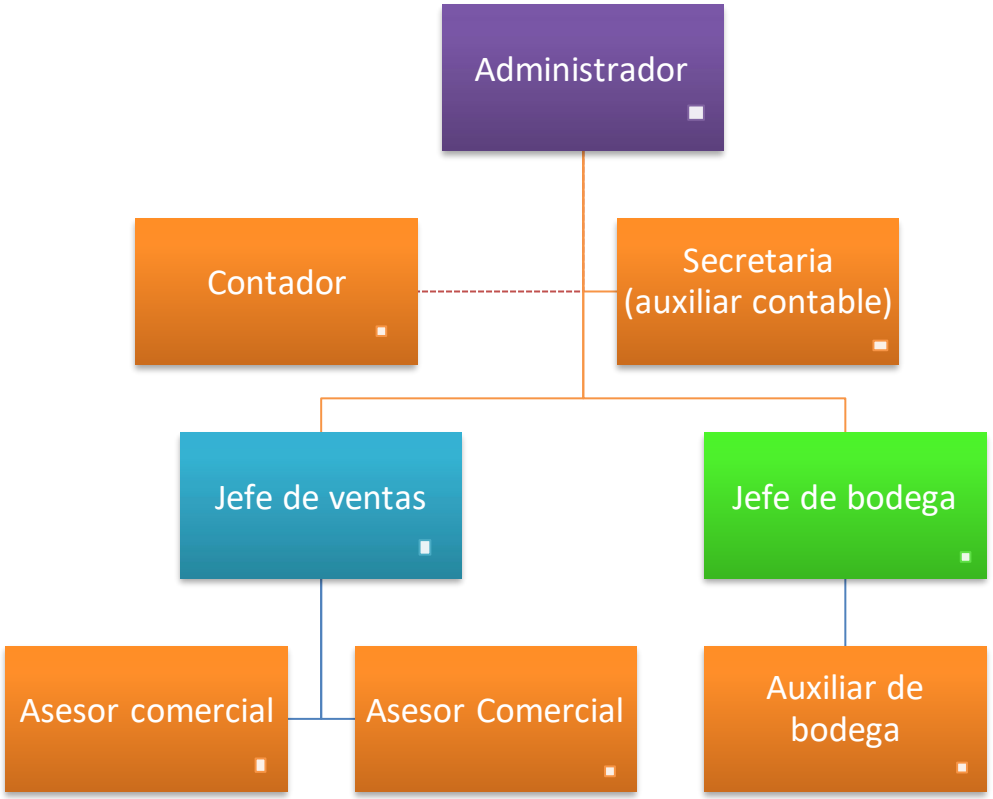
Fuente: Autoría propia

A continuación, se presenta la propuesta de organigrama integral para la Distribuidora Surtivarios, la cual ha sido diseñada considerando tanto el talento humano actual como la incorporación estratégica de funciones clave, sin generar un incremento significativo en la nómina. Este modelo organizacional busca corregir el "desorden funcional" identificado en el diagnóstico, caracterizado por la falta de claridad en roles, duplicidad de tareas y debilidades en la comunicación interna.

La estructura propuesta responde a un enfoque funcional y flexible, adecuado para pequeñas empresas, donde se optimiza el recurso humano existente mediante la asignación de responsabilidades complementarias a cada cargo. De esta manera, se logra una distribución más eficiente del trabajo, evitando la necesidad de crear múltiples puestos adicionales que podrían afectar la sostenibilidad financiera de la organización.

Figura 19

Organigrama Distribuidora Surtivarios



Fuente: Autoría propia

El organigrama propuesto para Distribuidora Surtivarios corresponde a un modelo de tipo vertical, el cual representa la estructura organizacional bajo una disposición jerárquica en forma de pirámide, donde la autoridad se distribuye de arriba hacia abajo. En este esquema, los niveles superiores concentran la toma de decisiones y el control estratégico, ubicando en la cúspide al gerente de la empresa, mientras que en los niveles inferiores se encuentran los demás colaboradores, organizados según su cargo, funciones y grado de responsabilidad.

Este tipo de organigrama presenta similitudes con la estructura jerárquica tradicional, ya que establece líneas de mando claramente definidas, priorizando la autoridad formal y la supervisión directa sobre otros enfoques más flexibles como los modelos matriciales, donde predomina la colaboración transversal. En el caso de Surtivarios, esta elección resulta adecuada debido a su tamaño, su estructura operativa y la necesidad de fortalecer el orden interno y la claridad en la asignación de responsabilidades.

Entre las principales ventajas de este modelo organizacional se destaca la claridad en la distribución de la autoridad y la responsabilidad, lo cual permite identificar de manera precisa quién toma las decisiones y quién responde por cada proceso dentro de la empresa. En este sentido,

el gerente asume el rol principal como máxima autoridad, facilitando la dirección estratégica y el control general de la organización.

Asimismo, este tipo de estructura resulta familiar para los colaboradores, lo que favorece su comprensión e implementación, reduciendo la resistencia al cambio y facilitando la adaptación a un modelo organizacional más formal. De esta manera, cada empleado puede reconocer con claridad su posición dentro de la empresa, identificar a su superior inmediato y comprender sus funciones, lo cual contribuye a mejorar la comunicación interna, evitar la duplicidad de tareas y aumentar la eficiencia y productividad en el desarrollo de las actividades.

El funcionamiento eficiente de una empresa depende en gran medida de la correcta definición de sus cargos y de la claridad en las responsabilidades asignadas a cada uno de ellos. En el caso de la Distribuidora Surtivarios, cada rol dentro de la estructura organizacional cumple una función específica que contribuye al desarrollo de las actividades administrativas, comerciales y operativas. A continuación, se presenta la importancia de cada uno de los cargos, evidenciando su aporte al cumplimiento de los objetivos y al fortalecimiento de la organización

Administrador

Este cargo es fundamental porque representa la máxima autoridad y dirección estratégica de la empresa. Su importancia radica en que es quien toma decisiones clave, define objetivos y orienta el crecimiento del negocio. Sin este rol, la empresa carecería de dirección, planificación y control, lo que afectaría su sostenibilidad y competitividad.

Contador

El contador es importante porque garantiza el cumplimiento de las obligaciones legales y financieras. Su labor permite llevar un control adecuado de los ingresos, gastos e impuestos, evitando sanciones y facilitando la toma de decisiones económicas. Aunque sea externo, su función es clave para la estabilidad financiera de la empresa.

Secretaria, Auxiliar contable

Este cargo es esencial porque actúa como el soporte administrativo y operativo de la empresa. Su importancia radica en que conecta procesos como facturación, atención al cliente y registro contable, asegurando el orden interno y el flujo adecuado de la información. Sin este rol, habría desorganización administrativa.

Jefe de ventas

Es un cargo clave porque se encarga de dirigir y controlar el área comercial, que es la principal fuente de ingresos de la empresa. Su importancia está en que organiza las ventas, establece estrategias y supervisa a los asesores, asegurando el cumplimiento de metas y el crecimiento comercial.

Jefe de bodega

Este rol es fundamental para garantizar la correcta gestión del inventario y la logística. Su importancia radica en que controla la entrada y salida de productos, evitando pérdidas, desabastecimiento o errores en los pedidos. Es clave para que la operación funcione de manera eficiente.

Asesores comerciales

Son esenciales porque representan la fuerza de ventas directa de la empresa. Su importancia está en que generan ingresos mediante la captación y atención de clientes. Además, permiten expandir el mercado y fortalecer la relación con los clientes en los diferentes municipios.

Auxiliar de bodega

Este cargo es importante porque apoya las actividades operativas, asegurando que los procesos de almacenamiento y despacho se realicen de manera ágil. Su labor permite optimizar tiempos y reducir errores, lo que impacta directamente en la satisfacción del cliente.

Cada uno de los cargos dentro de Surtivarios cumple un papel fundamental en el funcionamiento integral de la empresa, ya que permite la división del trabajo, la especialización de funciones y la coordinación entre áreas. En conjunto, estos roles contribuyen a mejorar la eficiencia operativa, fortalecer la gestión administrativa y garantizar el cumplimiento de los objetivos organizacionales

7. Manual organizacional

En el contexto organizacional actual, la adecuada estructuración interna de las empresas es un factor clave para garantizar su eficiencia, crecimiento y sostenibilidad. En este sentido, la Distribuidora Surtivarios, dedicada a la comercialización y distribución de productos de cacharrería, papelería, ferretería, variedades y aseo en el departamento de Nariño, presenta una debilidad significativa al no contar con un manual organizacional que incluya la descripción de cargos ni con un manual de procedimientos que facilite la comunicación interna y la estandarización de sus procesos.

La ausencia de estos instrumentos genera dificultades en la asignación clara de responsabilidades, posibles duplicidades de funciones, fallas en la comunicación entre áreas y una menor eficiencia en el desarrollo de las actividades diarias. Asimismo, limita la capacidad de la empresa para mantener un control adecuado de sus operaciones y para garantizar un servicio consistente a sus clientes.

En este sentido, los manuales organizacionales, especialmente el manual de funciones y el manual de procedimientos, son herramientas fundamentales para cualquier organización, ya que permiten definir con claridad las responsabilidades de cada cargo, establecer líneas de autoridad, mejorar la coordinación interna y optimizar el uso de los recursos. En el caso de una distribuidora como Surtivarios, donde intervienen múltiples procesos logísticos, comerciales y administrativos, su implementación resulta aún más relevante, dado que contribuye a asegurar un flujo de trabajo ordenado, eficiente y alineado con los objetivos empresariales.

El presente Manual de Funciones y Competencias de Distribuidora Surtivarios ha sido desarrollado como una herramienta estratégica para la organización y optimización del talento humano. En una empresa dedicada a la comercialización mayorista y minorista de productos de cacharrería, papelería, variedades, aseo, entre otros en las regiones de Pasto y Nariño, la claridad en los roles es fundamental para mantener la eficiencia operativa.

Se define de manera detallada las responsabilidades, perfiles, niveles de autoridad y competencias requeridas para cada uno de los cargos que integran la estructura organizacional. Su objetivo es servir como guía para los procesos de selección, evaluación de desempeño y capacitación, asegurando que cada colaborador comprenda su aporte hacia el cumplimiento de las metas comerciales y administrativas de la distribuidora.

Con esta estructura, Surtivarios busca fortalecer su presencia en el mercado, garantizando que el flujo de mercancía y la atención al cliente se realicen bajo estándares de excelencia y control

financiero.

Tabla 2

Funciones Administrador

	Administrador
Formación académica	Profesional en Administración de Empresas, Administración Financiera, Administración Comercial, Contaduría Pública, Economía o carreras afines**.** Se recomienda contar con formación complementaria en dirección empresarial, gestión financiera, talento humano o estrategias comerciales.
Supervisión a ejercer:	Todo el personal de la sucursal y departamentos (Apoyo Estratégico, Administrativo y Talento Humano, Comercial y Mercadeo, Logística y Operaciones, Transversal y Cumplimiento).
Años de experiencia:	2 a 4 años en cargos administrativos o de dirección.
Objetivo del puesto:	Dirigir estratégicamente la empresa garantizando el cumplimiento de metas comerciales, administrativas y operativas en Pasto y Nariño. Asegurar el posicionamiento de la distribuidora como líder regional en la comercialización de cacharrería, papelería, variedades y productos de aseo.
Conocimientos o competencias obligatorias:	Administración, liderazgo, contabilidad básica, análisis financiero, estrategias comerciales, manejo de Office y software contable. Conocimiento del mercado mayorista y minorista en el departamento de Nariño.
Habilidades deseables:	Liderazgo estratégico, toma de decisiones, comunicación asertiva, resolución de conflictos.
Funciones principales:	Supervisar metas, controlar costos, aprobar compras, analizar resultados financieros, supervisar inventarios, liderar reuniones con los líderes de cada área.
Funciones adicionales:	Representación legal y definición de estrategias de expansión para introducir nuevas líneas de productos de variedades.

Dentro de la estructura organizacional de la Distribuidora SURTIVARIOS, el cargo de administrador representa un rol fundamental para el adecuado funcionamiento y desarrollo de la

empresa. Su importancia radica en que es el encargado de planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades operativas, comerciales y administrativas, garantizando el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

En una empresa dedicada a la comercialización y distribución de productos de cacharrería, papelería, ferretería, variedades y aseo, el administrador cumple una función estratégica al coordinar los diferentes procesos que intervienen en la cadena de abastecimiento, desde la adquisición de productos hasta su entrega final a los clientes. Esto implica supervisar el manejo adecuado de inventarios, optimizar los recursos disponibles, asegurar la calidad del servicio y mantener relaciones comerciales efectivas con proveedores y clientes.

Asimismo, el administrador actúa como un eje central en la toma de decisiones, permitiendo responder de manera oportuna a las necesidades del mercado y a las dinámicas propias del sector. Su capacidad de liderazgo y gestión contribuye a fortalecer el trabajo en equipo, mejorar la comunicación interna y promover un ambiente laboral organizado y eficiente.

En el caso específico de la Distribuidora Surtivarios, donde se manejan múltiples líneas de productos y se atienden diversos puntos de venta en la región de Nariño, la presencia de un administrador es clave para garantizar la coordinación de las actividades logísticas y comerciales, evitando fallas operativas y asegurando la continuidad del negocio. De esta manera, este cargo no solo aporta al control interno de la empresa, sino también a su crecimiento, competitividad y sostenibilidad en el mercado.

Tabla 3

Funciones Contador

	Contador
Formación académica:	Profesional en Contaduría Pública, con Tarjeta Profesional vigente. Preferiblemente con conocimientos complementarios en NIIF para PYMES, legislación tributaria colombiana, análisis financiero y manejo de software contable**.**
Supervisión a ejercer:	Área contable y auxiliares contables.
Años de experiencia:	2 a 4 años de experiencia en el área contable y financiera.
Objetivo del puesto:	Planificar, coordinar y controlar los procesos contables y financieros de la empresa, garantizando la veracidad de la información, el cumplimiento de las obligaciones fiscales y la adecuada toma de decisiones administrativas.

Conocimientos o competencias obligatorias:	• Normas contables vigentes (NIIF para PYMES). • Normatividad tributaria colombiana. • Elaboración y análisis de estados financieros. • Manejo de software contable. • Gestión de impuestos (IVA, retenciones, renta, ICA, entre otros). • Control financiero y presupuestal.
<Habilidades deseables:	Análisis crítico y numérico, responsabilidad y ética profesional, planeación y organización, comunicación efectiva, toma de decisiones.
Funciones principales:	• Elaborar y presentar estados financieros. • Supervisar el registro de las operaciones contables. • Garantizar el cumplimiento de obligaciones tributarias. • Realizar conciliaciones bancarias y contables. • Analizar la información financiera para la toma de decisiones. • Controlar ingresos, egresos y movimientos financieros.
Funciones adicionales:	Asesorar financieramente al director general sobre márgenes de rentabilidad por líneas de productos.

Dentro de la estructura organizacional de la Distribuidora Surtivarios, el cargo de contador, clasificado como Personal Operativo de Proceso (POP), cumple un rol fundamental en el manejo, control y registro de la información financiera de la empresa. Su importancia radica en garantizar la transparencia, confiabilidad y exactitud de los datos contables, los cuales sirven como base para la toma de decisiones administrativas y estratégicas.

El contador se encarga de registrar, clasificar y analizar todas las operaciones económicas derivadas de la actividad comercial, incluyendo compras, ventas, pagos a proveedores, ingresos y egresos. Este proceso permite llevar un control adecuado de los recursos financieros, así como cumplir con las obligaciones fiscales y legales establecidas por las entidades regulatorias.

A pesar de ubicarse dentro del nivel operativo de proceso, el contador tiene una incidencia directa en la sostenibilidad de la empresa, ya que su gestión permite identificar la rentabilidad del negocio, controlar costos y prevenir posibles riesgos financieros. Asimismo, su labor contribuye a la elaboración de informes contables y financieros que facilitan la planeación y evaluación de la

gestión empresarial.

En el caso de Distribuidora Surtivarios la presencia de un contador resulta indispensable para mantener el orden financiero, optimizar el uso de los recursos y garantizar el cumplimiento de las normativas vigentes. De esta manera, este cargo se convierte en un soporte clave para el funcionamiento eficiente y la estabilidad económica de la organización.

Tabla 4

Auxiliar contable

	Auxiliar contable
Formación académica:	Técnico o Tecnólogo en Contabilidad, Contabilidad y Finanzas, Gestión Contable o áreas afines. Preferiblemente con conocimientos en software contable, Excel y normatividad tributaria básica.
Supervisión a ejercer:	No ejerce supervisión directa.
Años de experiencia:	Mínimo de **1 año** en funciones contables o administrativas relacionadas.
Objetivo del puesto:	Apoyar en el registro, control y organización de la información contable de la empresa, garantizando la correcta ejecución de los procesos financieros y contribuyendo al cumplimiento de las obligaciones legales y tributarias de la distribuidora.
Conocimientos o competencias obligatorias:	□ Manejo básico de contabilidad (principios contables). □ Registro de operaciones contables (ingresos, egresos, facturación). □ Manejo de software contable y herramientas ofimáticas (Excel, Word). □ Conocimiento básico en normatividad tributaria. □ Organización y archivo de documentos contables.
Habilidades deseables:	Atención al cliente, organización y responsabilidad, capacidad de análisis numérico, trabajo en equipo, comunicación efectiva, manejo del tiempo.
Funciones principales:	Registrar las operaciones contables diarias de la empresa, apoyar en la elaboración de comprobantes de ingreso y egreso, organizar y archivar la documentación contable, apoyar en la conciliación de cuentas y movimientos financiero, verificar facturas y soportes contables, apoyar en la elaboración de informes financieros básicos.

Funciones adicionales:	Brindar apoyo en procesos administrativos relacionados con el área contable, colaborar en la preparación de información para declaraciones tributarias, apoyar en el control de cartera y cuentas por pagar, atender requerimientos internos relacionados con información contable.

El auxiliar contable desempeña un papel clave ya que garantiza el adecuado registro y organización de la información financiera derivada de las múltiples transacciones que se generan diariamente. En una empresa dedicada a la distribución de productos de diversas categorías, donde existe un alto volumen de compras, ventas y movimientos de inventario, su labor permite mantener el orden y la confiabilidad de los datos contables.

Asimismo, este cargo contribuye directamente al trabajo del contador, facilitando la elaboración de informes y el cumplimiento de las obligaciones legales, lo que impacta positivamente en la toma de decisiones y en la estabilidad financiera de la empresa. En este sentido, el auxiliar contable no solo cumple una función operativa, sino que se convierte en un apoyo esencial para el control interno y la eficiencia administrativa de la Distribuidora Surtivarios.

Tabla 5

Jefe de bodega

Jefe de bodega	
Formación académica:	Técnico o Tecnólogo en Logística, Gestión de Almacenes, Gestión Logística, Administración de Empresas o áreas afines. Preferiblemente con formación complementaria en manejo de inventarios, almacenamiento y distribución.
Supervisión a ejercer:	Auxiliares de bodega.
Años de experiencia:	1 a 2 años en bodega, en manejo de inventarios, logística o cargos similares.
Objetivo del puesto:	Planificar, coordinar y controlar las actividades de recepción, almacenamiento y despacho de mercancía, garantizando un adecuado manejo del inventario, optimización del espacio y cumplimiento oportuno de los pedidos.
Conocimientos o competencias obligatorias:	• Manejo y control de inventarios. • Procesos logísticos y de almacenamiento.

	• Manejo de herramientas ofimáticas (Excel, sistemas de inventario). • Conocimiento en rotación de productos. • Control de entradas y salidas de mercancía. • Normas básicas de seguridad en bodega.
Habilidades deseables:	Liderazgo, organización y planificación, toma de decisiones, trabajo en equipo, comunicación efectiva, resolución de problemas.
Funciones principales:	• Supervisar la recepción y verificación de mercancía. • Controlar el almacenamiento adecuado de los productos. • Coordinar el despacho de pedidos de manera oportuna. • Llevar control de inventarios y realizar reportes periódicos. • Verificar el estado de los productos y evitar pérdidas o daños. • Coordinar las actividades del personal de bodega.
Funciones adicionales:	Apoyar en la implementación de mejoras en los procesos logísticos, participar en la toma de inventarios físicos, reportar inconsistencias o faltantes de mercancía, velar por el orden y aseo de la bodega.

El jefe de bodega cumple un rol estratégico dentro de la Distribuidora SURTIVARIOS, ya que es responsable de la correcta gestión, organización y control del inventario. Su labor garantiza que los productos se encuentren disponibles, en buen estado y ubicados adecuadamente, lo cual es fundamental para asegurar un proceso eficiente de distribución.

En una empresa con alta rotación de mercancía y diversidad de productos, este cargo permite optimizar el almacenamiento, evitar pérdidas, controlar entradas y salidas, y mantener un flujo logístico ordenado. De esta manera, contribuye directamente a la satisfacción del cliente y al cumplimiento oportuno de los pedidos.

Tabla 6

Auxiliar de bodega

Auxiliar de bodega	
Formación académica	Bachiller académico, preferiblemente con formación técnica en Logística, Almacenamiento, Operaciones Logísticas o áreas afines**.**
Supervisión a ejercer:	No ejerce supervisión directa.
Años de experiencia:	6 meses a 1 año de experiencia en actividades de bodega, logística o similares.
Objetivo del puesto:	Apoyar las actividades de recepción, almacenamiento, organización y despacho de mercancía, garantizando el adecuado manejo de los productos y el cumplimiento eficiente de los procesos logísticos.
Conocimientos o competencias obligatorias:	Manejo básico de inventarios. Recepción y despacho de mercancía. Organización de productos en bodega. Conocimiento básico en rotación de productos Normas básicas de seguridad en bodega.
Habilidades deseables:	Resistencia física, trabajo en equipo, alto nivel de orden, responsabilidad.
Funciones principales:	Recibir, verificar y almacenar la mercancía. Organizar los productos en la bodega según su clasificación. Apoyar en el despacho de pedidos. Mantener el orden y aseo del área de trabajo. Apoyar en el control de inventarios. Verificar el estado de los productos.
Funciones adicionales:	Apoyar a la Jefatura de Bodega en los conteos de inventario físico y reportar inmediatamente cualquier mercancía averiada, destapada o con defectos de fábrica.

El auxiliar de bodega es fundamental para la ejecución operativa de las actividades logísticas dentro de la Distribuidora Surtivarios. Su trabajo apoya directamente la recepción, almacenamiento, organización y despacho de mercancía, asegurando que los procesos se desarrollen de manera ágil y eficiente.

Dado el volumen y variedad de productos que maneja la distribuidora, este cargo es clave

para mantener el orden en la bodega, reducir errores en los pedidos y garantizar que los productos lleguen correctamente a los clientes. Su labor impacta directamente en la productividad y en la calidad del servicio.

Tabla 7

Jefe de ventas

	Jefe de ventas
Formación académica:	Profesional o Tecnólogo en Administración de Empresas, Mercadeo, Administración Comercial, Gestión Comercial, Negocios o áreas afines. Preferiblemente con formación complementaria en ventas, negociación, liderazgo y estrategias comerciales.
Supervisión a ejercer:	No ejerce supervisión.
Años de experiencia:	2 a 4 años de experiencia
Objetivo del puesto:	Planificar, dirigir y controlar las estrategias comerciales de la empresa, con el fin de incrementar las ventas, captar nuevos clientes y fortalecer las relaciones comerciales existentes, contribuyendo al crecimiento y posicionamiento de la distribuidora.
Conocimientos o competencias obligatorias:	• Técnicas de ventas y negociación. • Gestión de equipos comerciales. • Análisis de mercado y comportamiento del cliente. • Manejo de indicadores de ventas. • Estrategias comerciales y de fidelización. • Manejo de herramientas ofimáticas (Excel, reportes de ventas).
Habilidades deseables:	Liderazgo, comunicación efectiva, orientación a resultados, toma de decisiones, trabajo en equipo, capacidad de motivación y persuasión.
Funciones principales:	• Diseñar e implementar estrategias de ventas. • Supervisar y coordinar el equipo de vendedores.

	• Establecer metas y realizar seguimiento al cumplimiento de objetivos. • Analizar resultados de ventas y proponer mejoras. • Mantener y fortalecer relaciones con clientes clave. • Identificar nuevas oportunidades de negocio.
Funciones adicionales:	Capacitar al equipo comercial, apoyar en la resolución de conflictos con clientes, coordinar con otras áreas (bodega, administración) para garantizar el cumplimiento de pedidos.

El jefe de ventas desempeña un papel fundamental en la Distribuidora SURTIVARIOS, ya que es el encargado de liderar el proceso comercial y garantizar el cumplimiento de los objetivos de ventas, los cuales son esenciales para la sostenibilidad y crecimiento de la empresa. Su gestión permite orientar de manera estratégica el trabajo del equipo de vendedores, asegurando una adecuada cobertura del mercado en los diferentes municipios del departamento de Nariño.

Asimismo, este cargo contribuye a fortalecer las relaciones con los clientes, identificar oportunidades de expansión y promover la rotación de los productos que comercializa la distribuidora. En un negocio basado en la distribución de múltiples líneas de productos, el jefe de ventas se convierte en un eje clave para conectar la oferta de la empresa con las necesidades del mercado, impulsando la competitividad y el posicionamiento de SURTIVARIOS en la región.

Tabla 8

Asesores comerciales

Asesores comerciales	
Formación académica:	Bachiller académico, preferiblemente Técnico en Ventas, Mercadeo, Gestión Comercial, Servicio al Cliente o áreas afines.
Supervisión a ejercer:	No ejerce supervisión
Años de experiencia:	Mínimo 1 año de experiencia en ventas, atención al cliente o cargos comerciales similares.
Objetivo del puesto:	Promover y comercializar los productos de la empresa, garantizando una atención oportuna y de calidad a los clientes, con el fin de

	cumplir las metas de ventas, fortalecer las relaciones comerciales y contribuir al crecimiento de la organización.
Conocimientos o competencias obligatorias:	• Técnicas de ventas y negociación • Atención y servicio al cliente • Conocimiento básico de inventarios y productos • Manejo de herramientas digitales básicas (WhatsApp, facturación, redes sociales) • Procesos comerciales y de ventas
Habilidades deseables:	Comunicación asertiva, persuasión y negociación, orientación a resultados, trabajo en equipo, proactividad, manejo de objeciones, organización y responsabilidad
Funciones principales:	• Atender y asesorar a los clientes sobre los productos ofrecidos por la empresa • Realizar ventas y cumplir con las metas comerciales establecidas • Mantener una adecuada exhibición de los productos • Gestionar pedidos y hacer seguimiento a su entrega • Fidelizar clientes y generar nuevas oportunidades de negocio • Brindar información clara sobre precios, promociones y disponibilidad
Funciones adicionales:	Apoyar en el manejo de inventarios cuando sea necesario, colaborar en actividades de promoción y marketing, reportar novedades, quejas o sugerencias de los clientes, apoyar en la recepción y organización de mercancía

El asesor comercial desempeña un papel fundamental dentro de la Distribuidora Surtivarios, ya que actúa como el principal enlace entre la empresa y sus clientes. Su gestión influye directamente en la generación de ingresos, el posicionamiento de la marca y la satisfacción del cliente, siendo un actor clave en el cumplimiento de los objetivos comerciales.

Además, este cargo contribuye al fortalecimiento de las relaciones comerciales, permitiendo identificar necesidades del mercado, promover la variedad de productos y garantizar un servicio de calidad. Su desempeño impacta no solo en las ventas, sino también en la imagen y competitividad de la empresa.

Por otra parte, el asesor comercial apoya la dinámica operativa de la organización, coordinando con otras áreas para asegurar el correcto flujo de productos y la atención eficiente de los pedidos. En este sentido, su rol es esencial para el crecimiento sostenible de la empresa y la consolidación de su presencia en el mercado.

8. Manual de procesos

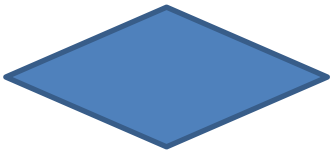
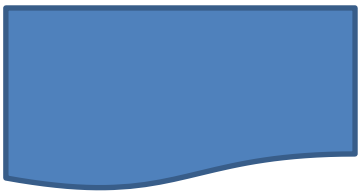
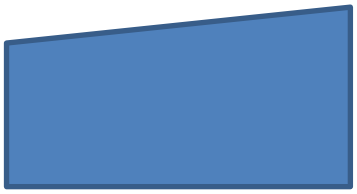
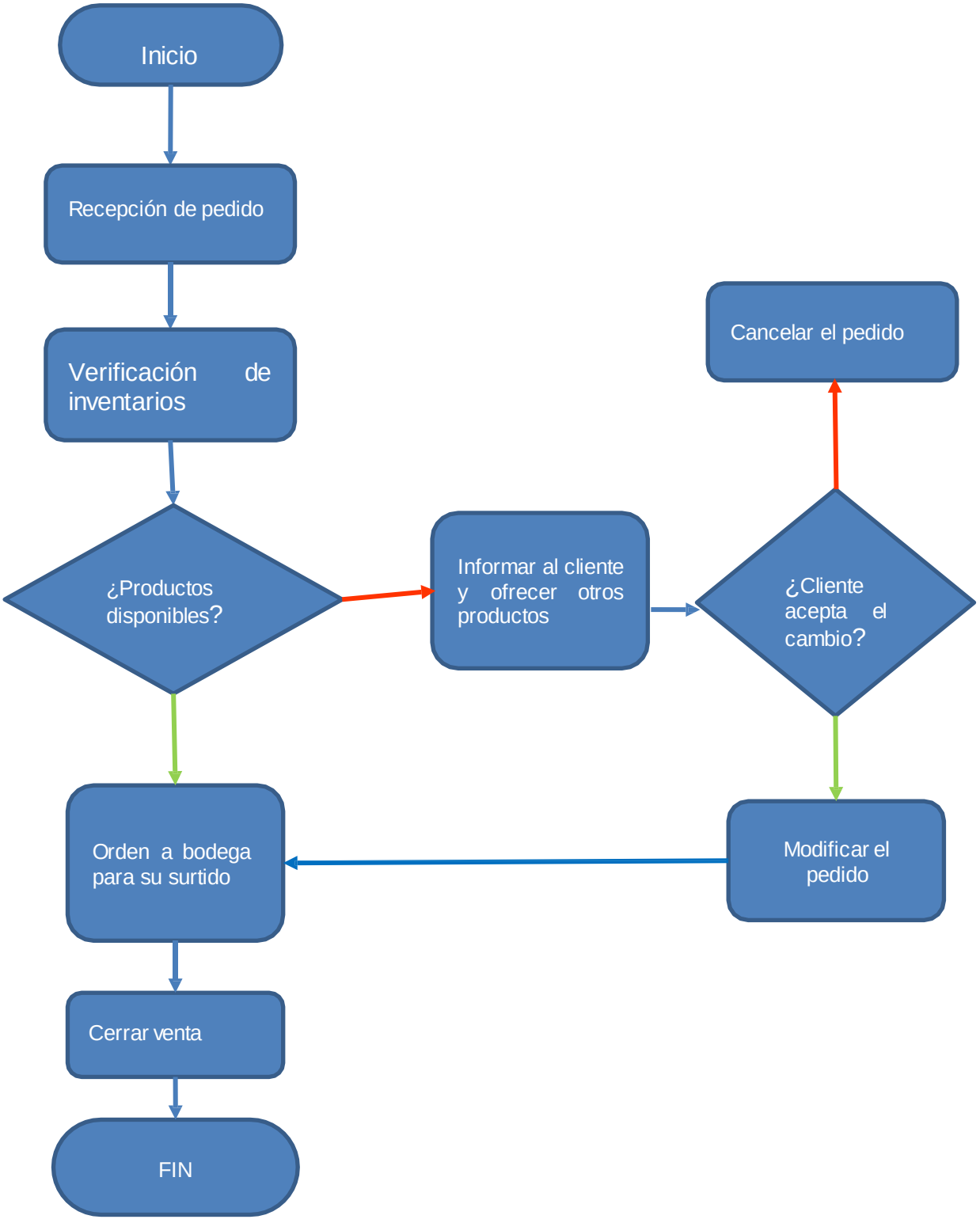
Símbolos	Descripción
	Inicio o termino de un proceso
	Proceso, descripción de actividades
	Indica una decisión
	Apunta hacia dónde va el flujo del proceso
	Documento, se refiere a un documento utilizado en el proceso, se utilice, se genere o salga del proceso
	Entrada manual, representa el paso en el que se pide al usuario que introduzca la información manualmente
	Entrada/ salida representa el material o la información que entra o sale del sistema, como una orden del cliente (entrada) o un producto (salida)
	Esta figura nos indica los datos almacenados en memoria interna

Figura 20

Diagrama de flujo de proceso de venta



Fuente: Autoría propia

El proceso de venta descrito es fundamental para el correcto funcionamiento de la Distribuidora Surtivarios, ya que establece una secuencia lógica y estructurada de actividades que garantizan la atención eficiente de los pedidos. Al contar con un flujo definido, se minimizan errores, reprocesos y confusiones en cada una de las etapas, lo que se traduce en una mayor productividad y aprovechamiento de los recursos.

Además, este proceso permite una adecuada articulación entre las áreas involucradas, especialmente entre ventas y bodega, asegurando que la información fluya de manera clara y oportuna. Esto es clave en una empresa distribuidora, donde la coordinación logística y el control de inventarios impactan directamente en la capacidad de respuesta al cliente.

Por otra parte, el proceso fortalece la toma de decisiones, al incluir puntos críticos como la verificación de disponibilidad y la aceptación de cambios por parte del cliente. Estas decisiones estructuradas permiten actuar de forma rápida ante situaciones como la falta de inventario, evitando pérdidas de ventas y mejorando la eficiencia operativa.

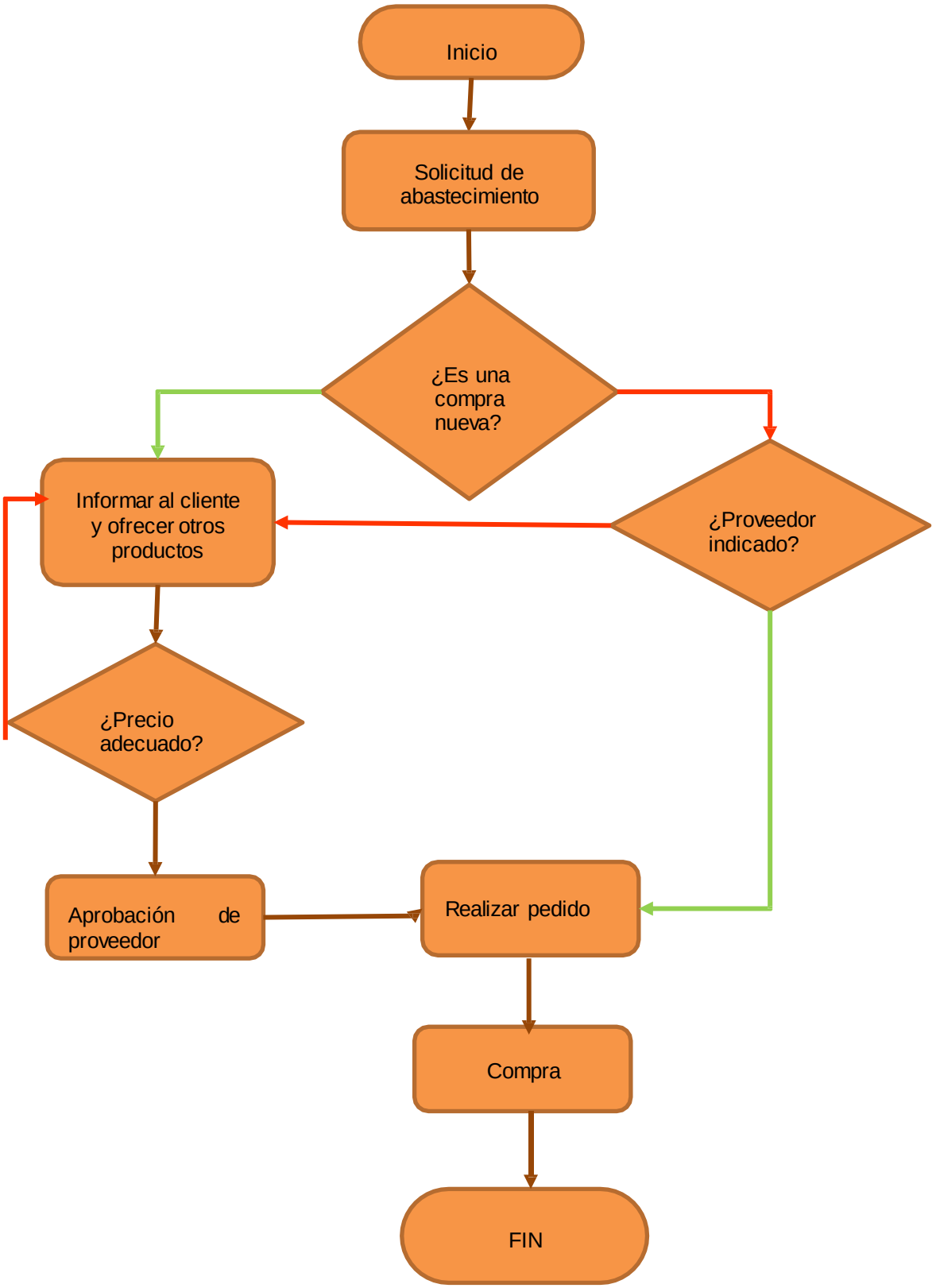
Asimismo, tiene un impacto directo en la satisfacción y fidelización del cliente, ya que no solo se limita a vender, sino que contempla alternativas cuando no hay disponibilidad, ofreciendo soluciones que se ajusten a sus necesidades. Esto genera confianza, mejora la experiencia de compra y aumenta la probabilidad de mantener relaciones comerciales a largo plazo.

De igual forma, este proceso contribuye a la estandarización de las actividades comerciales, lo que facilita la capacitación del personal, el control de las operaciones y la evaluación del desempeño. Al estar claramente definido, permite identificar fallas, implementar mejoras continuas y optimizar cada etapa del proceso.

Finalmente, el proceso de venta es clave para el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la empresa, ya que influye directamente en la generación de ingresos, el posicionamiento en el mercado y la competitividad. Un proceso bien estructurado no solo mejora la eficiencia interna, sino que también fortalece la imagen de la empresa frente a sus clientes.

Figura 21

Diagrama de flujo de proceso de compra



Fuente: Autoría propia

El proceso de compra a proveedor es fundamental para garantizar el abastecimiento oportuno de productos en la Distribuidora SURTIVARIOS, ya que permite mantener la continuidad de las operaciones comerciales y satisfacer la demanda de los clientes. Un proceso bien estructurado asegura que cada solicitud de abastecimiento sea evaluada de manera organizada, evitando decisiones improvisadas que puedan afectar la disponibilidad de inventario.

En primer lugar, este proceso contribuye a la optimización de recursos, ya que incluye criterios de evaluación como la selección de proveedores y la validación de precios. Esto permite a la empresa adquirir productos en condiciones favorables, asegurando una adecuada relación entre costo y calidad, lo cual impacta directamente en la rentabilidad del negocio.

Asimismo, fortalece la toma de decisiones estratégicas, al contemplar escenarios como compras nuevas, validación de proveedores y análisis de precios. Estos puntos de control permiten reducir riesgos, evitar compras innecesarias o poco rentables, y garantizar que los productos adquiridos cumplan con las necesidades del mercado.

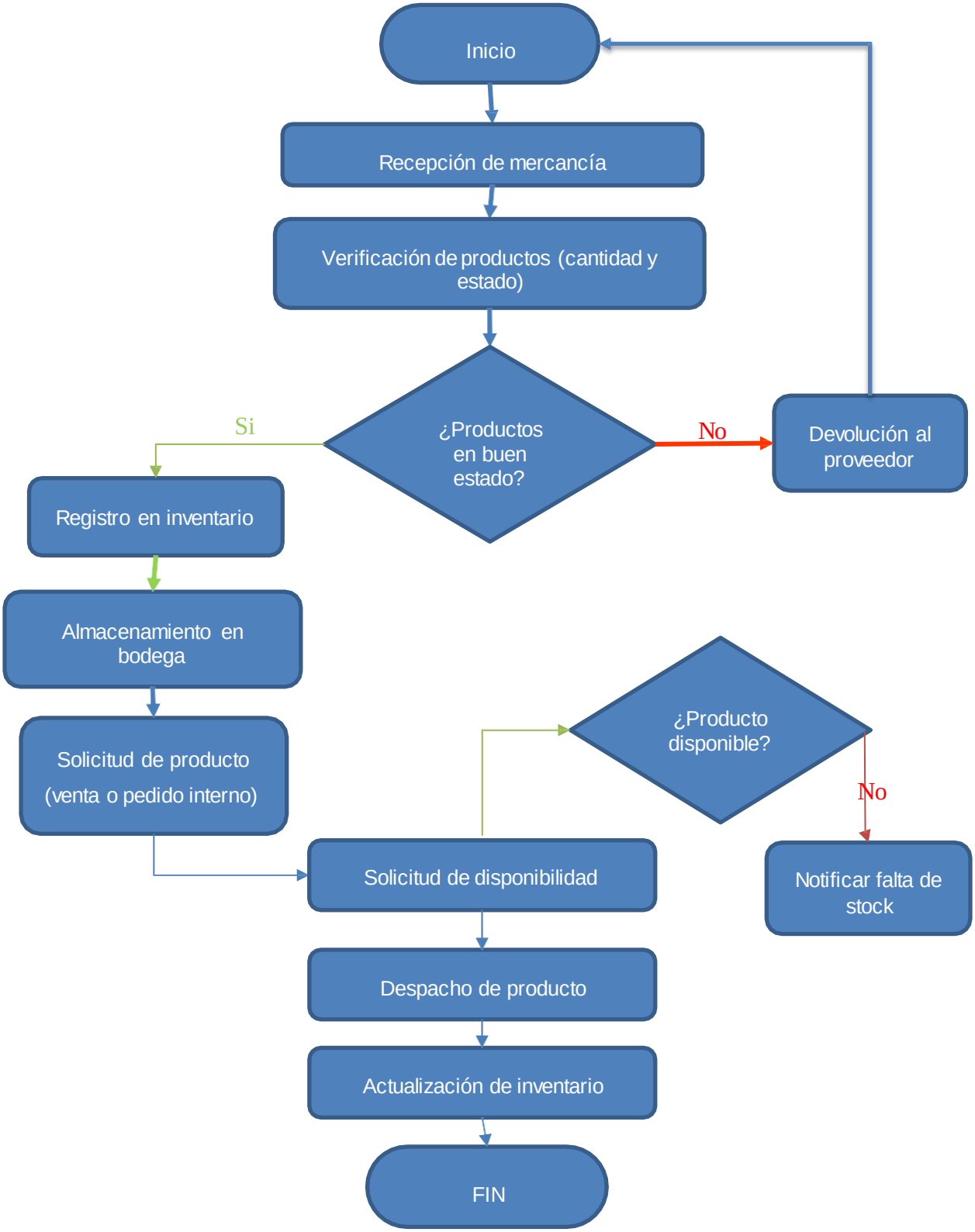
Por otra parte, el proceso tiene un impacto directo en la gestión de inventarios, ya que facilita la reposición adecuada de productos, evitando tanto el desabastecimiento como el exceso de inventario. Esto es clave en una distribuidora, donde la disponibilidad de productos influye directamente en la capacidad de venta y en la satisfacción del cliente.

Además, contribuye al fortalecimiento de las relaciones con proveedores, al establecer criterios claros para su selección y aprobación. Esto permite trabajar con aliados confiables, mejorar los tiempos de entrega y asegurar la calidad de los productos adquiridos.

Finalmente, este proceso es esencial para la eficiencia operativa y competitividad de la empresa, ya que un adecuado abastecimiento garantiza que el área comercial cuente con los productos necesarios para responder al mercado. De esta manera, se mejora el servicio al cliente, se incrementan las oportunidades de venta y se consolida la posición de la empresa dentro del sector.

Figura 22

Diagrama de flujo de proceso de gestión de inventarios



Fuente: Autoría propia

El proceso de gestión de inventarios es esencial para el funcionamiento eficiente de la Distribuidora Surtivarios, ya que permite controlar de manera adecuada el flujo de productos desde su recepción hasta su despacho final. Este proceso garantiza que la empresa cuente con información actualizada sobre la disponibilidad de mercancía, lo cual es clave para la toma de decisiones operativas y comerciales.

En primer lugar, contribuye a evitar pérdidas económicas, ya que permite detectar productos en mal estado, controlar entradas y salidas, y reducir riesgos como el deterioro, vencimiento o extravío de mercancía. De esta manera, se protege la inversión realizada en inventario y se mejora la rentabilidad del negocio.

Asimismo, este proceso impacta directamente en la satisfacción del cliente, ya que asegura la disponibilidad de productos en el momento oportuno. Un control eficiente del inventario evita situaciones de desabastecimiento, lo que permite cumplir con los pedidos de manera ágil y mejorar la experiencia de compra.

Por otra parte, fortalece la organización interna, al establecer procedimientos claros para la recepción, almacenamiento y despacho de productos. Esto facilita la coordinación entre áreas como compras, bodega y ventas, reduciendo errores y mejorando la eficiencia operativa.

Además, el proceso permite una mejor planificación del abastecimiento, ya que al contar con información actualizada se pueden anticipar necesidades de compra, evitando tanto el exceso como la escasez de productos. Esto es especialmente importante en una distribuidora, donde la variedad y rotación de inventario son factores clave.

Finalmente, la gestión de inventarios contribuye a la toma de decisiones estratégicas, al proporcionar datos relevantes sobre el comportamiento de los productos, niveles de rotación y demanda. Esto permite a la empresa optimizar su portafolio, mejorar su competitividad y fortalecer su posicionamiento en el mercado.

Figura 23

Diagrama de flujo de proceso de facturación y registro de clientes



Fuente: Autoría propia

El diagrama representa el proceso de facturación dentro de la Distribuidora Surtivarios, iniciando con la generación de la factura como resultado de una venta realizada. A partir de este punto, se realiza una validación clave para verificar si el cliente se encuentra registrado en el sistema.

Si el cliente no está registrado, se procede a consultar o recopilar sus datos, mientras que, si ya existe en la base de datos, se realiza el registro o actualización de su información. Este paso es fundamental para garantizar que la información del cliente esté completa y correcta antes de continuar con el proceso.

Posteriormente, se lleva a cabo la verificación de los datos y de los productos incluidos en la factura, asegurando que la información sea precisa, evitando errores en precios, cantidades o identificación del cliente.

Una vez validada la información, se procede a emitir la factura y entregarla al cliente, finalizando así el proceso. Este paso formaliza la transacción comercial y deja un soporte legal y contable de la operación realizada.

Conclusiones

El diagnóstico organizacional realizado en la empresa Distribuidora Surtivarios permitió evidenciar que su funcionamiento se basa principalmente en una gestión empírica, donde no existen lineamientos administrativos formales ni una estructura organizacional definida. Esta situación ha generado desorganización en los procesos internos, ambigüedad en las funciones de los colaboradores y debilidades en la toma de decisiones, lo que limita el adecuado desarrollo de las actividades empresariales.

La inexistencia de manuales de funciones y procedimientos ha generado duplicidad de tareas, falta de estandarización en los procesos y deficiencias en la comunicación interna. Esto repercute negativamente en la eficiencia operativa, incrementando el riesgo de errores, retrasos en los procesos y una baja optimización de los recursos disponibles.

El diseño del organigrama propuesto constituye una herramienta clave para la organización de la empresa, ya que permite establecer una estructura jerárquica clara, definir roles y responsabilidades, y mejorar la coordinación entre las áreas administrativa, comercial y operativa. Además, este modelo se ajusta a la realidad y capacidad económica de la empresa, evitando la creación de cargos innecesarios.

Finalmente, la implementación de un diseño organizacional formal permitirá a Surtivarios evolucionar de una gestión empírica a una gestión estructurada y estratégica, contribuyendo al fortalecimiento de su competitividad, al mejoramiento del desempeño del talento humano y al logro de un crecimiento sostenible en el mercado de Pasto y el departamento de Nariño.

Para concluir, el presente trabajo demuestra que una empresa no solo crece por la experiencia o el esfuerzo diario, sino por la capacidad de organizarse estratégicamente. Surtivarios, al pasar de una gestión empírica a un modelo organizacional estructurado, no solo mejora su funcionamiento interno, sino que fortalece su proyección hacia el futuro. La implementación de una estructura clara, acompañada de funciones definidas y lineamientos estratégicos, permitirá optimizar sus procesos, mejorar la toma de decisiones y aumentar su competitividad en el mercado regional.

Así, este diseño organizacional no representa únicamente un cambio administrativo, sino una oportunidad real de transformación empresarial, donde el orden, la planificación y el trabajo en equipo se convierten en la base para un crecimiento sostenible y exitoso.

Recomendaciones

Se recomienda implementar el organigrama propuesto de manera progresiva, asegurando su adecuada socialización con todos los colaboradores. Es fundamental que cada integrante de la empresa comprenda su rol, sus responsabilidades y las líneas de autoridad, con el fin de fortalecer la organización interna y mejorar la coordinación entre las diferentes áreas.

Es necesario diseñar, documentar e implementar un manual de funciones y procedimientos que permita estandarizar las actividades de cada cargo. Este documento facilitará la claridad en las responsabilidades, evitará la duplicidad de tareas y contribuirá a mejorar la eficiencia y calidad en la ejecución de los procesos organizacionales.

Se recomienda formalizar el direccionamiento estratégico de la empresa mediante la definición de su misión, visión, objetivos y valores corporativos. Asimismo, estos elementos deben ser divulgados y apropiados por todos los colaboradores, con el fin de fortalecer la cultura organizacional, mejorar la comunicación interna y alinear los esfuerzos hacia un mismo propósito.

Es importante implementar programas de capacitación y formación para el personal, enfocados en áreas administrativas, comerciales y operativas. Esto permitirá mejorar las competencias laborales, facilitar la adaptación a los cambios organizacionales y promover un mejor desempeño individual y colectivo.

Se sugiere establecer mecanismos de seguimiento y evaluación periódica del desempeño organizacional, tales como indicadores de gestión, evaluaciones de desempeño y control de procesos. Esto permitirá identificar debilidades, tomar decisiones oportunas y asegurar la mejora continua y el crecimiento sostenible de la empresa en el entorno competitivo.

Referencias

Aaker, D. A. (1996). *Building strong brands*. Free Press.

Arévalo, M. (2021). *Manual de funciones en Colombia: ¿Qué es y para qué sirve?* https://www.buk.co/blog/manual-de-funciones-en-colombia

Cohen, L., & Manion, L. (1990). *Métodos de investigación educativa*. La Muralla.

David, F. R. (2013). *Conceptos de administración estratégica* (14.ª ed.). Pearson Educación.

De Jesús, C. (2024). *La investigación cuantitativa*. Corporación Universitaria de Asturias. https://www.centrovirtual.com/recursos/biblioteca/pdf/investigacion_cuantitativa/unidad1_pdf1.pdf

Drucker, P. F. (2002). *La gerencia en la sociedad futura*. Grupo Editorial Norma.

Echavarría, M. (2012). *Diseño organizacional*. https://www.eoi.es/blogs/miguelanibalechavarria/2012/02/27/diseno-organizacional/

Equipo editorial Etecé. (2024, septiembre 24). *Método analítico*. Enciclopedia Concepto. https://concepto.de/metodo-analitico/

Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Pitman.

García, S., & Dolan, S. (1997). *La dirección por valores*. McGraw-Hill.

Guevara Alban, G. P., Verdesoto Arguello, A. E., & Castro Molina, N. E. (2020). Metodologías de investigación educativa (descriptivas, experimentales, participativas y de investigación-acción). *Recimundo, 4*(3), 163–173. https://doi.org/10.26820/recimundo/4.(3).julio.2020.163-173

Izquierdo, Tania. (2026). *Logotipo, isotipo, imagotipo e isologo: Diferencias y ejemplos*. https://taniaizquierdo.com/logotipo-isotipo-imagotipo-isologo/

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2004). *Mapas estratégicos: Convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles*. Gestión 2000.

Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Dirección de marketing* (15.ª ed.). Pearson Educación.

Ortega, C. (2022). *Investigación analítica: Qué es, importancia y ejemplos*. https://www.questionpro.com/blog/es/investigacion-analitica/

Ramos, C. (2015). *Los paradigmas de la investigación científica*. https://www.unife.edu.pe/publicaciones/revistas/psicologia/2015_1/Carlos_Ramos.pdf

Ricoy, C. (2006). Contribución sobre los paradigmas de investigación. *Revista do Centro de Educação*, 31(1), 11–22. https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=117117257002

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Comportamiento organizacional* (17.ª ed.). Pearson.

Rodríguez, N. (2024). *Manual de procedimientos: Qué es y cómo hacer uno (con ejemplos)*. https://blog.hubspot.es/sales/manual-de-procedimientos-empresa

Sage. (2023). *¿Cómo definir la política de empresa y por qué es importante para tu negocio?* https://www.sage.com/es-es/blog/como-definir-la-politica-de-empresa-y-por-que-es-importante-para-tu-negocio/

Santander. (2021). *Qué son los objetivos empresariales y cómo definirlos de forma correcta*. https://www.santanderopenacademy.com/es/blog/objetivos-empresariales.html

Santander. (2024). *Misión, visión y los valores de una empresa: Qué son, ejemplos y cómo definirlos*. https://www.santanderopenacademy.com/es/blog/mision-vision-y-valores.html

Siigo. (2021). *Define paso a paso el reglamento interno de tu empresa*. https://www.siigo.com/blog/como-definir-reglamento-interno-empresa/

Anexos

Anexo A. Encuesta dirigida a los colaboradores de la Distribuidora Surtivarios

Universidad CESMAG

Facultad de ciencias administrativas y contables

Programa Administración de Empresas

Objetivo: Recolectar información que permita analizar la situación actual de la empresa en cuanto a su organización interna, procesos administrativos y distribución de funciones, con el fin de proponer un diseño organizacional que optimice su gestión y competitividad. **Instrucciones:** Marque con una "X" la opción que considere más adecuada según su percepción. La información recolectada será confidencial y utilizada únicamente con fines académicos.

I. Datos generales

1. Cargo o función que desempeña: _____

2. Tiempo que lleva trabajando en la empresa:
   a. Menos de 6 meses
   b. De 7 meses a 1 año
   c. Más de 1 año

II. Planeación estratégica

3. ¿Se ha divulgado la misión de la empresa?
   a. Si
   b. No

4. ¿Se ha divulgado la visión de la empresa?
   a. Si
   b. No

5. ¿Considera que la empresa tiene objetivos claros que orienten su trabajo diario?
   a. Si
   b. No

6. ¿Recibe información sobre metas o planes que la empresa desea alcanzar?
   a. Si
   b. No

7. ¿Cree que sería útil establecer formalmente la misión, visión y objetivos para mejorar la organización?

a. Si
b. No

¿Por qué? _____

III. Identidad corporativa

8. ¿Conoce los valores o principios que orientan el comportamiento dentro de la empresa?

a. Si
b. No

9. ¿Cree que es importante definir valores corporativos que promuevan el respeto, la honestidad y el trabajo en equipo?

a. Si
b. No

¿Por qué? _____

10. ¿Considera que existe un sentido de pertenencia y compromiso entre los trabajadores?

a. Alto
b. Medio
c. Bajo

IV. Lineamientos administrativos

11. ¿La empresa cuenta con políticas internas o normas que regulen las actividades laborales?

a. Si
b. No

12. ¿Recibe instrucciones claras sobre cómo realizar sus funciones o tareas diarias?

a. Siembre
b. A veces
c. Nunca

13. ¿Considera que la falta de lineamientos administrativos afecta la eficiencia en el trabajo?

a. Si
b. No

¿Por qué? _____

14. ¿Cree necesario implementar políticas que definan los procesos y responsabilidades de cada área?

a. Si
b. No

¿Por qué? _____

V. Gestión del talento humano

15. ¿La empresa tiene un manual donde se describan las funciones de cada cargo?

a. Si
b. No

16. ¿Tiene claridad sobre las funciones que debe desempeñar en su puesto de trabajo?

a. Totalmente claro
b. Parcialmente claro
c. Poco claro

17. ¿Recibe capacitaciones o acompañamiento para mejorar su desempeño?

a. Si
b. No

18. ¿Considera importante crear un manual de funciones y procedimientos para mejorar la comunicación interna?

a. Si
b. No

¿Por qué? _____

19. ¿Siente que existe una adecuada distribución de funciones entre los trabajadores?

a. Sí, está bien distribuida
b. Parcialmente organizada
c. No, hay desorden funcional

VI. Comunicación y coordinación

20. ¿La comunicación entre los diferentes cargos o áreas de la empresa es efectiva?

a. Siempre
b. A veces
c. Nunca

21. ¿Considera que un diseño organizacional formal mejoraría la coordinación y eficiencia del trabajo?

a. Si
b. No

¿Por qué? _____

Anexo B. Carta de aprobación de la empresa

Pasto, 30 de septiembre de 2025

Señores
Comité Curricular
Universidad CESMAG
Pasto

Asunto: Autorización para la realización de trabajo de grado

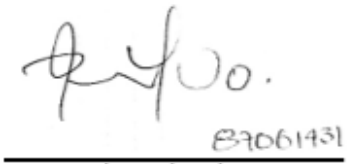
Respetados miembros del Comité Curricular:

Por medio de la presente, yo, José Fredy Melo Riascos, identificado con cédula de ciudadanía No. 87.061.431 expedida en Pasto, en calidad de propietario y representante legal de la empresa Surtivarios, ubicada en la Carrera 18 No. 1A-85, de la ciudad de Pasto, me permito autorizar a las estudiantes Ángela Sofía Mallama Melo y Emelyn Tatiana Rodríguez Eraso, pertenecientes al cuarto semestre del programa de Profesionalización en Administración de empresas de esa prestigiosa institución, para realizar su trabajo de grado titulado "Diseño organizacional para la empresa Surtivarios de la ciudad de Pasto".

Considero que este proyecto será de gran beneficio tanto para la empresa como para las estudiantes, ya que permitirá aplicar los conocimientos adquiridos en su formación académica y, al mismo tiempo, contribuir al fortalecimiento de nuestra organización.

Agradezco de antemano la atención prestada y el apoyo brindado para el desarrollo de este trabajo.

Atentamente,



José Fredy Melo Riascos
Gerente
Correo electrónico: Surtivariossv1282@gmail.com

Fecha de Entrega	Dia: 21	Mes: octubre	Año:2026

DATOS PRINCIPALES DEL DOCUMENTO
Título del Trabajo de Grado / Tesis: Diseño organizacional para la empresa Surtivarios de la ciudad de Pasto
Facultad y Programa Académico: **Facultad de Ciencias Administrativas y contables, Administración de Empresas**
Elija el tipo de documento: **Trabajo de Grado (Pregrado)**

INFORMACIÓN DE AUTORIA	
Autor ①	
Nombres y apellidos: Angela Sofia Mallama Melo	**Documento de identidad:** 1080690147
Correo electrónico: Angelamm1323@gmail.com	**Número de contacto:** 3107190052
 **Firma:** _____	
Autor ②	
Nombres y apellidos del autor: Emelyn Tatiana Rodríguez Erazo	**Documento de identidad:** 1010107129
Correo electrónico: 7129emelynrodriguez@gmail.com	**Número de contacto:** 3107190052
 **Firma:** __ _____	
Autor ③	
Nombres y apellidos del autor:	**Documento de identidad:**
Correo electrónico: @	**Número de contacto:**
Se permite firma digital escaneada (borre esta nota) **Firma:** _____	
Autor ④	

Nombres y apellidos del autor:	**Documento de identidad:**
Correo electrónico: @	**Número de contacto:**
Firma: _____ Se permite firma digital escaneada (borre esta nota)	
Autorización de publicación. (elija solo uno)	**SÍ** ☒ **NO** ☐

En mi calidad de autor(es) y/o titular (es) del derecho de autor del trabajo de grado / tesis señalada en el encabezado, se confiere a la Universidad CESMAG una licencia no exclusiva, limitada y gratuita, para la inclusión del trabajo de grado / tesis en el repositorio institucional y buscadores de biblioteca. Por consiguiente, el alcance de la licencia que se otorga a través del presente documento abarca las siguientes características:

a) Se otorga desde la fecha de suscripción y durante todo el término en el que los firmantes del presente documento conserven la titularidad de los derechos patrimoniales de autor. En el evento en el que se deje de tener la titularidad de los derechos patrimoniales sobre el trabajo de grado, nos comprometemos a informar de manera inmediata sobre dicha situación a la Universidad CESMAG. Por consiguiente, hasta que no exista comunicación escrita de nuestra parte informando sobre dicha situación, la Universidad CESMAG se encontrará debidamente habilitada para continuar con la publicación del trabajo de grado dentro del repositorio institucional. Conocemos que esta autorización podrá revocarse en cualquier momento, siempre y cuando se eleve la solicitud por escrito para dicho fin ante la Universidad CESMAG. En estos eventos, la Universidad CESMAG cuenta con el plazo de un mes después de recibida la petición, para desmarcar la visualización y difusión del documento en el repositorio institucional.

b) Se autoriza a la Universidad CESMAG para publicar el trabajo de grado en texto completo y en formato digital, teniendo en cuenta que uno de los medios de publicación del repositorio institucional es el internet, se acepta la circulación con alcance mundial, por lo tanto, podrá ser consultado, descargado y compartido.

c) La autorización que se acepta a través del presente documento se realiza a título gratuito, por lo tanto, se renuncia a recibir emolumento alguno por la publicación, distribución, comunicación pública y/o cualquier otro uso que se haga en los términos de la presente autorización y de la licencia o programa a través del cual sea publicado el trabajo de grado.

d) Al aceptar se manifiesta que el trabajo de grado es original realizado sin violar o usurpar derechos de autor de terceros y que se ostenta los derechos patrimoniales de autor sobre la misma. Por consiguiente, se asume toda la responsabilidad sobre su contenido ante la Universidad CESMAG y frente a terceros, manteniéndose indemne de cualquier reclamación que surja en virtud de esta. En todo caso, la Universidad CESMAG se compromete a indicar siempre la autoría del escrito incluyendo nombre los autores y la fecha de publicación.

e) Se autoriza a la Universidad CESMAG para incluir el trabajo de grado en los índices y buscadores que se estimen necesarios para promover su difusión. Así mismo para que pueda convertir el documento a cualquier medio o formato para propósitos de preservación digital.

f) En los eventos en los que el trabajo de grado haya sido trabajado con el apoyo o patrocinio de una agencia, organización o cualquier otra entidad diferente a la Universidad CESMAG. Como autor(es) garantizo(amos) que he(hemos) cumplido con los derechos y obligaciones asumidos con dicha entidad y como consecuencia de ello dejo(dejamos) constancia que la autorización que se concede a través del presente escrito no interfiere ni transgrede derechos de terceros.

Notas: en el caso de no aceptar la publicación, el trabajo de grado podrá ser clasificado, catalogado, codificado y subido al repositorio institucional y buscadores de biblioteca como control de inventario y custodia manteniendo el enlace de visualización oculto; por lo tanto, no contará con el proceso de difusión abierto al usuario.
Si se marco **SI** y en un futuro se desea solicitar el retiro de visualización y difusión del repositorio institucional, todos los autores deberán diligenciar el formato marcando el **NO** se autoriza (se omite firma de asesor)
Si se marcó **NO** y en un futuro se desea solicitar visualización y difusión en el repositorio institucional, todos los autores deberán diligenciar el formato marcando el **SI** se autoriza (se omite firma de asesor)

Espacio exclusivo del Asesor		
Nombres y apellidos del asesor: Orlando Estupiñan Revelo	**Documento de identidad: 12975607**	
Correo electrónico: moestupinan@unicesmag.edu.co	**Número de contacto: 3105629694**	
		
En mi calidad de asesor manifiesto que he leído y evaluado el trabajo de grado y de acuerdo con mi conocimiento profesional académico y científico, garantizo que su contenido cumple con las especificaciones de orden académico e investigativo, de confiabilidad de autoridad y de calidad en su presentación de acuerdo con lo establecido por la universidad, por lo tanto, avalo su publicación y difusión en el repositorio institucional de la Universidad CESMAG.		
Autorización de publicación	**SÍ** ☒	**NO** ☐
Observaciones:		