



**UNIVERSIDAD LAICA “VICENTE ROCAFUERTE”
DE GUAYAQUIL**

FACULTAD ADMINISTRACIÓN

CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL

PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

**PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERO
COMERCIAL**

TEMA

**“PLAN DE DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA EMPRESA
REPRESENTACIONES Y PROMOTORES LOFUM S.A. EN LA
CIUDAD DE GUAYAQUIL”**

TUTOR

MAE. SOLANGE RESABALA V.

AUTORES

MICHAEL HERNANDY CARREÑO SAENZ DE VITERI

KATHERINE MARITZA PEÑAFIEL CAICEDO

GUAYAQUIL

2019



REPOSITARIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA

FICHA DE REGISTRO DE TESIS

TÍTULO Y SUBTÍTULO:

“Plan de Diseño Organizacional para la empresa Representaciones y Promotores Lofum S.A. en la ciudad de Guayaquil”

AUTOR/ES:

Michael Hernandy Carreño Saenz de Viteri
Katherine Maritza Peñafiel Caicedo

REVISORES O TUTORES:

Mae. Solange Resabala V.

INSTITUCIÓN:

Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil

Grado obtenido:

Ingeniero Comercial

FACULTAD:

Administración

CARRERA:

Ingeniería Comercial

FECHA DE PUBLICACIÓN:

2019

N. DE PAGS: 166

ÁREAS TEMÁTICAS: Educación Comercial y Administración

PALABRAS CLAVE: Plan, Diseño, Organizacional, Servicios, Guayaquil.

RESUMEN:

El presente estudio de investigación tiene como objetivo elaborar un plan de diseño organizacional para la empresa Representaciones y Promotores Lofum S.A. de la ciudad de Guayaquil, para el mejoramiento del desempeño de las actividades de la organización, así como también el establecimiento de controles idóneos y pertinentes para los procesos más críticos que facilitarán la comunicación interna, especialmente entre los mandos directivos, mandos medios e inferiores que generará un clima positivo y de confianza para la compañía.

N. DE REGISTRO (en base de datos):

N. DE CLASIFICACIÓN:

DIRECCIÓN URL (tesis en la web):

ADJUNTO PDF:

SI

NO

CONTACTO CON AUTOR/ES:

Teléfono:

E-mail:

CONTACTO EN LA INSTITUCIÓN:

Ph. D. Rafael Iturralde Solórzano.
Teléfono: 2596500 Ext. 201
E-mail: riturraldes@ulvr.edu.ec
Econ. Oscar Machado
Teléfono: 2596500, Ext. 203
E-mail: omachadoa@ulvr.edu.ec

CERTIFICADO DE ANTIPLAGIO ACADÉMICO



Urkund Analysis Result

Analysed Document: TESIS MAICOL CARREÑO - rev11.docx (D53071725)
Submitted: 5/28/2019 10:34:00 PM
Submitted By: sresabalav@ulvr.edu.ec
Significance: 6 %

Sources included in the report:

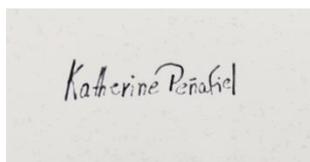
UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL- JESSICA VIVIANA BARRETO VERA.docx (D48220724)
http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0187-69612013000100005
http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1815-59362015000200006
<https://slideplayer.es/slide/2924562/>
http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202015000100003
<http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/27197/1/TESIS%20MANUAL%20DE%20PROCEDIMIENTOS.pdf>
http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/1312/bermudes_vj.pdf?sequence=1
<http://manglar.uninorte.edu.co/bitstream/handle/10584/5278/Propuestaparaeldise%C3%B1o.pdf?sequence=1>
http://tesis.usat.edu.pe/bitstream/usat/802/3/TL_CuevaMontalvoRocio%20DavilaSolisAllyson.pdf
<http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/145514/Hern%E2%94%9C%C3%ADndez%20Cifuentes%20Natalia.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
<http://www.trabajo.gob.ec/wp-content/uploads/2014/09/Renovaci%C3%B3n-de-la-Autorizaci%C3%B3n-de-Actividades-Complementarias-a-las-empresas-prestadoras-de-servicios.pdf>
<https://repository.ean.edu.co/bitstream/handle/10882/9013/MorenoNestor2017.pdf?>

DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS PATRIMONIALES

Los estudiantes egresados **MICHAEL HERNANDY CARREÑO SAENZ DE VITERI** y **KATHERINE MARITZA PEÑAFIEL CAICEDO** que declaramos bajo juramento, que la autoría del presente proyecto de investigación, “**PLAN DE DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA EMPRESA REPRESENTACIONES Y PROMOTORES LOFUM S.A. EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL**” corresponde totalmente a los suscritos y nos responsabilizamos con los criterios y opiniones científicas que en el mismo se declaran, como producto de la investigación realizada.

De la misma forma, cedemos nuestros derechos patrimoniales y de titularidad a la Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil, según lo establece la Normativa Vigente.

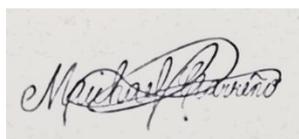
Autores:



f. _____

KATHERINE MARITZA PEÑAFIEL CAICEDO

C.C.: 0940951312



f. _____

MICHAEL HERNANDY CARREÑO SAENZ DE VITERI

C.C.: 0924538887

CERTIFICACIÓN DE ACEPTACIÓN DEL TUTOR

En mi calidad de Tutor(a) del Proyecto de Investigación: **PLAN DE DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA EMPRESA REPRESENTACIONES Y PROMOTORES LOFUM S.A. EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL**, nombrado(a) por el Consejo Directivo de la Facultad de **ADMINISTRACIÓN**, de la Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil.

CERTIFICO:

Haber dirigido, revisado y analizado en todas sus partes el Proyecto de Investigación titulado: **PLAN DE DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA EMPRESA REPRESENTACIONES Y PROMOTORES LOFUM S.A. EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL**, presentado por los estudiantes **MICHAEL HERNANDY CARREÑO SAENZ DE VITERI** y **KATHERINE MARITZA PEÑAFIEL CAICEDO** como requisito previo a la aprobación de la Investigación para optar al Título de **INGENIEROS COMERCIALES**, encontrándose apta para sustentación

f.  _____

MAE. SOLANGE RESABALA V.

C.C. 0918810524

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios y a mis padres por ser los principales promotores de mis sueños, a mis docentes por haber compartido sus conocimientos a lo largo de nuestra carrera.

DEDICATORIA

El presente trabajo se lo dedico a Dios y a mis padres por ser mi fuerza para continuar en el proceso de obtener uno de los anhelos más deseados.

Katherine Maritza Peñafiel Caicedo

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios a mi Padres y a mis profesores ya que fueron los principales en poder cumplir la meta deseada.

DEDICATORIA

Quiero dedicar esto a dios por darme la fuerza de creer en mí de poder seguir adelante también a mis padres que tuve siempre su apoyo incondicional para seguir adelante en todo el proceso para poder obtener mi título universitario.

Michael Hernandy Carreño Saenz de Viteri

ÍNDICE GENERAL

	Págs.
Repositorio nacional en ciencia y tecnología	ii
Declaración de autoría y cesión de derechos patrimoniales	iv
Certificación de aceptación del tutor	v
Agradecimiento	vi
Dedicatoria.....	vi
Índice general	viii
Índice de anexos	xii
Índice de tablas	xii
Índice de gráficos.....	xiii
Introducción.....	1
CAPÍTULO I.....	2
Diseño de la investigación.....	2
1.1. Tema.....	2
1.2. Planteamiento del problema.....	2
1.3. Formulación del problema	4
1.4. Sistematización del problema.....	4
1.5. Objetivo General	5
1.6. Objetivos específicos.....	5
1.7. Justificación de la investigación.....	5
1.8. Delimitación o alcance de la investigación.....	7
1.8.1. Delimitación espacial	7
1.9. Idea a defender	7
1.10. Línea de investigación.....	8

CAPÍTULO II.....	9
Marco Teórico	9
2.1. Antecedentes Referenciales.....	9
2.2. Marco teórico referencial	14
2.2.1. Diseño organizacional	14
2.2.1.1. Definición de diseño organizacional.....	14
2.2.1.2. Importancia del diseño organizacional.....	15
2.2.1.3. Parámetros del diseño organizacional.....	15
2.2.1.4. Etapas del diseño organizacional.	17
2.2.1.4.1. estructuras organizacionales.....	17
2.2.1.4.2. elementos de las estructuras organizacionales.	18
2.2.1.4.3. tipos de estructuras organizacionales.	20
2.2.1.4.4. fase 1: situación actual de la empresa.	23
2.2.1.4.5. fase 2: resumen de la problemática encontrada.....	25
2.2.1.4.6. Fase 3: propuesta de la nueva organización o modificación.....	27
2.2.1.5. Modelos de diseños organizacionales.	29
2.2.1.5.1. modelo Daft.....	30
2.2.1.5.2. modelo Labrada.....	31
2.2.2. Análisis de Porter	31
2.2.2.1. Amenaza de nuevos competidores	32
2.2.2.2. Poder de negociación de los proveedores	32
2.2.2.3. Poder de negociación de los clientes actuales.....	32
2.2.2.4. Amenaza de nuevos productos o servicios sustitutos.....	33
2.2.2.5. Lucha por una posición en el mercado.....	33
2.2.3. Planificación Estratégica	35
2.2.3.1. importancia de la planeación estratégica.....	35
2.2.4. Balanced ScoreCard (BSC)	35

2.2.4.1.	perspectivas del Balanced ScoreCard (BSC)	36
2.2.5.	Manuales de procesos.....	37
2.2.5.1.	técnicas de elaboración de manuales.....	38
2.2.6.	Procesos.....	40
2.2.6.1.	Mapa de procesos.	41
2.2.6.2.	Diseño de proceso.	42
2.2.7.	Cultura organizacional.	43
2.2.8.	Diagrama de flujo.....	43
2.2.8.1.	Elaboración de un diagrama de flujo.....	44
2.2.8.2.	Tipos de diagrama de flujo.....	44
2.2.9.	Análisis Costo/Beneficio.....	47
2.3.	Marco Conceptual	48
CAPÍTULO III		50
Marco Metodológico		50
3.1.	Tipo de Investigación	50
3.2.	Tipo de Enfoque	50
3.3.	Herramienta.....	50
3.4.	Observación.....	51
3.5.	Técnica	51
3.6.	Población y muestra	51
3.7.	Resultados	54
3.7.1.	Guía de Observación	54
3.7.1.1.	Procesos operativos actuales de la prestación del servicio de la empresa ...	56
3.8.	Análisis organizacional.	59
3.8.1.1.	Determinar relaciones internas y externas	59
3.8.2.	Entrevista.....	62
3.8.3.	Análisis FODA.....	64

3.9.	Análisis de resultado	69
3.10.	Verificación de la idea a defender	71
CAPÍTULO IV		72
Propuesta		72
4.1.	Proyección estratégica.....	72
4.1.1.	Misión.....	72
4.1.2.	Visión	72
4.3.2.	Objetivos Empresariales.....	73
4.3.3.	Valores	74
4.3.4.	Identificación de productos y servicios	74
4.3.5.	Definir proveedores y clientes.....	75
4.3.6.	Satisfacciones y necesidades de los clientes	76
4.4.	Diseño de los procesos	76
4.4.1.	Procesos operativos propuestos de la prestación del servicio	76
4.4.2.	Mapa de procesos propuesto	81
4.4.3.	Elaboración de Manual de Procesos.....	91
4.4.3.1.	Controles Internos a considerar en el Manual de Procesos de Representaciones y Promotores Lofum S.A. (RPL).....	91
4.4.3.2.	Importancia del Manual de Procesos	92
4.4.3.3.	Listado de Contenidos del Manual.....	92
4.5.	Estructura organizacional.....	117
4.6.	Cronograma de actividades	133
4.7.	Evaluación financiera aplicando Análisis Costos/Beneficio.....	133
4.8.	Indicadores propuestos aplicando metodología Balanced ScoreCard.....	135
4.9.	Impacto/ Producto/ Beneficio Obtenido.....	136
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES		137
Conclusiones.....		137

Recomendaciones	138
BIBLIOGRAFÍA	139
ANEXOS	146

ÍNDICE DE ANEXOS

	Págs.
Anexo 1: Organigrama actual.....	146
Anexo 2: Sitio.....	147
Anexo 3: Foto de observación.....	148
Anexo 4: Formato de Cuestionario	149
Anexo 5: Foto de entrevista	152

ÍNDICE DE TABLAS

	Págs.
Tabla 1: Técnica e instrumentos utilizados en la investigación	51
Tabla 2: Nómina de Personal	52
Tabla 3: Guía de Observación	54
Tabla 4: Resumen de respuestas de las entrevistas realizadas	63
Tabla 5: Análisis FODA.....	67
Tabla 6: Matriz de FODA.....	67
Tabla 7: Misión actual y propuesta para la empresa	72
Tabla 8: Visión actual y propuesta para la empresa	73
Tabla 9: Valores propuestos para la empresa	74
Tabla 10: Cronograma de actividades	133
Tabla 11: Inversión.....	134
Tabla 12: Indicadores propuestos bajo metodología Balanced ScoreCard	135

ÍNDICE DE GRÁFICOS

	Págs.
Gráfico 1. Quejas y Reclamos de los empleados en el periodo 2015-2018.	3
Gráfico 2. Cumplimiento de Metas de los empleados periodo año 2015-2018.....	3
Gráfico 3. Ingresos obtenidos periodo año 2015-2018.....	4
Gráfico 4. Ubicación de Representaciones y Promotores Lofum S.A. (RPL).	7
Gráfico 5. Estructura simple general.	20
Gráfico 6. Estructura burocrática.....	21
Gráfico 7. Estructura matricial.	22
Gráfico 8. Estructura multidivisional.....	22
Gráfico 9. Estructura mixta.....	23
Gráfico 10. Diseño de modelo organizacional de Daft.....	30
Gráfico 11. Diseño de modelo organizacional de Labrada.....	31
Gráfico 12. Representación gráfica del modelo de las cinco fuerzas de Porter.	34
Gráfico 13. Representación gráfica del modelo de Balanced ScoreCard.	37
Gráfico 14. Técnica para la elaboración de Manuales de Procedimientos.	39
Gráfico 15. Mapa de procesos.	41
Gráfico 16. Diagrama de formato vertical.	44
Gráfico 17. Diagrama de formato horizontal.....	45
Gráfico 18. Diagrama de formato arquitectónico.	46
Gráfico 19. Diagrama de formato panorámico.	47
Gráfico 20. Proceso Actual del servicio “Prevención, Control, Desinfección y Exterminio de Plagas, en las áreas residencial, industrial y agrícola”.	56
Gráfico 21. Proceso Actual del servicio “Instalación y Mantenimiento de Áreas Verdes y Arborización”.	57
Gráfico 22. Proceso Actual del servicio “Mantenimiento de Oficinas”.	58
Gráfico 23. Proceso Propuesto del servicio “Prevención, Control, Desinfección y Exterminio de Plagas, en las áreas residencial, industrial y agrícola”.	77
Gráfico 24. Proceso Propuesto del servicio “Instalación y Mantenimiento de Áreas Verdes y Arborización”.	78
Gráfico 25. Proceso Propuesto del servicio de “Mantenimiento de Oficinas en diferentes Edificaciones”.	79

Gráfico 26. Mapa de procesos propuesto.	81
Gráfico 27. Diagrama del subproceso de Revisión por la Dirección.	83
Gráfico 28. Diagrama del subproceso de Selección/Contratación de Personal.....	84
Gráfico 29. Diagrama del subproceso de Compras Locales.....	85
Gráfico 30. Diagrama del subproceso de Operaciones.....	86
Gráfico 31. Diagrama del subproceso de Organización y Método.....	87
Gráfico 32. Diagrama del subproceso de Ventas.....	88
Gráfico 33. Diagrama del subproceso de Cobranza.	89
Gráfico 34. Diagrama del subproceso de Entrega del Servicio.	90
Gráfico 35. Flujograma de selección y evaluación de personal.	98
Gráfico 36. Flujograma de operaciones.....	100
Gráfico 37. Flujograma de compras.	102
Gráfico 38. Flujograma de cobranza.	104
Gráfico 39. Flujograma de selección y evaluación de personal.	106
Gráfico 40. Flujograma para la revisión por la dirección.	109
Gráfico 41. Flujograma de organización y método.	112
Gráfico 42. Flujograma de entrega.	114
Gráfico 43. Flujograma de sistema.....	116
Gráfico 44. Organigrama actual.	117
Gráfico 45. Organigrama Propuesto.	118

INTRODUCCIÓN

El presente estudio de investigación tiene como objetivo presentar un plan de diseño organizacional para la empresa Representaciones y Promotores Lofum S.A. en la ciudad de Guayaquil, para la búsqueda de una mejora en el desempeño de las actividades internas que realiza la organización en la industria donde opera actualmente, así como también el establecimiento y construcción de controles internos idóneos, oportunos y pertinentes para los procesos más críticos que ayudarán a la comunicación interna, especialmente entre los mandos directivos, mandos medios y demás personal, para generar un clima positivo y de confianza para la compañía.

La propuesta se elaborará a través de un estudio técnico donde se propondrán acciones pertinentes para mejorar sus procesos internos mediante: la elaboración de manuales y controles internos adecuados, nueva estructura organizacional, establecimiento de las funciones y responsabilidad, definición de un perfil de cargo apropiado, identificación y estudio de las actividades internas para conocer cuáles son los trabajos más adecuados que influyen en el logro de los rendimientos previstos, y el seguimiento de los medios internos a través de la creación de un stock de indicadores con metas, tiempo y responsables.

Finalmente, la propuesta aplicará el modelo Labrada en sus diferentes etapas y/o fases debido a que es una metodología objetiva y probada que se adaptan a las necesidades tanto organizacionales como de la presente investigación facilitando un desarrollo metódico del diseño organizacional para que sea apropiado y óptimo, así como acorde a las realidades y necesidades de la compañía que participa del presente estudio, así como permitirá su adaptación ante las cambiantes circunstancias de su industria.

CAPÍTULO I

Diseño de la investigación

1.1. Tema.

Plan de diseño organizacional para la empresa Representaciones y Promotores Lofum S.A.

1.2. Planteamiento del problema

Representaciones y Promotores Lofum S.A. (RPL) fue constituida desde el 11 de noviembre del año 2006, la cual ha puesto a disposición un servicio profesional especializado para la limpieza y mantenimiento de áreas verdes, mantenimiento de edificios y fumigación en la ciudad de Guayaquil, entre otros servicios. Cuenta con un permiso de funcionamiento emitido para Actividades Complementarias por el Ministerio de Relaciones Laborales, así como también está autorizada por parte del Ministerio de Salud Pública como una “Empresa de Exterminio de Plagas o Vectores”.

La organización objeto del presente estudio ha trabajado con procesos informales desde sus inicios. Durante períodos anteriores, la empresa no ha podido brindar una adecuada atención tanto al cliente interno como al externo de forma estandarizada. Como efecto de lo anterior, se originaron e incrementaron quejas, reclamos y muchas más inconformidades que incluso no han sido comunicadas por parte de los clientes corporativos como particulares, lo que perjudicó la imagen de la organización, así como decreció sus ingresos (ver Gráfico 1).

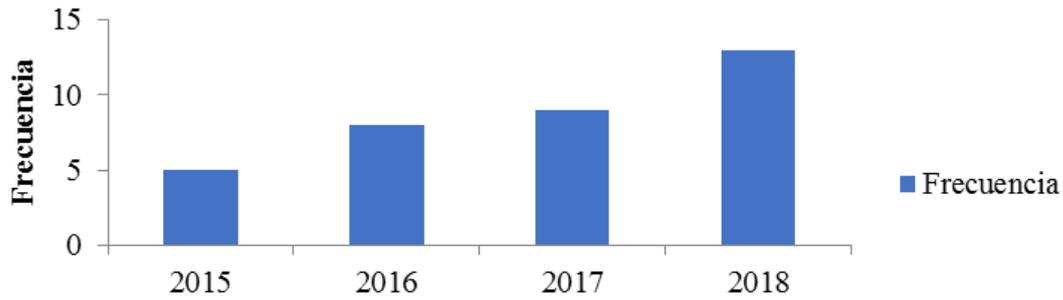


Gráfico 1. Quejas y Reclamos de los empleados en el período 2015-2018.
Fuente: Representaciones y Promotores Lofum S.A. (RPL).

Entre las posibles causas que generaron la problemática identificada, se estableció la carencia de una división clara de tareas y el establecimiento de funciones como las responsabilidades para cada cargo y su respectiva autoridad, produce una descoordinación en todos los procesos que se reflejó en un bajo rendimiento en el porcentaje de cumplimiento de las metas propuestas; y, por ende, los objetivos organizacionales no han sido logrados (ver Gráfico 2).

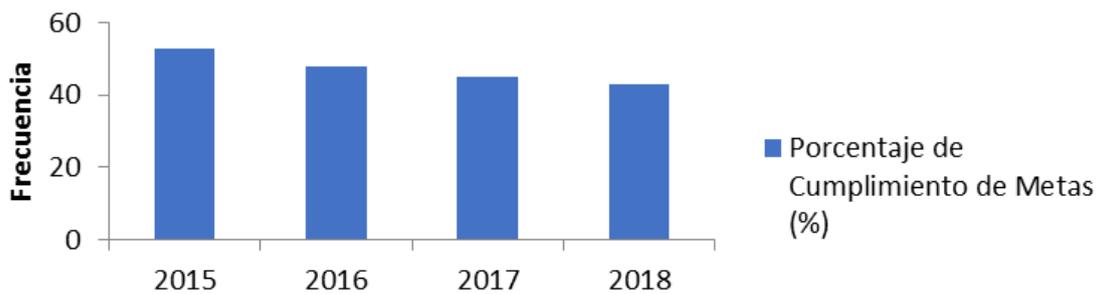


Gráfico 2. Cumplimiento de Metas de los empleados período año 2015-2018.
Fuente: Representaciones y Promotores Lofum S.A. (RPL)

Cuando los objetivos no son logrados, se incrementan las quejas y los reclamos de los clientes y consumidores y los efectos finales son muy observables al término de un período económico donde los ingresos son afectados. Así, la organización ha tenido un decrecimiento anual de sus ingresos.

La preocupación latente debido a la disminución de los ingresos de la compañía, muestra un panorama peligroso para su sostenibilidad y rentabilidad a lo largo del tiempo. Todo este escenario incidió de forma negativa a Representaciones y Promotores Lofum S.A. (RPL). Se puede observar los ingresos de los últimos 4 años (2015 al 2018) de la empresa (ver Gráfico 3).

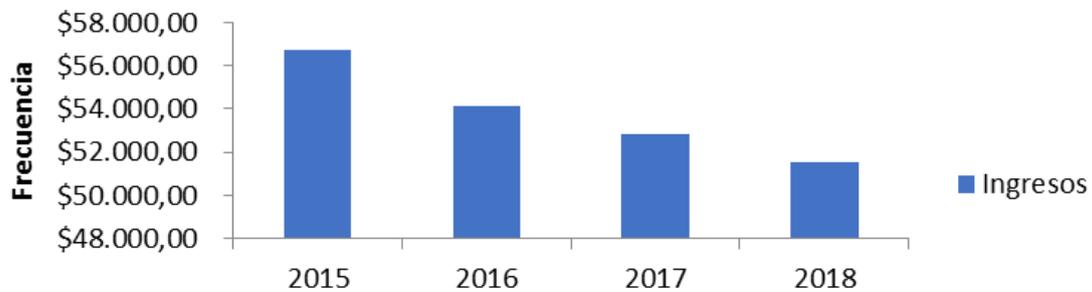


Gráfico 3. Ingresos obtenidos período año 2015-2018.

Fuente: Representaciones y Promotores Lofum S.A. (RPL)

1.3. Formulación del problema

- ¿Cuáles son los factores organizacionales que provocan las quejas y reclamos en la empresa Representaciones y Promotores Lofum S.A.?

1.4. Sistematización del problema

- ¿Cuáles son las referentes teóricas de la investigación de la empresa Representaciones y Promotores Lofum S.A. en la ciudad de Guayaquil?
- ¿Cuál es el entorno actual de la empresa Representaciones y Promotores Lofum S.A. en la ciudad de Guayaquil?

- ¿Existen procedimientos, estructura organizacional adecuada y funciones definidas en la empresa Representaciones y Promotores Lofum S.A. en la ciudad de Guayaquil?
- ¿Es posible establecer la relación costo-beneficio del plan propuesto para la empresa Representaciones y Promotores Lofum S.A. en la ciudad de Guayaquil?

1.5. Objetivo General

- Ofrecer una caracterización de los factores organizacional que provocan quejas y reclamos de clientes en la empresa Representaciones y Promotores Lofum S.A.

1.6. Objetivos específicos

- Analizar los referentes teóricos que sustentan la investigación.
- Realizar un análisis del entorno actual tanto interno como externo de la empresa Representaciones y Promotores Lofum S.A, a través de la elaboración de un análisis FODA
- Diseñar de la estructura organizacional propuesto para la empresa Representaciones y Promotores Lofum S.A.
- Realizar el análisis costo-beneficio de la propuesta, su inversión y actividades para su futura implementación.

1.7. Justificación de la investigación

El presente estudio es indispensable debido a que facilitarán a la organización y coordinación de las operaciones internas a través del reconocimiento de las autoridades,

de las competencias y obligaciones de cada cargo y/o puesto de la empresa, pero también se ha considerado como parte de la propuesta la preparación de los medios internos que son actualmente desconocidos y que ayudarán a todos los colaboradores como una guía de lo que deben hacer y -sobre todo- cómo se debe de hacer cada actividad que incide en la prestación del servicio; y así, dar soluciones a las falencias detectadas dentro en la organización.

Los logros que se obtendrán al elaborar el presente plan de diseño organizacional será el establecimiento de controles idóneos y pertinentes para los procesos más críticos que facilitarán la comunicación interna, especialmente entre los mandos directivos, mandos medios e inferiores que son parte del talento humano de la compañía, que generará un clima positivo y de confianza dentro de la empresa como entre los colaboradores.

Se tomará en consideración las carencias de la compañía entre las que se detectaron y fueron evidentes: aumento de los descontentos y protesta de los clientes, reducción en los ingresos, así como el incumplimiento de las metas trazadas. La propuesta estará enfocada entonces a mejorar los procesos internos a través de un estudio administrativo, legal y técnico donde se propondrán acciones pertinentes con: la elaboración de manuales y controles internos adecuados, nueva estructura organizacional, adecuación de las funciones y responsabilidad a partir de un perfil de cargo apropiado, identificación y estudio de los medios operativos más importantes o críticos para una adecuada prestación de la asistencia que brinda la compañía; y, la creación de stock de indicadores que faciliten en el seguimiento y cumplimiento de metas internas. De esta manera, la investigación responderá a los requerimientos internos o externos de la empresa, así como

también una adaptación rápida a los cambios de su industria que le permitirán optimizar sus procedimientos administrativos.

1.8. Delimitación o alcance de la investigación.

Campo:	Administrativo	Área:	Ingeniería comercial
Aspecto:	Diseño organizacional.	Tiempo:	periodo 2018-2019
Lugar:	Guayas, Guayaquil		

1.8.1. Delimitación espacial



Gráfico 4. Ubicación de Representaciones y Promotores Lofum S.A. (RPL).

Fuente: Google Maps.

1.9. Idea a defender

La elaboración de este plan de diseño organizacional, para la empresa Representaciones y Promotores Lofum S.A. fortalecerá la gestión administrativa a través de la mejora de sus procesos internos.

1.10. Línea de investigación

La línea de investigación se basa en la línea 4 denominada “Desarrollo estratégico empresarial y emprendimientos sustentables”, bajo el dominio “Desarrollo empresarial y del talento humano”, establecida para la facultad de Administración en la carrera de Ingeniería Comercial.

CAPÍTULO II

Marco Teórico

2.1. Antecedentes Referenciales

Según Yagual (2013) en su trabajo de investigación “DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA EMPRESA OPERADORA DE TURISMO CAROLTOUR S.A. DEL CANTÓN SALINAS DE LA PROVINCIA DE SANTA ELENA AÑO 2013”, cuyo objetivo principal era mejorar la gestión administrativa de dicha organización. Para ello, se hizo uso de la investigación descriptiva mediante la aplicación de entrevistas que se realizó a los colaboradores, personal de nómina, proveedores y también a los compradores de la compañía, es decir, se encuestó a toda la línea que inciden en los ingresos de la compañía y que perciben la asistencia brindada por la compañía que participa en dicho estudio; así mismo se hizo un análisis situacional y de los ambientes internos o externos, sobre los cuales se procedió a plantear el diseño propuesto que se compuso de: visión, misión, valores, objetivos, metas y estrategias. Se concluyó que el diseño propuesto permitió determinar los niveles jerárquicos y funciones administrativas requeridas a través del rediseño de dicha estructura organizacional para hacerla mucho más funcional, así como también adecuar de forma correcta los puestos de trabajo para los colaboradores que conforman dicha compañía. Por tanto, lo anteriormente descrito es de gran interés conocer la aplicación de la entrevista para su aplicación con éxito en la organización objeto de estudio (pág. 35).

Este autor planteó como objetivo general elaborar un diseño organizacional para una empresa operadora turística para la correcta administración general de dicha compañía. Se recomendó se realice una concientización y difusión del modelo propuesto para una implementación efectiva. Esto permitió establecer compromisos tanto para la

organización como para los colaboradores que la conforman; y en este sentido, la alta gerencia debe comprometerse a fortalecer la propuesta hecha.

Según González (2013) en su estudio denominado “DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA EMPRESA AUTOMOTRIZ PERÉZ DEDICADA AL TECNICENTRO Y AUTOMOTRIZ EN EL CANTÓN LA LIBERTAD PROVINCIA DE SANTA ELENA, AÑO 2013”, cuyo objetivo principal era evaluar la influencia de la estructura organizacional, mediante un diagnóstico organizacional con un enfoque participativo para fortalecer la gestión administrativa. Para ello, se realizó un análisis situacional sobre los procesos, actividades y tareas tanto internas como externas que realizan actualmente en la compañía con la finalidad de conocer el entorno en que se desempeña y ver qué oportunidades existen, identificar falencias y necesidades que se pueden mejorar por la existencia algún tipo de carencia debido a la incidencia de varios factores, lo que originó la creación de una dirección estratégica estableciendo la misión, visión, valores, objetivos, políticas, liderazgo participativo, estructura organizacional, organigrama, manuales de funciones, aplicando así un plan de acción que facilite coordinar las actividades que realizan los empleados. Se concluyó que el diseño propuesto brinda una estructura organizacional que será una guía para ejecutar de forma fácil y óptima las diferentes actividades internas y externas identificadas de la organización, además ayudará al personal nuevo que ingrese a la compañía al facilitar su adaptación y cambio. Por tanto, para el presente estudio facilitará la aplicación del análisis situacional que brinde una “radiografía” exacta sobre la ejecución de los trabajos internos que realiza la organización objeto de estudio (pág. 43).

Este autor planteó como objetivo general el desarrollo del diseño organizacional, que se basa en las necesidades, funciones, responsabilidad y las autoridades requeridas

para un *high performance* de la empresa “Automotriz Pérez” cuyo giro de negocio se dedica a la venta de complementos para vehículos (incluyendo motos) de la industria automotriz, que se pretende mejorar tanto la gestión como el proceso en sí del área administrativa con la finalidad de perfeccionar el manejo de los recursos disponibles de la compañía y que los colaboradores conozcan la manera de su ejecución, uso y aplicación. En el progreso de la propuesta tiene una sustentación teórica respecto a las dimensiones de la estructura organizacional. Esto permitió establecer y fomentar el sentido de pertenencia, responsabilidad, coordinación, así como también de una cultura de eficacia y de perfeccionamiento continuo para la prestación de las asistencias que se brindan, mejorar la eficiencia de la comunicación entre directivos y empleados.

Según Hernández (2017) en su trabajo de investigación “PROPUESTA DE DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA EL ÁREA COMERCIAL DE EMPRESA INDUSTRIAL A.”, ha pretendido examinar con detalle una empresa comercial con la finalidad de lograr hacer un diseño organizacional ajustado a las necesidades y requisitos de la compañía, enfocada al alcance estrategias que contribuyan a incrementar su competitividad dentro de la industria donde opera; así, se logró que la organización mejore sus procesos más críticos y claves que se encuentran alineados con su misión y visión. La importancia de lo antes descrito se fundamentó en el anhelo por aumentar las ventas. Para ello, se realizó la revisión de estudios similares o con igual problemática a la que se está abarcando en la investigación que se está presentando. Esto facilitó la elaboración y producción de una robusta columna teórica para trabajar e implementar, con temas muy específicos como teorías de diseño y cambio organizacional. Así mismo, se logró identificar las actividades y tareas que se realizan actualmente dentro de dicha empresa y el uso del análisis PEST para conocer el entorno externo que incide como fuerza a la empresa. La información recolectada ayudó a establecer los determinantes de

la estructura organizacional a través de la fundamentación específica y clara de autoridades y responsabilidad, procesos que no habían sido identificados y que eran prioritarios para ser realizados dentro de la organización (pág. 23).

Se concluyó con la elaboración de manuales como también de procedimientos muy detallados y específicos enfocados a identificar, establecer, aclarar y comunicar las actividades que se deberá comenzar a realizar para una apropiada prestación de las diversas asistencias. En el análisis del documento que se está presentando se hizo uso de un sistema de gestión de calidad que facilitó y asignó tareas a un equipo de trabajo, eliminando o disminuyendo la dependencia del conocimiento de los líderes de cada área para tener soporte en los documentos del sistema vigente dentro de la compañía. Por tanto, el presente estudio facilitará la elaboración del marco teórico cuyo fin es fortalecer el conocimiento y que sirva de guía para la formalización y lograr una propuesta para la organización objeto de estudio (pág. 23).

Este autor planteó como objetivo general la preparación de una propuesta para conformar una estructura organizacional para el área comercial, que ayude al logro de los objetivos departamentales establecidos por la compañía que participó en dicho estudio. En el desarrollo de dicho trabajo investigativo, se requirió del levantamiento e identificación de los procesos internos y funciones de dicha área. Esto agilizó y facilitó los cambios requeridos y adecuados; sobre todo, en los cargos dentro del área comercial y el establecimiento de mecanismos de comunicación y control a partir de reuniones semanales.

Constituida desde el 11 de noviembre del 2006 bajo la razón social de “REPRESENTACIONES Y PROMOTORES LOFUM S.A.” cuyo domicilio se encuentra en la ciudad de Guayaquil con Registro Único de Contribuyente #

0992485515001. Su actividad económica principal es: “N8121.00 Limpieza General No Especializada”. Inició sus operaciones con un capital suscrito de USD 13.000 (Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, 2019),

REPRESENTACIONES Y PROMOTORES LOFUM S.A. brinda un servicio profesional y especializado que se establecen en tres áreas: “Prevención, Control, Desinfección y Exterminio de Plagas, en las áreas residencial, industrial y agrícola; Instalación y Mantenimiento de Áreas Verdes y Arborización; y, Limpieza y Mantenimiento de Oficinas en diferentes Edificaciones” (Representaciones y Promotores LOFUM S.A., 2019).

Cuenta con el Permiso de Funcionamiento de Actividades Complementarias del Ministerio de Relaciones Laborales y del Ministerio de Salud Pública como “Empresa de Exterminio de Plagas o Vectores” (Representaciones y Promotores LOFUM S.A., 2019).

REPRESENTACIONES Y PROMOTORES LOFUM S.A. se encuentra ubicada en el City Office en el piso 7 oficina 715, cuya dirección es Av. Benjamín Carrión y Megaplaza, frente al Liceo Cristiano, sector norte de la ciudad de Guayaquil. Actualmente, su gerente general es el Sr. William López y el presidente de la junta es la Srta. Jessica López, ambos con fecha de nombramiento 13 de diciembre del 2016.

Establecida la información general de la empresa que participa en el presente estudio, se procederá a continuación a establecer la base teórica que sustentará la propuesta formulada para dar solución a la problemática identificada dentro de la organización objeto de la investigación.

2.2. Marco teórico referencial

2.2.1. Diseño organizacional

2.2.1.1. Definición de diseño organizacional.

“El diseño organizacional es el proceso de adaptar la estructura de una empresa acorde a las actividades, competencias y obligaciones que ayuden a tener un control y toma de resoluciones oportunas a todos los niveles para mejorar el desempeño organizacional” (González, 2013, pág. 24). Es decir, que es un proceso disciplinario que permitirá adaptarse a los diversos cambios que se originen en su industria debido a la mejora de sus procesos interno, así el diseño organizacional facilitará a la compañía objeto de estudio optimizar continuamente su entorno interno para el alcance de sus objetivos propuestos.

Según Jones (2013) indica que: “Es el proceso por medio del cual los gerentes seleccionan y administran los aspectos de estructura y cultura para que una organización puedan dirigir y controlar las actividades necesarias con las que logra sus metas” (p. 29).

El concepto anterior aporta un componente y factor fundamental que es el involucramiento del personal de mando medio y alta gerencia de la organización que son los principales actores llamados a motivar y dar cumplimiento a los controles internos que se puedan proponer o que la empresa tenga.

Esto genera un compromiso y ética laboral con la compañía tanto de la alta dirección, mandos medios y personal administrativo como operativo, que es un requisito para una implementación adecuada dentro de la compañía.

2.2.1.2. Importancia del diseño organizacional

“El diseño organizacional es importante y necesario para implementar estrategias y metas a través de la delineación de nuevas estructuras óptimas y ajustadas a la empresa con el fin de lograr eficacia y eficiencia” (González, 2013, p. 25). Como toda metodología y herramienta administrativa, así como su importancia dentro de la compañía que participa como objeto de este estudio, permitirá el alineamiento entre los diversos objetivos y la nueva estructura con la finalidad de alcanzar la mejora en sus procesos internos, lo que tiene como efecto una mayor eficiencia y eficacia.

Según Fernández (2017) destaca que la importancia por: “involucrar aspectos centrales, por ejemplo, cómo dividir el trabajo y asignarlos a distintos puestos, grupos, unidades y departamentos, y como lograr la coordinación necesaria para alcanzar en forma sincronizada los objetivos organizacionales” (p. 65). Así, se establece que la importancia del diseño organizacional traerá consigo orden y disciplina a la organización considerada en este documento y que es parte del caso de estudio. Construirá una sincronización armónica entre los diferentes procesos internos y una comunicación fluida entre el personal que logrará la coordinación necesaria para el logro de las metas trazadas. Y que ha sido falencia para no lograr expandirse dentro de la industria donde opera la compañía, relegando su participación dentro del mercado ecuatoriano.

2.2.1.3. Parámetros del diseño organizacional.

Según Hernández (2017) indica que se requiere el cumplimiento de cuatro parámetros para un óptimo diseño organizacional. Estos son:

i. Diseño de puestos, especialización, formalización y entrenamiento:

“Permite la especialización de tareas que se deben de desarrollar dentro de

una empresa, así como también del personal que realizaría dicho trabajo” (p. 13). Es decir, que facilita la búsqueda de producir más y mejor con el mismo esfuerzo, lo que tiene como efecto la eficiencia y eficacia operativa para la organización que participa en la investigación que se está presentando.

ii. Diseño de la superestructura, departamentalización y tramos de autoridad:

“Establece la coordinación, comunicación y acción de esfuerzos y enfoque de una unidad, departamento o proceso interno” (p. 13). Es decir que se designan funciones, tareas, responsabilidades y actividades a un equipo de trabajo de una unidad, departamento o proceso interno con la finalidad de lograr un objetivo determinado.

iii. Diseño de vínculos laterales, planificación, control y dispositivos de enlace:

“Establece planes a corto, mediano y largo plazo, incluyendo al personal para generar impactos positivos” (p. 13). Para ello, la organización debe de brindar estabilidad a los colaboradores que integran a la compañía, ante la alta rotación que afecta directamente a la productividad, la existencia errores y fallas en el producto o en la prestación de los servicios, su eficacia, la generación de desperdicios, su eficiencia, entre otros; por ende, decrecimientos de sus ingresos presentes y hasta futuros.

iv. Diseño de la toma de resolución, centralización y descentralización:

“Establecer medios y canales adecuados tanto de decisión como de comunicación que faciliten los procesos internos de la empresa” (p. 13). Es decir, se plantea del diseño de cómo motivar, incentivar, comunicar y dar seguimiento para el debido cumplimiento de las actividades o tareas que

hayan sido rediseñadas como asignadas para su realización con la finalidad de alcanzar los resultados óptimos y esperados.

Lo anteriormente descrito facilitará la realización de la propuesta formulada respecto a un diseño organizacional que busca mejorar la eficiencia de sus actividades y operaciones internas, bajo una metodología muy explícita y parámetros específicos.

2.2.1.4. Etapas del diseño organizacional.

2.2.1.4.1. estructuras organizacionales.

Según Fernández (2017) les define como: “El sistema formal de tareas y relaciones de autoridad que controla cómo las personas coordinan sus acciones y utilizan los recursos para lograr las metas de la organización” (p. 45). Es decir, son las jerarquías que permiten un óptimo funcionamiento interno para la consecución de las metas trazadas. Debido a que las empresas compiten por lograr una participación considerable de mercado y con ello de ingresos, se requiere dichas estructuras sean óptimas, lo que generalmente se acogen a la estructura militar cuya eficiencia y rapidez es comprobada.

Según Hernández (2017) señala que la estructura organizacional permite: “dividir, agrupar y coordinar formalmente los trabajos en el trabajo. Hay seis elementos básicos que deben abordarse cuando se diseñan estructuras de una organización: especialización laboral, departamentalización, cadenas de mando, tramos de control, centralización y descentralización y formalización” (p. 184).

Las definiciones anteriores demuestran que la estructura organizacional es un factor prioritario, y en algunas industrias es hasta diferenciador, para cualquier organización; más aún para la organización objeto de estudio Una estructura organizacional permite

diseñar elementos considerando los procesos internos, relaciones, responsabilidades y jerarquías específicas para la coordinación de esfuerzos y enfoque en búsqueda de un desempeño, mejora continua y el cumplir las metas establecidas.

2.2.1.4.2. elementos de las estructuras organizacionales.

Según González (2013) establece que toda organización está representada por elementos o recursos que deben ser alineado para alcanzar un objetivo común, entre los que se destacan:

- i. Ápice estratégico: “Se refiere a la dirección general o el director de la empresa” (p. 27). Se conforma por los accionistas, presidencia, alta gerencia, consejos directivos, directorios ejecutivos, entre otros. Para la compañía que participa en el presente estudio de investigación, dicho ápice estratégico está conformado por la gerencia general, siendo el cargo más alto dentro de la compañía.
- ii. Línea media: “Cadena de mando, ejecutivos o directivos de la línea jerárquica” (p. 28). Es decir que se establecen las jerarquías a través de la denominación de los cargos y con la descripción de las autoridades y responsabilidades que son asignadas a cada puesto dentro de la empresa. En este, la sociedad que es el objeto de estudio del presente documento, si se cuenta con una línea jerárquica establecida junto con la denominación respectiva de los diversos puestos que se ajustan a la actividad económica que realiza, pero que no ha sido adecuadamente bien definida ni establecida de manera formal.
- iii. Núcleo de operaciones: “Son aquellos miembros operarios que realizan directamente el trabajo productivo, ya sea de productos y servicios” (p. 28).

La organización que participa en la investigación cuenta con personal operativo y administrativo que realizan las actividades económicas que brinda a sus clientes, siendo el de mayor porcentaje respecto al total de su nómina.

- iv. Tecnoestructura: “En esta se encuentran los analistas, expertos o especialistas, que desarrollan la labor de normalización del trabajo, con el objetivo de ayudar a la organización para que se adapte a su entorno” (p. 28). Es el capital humano que genera la economía del conocimiento para la empresa, es decir, el personal que tiene el *Know How* que brindará adaptabilidad a la organización antes los vientos cambiantes de las industrias y del mercado. Así la compañía que forma parte de la investigación posee dicho capital humano especializado o mano de obra calificada que le permite ejecutar sus procesos y la actividad económica en que opera.
- v. Staff de apoyo: “Este se va a encargar de respaldar indirectamente el funcionamiento del núcleo operacional; pueden ser relaciones públicas, investigaciones y desarrollo, recepción, oficina de pagos” (p. 28). Son procesos y personal que brindan apoyo complementario a los procesos y personas estratégicas u operativa de la organización con lo que se completa la cadena de valor que una empresa brinda a un mercado objetivo de una industria específica. Siendo de gran importancia. La organización objeto de estudio cuenta con procesos y personal de apoyo, pero ante la falta de lineamientos claros y definiciones puntuales tanto para cargos como por los trabajos a realizar, éstos no han podido lograr el cumplimiento de sus

objetivos trazados. De ahí su incidencia directa y la justificación del estudio que se efectúa.

2.2.1.4.3. tipos de estructuras organizacionales.

Según López (2015) indica que existen varios tipos de estructuras que dependen de su funcionamiento para identificar cuál es la más indicada:

- Estructuras simples: “Es el tipo más rudimental, elemental y muy común para organizaciones pequeñas o negocios en formación. Se identifican por la centralización y control establecido en el gerente general o propietario” (p. 2). Es decir, son estructuras poco formalizadas, en donde propietario pone las reglas, pero tiene como gran ventaja la adaptación.



Gráfico 5. Estructura simple general.

Fuente: López (2015).

- Estructura burocracia: “Se basa en la estandarización y se encuentran caracterizados por tareas rutinarias realizadas a través de especialización, reglas y reglamentos formales donde los trabajos son agrupados en departamentos por funciones y hay centralización” (p. 2). Son estructuras definidas por el control y la toma de resolución, limitando a las personas a concentrarse en sus objetivos individuales en vez de los objetivos

organizacionales, teniendo como efecto inmediato y negativo la separación de unidades.

Para el presente estudio se analizará a la compañía objeto de estudio su estructura actual y establecer el por qué no se alcanzan en forma grupal los objetivos planteados.



Gráfico 6. Estructura burocrática.

Fuente: López (2015).

- Estructura matricial: “Es una estructura híbrida o mixta que combina en una misma estructura organizacional dos formas de separación por departamentos: funcional y por productos” (p. 14). Es decir que el personal que integra la organización tiene una doble subordinación: a los gerentes funcionales y a los gerentes de productos.

Dicha estructura facilita la coordinación y buena comunicación de los trabajos complejos e interdependientes.

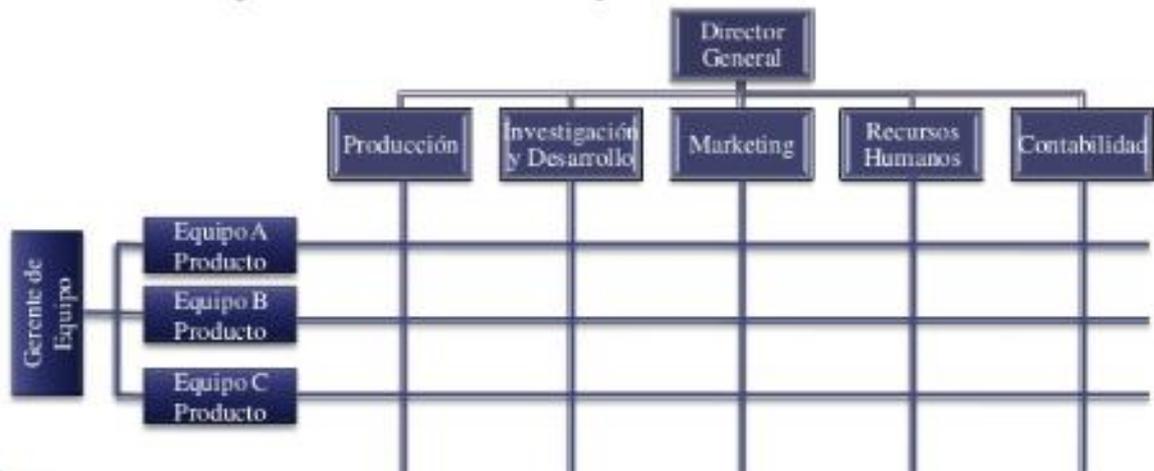


Gráfico 7. Estructura matricial.
Fuente: López (2015).

- Estructura multidivisional: “Es una estructura dividida en unidades de interés como pueden ser los productos, tipos de clientes, áreas geográficas” (p. 9). Es decir que son estructura que busca una solución frente a la diversidad o entorno de la empresa.

En este aspecto la organización objeto de estudio cuenta con varias líneas de servicios que serán expuestas en capítulos más adelante.



Gráfico 8. Estructura multidivisional.
Fuente: López (2015).

- Estructura mixta: “Es una estructura típica en organizaciones complejas donde se hace una separación de negocios” (p. 2). Es decir que son estructura que separan productos y mercados amplios.

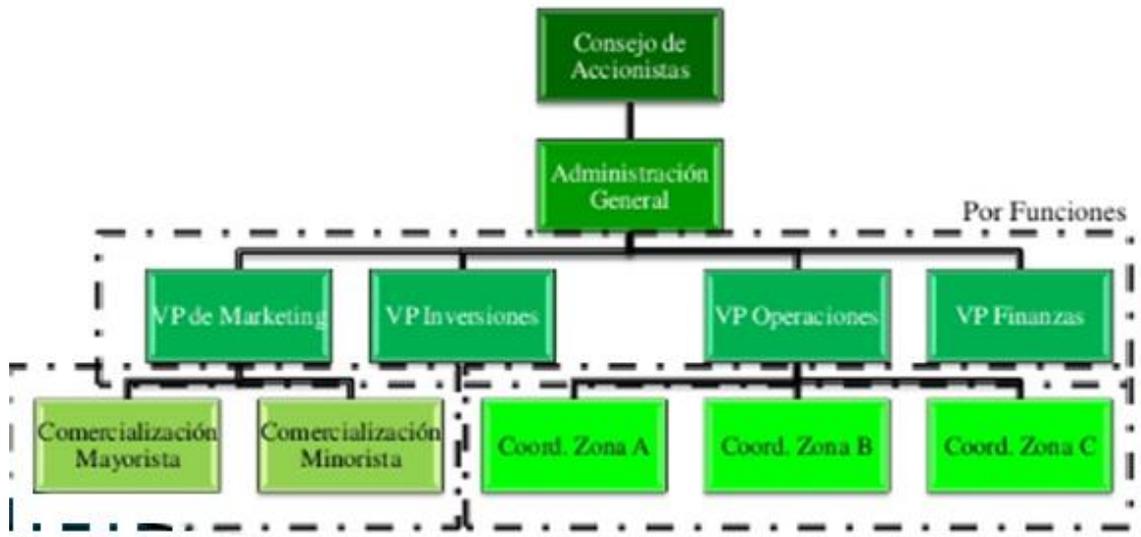


Gráfico 9. Estructura mixta.

Fuente: López (2015).

2.2.1.4.4. fase 1: situación actual de la empresa.

Consiste en analizar el entorno actual, sea interno o externo, a la compañía. Es decir, brinda una “radiografía” sobre las operaciones y trabajos internos realizados. Para ello, se debe de considerar los siguientes componentes que son:

a) Recopilación de información: “Es el levantamiento de información general de la empresa desde su actividad económica hasta cumplimiento de normativa legal” (Buesaco & Cadena, 2013, p. 26). En este sentido, la compañía que es caso de estudio, brindará la información requerida para el avance de la investigación donde se consideró datos que van desde su constitución hasta normativas legales aplicables a su actividad.

b) Estudio de niveles jerárquicos y de la distribución de autoridad: “Identifica los niveles jerárquicos vigente, así como estudia la distribución de la autoridad dentro de la

empresa; con ello, se podrá observar la existencia de falencias dentro de la operación” (Muro, 2013, p. 26). Es decir, facilitan el reconocimiento del nivel de jerarquía que se requiere en una compañía de acuerdo a los cargos y la cantidad de colaboradores que laboran en una empresa, así como también se considera la actividad económica que se desempeña y el entorno externo en que opera. Todo esto ayuda a la asignación apropiada de los trabajos internos requeridos que sirven para alcanzar de forma óptima los resultados esperados por la gerencia y los accionistas de la organización.

c) Estudios de las funciones generales de cada área: “Identifica los trabajos, sean rutinarias o no rutinarias, así como sus competencias y obligaciones de cada una de las áreas, procesos o departamentos de la empresa” (Carrera, Martínez, & Pérez, 2013, p. 112). Esto brinda un conocimiento de los procesos internos que están conformado por las diversas actividades que actualmente realizan en la empresa objeto de estudio y que incentivan la presentación de la propuesta formulada para su futura implementación dentro de la compañía.

d) Análisis de puestos de trabajo: “Es un estudio que permite identificar y conocer las falencias que pueden presentar en su ejecución y que no permiten alcanzar los objetivos propuestos” (Gobierno del Principado de Asturias, 2018, p. 10). Es necesario realizar dicho estudio en la empresa que forma parte de la presente investigación, porque permitirá conocer los limitantes y factores que han afectado la eficiencia operativa de la organización; y, por ende, dar soluciones a dichas causales para mitigarles o eliminarle, en el mejor de los casos.

e) Determinación y análisis de cargas de trabajo: “Es la determinación de la carga de trabajo por cada uno de los puestos o cargos vigentes de una empresa, con ello se establecen si las metas y los resultados son factibles de alcanzar como también las causas

que no lo han permitido” (Iranzo, 2017, p. 24). En este aspecto, se hará uso de técnicas, instrumentos y herramientas analíticas, así como objetivas, para determinar tanto las cargas actuales de trabajo como las cargas propuesta que mejorarían la eficiencia operativa dentro de la compañía que forma parte de la presente investigación.

f) Determinación de controles establecidos: “Es el establecimiento de controles que permitan dar seguimiento para el óptimo y eficiente funcionamiento de la empresa” (Dávila & Cueva, 2016, p. 38). Dichos controles, se enfocarán en la elaboración de manuales de procedimientos que contendrán lineamientos generales, políticas y procedimientos que describirán los trabajos, actividades y procesos que serán considerados como parte de este documento de investigación.

g) Estudio general sobre procedimientos para la comunicación: “Es la evaluación de los mecanismos y herramientas que permitan la comunicación entre el personal de la organización indiferente de su jerarquía de tal manera que permita la coordinación de los recursos empresariales” (Valdez, 2018, p. 15). Todo lo anteriormente expuesto requiere que exista una comunicación clara entre los colaboradores que conforman la empresa y que debe de existir para el alcance de los objetivos organizacionales propuestos. Es por ello que, para el presente estudio, es indispensable la evaluación de dichos procedimientos internos, que son guías valiosas que indican como se debe de realizar una actividad para un apropiado uso de los insumos y activos de la compañía.

2.2.1.4.5. fase 2: resumen de la problemática encontrada.

Analizar los datos recolectados en la etapa de la investigación permite la realización de:

a) Estudio de la delegación de autoridad: “Evaluación que establece la estructura de delegación de autoridad, pero también de responsabilidades dentro de una organización” (Bermudez, 2016, p. 51). Dicho análisis permitirá a la organización objeto de la presente investigación, establecer la asignación de la autoridad de acuerdo al cargo y funciones definidas anteriormente, la manera en que se debe delegar, y a quién entregar dicha autoridad; observando las falencias que tenga actualmente y buscando las mejores soluciones.

b) Análisis de flujo de trabajo: “Es la medición de los trabajos internos y su interacción actual para establecer la fluidez del trabajo, pero también identificar limitantes en dicha interacción que afectan su eficiencia” (Trujillo, 2015, p. 28). Dicho análisis es importante para establecer la interacción entre las actividades, identificando lo que se requiere para los resultados y salidas que generan dichos procesos internos.

c) Análisis de la distribución de las actividades por áreas: “Presenta resultados respecto a cómo se distribuyen los trabajos de trabajo permitiendo el alcance de los objetivos organizacionales, así mismo identificando aquellos que sean los más críticos y que generan valor a la organización” (Pérez, 2014, p. 12). Dicha información facilita el conocimiento respecto al establecimiento no sólo de los trabajos sino a la asignación de las mismas, sus limitaciones, identificación de las responsabilidades que se derivan al distribuir una actividad. Así, se tendrá una medición objetiva sobre la manera en que distribuye actualmente sus tareas al personal que componen su nómina.

d) Análisis de comunicación: “Evaluación positiva o negativa respecto a los mecanismos y medios de comunicación utilizados por la organización” (Hernández A. , 2013, p. 52). Como anteriormente se expuso, es un factor indispensable que será

considerado en el presente estudio para la adecuada y oportuna implementación a futuro de la propuesta formulada.

e) Análisis procesos y cargas de trabajo: “Es el estudio de los procesos que componen y generan valor a la empresa” (Toca, 2017, p. 21). Para ello, y para la presente investigación, se hará uso de mecanismo de recolección de información administrativas como también operativa que permitirán afianzar las diversas tareas y/o funciones de trabajo mediante la elaboración de procedimientos y manuales internos para los diversos procesos de la organización que ha sido considerada y partícipe en el presente documento.

2.2.1.4.6. Fase 3: propuesta de la nueva organización o modificación.

Según Muro (2013) se requiere realizar una propuesta donde se sugiere a la empresa las modificaciones que la organización necesita para lograr la efectividad en las operaciones que realiza. Estas sugerencias pueden ser:

a) Definición de la nueva estructura de la empresa: A partir de un análisis situacional o previo, se procede a elaborar y establecer una nueva estructura funcional para la organización objeto de estudio.

b) Fijación de políticas administrativas: Una vez establecida la nueva estructura se procede a establecer controles a través de procedimientos y documentación que ayudará a la medición y al perfeccionamiento de la eficiencia operativa empresarial. Todo esto deberá tener el soporte y aprobación de los altos directivos de la compañía.

c) Definición de líneas de autoridad: Para una adecuación gestión tanto del talento humano como de los recursos organizacionales, se requiere que la nueva estructura especifique la jerarquía, identificar a los actores que tienen autoridad y mando para llevar

la ejecución en forma óptima de los diversos procesos internos y con ello el logro de sus objetivos propuestos.

d) Asignación de funciones y actividades: Se establecen las actividades, responsabilidades, tareas rutinarias y no rutinarias que cada persona, puesto y cargo debe de realizar o ejecutar para alcanzar los resultados esperados por la compañía, así como el cumplimiento a las políticas administrativas previamente determinadas y aprobadas por la gerencia, y los objetivos organizacionales definidos previamente.

e) Determinación de controles: Los mismos se establecen a través de políticas internas que se detallan en documentos internos como procedimientos e instructivos de trabajo, así como manuales y entre otros.

Actualmente, el control se basa en los riesgos y en el alcance de metas que pueda lograr uno o varios procesos internos de una organización. Todo esto permite lograr los objetivos definidos previamente, que ayudan y facilitan la alineación de la filosofía estratégica de la compañía (misión y visión).

f) Establecimiento de canales de comunicación: Para el logro de lo anterior, se requiere que exista la unificación de esfuerzos y recursos organizacionales con el afán de alcanzar las metas establecidas.

Es por ello que la comunicación y sus diversos canales deben de ser efectivos y llegar a todo el personal para que la información fluya de manera constante y oportuna.

g) Coordinación de funciones y actividades: Son acciones mancomunadas entre el personal directivo, mandos medios y personal administrativo u operativo de la compañía, quienes a través de reuniones definirán cuáles son los trabajos y estrategias más

apropiadas e idóneas de tal forma que se facilite la coordinación y uso óptimo de los recursos tanto financieros como de personal.

Definir funciones y actividades para el logro de las metas establecidas, se ha convertido en una verdadera ciencia técnica y multidisciplinaria porque incide enormemente en los ingresos presentes y futuros de la empresa. De ahí, su importancia operativa para reclutar e instruir a las personas que cumplen con el perfil requerido.

2.2.1.5. Modelos de diseños organizacionales.

Según Daft (2007) indica que: “el entorno enseña a las organizaciones y brinda enseñanza los directivos. Es importante conocer que debido esto, se demuestra que incluso las grandes organizaciones exitosas son vulnerables (...)” (p. 7). Los modelos organizacionales ayudan a redefinir la estructura de cualquier organización que va desde los puestos de trabajo y funciones hasta la comunicación interna, todos esos procesos internos permiten alcanzar la eficiencia empresarial.

El principal eje que hace mención el autor dentro de la estructuración organizacional es el conocimiento y la gestión del talento humano que impone las percepciones que tendrá la empresa, su imagen e incluso hasta la identidad lo que le llevará al posicionamiento en el mercado. Es por eso que es necesario contar con modelos probados que se implanten en las sociedades.

En este caso, la organización objeto de estudio aplicará un modelo operativo en sus actividades y no se lo puede dejar de lado. Sin embargo, la empresa busca identificar y solucionar problemas de nivel administrativo para la correcta aplicación de un modelo de organización que se acople satisfactoriamente al ámbito en la que se desenvuelve. Dentro de estos modelos de diseño organizacional se encuentran: Modelo de Diseño

Organizacional por Richard I. Daft y Modelo de Diseño Organizacional de Ailed Labrada Sosa.

2.2.1.5.1. *modelo Daft.*

“Analiza la situación actual de la empresa considerando dos componentes: análisis del ambiente externo e interno; y, la situación de la administración estratégica” (Yagual, 2013, p. 21). Es decir, busca establecer los factores que inciden en las ganancias presente o esperadas por la compañía.

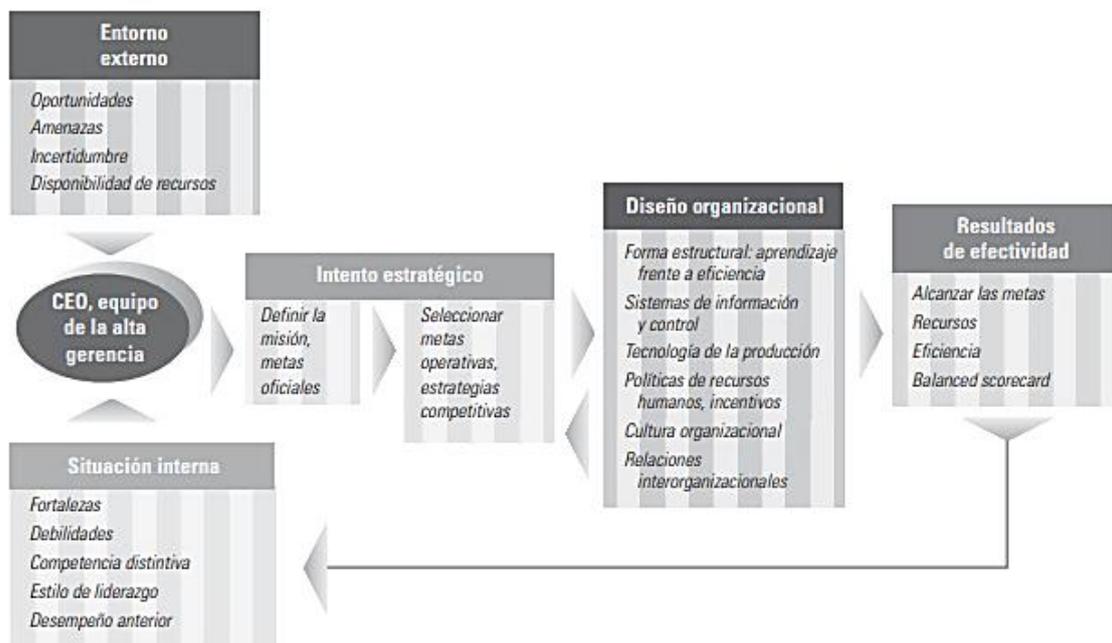


Gráfico 10. Diseño de modelo organizacional de Daft.

Fuente: Daft (2011).

2.2.1.5.2. modelo Labrada

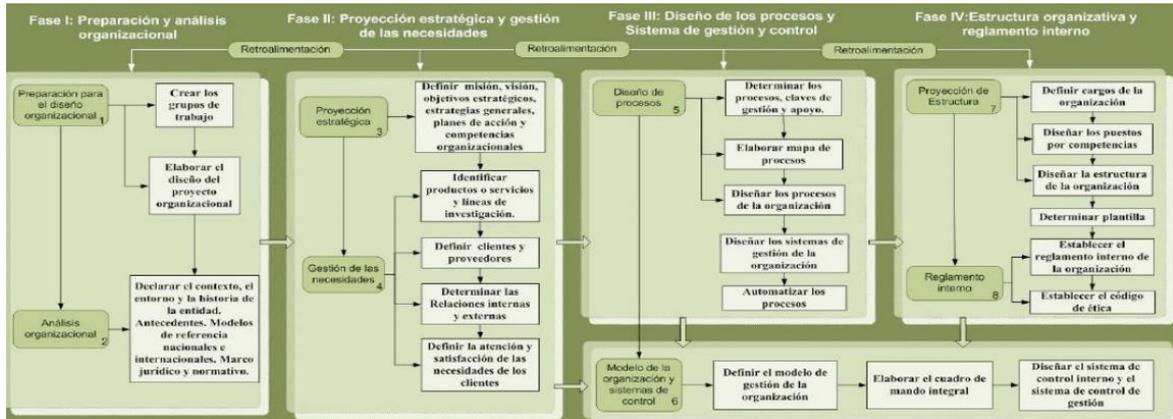


Gráfico 11. Diseño de modelo organizacional de Labrada.

Fuente: Soto (2015).

2.2.2. Análisis de Porter

Al aplicar el modelo de las 5 fuerzas de Porter, muchas empresas pueden anticiparse y prepararse para enfrentar cualquier eventualidad que se presenten dentro del mercado o la industria donde operen, así como buscar ventajas que les permitan diferenciarse en el mercado. Para la aplicación del modelo es necesario considerar las siguientes fuerzas:

- Poder de negociación de los compradores o clientes.
- Poder de negociación de los proveedores o vendedores.
- Amenazas de nuevos competidores entrantes. Siendo un competidor entrante aquel que todavía no lo es, pero que puede serlo en un futuro cercano o en el corto plazo.
- Amenaza de productos sustitutos.
- Rivalidad de los competidores (González, 2013, p. 17).

2.2.2.1. Amenaza de nuevos competidores

Un competidor potencial es aquel que todavía no lo es, pero que puede serlo en un futuro. Aquí se encontrará con empresas dedicadas en la misma actividad económica que la organización objeto de estudio, incluyendo también a personas particulares que interactúan dentro de la industria. Por otro lado, existen restricciones dentro del mercado que generan barreras de entrada para los nuevos competidores, aunque la intensidad de éstas es baja (González, 2013, p. 18).

2.2.2.2. Poder de negociación de los proveedores

Las empresas requieren de la disponibilidad de proveedores que les brinden materia prima, insumos, entre otros para realizar su actividad económica. Su importancia incide tanto financiera como operativamente a una organización que puede ver limitada o hacer variada su oferta económica (González, 2013, p. 19).

2.2.2.3. Poder de negociación de los clientes actuales

Es indudable que la mayoría de los compradores en cualquier industria o sector económico cuenta con gran poder de negociación definido por el poder económico o adquisitivo, siendo de gran interés lo que representa esto para el mundo empresarial. El poder de negociación de los clientes es muy elevado y de manera considerable debido a que son ellos quienes cancelan por el producto o la prestación de un servicio; y, en muchos casos definen a los mismos a través de sus requerimientos o las necesidades que deseen que satisfaga. De ellos, dependerá que el producto y/o servicio tenga una buena acogida en el mercado, y con ello los ingresos presentes y futuros que percibirá la compañía (González, 2013, p. 20).

2.2.2.4. Amenaza de nuevos productos o servicios sustitutos

En cuanto a los productos sustitutos, para la organización objeto de estudio tiene que ver equipos o maquinaria que pueden brindar el servicio de manera automática, pero en muchos casos por su elevado costo no son muy requeridos. En este aspecto, se procede a enlistar aquellos productos y servicios que competirían con los brindados por la compañía (González, 2013, p. 21).

2.2.2.5. Lucha por una posición en el mercado

Hace referencia a las empresas que participan en un sector económico y que cuentan con la misma actividad económica que la compañía que analiza su entorno externo, es decir que se oferta el mismo tipo de producto o la misma prestación del servicio.

Así, el modelo requiere del cumplimiento del supuesto donde a mayor participación de mercado, habrá mayores ingresos para la compañía, siendo el principal factor para considerar atractiva a una industria y con ello estimar que es rentable para invertir.

Esto hace que muchos competidores ingresen a un sector económico específico para obtener dicho lucro, generando una competencia y lucha por la posición en el mercado, y por ende para atraer más clientes. Así, las diferentes organizaciones proceden al diseño de estrategias que les ayude a ser competitivas y que le acerque al éxito y resultado esperado (Aramayo, 2013, p. 36).

Muchas sociedades realizan análisis extensivos y minuciosos para identificar y conocer todos aquellos factores que inciden interna y externamente en una industria puntual (Aramayo, 2013, p. 36).

En la presente investigación que se realiza, se realizará un análisis del entorno

interno y externo de la industria donde opera la organización que participa del estudio respecto a cada una de las fuerzas que han sido detalladas y presentadas en párrafos anteriores. Lo que se pretende es conocer causales y factores que inciden de forma positiva o negativa a la compañía. Este modelo administrativo es adecuado para establecer la situación actual externa en que se encuentra la compañía.

Finalmente, el modelo antes descrito ha sido muy probado y utilizado para conocer sobre entornos empresariales de alta competencia o en industrias donde se va a ingresar, lo que le convierte en una herramienta administrativa muy potente y de gran ayuda para definir las prioridades y estrategias que ayuden a un exitoso arranque de proyecto o mejora en su desempeño.

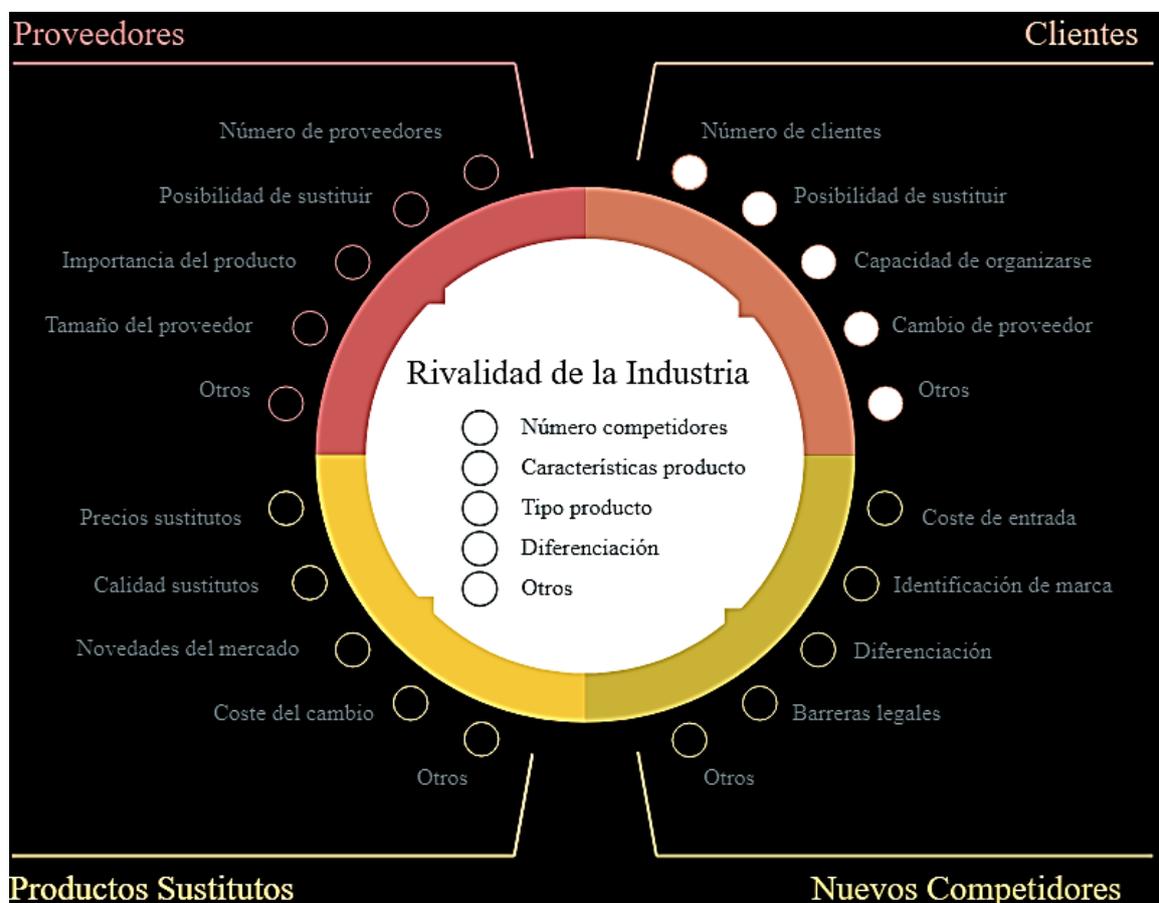


Gráfico 12. Representación gráfica del modelo de las cinco fuerzas de Porter.
Fuente: Longares y Maite (2018).

2.2.3. Planificación Estratégica

Se define como un proceso cíclico para el establecimiento de objetivos, estrategias, metas y actividades a través del análisis de datos e información interna y externa para mejorar la competitividad (Torres & Vives, 2017, p. 26). Así se entiende que un plan estratégico se conforma por actividades y decisiones que permitan alcanzar una mayor optimización de los recursos que tiene una organización para la mejora en su eficiencia y eficacia, lo que requiere una sensibilidad analítica que permita identificar oportunidades a través de los datos recabados y la información obtenida.

2.2.3.1. importancia de la planeación estratégica

“La planeación estratégica es importante porque facilita la adaptación de la organización a las cambiantes condiciones que existe en el mundo de los negocios mediante la adquisición de un conocimiento claro tanto de la organización, de su competencia, de la industria en que opera para el establecimiento de actividades enfocada al alcance de metas” (Ríos, 2011, p. 1). Como todo plan, la adaptación de dicho documento a las realidades y situaciones cambiantes, que se presentan mucho más en el campo competitivo de las empresas y organizaciones; y, es a partir de ello que la planeación estratégica permite que las estrategias y actividades definidas puedan cambiar dependiendo de las eventualidades y necesidades empresariales, así como políticas internas o modificaciones del sector por innovación.

2.2.4. Balanced ScoreCard (BSC)

“Es una herramienta que permite focalizar los recursos y el talento de una empresa hacia el pleno cumplimiento de la misión a través de su contribución” (González, 2013, p. 17). Es decir, se establecen metas estratégicas de largo plazo para cada puesto y proceso

interno de la compañía para mejorar el desempeño financiero, implementar procesos nuevos internos y externos, con la finalidad de llegar a cumplir los objetivos institucionales. En este caso particular del estudio, hacia la compañía La organización objeto de estudio busca definir un stock de indicadores que le permita dar seguimiento a sus metas internas y de cada proceso, así como brindar acciones correctivas y/o preventivas ante desviaciones significativas.

2.2.4.1. perspectivas del Balanced ScoreCard (BSC)

“Para medir la actividad de una compañía, el Balanced ScoreCard establece el uso de cuatro perspectivas o arista específicas enfocadas a: desempeño financiero, conocimiento del cliente, procesos internos de negocios y, aprendizaje y crecimiento” (Vergara & Jarro, 2014, p. 34). Es decir, para dar seguimiento a la alineación de las iniciativas individuales con las iniciativas organizacionales, es necesario identificar tanto los procesos actuales como la creación de procesos nuevos. Para ello, la metodología BSC ha establecido 4 perspectivas. Las perspectivas anteriormente mencionadas se detallan a continuación:

- **Perspectiva financiera:** Mide el desempeño económico, financiero y gerencial haciendo uso de índices financieros tradicionales (ROI, IVA, etc.) (Cruz & Salcedo, 2012, p. 18).
- **Perspectiva del Cliente:** Mide la relación con el cliente y la gestión comercial haciendo uso de indicadores específicos (satisfacción y retención de compradores, la adquisición de nuevos clientes, la rentabilidad del cliente); además, facilita evaluar los procesos que aplican a los bienes y asistencias que les ofrecen a los segmentos de clientes (Rojas, Bejarano, & Marín, 2016, p. 24).

- **Perspectiva de procesos:** Mide y da seguimiento a los trabajos actuales o nuevos de la empresa para tratar de mejorarlos (Taimal & Vásquez, 2013, p. 35).
- **Perspectiva de la innovación y aprendizaje:** Mide las capacidades y habilidades tanto del personal como de los trabajos internos de creación de valor (Vera, 2013, p. 41).

Dichas perspectivas permitirán y facilitarán la creación y elaboración de controles e indicadores objetivos y medibles con la finalidad de dar seguimiento al desempeño global de la empresa objeto de estudio y observar la mejora de su eficiencia en las operaciones internas que le agregan valor a su actividad económica.

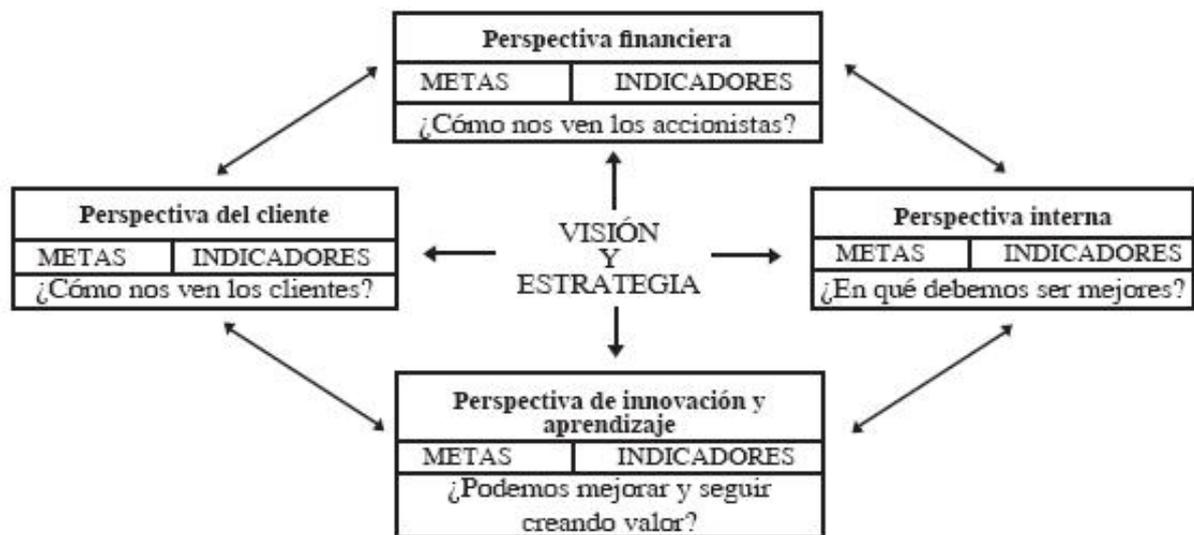


Gráfico 13. Representación gráfica del modelo de Balanced ScoreCard.

Fuente: Méndez, Domínguez y Ortiz (2011).

2.2.5. Manuales de procesos

Según Carrera, Martínez y Pérez (2013) definen al manual como: “el manual administrativo cuyo texto recoge minuciosa y detalladamente las instrucciones que se deben seguir para realizar una determinada actividad, de una manera sencilla, para que sea desarrollada correctamente” (pág. 28). Es decir, que es un documento de consulta y

guía para el personal que labora en una organización, lo que le facilitará conocer sobre la ejecución apropiada de una actividad permitiéndoles alcanzar el más óptimo resultado que se requiera dentro de la compañía.

Pero para el presente documento se hará uso de los manuales administrativos, los cuales nuevamente Carrera, Martínez y Pérez (2013) los define como: “documentos guía claramente dinámicos, de fácil entendimiento que transmiten de forma completa, sencilla, ordenada y sistemática la información de una organización” (pág. 29).

Generalmente en los manuales de proceso se enfocan a procesos administrativos, pero actualmente los manuales también se han extendido a procesos operativos y de producción pues son los componentes más importantes para cualquier compañía dado que generan el valor agregado en productos y servicios.

Los manuales administrativos son una herramienta de comunicación muy útil para la organización, que permite y facilita la comunicación entre la compañía y sus colaboradores de tal forma que se alineen a los objetivos empresariales establecidos a través del detalle y especificación sobre el qué, cómo, quién y cuándo.

2.2.5.1. técnicas de elaboración de manuales.

“El sistema de control interno detallado en los manuales asigna efectivamente competencias y obligaciones para lograr la eficiencia en los procesos y encontrar errores en las actividades” (Carrera M. , 2015, p. 26).

La elaboración de manuales requiere como toda metodología y herramienta, el uso de técnicas definidas y validadas para dicho efecto, en este sentido. La elaboración de documentos se sustenta en el establecimiento de controles internos, adecuados y

oportunos que ayuden a mejorar las operaciones que se desglosan de la actividad económica que realiza una compañía.

De ahí, la importancia de que se conozca la técnica de elaboración para guarda un estándar en todo el proceso que requiere para su diseño. Es decir que los manuales deben de contar y describir procesos de control y medición que permitan la mejora continua de la compañía. Para ello, se debe de proseguir con las siguientes indicaciones y técnicas para su elaboración que son:

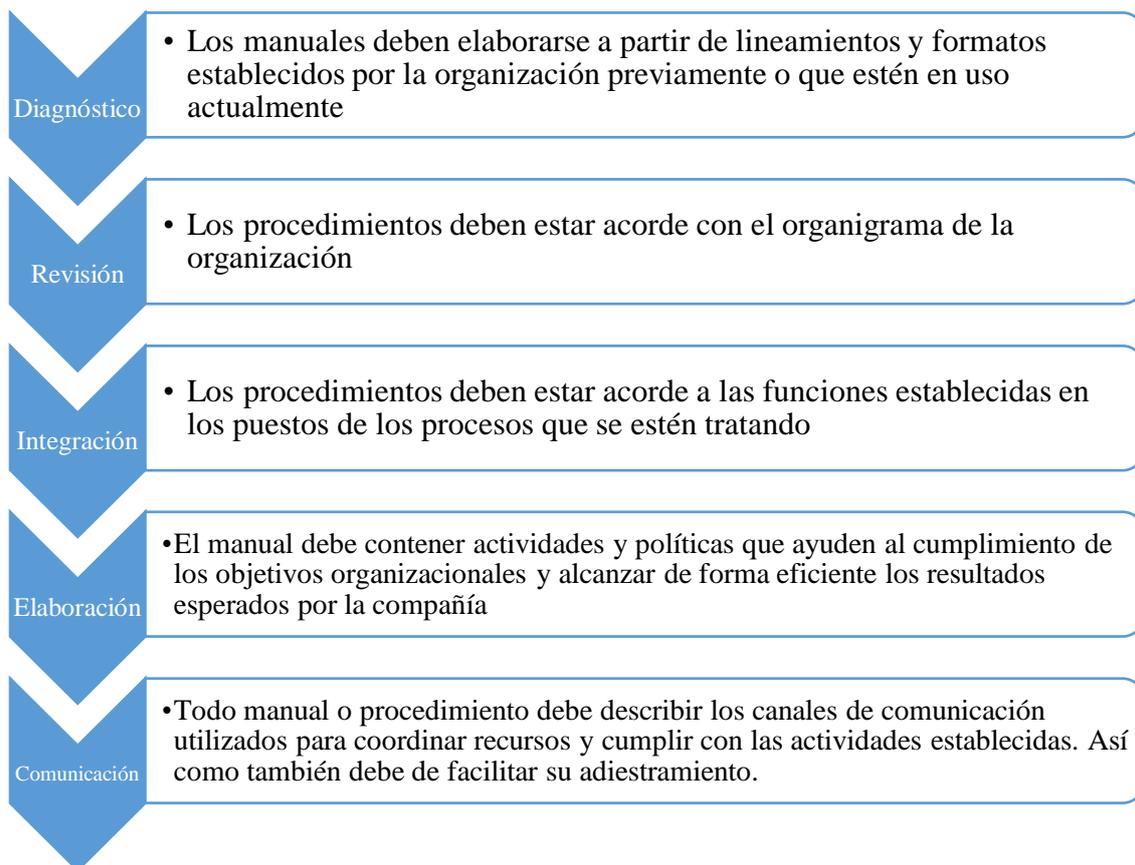


Gráfico 14. Técnica para la elaboración de Manuales de Procedimientos.

Fuente: Carrera (2015).

Las técnicas antes descritas permitirán y facilitarán la aprobación del documento elaborado, pero también establece una responsabilidad a los líderes o dueños de cada

proceso de la organización que consiste en la difusión, implementación y actualización permanente del mismo. La gerencia tiene como responsabilidad asignar los recursos que sean necesarios para la adecuada implementación. El manual propuesto debe contener la siguiente información que permita de forma clara y relevante contemplar el propósito para el cual fue elaborado. Así se tiene: Título y código del manual, Objetivo, Alcance, Descripción del procedimiento y Registros.

Para el presente estudio se consideró la elaboración un manual de procesos como parte de la propuesta formulada para dar solución a la problemática presenta en la organización que es el caso de investigación en este documento; así lograr una mayor eficiencia sus operaciones internas.

2.2.6. Procesos

“Es el grupo de materiales, de infraestructura, de conocimiento, de equipos y de talento humano que facilitan y generan una ventaja que ayuda a competir a la compañía, genera un valor agregado para los clientes o consumidores de sus productos o servicios para satisfacer sus requerimientos y/o necesidades” (Santana & Nagua, 2015, p. 23). Los procesos son un conjunto de recursos y activos con que cuenta una organización para la realización de su actividad económica. Dichos recursos y activos facilitan la producción de un bien o la prestación de un servicio. En muchos casos, los procesos cuando están identificados ayudan a mejorar las actividades internas. En otras ocasiones, cuando se desconocen las actividades apropiadas que hay que realizar, los procesos brindan información vital.

La importancia y aporte de los procesos en cuanto a su aplicación práctica dentro de las organizaciones es de inconmensurable e inmedible ganancia cuando es realizado de forma apropiado y con análisis técnicos debidamente efectuados, incluso permite

motivar y crear una cultura de mejora continua dentro de las compañías que, fuertemente establecida, redundará en un crecimiento empresarial.

2.2.6.1. Mapa de procesos.

“Es una representación gráfica que define la estructura y relación de los diferentes procesos de una organización” (International Organization for Standardization, 2015, p. 10). Es un modelo sencillo que describe tres niveles de procesos, seccionando el funcionamiento de cualquier compañía como una radiografía que permite identificar sus actividades y/o tareas más críticas. Los tipos de procesos que conforman al mapa de procesos son: procesos estratégicos, procesos de apoyo y procesos misionales.

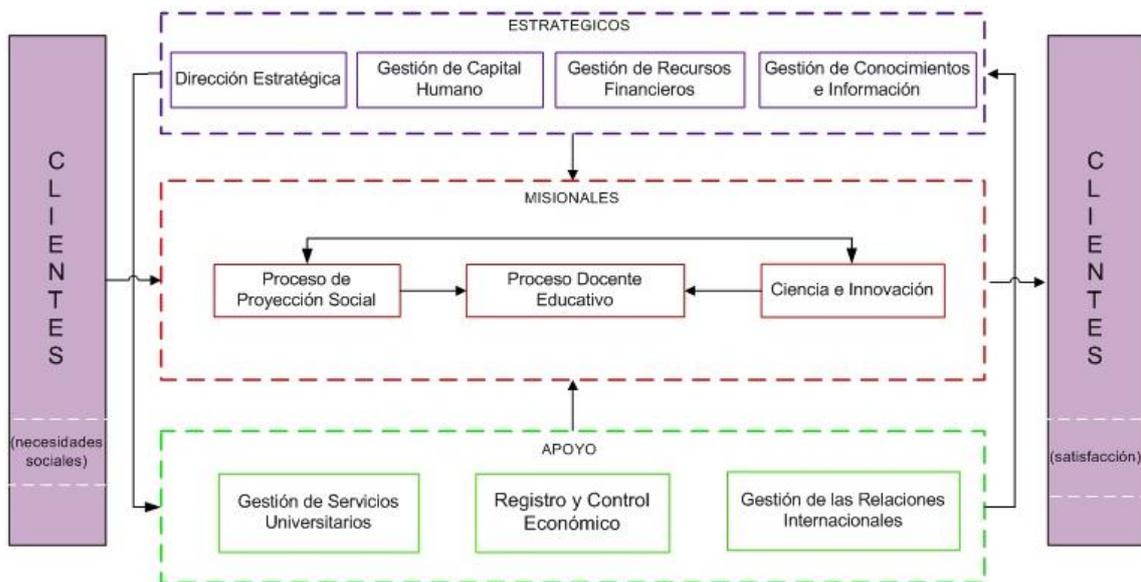


Gráfico 15. Mapa de procesos.

Fuente: Taillacq, Curbelo y Urquiola (2015).

Enfoque basado en procesos.

“Permite describir los procesos para medir la cantidad, la calidad de lo producido, el tiempo desde la entrada hasta la salida, el costo invertido y por último determinar la responsabilidad del cumplimiento de la misión del proceso” (International Organization

for Standarization, 2015, p. 14). La actividad económica de una organización es el motivo de su misma existencia y define su misión como visión empresarial, ante esto es importante establecer el *cómo* se lo hará. Así, el enfoque basado en proceso ayuda a definir el *cómo* para cualquier compañía indiferente de su actividad o lo complejo de sus procesos internos. Dicho enfoque pretende lograr y crear una cultura de la calidad y de mejora continua entre los miembros de una empresa y/o de un equipo de trabajo. Para el alcance del estudio que se está presentando, se ha procedido a considerar a todos sus procesos relacionados.

2.2.6.2. Diseño de proceso.

“El diseño de un proceso se origina mediante el conocimiento de cada una de las actividades que le conforman y establecer aquellas que realmente son necesarias y óptimas para su adecuado funcionamiento” (Santana & Nagua, 2015, pág. 27).

Para conocer los procesos es necesario entender sus diferentes funciones por lo que se los clasifica en los siguientes tipos que se fueron descritos anteriormente, pero no detallados y que son aplicables para cualquier organización.

Así se tiene que:

- Los procesos estratégicos: “Se constituyen en soporte para el establecimiento de la estrategia y de la organización y, aunque no tiene incidencia” (International Organization for Standarization, 2015, 15).
- Los procesos operativos: “Son aquellos que generan valor agregado a la empresa prestadora de servicios” (International Organization for Standarization, 2015, p. 15).

- Los procesos de apoyo: “Se constituyen en pilar fundamental para soportar los procesos de direccionamiento estratégico y los procesos operativos” (International Organization for Standardization, 2015, p. 15).

Así, cada tipo de proceso brinda a la organización objeto de estudio un espectro que cubre a todos sus procesos internos, así como una representación gráfica de los elementos que le componen, facilitando la observación de falencias y problemas dentro de ello o en su interacción con otros procesos internos.

2.2.7. Cultura organizacional.

“Cultura es el patrón de comportamiento general, creencias compartidas y valores comunes de los miembros. Implica el aprendizaje y la transmisión de creencias conocimientos y patrones de comportamiento a lo largo del período” (Rojas, 2018, p. 4).

Es importante por eso conocer sobre la cultura organizacional que rige actualmente en la organización objeto del presente estudio, para establecer los anhelos que tiene el personal para cotejarlos con los anhelos esperados por la compañía; así lograr unificar dichos patrones y conocimiento, pero también erradicar aquello que sea considerado nocivo o que atenten contra las creencias de la empresa o de la sociedad, clientes y demás partes interesadas. Para el presente estudio se va a considerar la revisión de la cultura organizacional a través del empleo de técnicas e instrumentos como la aplicación de una entrevista.

2.2.8. Diagrama de flujo.

“Es una esquematización que emplea símbolos gráficos para representar las actividades que forman parte de un proceso” (Chazi, 2016, pág. 27). Le permiten a la empresa describir secuencialmente los pasos o etapas y su interacción con los demás

departamentos, facilitando su comprensión de manera íntegra hacia las operaciones. Se concluye que el diagrama de flujo permite visualizar los puntos de control para obtener mejoras y optimizar los procesos.

2.2.8.1. Elaboración de un diagrama de flujo.

2.2.8.2. Tipos de diagrama de flujo

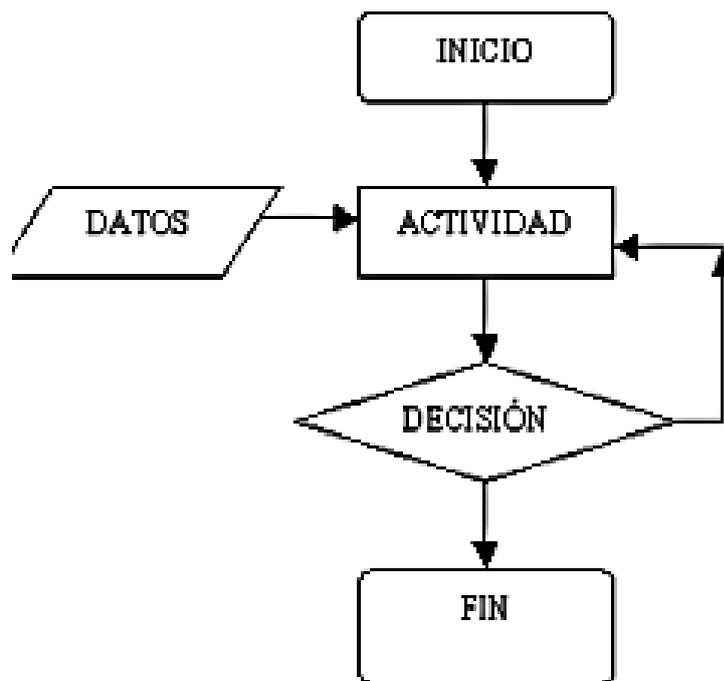


Gráfico 16. Diagrama de formato vertical.

Fuente: Yagual, Pintado y Ligua (2018).

Para elaborar un diagrama de flujo se debe seguir ciertos. Estos pasos son: realizar un levantamiento de información del proceso a representar, conocer el objetivo que tiene el diagrama de flujo, identificar los usuarios del diagrama y que uso se le dará al mismo, definir el nivel de detalle requerido, determinar los límites del proceso a describir (Chazi, 2016, p. 28).

Lo anterior es de gran importancia debido a que facilitará la diagramación donde se describirán las actividades y procesos internos de la empresa y proporcionará un análisis gráfico de las operaciones.

- Diagrama de formato vertical: Diagrama cuya secuencia se desarrolla de arriba abajo (Chuquimarca, 2012, p. 23).

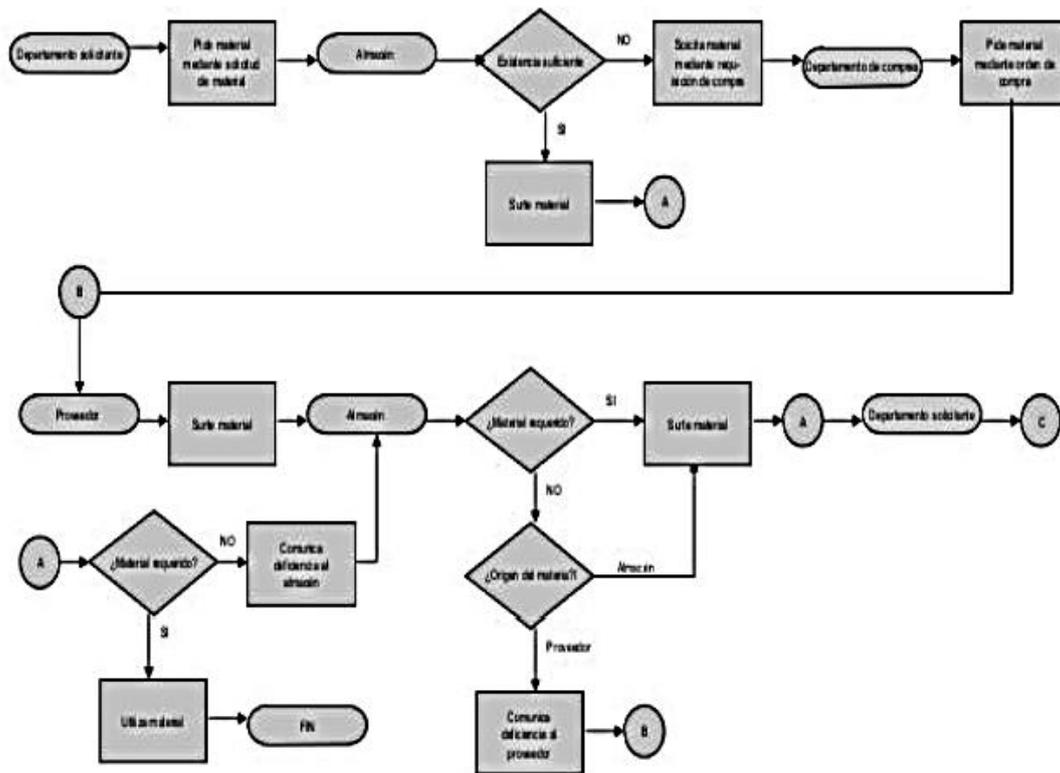


Gráfico 17. Diagrama de formato horizontal.

Fuente: Yagual, Pintado y Ligua (2018).

- Diagrama de formato horizontal: Diagrama de flujo cuya secuencia es de izquierda a derecha permitiendo la integración de varias áreas o departamentos (Chuquimarca, 2012, p. 23).

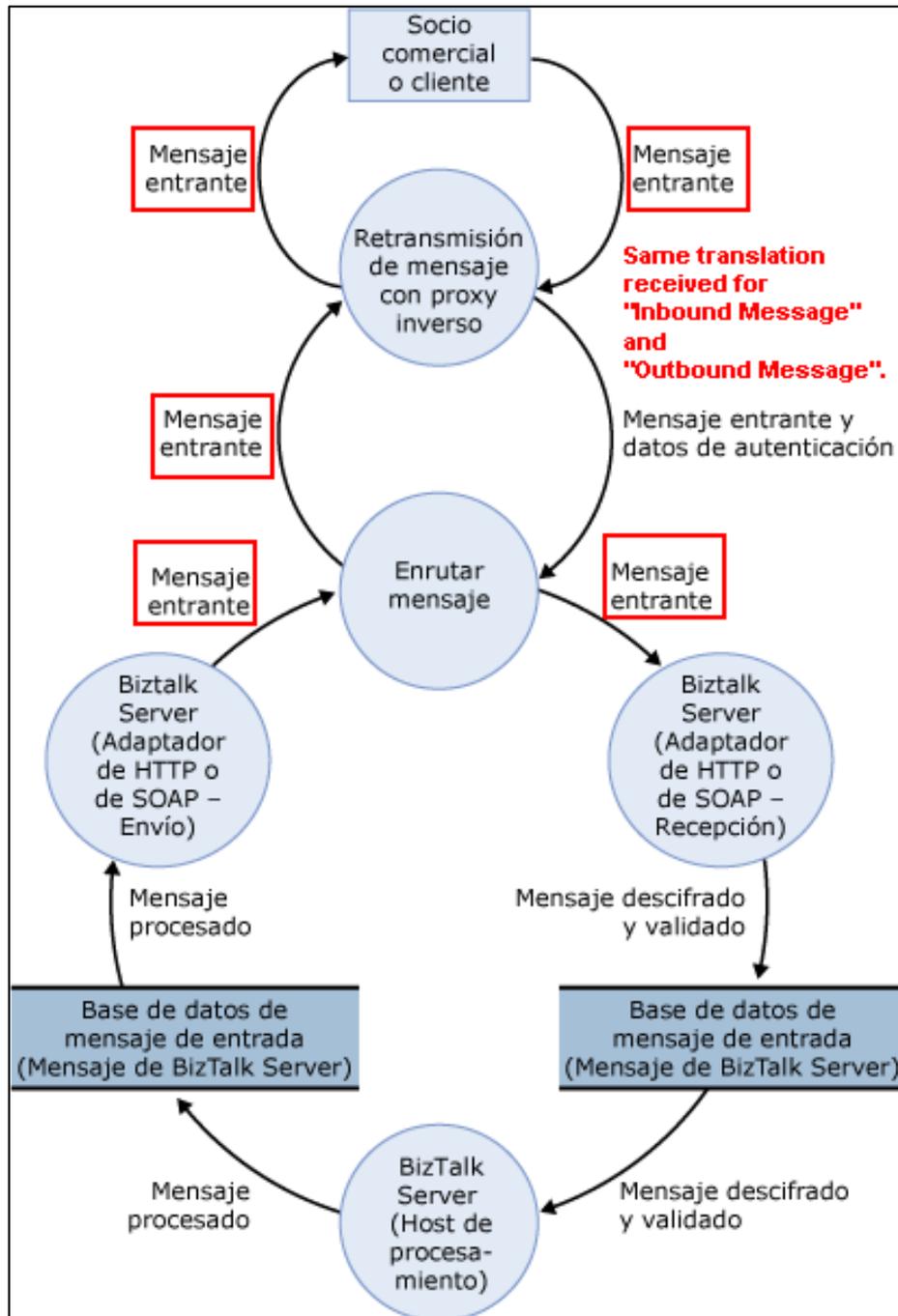


Gráfico 18. Diagrama de formato arquitectónico.

Fuente: Leal (2016).

- Diagrama de formato arquitectónico: En este formato de diagrama de flujo realiza una descripción de la ruta que recorre una persona dentro del plano arquitectónico en el área de trabajo (Chuquimarca, 2012, p. 24).

$$\frac{B}{C} = \frac{\text{Valor presente de los Beneficios}}{\text{Valor presente de los Costos}}$$

Un proyecto se puede justificar únicamente si los costos son menores a los beneficios, es decir, si la relación beneficio-costo es mayor a 1.

2.3.Marco Conceptual

Beneficios: Es el lucro o incentivo deseado o esperado por una organización o grupo de personas.

Costos: Son los rubros requeridos y generados durante las operaciones necesarias para la producción o prestación de un servicio.

Diseño Organizacional: Es un proceso que busca la mejora operativa, financiera y administrativa de una organización. Esto ha permitido que sea considerada como parte de la solución a la problemática identificada en la organización objeto de estudio.

Estrategia: En un proceso o conjunto de las reglas que aseguran el alcance de objetivos organizacionales propuestos. Las diversas reglas establecidas por la organización permiten que se logre objetivos propuestos; es así que para alcanzar la mejora y eficiencia operativa, financiera y administrativa de La organización objeto de estudio será necesario establecer dichos lineamientos.

Jerarquía: Establece y facilita un orden de autoridad y responsabilidad, así como de subordinación que permite el funcionamiento óptimo del talento humano y ayuda a la comunicación entre los colaboradores de una misma organización. Generalmente, se describe gráficamente a través de la elaboración y uso de organigramas, como también manuales de funciones que indican sobre dicha jerarquía.

Manuales: Son documentos que establecen de forma clara lineamientos generales hasta actividades puntuales y específicas a ser realizadas. La organización objeto de estudio requiere de la elaboración de un Manual de Procesos que le permita aglomerar sus políticas y actividades para alcanzar la mejora y eficiencia operativa, administrativa y financiera de sus procesos internos.

Personal: Es el componente más importante de una empresa, debido a que combina los diversos talentos para el alcance de objetivos organizacionales trazados. Es así que es de vital importancia la apropiada selección, evaluación y colocación de las personas en los cargos de la compañía de tal manera que cumplan con un perfil y habilidades establecidas.

Procesos: Conjunto de actividades que generan valor a insumos o materias primas. Esto es de vital importancia para los clientes internos o externos de una organización porque se busca cumplir con sus requisitos y/o necesidades.

Optimización: Es la búsqueda de eficiencia, tanto operativa como administrativa, para el logro de los objetivos organizacionales trazados.

CAPÍTULO III

Marco Metodológico

3.1. Tipo de Investigación

- Investigación Descriptiva: “Describe la problemática o situación identificada, cómo son, cómo se manifiesta y su tendencia en un grupo o población específica” (Hernández, Fernández, & Baptista, 2017, p. 92). Para el presente estudio, representará cómo es y cómo se manifiesta la problemática través de la técnica de Cuestionario mediante el instrumento de la Entrevista.

3.2. Tipo de Enfoque

- Enfoque Cualitativo: “Los estudios cualitativos facilitan el diseño y aplicación de preguntas estructuradas para encuestas o entrevistas, como también el diseño de una hipótesis que se va a probar a partir del análisis de los datos” (Hernández, Fernández, & Baptista, 2017, p. 7). Es decir que, al finalizar el desarrollo del enfoque, esto facilitará establecer las causas que han provocado la problemática identificada y dar solución precisa a la misma.

3.3. Herramienta

Se procederá para este estudio, el uso de la entrevista (ver Anexo 4). Esto permitirá explorar las causas, comprender y estudiar las potenciales características de la propuesta formulada, y la percepción que tienen los colaboradores de la empresa objeto del presente

estudio. Así como también ayudarán a identificar la estructura organizacional requerida y acorde a su actividad económica.

3.4.Observación

La observación es la técnica de investigación básica para la comprensión de la realidad o de la problemática. Se procedió a utilizar la observación estructurada para la cual se hará uso de una guía de observación. Dicha guía permitió la sistematización de aspectos importantes para la comprensión del fenómeno estudiado (Sánchez, 2017, p. 43). El levantamiento de información se realizó en los meses de octubre del año 2018 a febrero del año 2019, con un total de 64 visitas efectuadas en días laborales.

3.5. Técnica

Se utilizarán para efectos del presente estudio las siguientes técnicas con sus respectivos instrumentos que serán descritos a continuación y que son parte del enfoque cualitativo. Así se expone lo siguiente:

Tabla 1:

Técnica e instrumentos utilizados en la investigación

TÉCNICA	INSTRUMENTO
Observación	Guía de Observación
Cuestionario	Entrevista

Elaborado por: Carreño, M. & Peñafiel, K. (2019).

3.6. Población y muestra

Universo: Se conformará por los 30 colaboradores entre personal operativo y administrativo de la empresa que participa en el presente estudio. Así se presenta la siguiente tabla con dicha información:

Tabla 2:*Nómina de Personal*

CARGO	ÁREA	NÚMERO
Gerente General	Administrativa	1
Gestor de Procesos Operacionales	Administrativa	1
Apoderada Especial	Administrativa	1
Jefe de Seguridad y Salud Ocupacional	Operativa	1
Sub-Gerente de Operaciones	Operativa	1
Agente de Ventas	Operativa	1
Supervisor General	Operativa	1
Secretaria-Recepcionista	Administrativa	1
Supervisores	Operativa	3
Empleados de Limpieza	Operativa	10
Técnico de Fumigación	Operativa	3
Jardineros	Operativa	6
TOTAL		30

Elaborado por: Carreño, M. & Peñafiel, K. (2019).

Debido a que no existe una gran cantidad de personal dentro de la empresa, se consideró adecuado y pertinente la aplicación de la guía de observación para evaluar el entorno presente, así como identificar las falencias que se presentan en el día a día con la prestación de los tres servicios que se brindan actualmente; y, se aplicó una entrevista a tres expertos que tienen amplia experiencia en la elaboración e implementación de planes de diseño organizacional con lo cual darán una guía importante, conocimiento y su perspectiva. Los expertos son:

- a) Ing. Juan Medina con C.I.: #09191819581 Director General de QNS Soc. Anon. Experto en planificación estratégica y que ha participado con la elaboración de planes de diseño organizacional. Su número de contacto es: 0992311865.
- b) Ing. Carmen García con C.I.: # 1301930853, consultora independiente con más de 10 años en planificación estratégica y que ha participado con la elaboración de planes de diseño organizacional. Su número de contacto es: 0967872095

- c) Ing. Raúl Gilces con C.I.: # 1301753456, consultor independiente con más de 15 años en planificación estratégica. Su número de contacto es: 046038080.

3.7.Resultados

3.7.1. Guía de Observación



GUÍA DE OBSERVACIÓN

Lugar: Av. Benjamín Carrión. Edificio City Office, p.7, Oficina. 715. Guayaquil (Anexo 2).

Fecha: Desde el 15 de octubre del 2018 al 10 de febrero del 2019.

Hora: De 10:00 a 12:00

Tabla 3:

Guía de Observación

ITEM	SÍ	NO	N/A	OBSERVACIÓN
Condiciones del trabajo				
Cuenta con espacio adecuado	X			Evidencia en ver anexo 3
Existe un clima laboral apropiado	X			Evidencia en ver anexo 3
Seguridad y salud laboral				
Personal trabaja fuera de oficina	X			Evidencia en ver anexo 3
Se disponen de EPP	X			Evidencia en ver anexo 3
Se ha identificado riesgos laborales	X			Evidencia en ver anexo 3
Procesos internos				
Existe un manual de todos los procesos		X		No se evidenció documento alguno
Se disponen de un manual de funciones		X		No se evidenció documento alguno
Se ha elaborado un organigrama		X		No se evidenció documento alguno

ITEM	SÍ	NO	N/A	OBSERVACIÓN
Procesos internos				
Cuenta con la descripción de cada cargo		X		No se evidenció documento alguno
Las actividades son repetidas		X		No se evidenció documento alguno
Se cuenta con procesos formales		X		No se evidenció documento alguno
Se dispone de documentación formal		X		No se evidenció documento alguno
Se disponen de indicadores para medir		X		No se evidenció documento alguno
Se ha identificado los medios de comunicación utilizados		X		No se evidenció documento alguno
Se han identificado todos los cargos		X		No se evidenció documento alguno
Se dispone de un mapa de procesos		X		No se evidenció documento alguno
Se dispone de un diagrama de proceso para cada actividad		X		No se evidenció documento alguno
Se han identificados los recursos necesarios para cada proceso identificado		X		No se evidenció documento alguno
Se dispone con registros para los diversos procesos que se realizan		X		No se evidenció documento alguno
Se cuenta con un perfil para cada puesto		X		No se evidenció documento alguno
Se cuenta con una descripción sobre a quienes supervisan o reportan cada cargo identificado		X		No se evidenció documento alguno
Se dispone de documentación debidamente identificada y codificada		X		No se evidenció documento
Se dispone de flujogramas debidamente asociados a cada proceso		X		Se evidenció flujogramas actuales, pero no manuales
Se ha elaborado un misión y visión		X		No se evidenció documento, pero se hizo mención verbal

Elaborado por: Carreño, M. & Peñafiel, K. (2019).

3.7.1.1. Procesos operativos actuales de la prestación del servicio de la empresa

Como parte de la observación que se efectuó dentro de la organización que participa en el presente estudio, se consideró adecuado establecer si se cuenta con flujogramas actuales

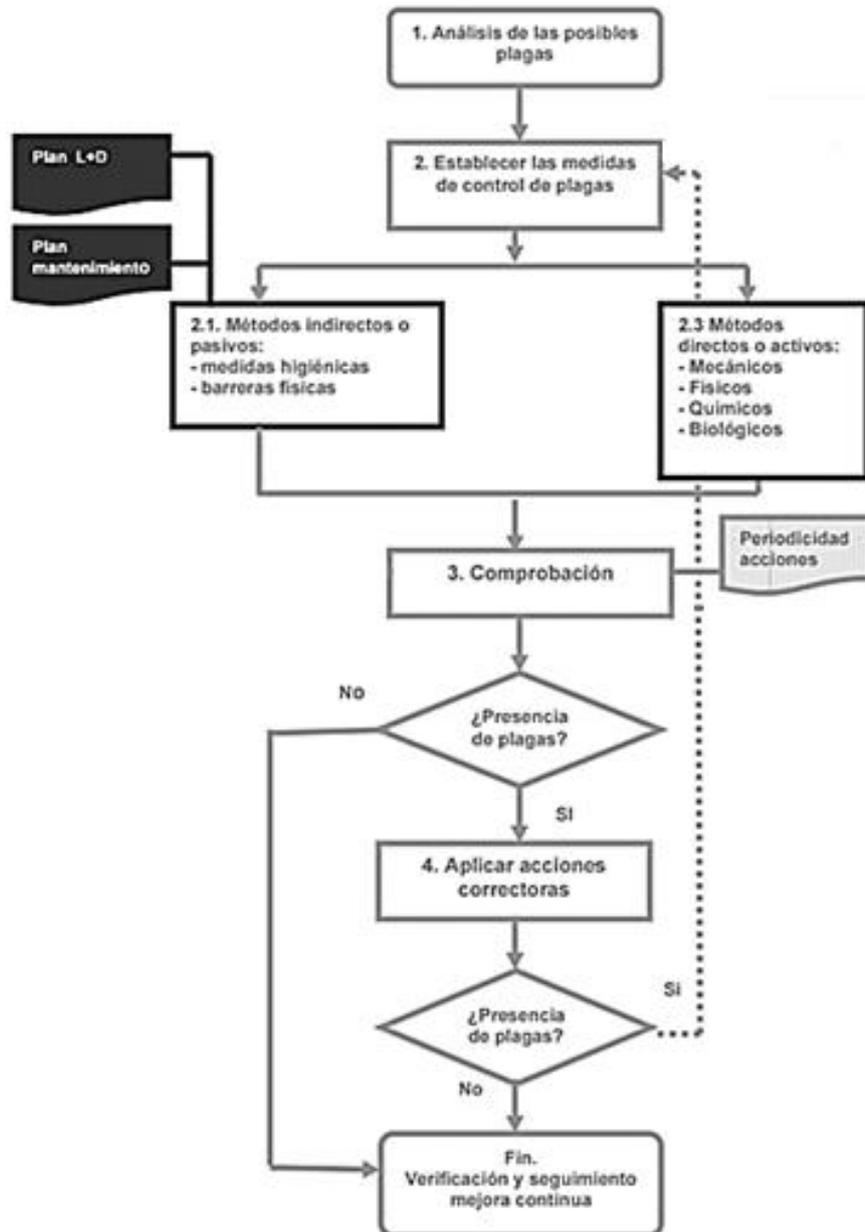


Gráfico 20. Proceso Actual del servicio “Prevención, Control, Desinfección y Exterminio de Plagas, en las áreas residencial, industrial y agrícola”.

Fuente: Representaciones y Promotores Lofum S.A. (RPL)

Puntos negativos del proceso: Se puede observar que en el proceso actual del servicio de “Prevención, Control, Desinfección y Exterminio de Plagas, en las áreas residencial, industrial y agrícola” carece de registro y documentación pertinente necesaria y mínima para una apropiada operación, lo que hace que la planificación no tenga los datos e información requerida para establecer un servicio adecuado a ser brindado.



Gráfico 21. Proceso Actual del servicio “Instalación y Mantenimiento de Áreas Verdes y Arborización”.

Fuente: Representaciones y Promotores Lofum S.A. (RPL)

Puntos negativos del proceso: Se puede observar que en el proceso actual del servicio de “Instalación y Mantenimiento de Áreas Verdes y Arborización” carece de registro y documentación pertinente necesaria y mínima para una apropiada operación, lo que hace que la planificación no tenga los datos e información requerida para establecer un servicio

adecuado a ser brindado. Incluso ni siquiera se ha considerado la protección del personal ante el manejo de equipo de jardinería que podría ocasionar accidente, lesiones, entre otros.

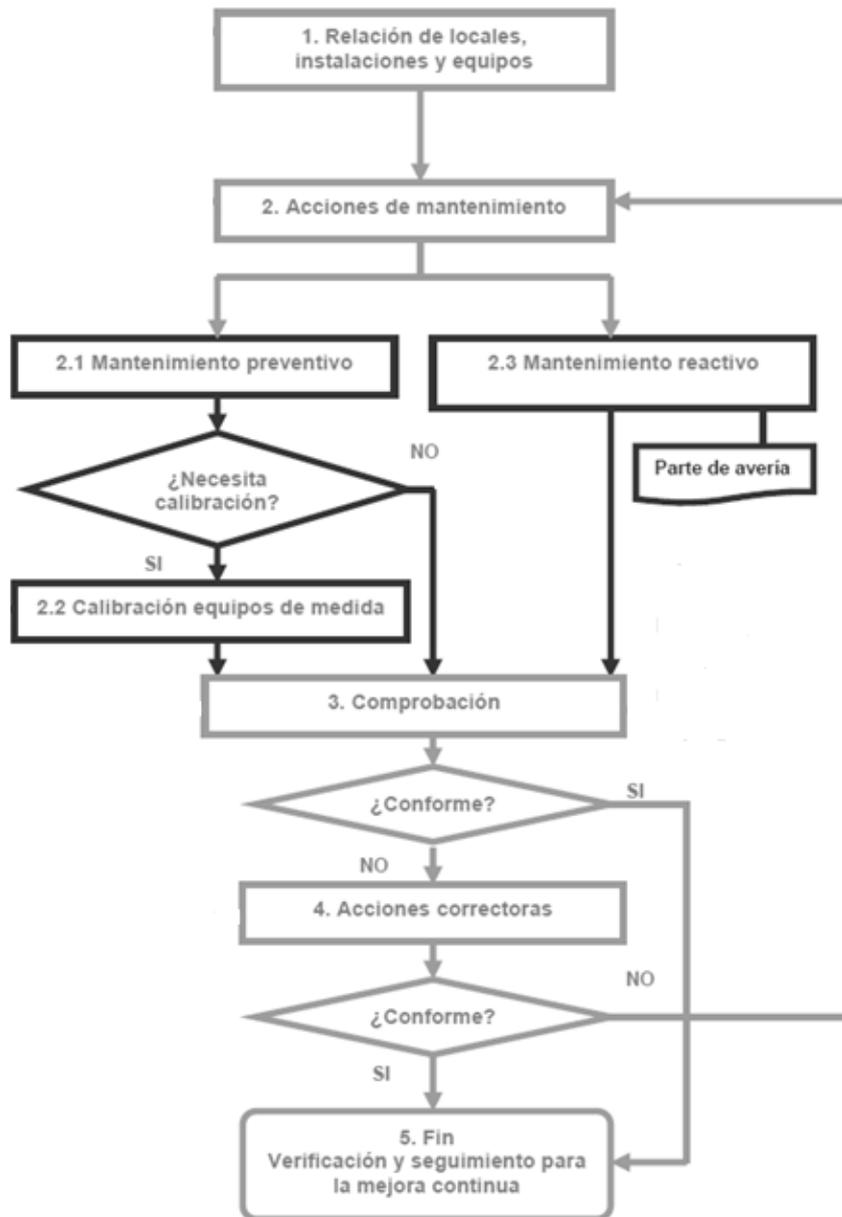


Gráfico 22. Proceso Actual del servicio “Mantenimiento de Oficinas”.

Fuente: Representaciones y Promotores Lofum S.A. (RPL)

Puntos negativos del proceso: En el proceso actual del servicio “Mantenimiento de Oficinas en diferentes Edificaciones”, se observa que carece de muchos registros y documentos importantes como instructivos, formularios y hasta planes que ayudarán a

brindar un apropiado servicio. Incluso se carece de documentos que ayuden a la comprobación de que el mantenimiento realizado fue el más apropiado.

3.8. Análisis organizacional.

Representaciones y Promotores Lofum S.A. (RPL) es una organización que, a pesar de brindar un excelente servicio a clientes corporativos y particulares importantes dentro de la ciudad, carece una estructura apropiada y conformada que pueda ser transmitida y comunicada a todos sus colaboradores, lo que dificulta que las operaciones o procesos internos que se realizan como parte de la prestación de sus diversos servicios no se efectúen conforme a lo pactado, a lo requerido por el cliente y de acuerdo a las capacidades internas de la compañía.

3.8.1.1. Determinar relaciones internas y externas

Para determinar y establecer las relaciones internas y externas que afectan a la organización, se ha considerado necesario realizar un análisis de las cinco fuerzas de Porter que se procederán a describir a continuación. Así se tiene:

- **Poder de negociación de los compradores o clientes:**
 - a) Gran cantidad de empresas y personas naturales que ofertan las mismas prestaciones de los diversos servicios que oferta también la organización participante de la presente investigación.
 - b) Muchos de los clientes, generalmente corporativos, ejercen una mayor presión para obtener descuentos, promociones o mejores precios.
 - c) Los clientes residenciales al tener una gran variedad de proveedores, realiza muchas comparaciones y mediciones entre los diversos servicios existentes dentro del mercado guayaquileño. Esto brinda mucho poder de negociación a

los clientes debido a su amplia elección; información que se adquiere a través de la aplicación de la Internet y redes sociales, así como recomendaciones de amigos y familiares.

▪ **Poder de negociación de los proveedores o vendedores:**

- a) Al existir una gran cantidad de proveedores como de productos y servicios, hace que los proveedores no tengan un gran poder de negociación frente a la organización que participa de la presente investigación.
- b) Los proveedores en el mercado actual ofrecen una gran variedad de promociones y descuentos, así como también las grandes cadenas que brindan facilidades para la adquisición al mayoreo.
- c) Se ha considerado como buena práctica contar con más de tres proveedores para cada rubro o ítem que requiere la compañía, facilitando y brindando muchas opciones al momento de adquirir un producto o servicio que se requiera.

▪ **Amenazas de nuevos competidores entrantes:**

- a) La globalización que amplió la cantidad de ofertantes no sólo de nivel local a nivel nacional, sino también que facilitó el acceso a proveedores de otras naciones y/o regiones.
- b) Los nuevos competidores pueden ser de cualquier localidad a nivel nacional o internacional, de tal forma que se convierte en una competencia directa. Incluso a través del uso del comercio electrónico llegan a más consumidores, abaratando costos, eliminando intermediarios, agilizando procesos y facilitando la comunicación directa entre consumidores, clientes, proveedores y la compañía.

- c) El mercado ecuatoriano es pequeño y al existir una gran cantidad de oferta (servicios y competidores) esto perjudica el precio que se pueda establecer para la prestación del servicio que brinda la empresa.
- **Amenaza de productos sustitutos:**
 - a) Es innegable que existan servicios sustitutos para la erradicación de plagas, mantenimiento de áreas verdes y limpieza de oficinas que provienen de servicios brindados por empresas o personas naturales de servicio residencial, jardineros particulares o personas naturales que prestan servicios de erradicación.
 - b) Otros productos sustitutos se deben de incluir son las trampas, equipos, entre otros que facilitan las actividades de control y exterminio de plagas o vectores
 - c) Otros productos sustitutos pueden ser aquellos que son elaborados, fabricados o realizados por los mismos interesados o la asignación de un responsable para su ejecución.
- **Rivalidad de los competidores:**
 - a) Existen en la ciudad de Guayaquil 127 competidores que realizan la misma actividad económica que Representaciones y Promotores Lofum S.A. (RPL) (Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, 2019).
 - b) El mercado guayaquileño es muy disputado, por lo que ha generado una competencia por precio y servicio, algo conocido como “océano rojo” debido a la depredación que tienen las organizaciones entre sí para captar un porcentaje de la cuota de mercado existente.
 - c) Existen muchas empresas que no tiene como actividad económica principal el servicio que brinda la organización objeto de estudio, esto le hace también que

existe una mayor oferta que obliga a mejorar cada una sus operaciones y procesos internos.

Muchas de las actividades u procesos interno de Representaciones y Promotores Lofum S.A. (RPL) basa sus procesos y operaciones internas en creencias y conocimiento empírico adquirido en el día a día de la ejecución del servicio brindado y prestado durante tantos años.

Así, se consideró realizar el análisis situacional de la empresa a través del uso de un análisis FODA para identificar las problemáticas y oportunidades actuales sobre la estructura organizativa que se requiere diseñar.

Es importante mencionar que se hará uso también de las actuales misiones y visiones que tiene la empresa para elaborar estrategias apropiadas. Estos son:

MISIÓN: “Diseñar y proveer un servicio de limpieza de excelencia a fin de satisfacer las necesidades de cada cliente, gestionando eficientemente los procesos y el capital humano, siendo competitivos, confiables e innovadores, logrando la fidelización interna y externa” (Representaciones y Promotores LOFUM S.A., 2019).

VISIÓN: “Ser la empresa de servicios de limpieza preferida por las grandes y pequeñas organizaciones, así también referida por nuestros clientes por el servicio de calidad brindado” (Representaciones y Promotores LOFUM S.A., 2019).

3.8.2. Entrevista

Fecha de Entrevista: 15/01/2019

Entrevistador: Maicol Carreño y Katherine Peñafiel

Tabla 4:*Resumen de respuestas de las entrevistas realizadas*

PREGUNTAS	Ing. Juan Medina	Ing. Carmen García	Ing. Raúl Gilces
1. Para usted ¿cuáles son los factores que permiten a una empresa ser rentable?	Hay tres factores: Personal calificado, funciones específicas y procesos concisos	Existencia de procesos claros y un proceso de selección de personal apropiado.	Que existan los procedimientos apropiados y las funciones claras.
2. ¿Qué herramienta mejoraría los procesos internos?	Se requiere elaborar un diseño organizacional porque mejoraría la gestión administrativa, sus procesos y establece tareas claras.	Se debe de estructurar organizacionalmente a la empresa para mejorarla en procesos, siempre tomando en cuenta a las personas.	Diseñar la organización de forma tal que se mejore la parte administrativa que afecta lo operativo.
3. ¿Qué factores se requieren para una estructura óptima?	Estructura funcional para establecer perfiles y funciones y responsabilidades.	Debe de enfocarse a las funciones del personal para que sean evaluados.	Basada en las funciones para que se evalúe si se alcanzó o no las metas establecidas.
4. ¿Por qué una empresa puede manejar inapropiadamente los conflictos internos?	Cuando no están clara las funciones ni la comunicación ni las tareas. Todo se vuelve un conflicto.	Hay conflictos “resueltos” que aún siguen afectando a la empresa. Esto es porque no existe un proceso.	No se manejan, simplemente se resuelven con un “carajazo” del gerente o jefe inmediato.
5. ¿Cómo considera usted al clima laboral en la empresa?	Es inapropiado cuando se hace mucho uso de la autoridad. Da orden, pero no disciplina.	Paupérrimo porque no se tienen claras las funciones ni los procesos. Así, se crean los conflictos.	No existe un buen clima laboral excepto en empresas grandes, porque tienen procesos claros.
6. ¿Se conocen los procesos internos?	Definitivamente, en todas las empresas medianas o pequeñas no se tienen claros los pasos que se deben de realizar en cada proceso.	No, si es una empresa pequeña o mediana, aquí en Ecuador.	En muchas industrias y en muchas empresas no se conocen y ni siquiera saben en qué actividad están.
7. ¿Existe un plan de capacitación interna para todos los empleados de la empresa?	Las empresas no invierten en un plan de capacitación interna. Es necesario, pero lo consideran un gasto	No. Si no tiene claros sus procesos es imposible que sepa en qué áreas se requiere la capacitación	No. Porque es un “gasto” para la empresa, pero también porque no saben ni cómo evaluarla ni a quién enviar.
8. ¿Se debe de evaluar el desempeño del personal?	Sí. Se debe tener un proceso técnico de evaluación, que lo definirá cada empresa.	Sí, aunque no existe un proceso fijo. Depende mucho de la empresa, su actividad y su estructura	Sí. Debe de haber un proceso que se adaptará a la empresa. Pero debe de tener uno.
9. ¿Cada cargo debe de tener un perfil para ser evaluado?	Sí. Hay que establecer el perfil que se requiere en cada cargo.	Sí. Hay que estructurar todo para una apropiada selección y contratación.	Definitivamente. Es necesario si una empresa quiere mejorar.
10. ¿La comunicación interna es importante?	Sí porque ayuda a transferir no sólo un mensaje sino conocimiento.	Sí. Ayuda al trabajo de los equipos internos.	Desde luego, es necesario tener clara los medios de comunicación.

Elaborado por: Carreño, M. & Peñafiel, K. (2019).

3.8.3. Análisis FODA

FORTALEZA:

Infraestructura adecuada: A partir de la información obtenida y recolectada en la guía de observación, se pudo concluir y evidenciar que se cuenta con el espacio, instalaciones, muebles, utensilios, entre otros que facilitan la prestación del servicio que se oferta.

Clima laboral apropiado: Se evidenció a través de la guía de observación que el personal tanto administrativo como operativo goza de un clima laboral apropiado que permite motivar la productividad individual y fomenta el trabajo en equipo.

Personal dispone de elementos de seguridad y de trabajo: Se observó que el personal operativo al momento de realizar la prestación de cualquiera de los servicios ofertados por la empresa, dispone y es capacitado para el uso de equipo de protección personal, así como el manejo de equipo y/o maquinaria que necesita utilizar para su ejecución.

OPORTUNIDADES:

Mejoramiento de sus procesos internos: Al determinar las relaciones internas y externas, se observó y se pudo evidenciar que existe un alto poder de negociación de los clientes, así como la existencia de amenaza de nuevos competidores que obligan a que la organización objeto de estudio optimice su gestión mediante el mejoramiento de procesos internos.

Mejoramiento del servicio prestado: Se observó que al determinar las relaciones internas y externas existen servicios sustitutos que puede incidir en el rendimiento, sostenibilidad y rentabilidad de la empresa por lo cual es importante que la mejora de los procesos esté ligado al mejoramiento de los servicios que se han ofertado para captar y retener clientes.

Diseñar la estructura organizacional óptima: A través de la entrevista se logró establecer e identificar que carencia de una estructura organizacional que permita fortalecer de forma apropiada su gestión administrativa, así como también definir su estructura adaptada a las necesidades y requerimientos de la empresa.

DEBILIDADES:

Carencia de descripción y perfil de cargos: Se evidenció la carencia de un perfil de cargo junto con sus respectivas tareas asignadas a cada cargo lo que ha imposibilitado a la organización atraer al talento requerido y acorde a sus necesidades empresariales, así como también una estructura organizacional que debería contar que tiene que ir de la mano con el manual de funciones que se necesita.

Falta de formalidad en procesos: Se determinó mediante los resultados obtenidos en la entrevista y los datos recolectados en la guía de observación que debido a la falta de documentos formales donde se detallen tareas, actividades y responsabilidades para lograr el óptimo resultado que es requerido por la empresa para alcanzar sus objetivos estratégicos, la empresa requiere que se elaboren manuales y procedimientos que describan los procesos más críticos para fortalecer su gestión administrativa.

Falta de indicadores para medir los procesos: A través de la entrevista y la guía de observación se determinó que la empresa no ha podido fortalecer su gestión administrativa debido a que no existen indicadores que permitan medir y evaluar el alcance de las metas organizacionales establecidas. Es por ello, que dentro de la propuesta es necesario incluir dicho requerimiento.

Falta de diagramación de procesos: Se estableció la necesidad, tanto en la guía de observación como en la entrevista, de contar con el flujograma de los procesos para facilitar el entendimiento y ejecución apropiada de las actividades propuestas para lograr la gestión administrativa deseada.

AMENAZAS:

Presencia de productos sustitutos: Como se mencionó en párrafos anteriores sobre la existencia de productos sustitutos, los mismos se han vuelto una verdadera amenaza no solo interna sino externa debido a los efectos de la globalización económica y un mayor conocimiento de los consumidores/clientes.

Poca fidelidad debido a clientes más informados: La carencia de una visión y misión de la empresa hace que no se enfoquen hacia el cliente, así como factores externos como nuevos competidores o productos sustitutos inciden para que la organización no logre sus metas. Es importante mencionar que ambos componentes influyen enormemente en los clientes actuales de tal manera que ya nos existe una fidelización, lo que ha convertido al mercado en una verdadera “guerra” entre empresas para captar y retener a sus consumidores.

Ingreso de competidores extranjeros o nuevos. competidores nacionales: Al determinar las relaciones internas y externas se identificó la existencia de nuevos competidores que ingresan al mercado nacional y generan una mayor presión para mejorar la gestión administrativa de la organización objeto de estudio.

Tabla 5:

Análisis FODA

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> - Infraestructura adecuada. - Clima laboral apropiado. - Personal dispone de elementos de seguridad y de trabajo. 	<ul style="list-style-type: none"> - Mejoramiento de sus procesos internos. - Mejoramiento del servicio prestado. - Diseñar la estructura organizacional óptima.
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> - Carencia de descripción y perfil de cargos. - Falta de formalidad en procesos. - Falta de indicadores para medir los procesos. - Falta de diagramación de procesos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Presencia de productos sustitutos. - Poca fidelidad debido a clientes más informados. - Ingreso de competidores extranjeros o nuevos competidores nacionales.

Elaborado por: Carreño, M. & Peñafiel, K. (2019).

Tabla 6:

Matriz de FODA

		OPORTUNIDADES			DEBILIDAD			
		O1: Mejoramiento de sus procesos internos.	O2: Mejoramiento del servicio prestado	O3: Diseñar la estructura organizacional óptima.	D1: Carencia de descripción y perfil de cargo	D2: Falta de formalidad en procesos	D3: Falta de Diagramación de procesos	D4: Falta de indicadores para medir los procesos
FORTALEZA	F1: Infraestructura adecuada	F1,F2,F3;O1,O2,O3: CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES PARA IMPLEMENTACIÓN DE PLAN DE DISEÑO ORGANIZACIONAL			D1, D2, D3;F1,F2,F3: ELABORACIÓN DE UN PLAN DE DISEÑO ORGANIZACIONAL			O1,O2,O3;A1,A2,A3: ELABORACIÓN DE STOCK DE INDICADORES UTILIZANDO LA METODOLOGÍA DEL BALANCED SCORECARD
	F2: Clima laboral apropiado							
	F3: Personal dispone de elementos de seguridad y de trabajo							
AMENAZAS	A1: Presencia de productos sustitutos	O1,O2,O3;A1,A2,A3;D1,D2,D3: EVALUACIÓN FINANCIERA A TRAVÉS DEL ANÁLISIS COSTO/BENEFICIO						
	A2: Poca fidelidad debido a clientes más informados.							
	A3: Ingreso de competidores extranjeros o nuevos competidores							

Elaborado por: Carreño, M. & Peñafiel, K. (2019).

Las estrategias que se han considerado a partir de la consideración hecha al “mix” de los diferentes factores identificados en el Análisis FODA fueron:

- 1) **F1, F2, F3; O1, O2, O3: Cronograma de actividades para implementación de plan de diseño organizacional:** Esto facilitará la ejecución apropiada de la presente propuesta aprovechando las fortalezas y oportunidades que tiene la empresa que expresa voluntad, adaptación al cambio y personal preparado para fortalecer la gestión administrativa.
- 2) **D1, D2, D3; F1, F2, F3: Elaboración de un plan de diseño organizacional:** Al considerar las debilidades y fortalezas de la empresa se puede elaborar un diseño organizacional que cumplirá con sus requerimientos, pero también con sus necesidades, todo esto enfocado al fortalecimiento de la gestión administrativa.
- 3) **O1, O2, O3; A1, A2, A3: Elaboración de stock de indicadores utilizando la metodología del Balanced Scorecard:** Para poder determinar la existencia de una mejora que permita competir y mitigar la amenazas es importante contar con indicadores de gestión que permitan el seguimiento y el planteamiento de acciones correctivas ante situaciones de emergencia o cuando no se logran los objetivos trazados.
- 4) **O1, O2, O3; A1, A2, A3; D1, D2, D3: Evaluación financiera a través del análisis costo/beneficio:** Para establecer si las acciones propuestas permitirán convertir las amenazadas y debilidades en oportunidades para la empresa, se procederá a realizar una evaluación financiera de tal manera que se determine la factibilidad de la propuesta para conocer si es beneficiosa o no.

3.9. Análisis de resultado

A partir de la entrevista efectuada a los 3 expertos antes descritos, se obtuvieron la siguiente información que facilitará la elaboración de la propuesta formulada en esta investigación y que servirá de guía respecto a las necesidades que se deben de cubrir para mejorar los procesos internos de la organización que participa en el presente estudio. Así se tiene:

1. Es de vital importancia identificar y establecer los procesos internos dentro de cualquier organización que busca mejorarlo. Es decir que se requiere la elaboración de procedimientos apropiados para la ejecución de tareas que permita el máximo resultado que ayudará al alcance de los objetivos empresariales en el menor tiempo posible.
2. Toda organización requiere para su mejora que se elabore el diseño organizacional donde establezcan de forma específica y clara toda su estructura funcional a través de la creación de un manual de funciones que mejorarán la atención proporcionada a los clientes, los procesos internos y el clima laboral en sí.
3. La elaboración de manual de procesos es un factor clave para optimizar la estructura empresarial, así como una importante guía para todos los empleados de una organización. Es decir, que se requiere de documentación formal que indique la manera en que se deben de realizar las actividades, sus controles, responsables y recursos requeridos para su óptima ejecución y rápido resultado.
4. Las empresas que manejan inapropiadamente los conflictos entre empleados tienden a no resolver de forma adecuada dichas discrepancias las cuales volverán a surgir debido a que los procesos que se ejecuta no han sido

modificado ni mejorado. Esto muestra la necesidad de que exista un manual de funciones y organigrama de los distintos cargos donde las tareas serán asignadas a responsables, evitando problemas a futuro.

5. La existencia de un buen clima laboral para los colaboradores de cualquier empresa, depende de la existencia de procesos claros y funciones debidamente establecidas, lo que brindará confort al momento de trabajar debido a que las tareas han sido asignadas de forma específicas y todos tienen conocimiento de ello.
6. En las empresas pequeñas y medianas del Ecuador, de acuerdo a los expertos, no tienen un conocimiento claro de los procesos internos que ejecutan. Esto debido a la informalidad en que se desempeñan muchas de estas compañías.
7. En las empresas pequeñas y medianas del Ecuador, de acuerdo a los expertos, no cuentan con un plan de capacitación interna para el personal debido a que en muchos casos se considera como un “gasto” o se desconocen tanto los procesos que no se tiene en claro cuáles son los críticos y necesarios a mejorar. Incluso en otros casos, se desconoce a quienes se debe de enviar a capacitar.
8. Se considera que las evaluaciones de desempeño al personal de una compañía son de gran importancia y que se debe de realizar como un aspecto para mejorar los procesos internos, así como alcanzar los objetivos empresariales que se ha propuesto por la compañía.
9. La elaboración y la realización de perfiles de cargo de tal manera que sean acorde a las necesidades de la empresa y que puedan permitir a una

organización a la selección y contratación de los trabajadores más calificados.

10. En las empresas pequeñas y medianas del Ecuador, de acuerdo a los expertos, no cuentan con una comunicación interna es apropiada. Generalmente es debido a la informalidad de los procesos con que se llevan a cabo. Y cuando esto ocurre, se generan los conflictos internos que anteriormente se han revisado.

3.10. Verificación de la idea a defender

La idea a defender planteada es verificada y ratificada mediante la siguiente información provista por la pregunta No. 2: ¿Qué herramientas considera usted mejoraría los procesos internos de la compañía?

Para los entrevistados consideran que un diseño organizacional, una estructura funcional y un manual de funciones combinados permitirá mejorar la atención brindada a los clientes. Con ello, se procederá dar cumplimiento a la idea a defender que fue:

La elaboración de este plan de diseño organizacional, para la empresa Representaciones y Promotores Lofum S.A. fortalecerá la gestión administrativa a través de la mejora de sus procesos internos.

Por tanto, existe evidencia objetiva para aceptar la idea a defender que se estableció, siendo aprobada. Con ello, procederá en el siguiente capítulo y a partir de la información y datos recolectados a la elaboración como presentación de la propuesta formulada como solución a la problemática identificada.

CAPÍTULO IV

Propuesta

4.1. Proyección estratégica

La proyección estratégica permita a cualquier organización indiferente de la industria o actividad económica donde opere, establecer un porqué de su existencia, y darles un fin a todas sus acciones. Esto facilita también el seguimiento de los objetivos que se trate y la búsqueda para el mejor uso de sus procesos u operaciones internas. En este aspecto, se procederá a elaborar una misión y visión que formarán parte de la propuesta y que ayudarán a la elaboración de estrategias

4.1.1. Misión

Tabla 7:

Misión actual y propuesta para la empresa

MISIÓN ACTUAL	MISIÓN PROPUESTA
“Diseñar y proveer un servicio de limpieza de excelencia a fin de satisfacer las necesidades de cada cliente, gestionando eficientemente los procesos y el capital humano, siendo competitivos, confiables e innovadores, logrando la fidelización interna y externa” (Representaciones y Promotores LOFUM S.A., 2019).	Crear ambientes erradicados de plagas y vectores a través de soluciones que permitan su prevención, control, desinfección y exterminio, así como soluciones de limpieza y mantenimiento de oficinas y/o edificaciones con personal altamente capacitado y de experiencia, con procesos claros y oportunos, garantizando la máxima calidad de nuestros servicios.

Elaborado por: Carreño, M. & Peñafiel, K. (2019).

4.1.2. Visión

Tabla 8:

Visión actual y propuesta para la empresa

VISIÓN ACTUAL	VISIÓN PROPUESTA
“Ser la empresa de servicios de limpieza preferida por las grandes y pequeñas organizaciones, así también referida por nuestros clientes por el servicio de calidad brindado” (Representaciones y Promotores LOFUM S.A., 2019).	Ser la empresa líder en la erradicación de plagas como en la limpieza y mantenimiento de oficinas y edificaciones a nivel nacional en los próximos cinco años, brindando servicios de forma oportuna y apropiada para clientes tanto corporativos como particulares y/o residenciales con la mayor y más alta calidad.

Elaborado por: Carreño, M. & Peñafiel, K. (2019).

4.3.2. Objetivos Empresariales

Los objetivos empresariales que han sido expresados y que han sido analizado junto con la alta gerencia y el personal de mandos medios de la empresa que participa en el presente estudio fueron los siguientes:

- i) Incrementar la facturación en al menos un 10% con respecto al año anterior hasta diciembre del 2019.
- ii) Reducir las quejas y reclamos en al menos un 80% con respecto al año anterior hasta diciembre del 2019.
- iii) Incrementar el porcentaje de cumplimiento en al menos un 80% con respecto al año anterior hasta diciembre del 2019.
- iv) Implementar el diseño organizacional propuesto en un 100% hasta diciembre del 2019.

4.3.3. Valores

Tabla 9:

Valores propuestos para la empresa

Valor	Concepto
Integridad	Cumplir con lo establecido en la especificación del servicio y lo acordado con el cliente.
Comunicación	Contar con mecanismos de comunicación que permiten establecer una relación comercial estrecha y la prestación óptima del servicio para cubrir las necesidades de los clientes
Innovación	Buscar constantemente la mejora en cuanto a servicios a través de nuevos procesos, uso de tecnología y equipos de última generación
Calidad	Cumplir con los requisitos establecidos e indicados por los clientes y consumidores
Puntualidad	Realizar la prestación de los diversos servicios que oferta Representaciones y Promotores Lofum S.A. (RPL)
Disciplina	Estilo de cultura organizacional que permite el alcance de los objetivos empresariales

Elaborado por: Carreño, M. & Peñafiel, K. (2019).

4.3.4. Identificación de productos y servicios

Representaciones y Promotores Lofum S.A. (RPL) cuenta con tres servicios que tienen sus respectivos diagramas de flujo, pero están incompletos y esto hace que el personal desconozca cuáles son los trabajos y actividades que se deben de desarrollar, así como su secuencia lógica a seguir. Todo esto se presentará en secciones más adelante. Los servicios que se analizaron fueron:

- Prevención, Control, Desinfección y Exterminio de Plagas, en las áreas residencial, industrial y agrícola
- Instalación y Mantenimiento de Áreas Verdes y Arborización
- Limpieza y Mantenimiento de Oficinas en diferentes Edificaciones

4.3.5. Definir proveedores y clientes

Los principales clientes de la empresa Representaciones y Promotores Lofum S.A.

(RPL) son:

- a) EP Petroecuador (Refinería La Libertad)
- b) Corporación Eléctrica del Ecuador CELEC EP
- c) Unidad de Negocios Eléctrica de Guayaquil (centrales, plantas, agencias y subestaciones).
- d) Ministerio de Cultura (museos y edificios en Guayaquil, Manta, Portoviejo, Bahía de Caráquez)
- e) Banco Central del Ecuador (edificios y bodegas en Guayaquil y Machala)
- f) Hospital Universitario de Guayaquil (Universidad de Guayaquil)
- g) Fundación Terminal Terrestre de Guayaquil
- h) Federación Deportiva del Guayas
- i) Hospital Teodoro Maldonado Carbo
- j) Policía Nacional del Ecuador (distrito Pascuales, Duran y Bloques San Eduardo)
- k) Banco Ecuatoriano de la Vivienda Guayaquil

Los principales proveedores de la empresa son:

- Alfonso Lamiña (venta de semillas de nuevas especies y extranjeras).
- Hilberto Acuña (venta de semillas de nuevas especies y extranjeras).
- Lacov.
- Ivan Bohman C.A.
- Agripac.
- Megakiwi.
- Importador Ferretero Trujillo.

- Importadora Ferretería Molina S.A.

4.3.6. Satisfacciones y necesidades de los clientes

El mercado guayaquileño es muy disputado por la gran cantidad de proveedores existentes, tanto nacionales como internacionales, así como también de productos y servicios sustitutos para la prestación de las diversas asistencias de limpieza y/o mantenimiento a edificios y paisajismo. En este sentido, las expectativas y percepciones que tengan los clientes respecto a su satisfacción y necesidades giran en tres componentes importantes que miden a la organización. Esto son:

- a) Calidad: “La prestación del servicio cumpliendo con los requisitos del cliente”
(International Organization for Standardization, 2015).
- b) Rapidez: “Realización de la prestación del servicio en el menor tiempo posible”
(International Organization for Standardization, 2015).
- c) Precio: Prestación del servicio cuya adquisición sea factible para el cliente.

4.4. Diseño de los procesos

4.4.1. Procesos operativos propuestos de la prestación del servicio

Para establecer un orden adecuado para la realización de los trabajos que se deben de desarrollar para una óptima prestación de los diversos servicios de Representaciones y Promotores Lofum S.A. (RPL), es necesario elaborar un diagrama de procesos. Por tanto, como parte de la propuesta se presentarán los siguientes flujogramas para los tres servicios que brinda la organización.

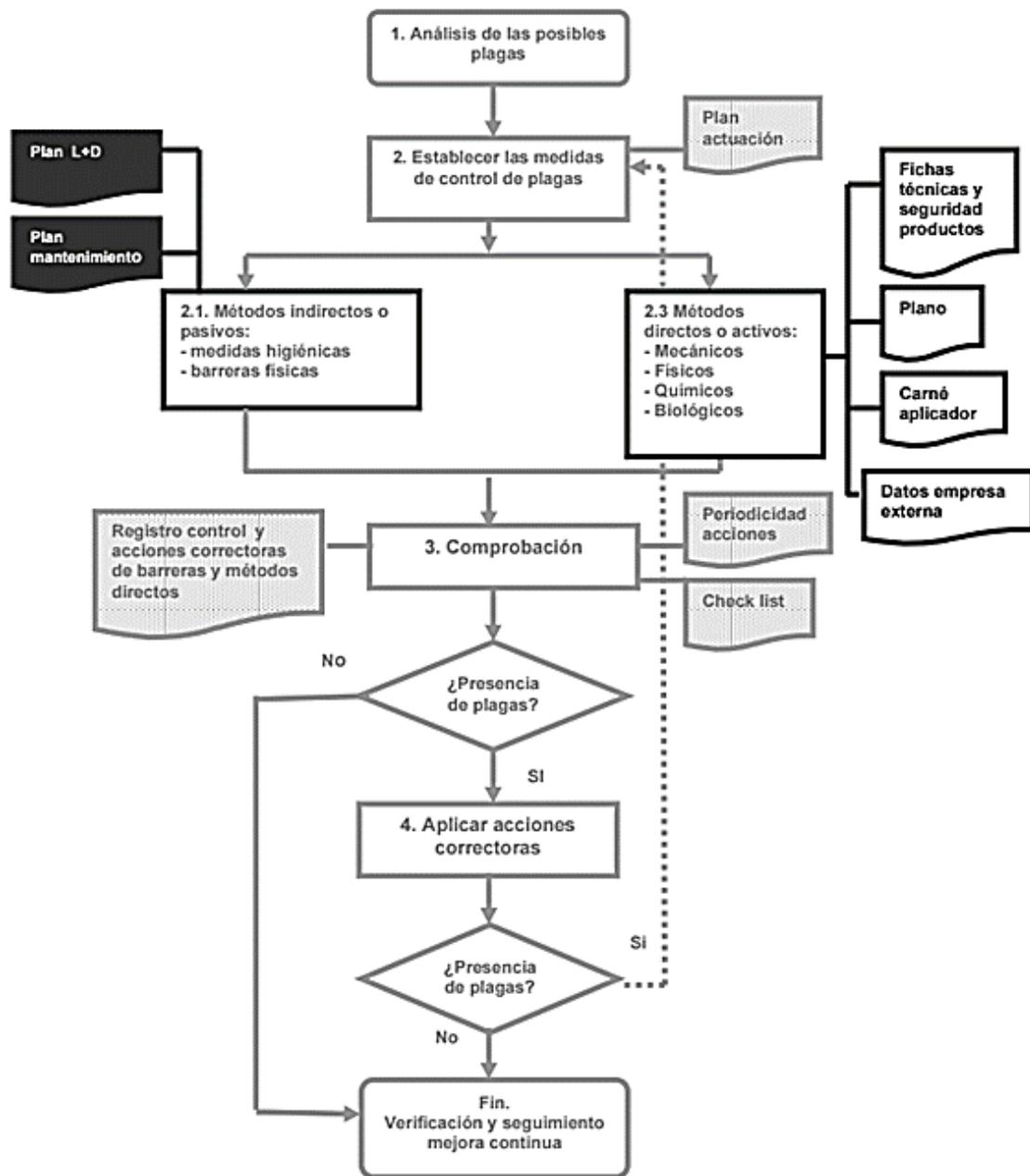


Gráfico 23. Proceso Propuesto del servicio “Prevención, Control, Desinfección y Exterminio de Plagas, en las áreas residencial, industrial y agrícola”.

Elaborado por: Carreño, M. & Peñafiel, K. (2019).

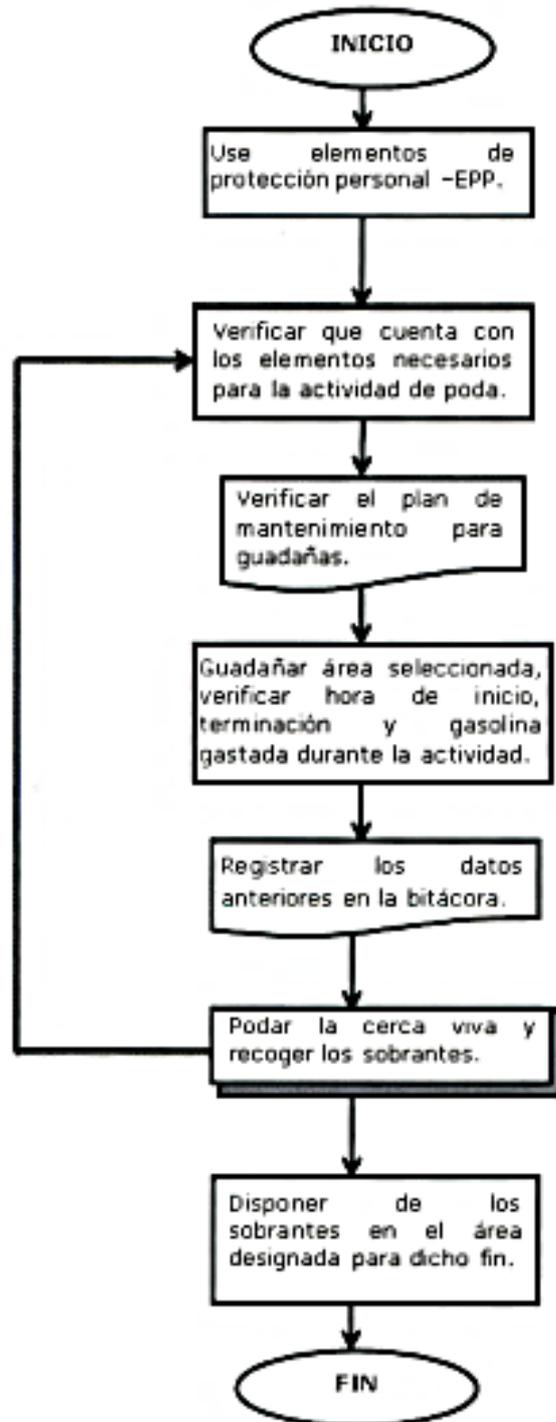


Gráfico 24. Proceso Propuesto del servicio “Instalación y Mantenimiento de Áreas Verdes y Arborización”.

Elaborado por: Carreño, M. & Peñafiel, K. (2019).

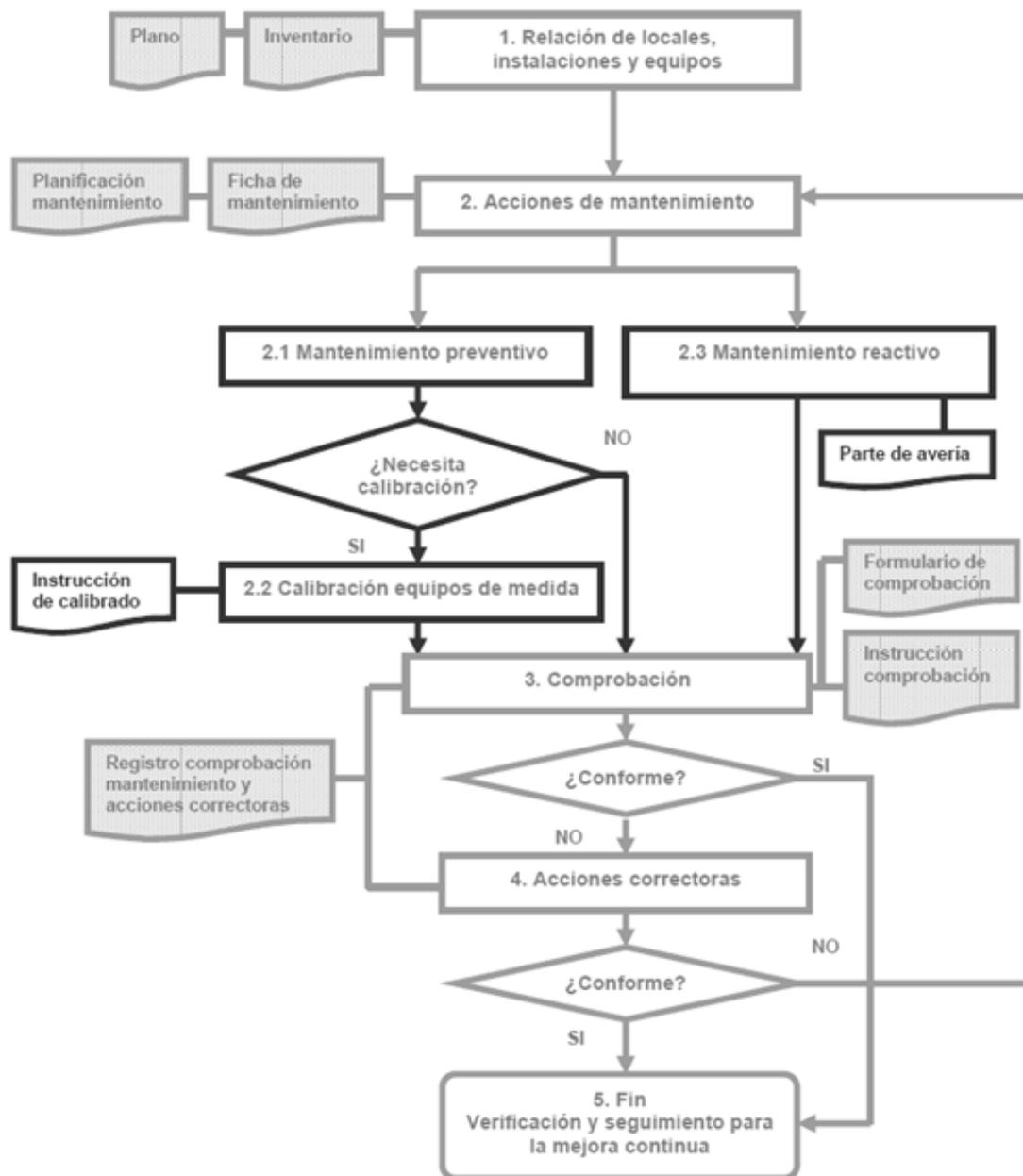


Gráfico 25. Proceso Propuesto del servicio de “Mantenimiento de Oficinas en diferentes Edificaciones”.

Elaborado por: Carreño, M. & Peñafiel, K. (2019).

Con los procesos anteriormente descritos, se han identificado y establecido cada una de las actividades y tareas que se deben de ejecutar y que en muchos casos no se realizaban dentro de la prestación de los tres servicios que componen la oferta que brinda REPRESENTACIONES Y PROMOTORES LOFUM S.A. (RPL).

Los diagramas de flujo de los procesos de los servicios considerados permiten estandarizar la prestación de los mismos para todos los clientes, sin importar el tamaño de cliente o del proyecto que se tome.

Esto facilitará un fácil entendimiento para todo el personal al momento de realizar y ejecutar las actividades que se han propuestos y que busca, sobre todo, alcanzar y lograr la mayor eficiencia operativa con la máxima optimización de los recursos con que cuenta la organización que participa en el presente estudio.

Es importante destacar que los flujogramas elaborados y propuestos como parte del diseño organizacional, son perfectibles. Es decir que cada cierto tiempo se debe de proceder a su revisión y verificación para constatar que se mantienen los niveles de eficiencia y eficacia operativa dentro de los márgenes esperados.

Esto es debido a que las organizaciones constantemente mejoran a partir de sustanciales cambios en la tecnología que cada vez más van repercutiendo de forma positiva para mejorar la productividad, esto se ha visto mucho más en unas industrias, más que en otras.

Finalmente, se procederá a elaborar el mapa de procesos de cada área, que se propone para la organización. Dicho mapa no se tiene o carece la organización actualmente, siendo de importancia para establecer la relación e interrelación de los procesos que permiten la prestación óptima de los servicios que se ofertan, y facilitar su comprensión para todo el personal de la compañía.

4.4.2. Mapa de procesos propuesto

NIVEL I

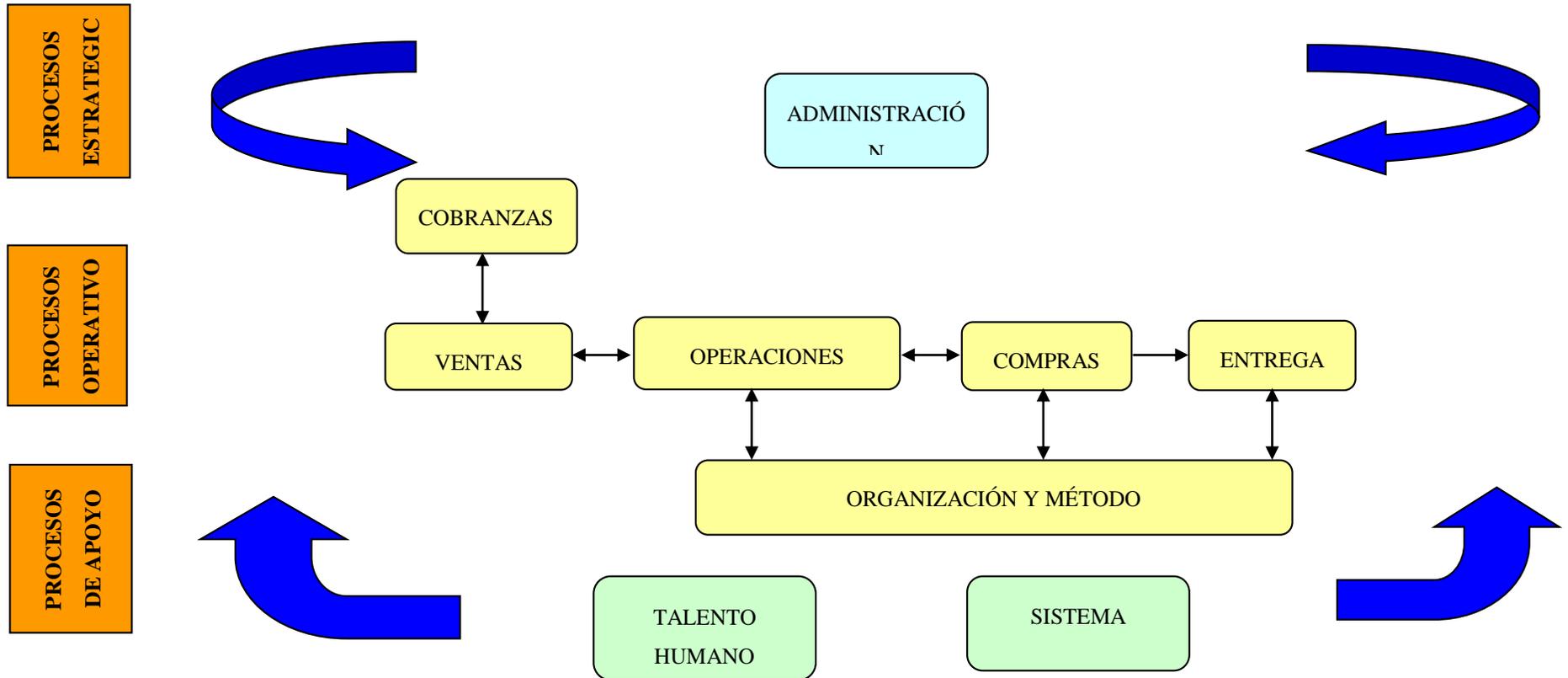


Gráfico 26. Mapa de procesos propuesto.
Elaborado por: Carreño, M. & Peñafiel, K. (2019).

Como parte del enfoque por procesos que se ha considerado conveniente la definición a su vez las categorías de los procesos en los siguientes niveles:

- **NIVEL I:** Es un nivel macro donde se identifica de forma general los procesos de la organización, su interrelación y secuencia.
- **NIVEL II:** Es un nivel donde se determinan los subprocesos involucrados en cada proceso identificado. Normalmente corresponden a un conjunto de subprocesos realizados por áreas funcionales afines.
- **NIVEL III:** Corresponde a un nivel de detalle, donde se presentan las entradas, salidas, recursos y controles necesarios para el cumplimiento satisfactorio de los procesos.

Con la finalidad de facilitar la difusión y el entendimiento de la estructura de los procesos involucrados en las actividades de la empresa objeto de estudio, se elaboró el Mapa de Procesos en forma gráfica (ver Gráfico 26).

Para comprender el funcionamiento del Mapa de Proceso, y más aún el propuesto, se procederá a desglosar cada uno de los 9 procesos identificados (Administración, Cobranzas, Ventas, Operaciones, Compras, Entregas, Organización y Método, Talento Humano y Sistemas) a nivel II que permite identificar la actividad o actividades que se han propuestos a desarrollar dentro de cada uno de ellos.

También, se presentará el nivel III, donde se presentarán las entradas, salidas, controles y recursos necesarios y propuestos para la ejecución óptima de los subprocesos identificados. Así se tiene:

NIVEL II

PROCESO
ADMINISTRACIÓN

SUBPROCESOS
REVISIÓN POR LA DIRECCIÓN

NIVEL III

PROCESO: ADMINISTRACIÓN
SUBPROCESO: REVISIÓN POR LA DIRECCIÓN



Gráfico 27. Diagrama del subproceso de Revisión por la Dirección.
Elaborado por: Carreño, M. & Peñafiel, K. (2019).

NIVEL II

PROCESO
TALENTO HUMANO

SUBPROCESOS
SELECCIÓN Y EVALUACIÓN DE
PERSONAS

NIVEL III

PROCESO: RECURSOS HUMANOS
SUBPROCESO: SELECCIÓN Y CONTRATACION DE PERSONAL

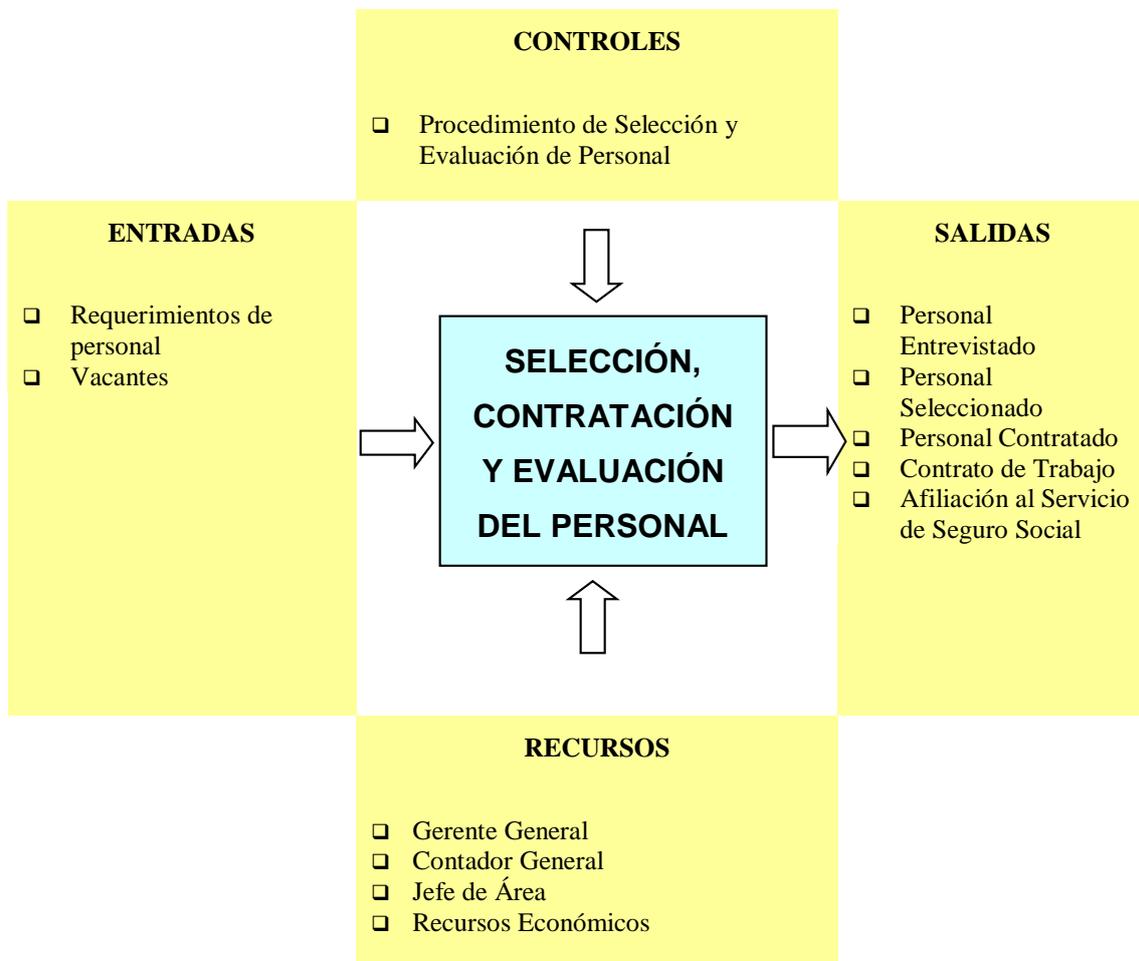


Gráfico 28. Diagrama del subproceso de Selección/Contratación de Personal.
Elaborado por: Carreño, M. & Peñafiel, K. (2019).

NIVEL II

PROCESOS
COMPRAS LOCALES

SUBPROCESOS
COMPRAS LOCALES

NIVEL III

PROCESO: COMPRAS

SUBPROCESO: COMPRAS LOCALES

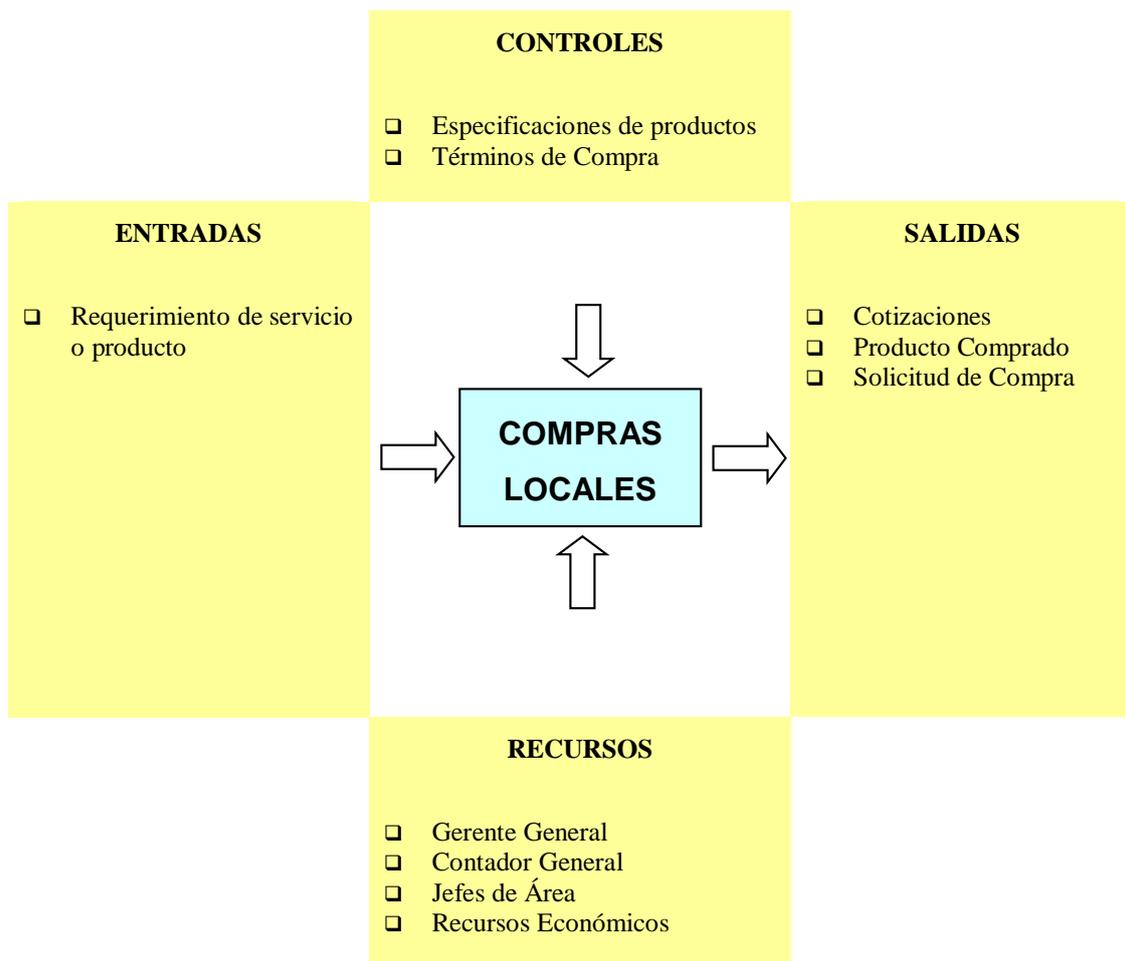


Gráfico 29. Diagrama del subproceso de Compras Locales.

Elaborado por: Carreño, M. & Peñafiel, K. (2019).

NIVEL II

**PROCESOS
OPERACIONES**

**SUBPROCESOS
OPERACIONES**

NIVEL III

**PROCESO: OPERACIONES
SUBPROCESO: OPERACIONES**

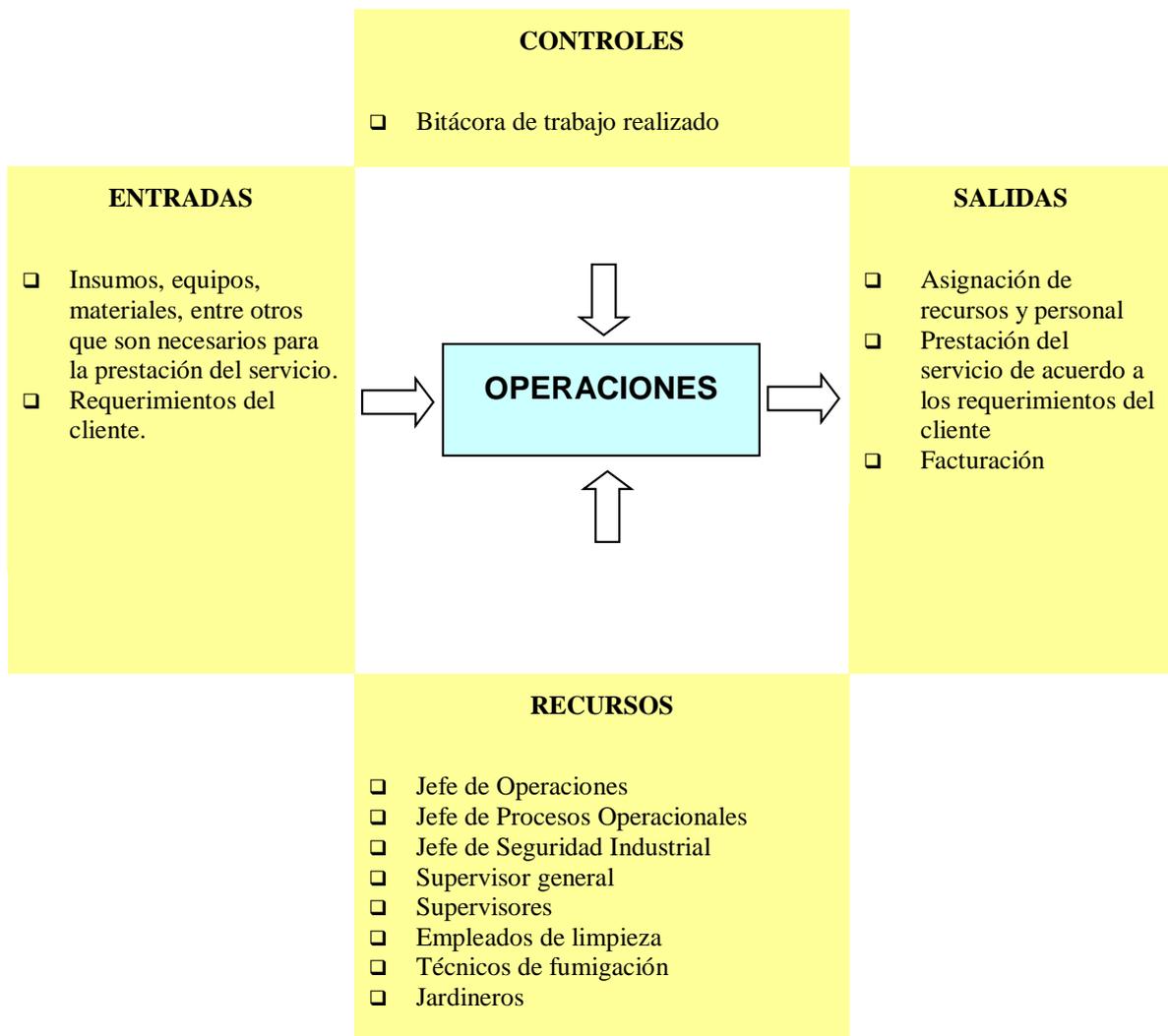


Gráfico 30. Diagrama del subproceso de Operaciones.
Elaborado por: Carreño, M. & Peñafiel, K. (2019).

NIVEL II

PROCESOS
ORGANIZACIÓN Y MÉTODO

SUBPROCESOS
ORGANIZACIÓN Y MÉTODO

NIVEL III

PROCESO: ORGANIZACIÓN Y MÉTODO
SUBPROCESO: ORGANIZACIÓN Y MÉTODO

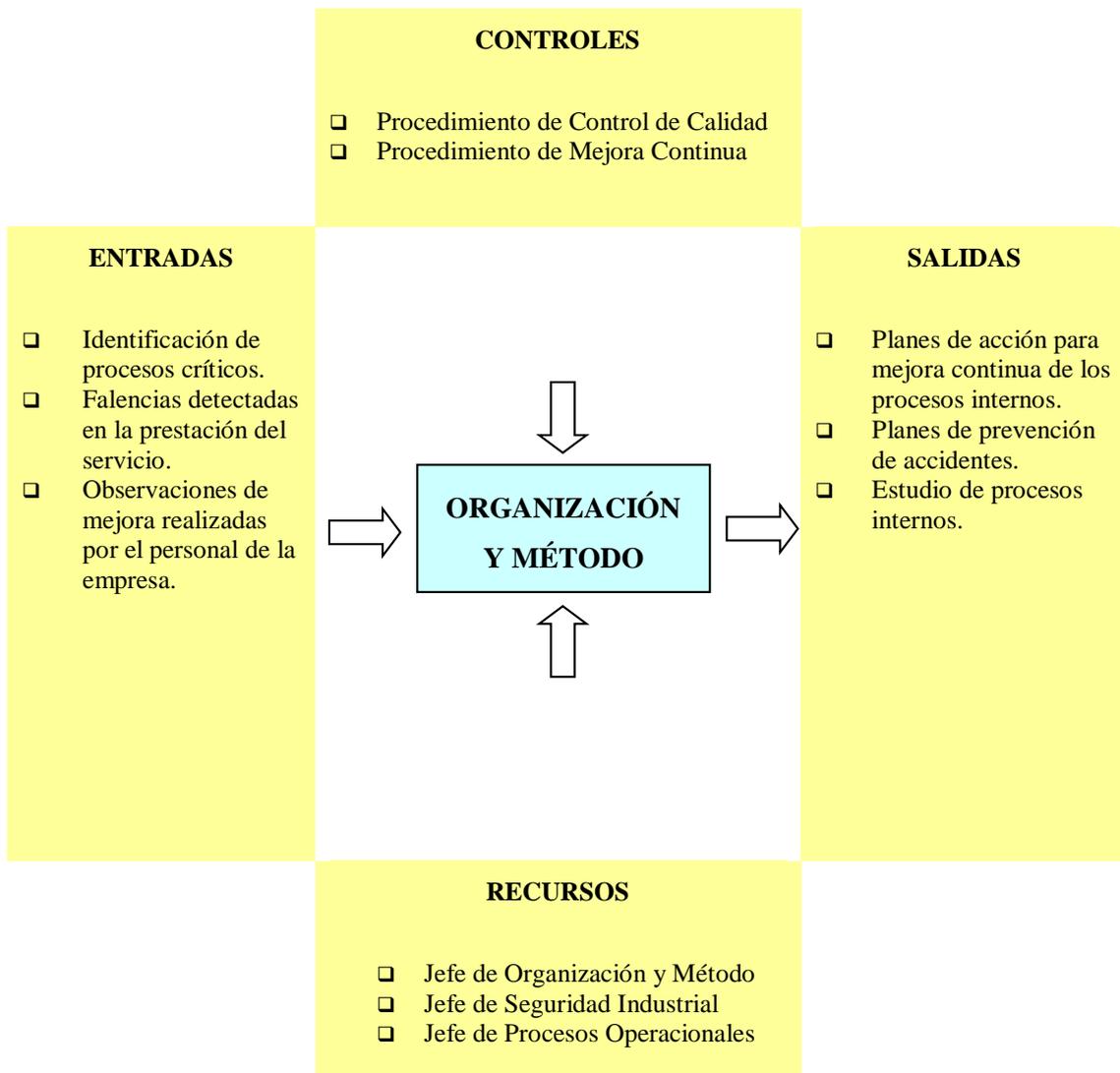


Gráfico 31. Diagrama del subproceso de Organización y Método.
Elaborado por: Carreño, M. & Peñafiel, K. (2019).

NIVEL II

PROCESO
VENTAS

SUBPROCESOS
VENTAS

NIVEL III

PROCESO: VENTAS
SUBPROCESO: VENTAS

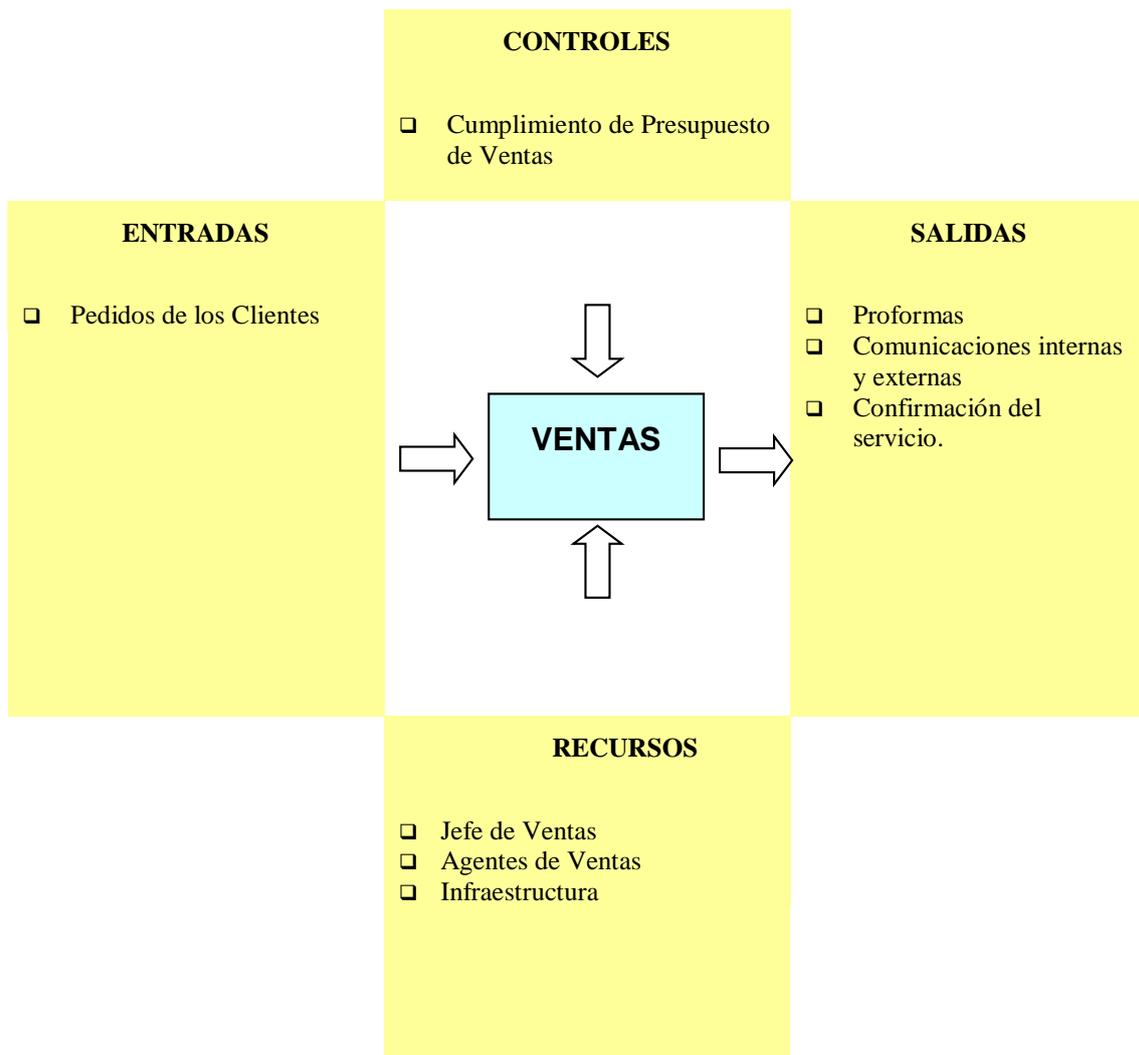


Gráfico 32. Diagrama del subproceso de Ventas.
Elaborado por: Carreño, M. & Peñafiel, K. (2019).

NIVEL II

PROCESO
COBRANZA

SUBPROCESOS
COBRANZA

NIVEL III

PROCESO: COBRANZA
SUBPROCESO: CROBRANZA

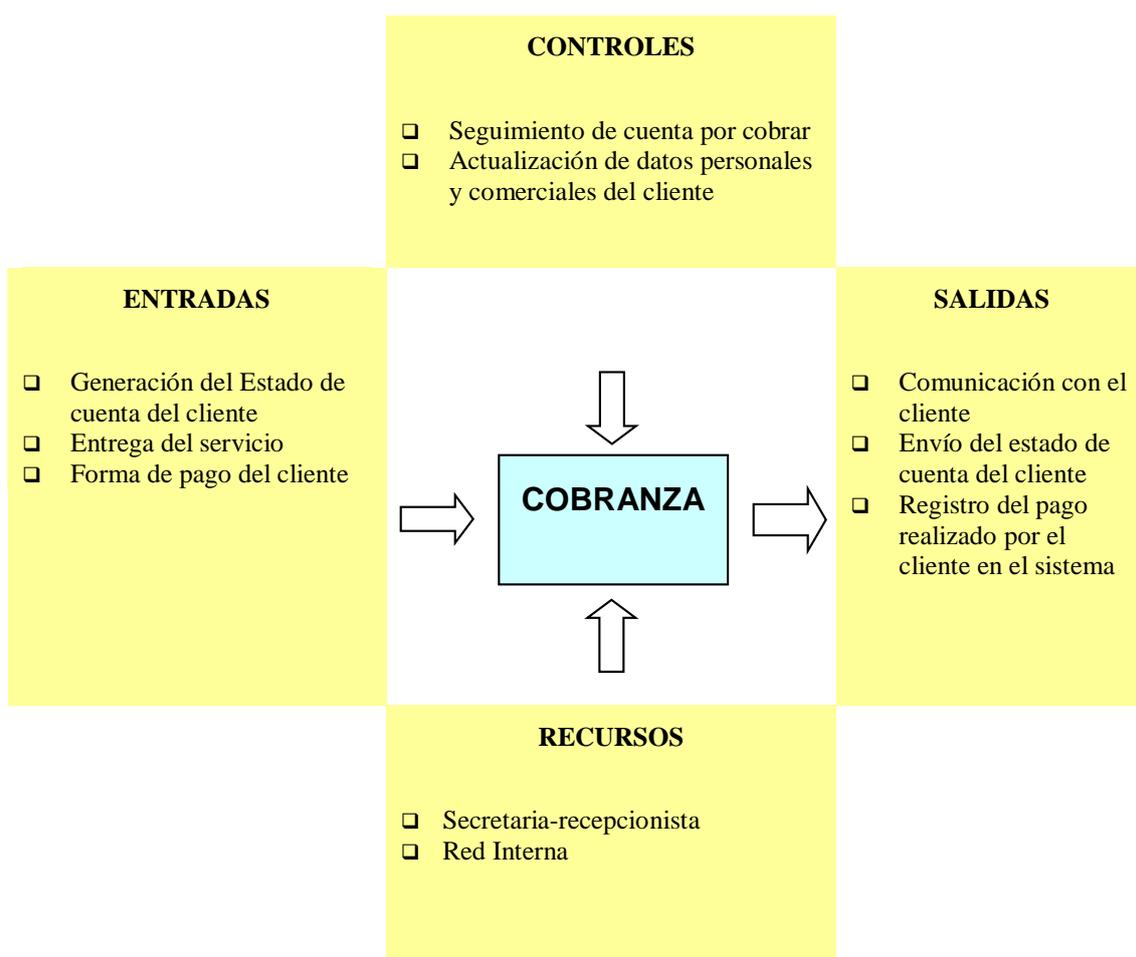


Gráfico 33. Diagrama del subproceso de Cobranza.
Elaborado por: Carreño, M. & Peñafiel, K. (2019).

NIVEL II

**PROCESOS
ENTREGA**

**SUBPROCESOS
ENTREGA DE PRODUCTO**

NIVEL III

**PROCESO: ENTREGA DE PRODUCTOS
SUBPROCESO: ENTREGA DE PRODUCTOS**

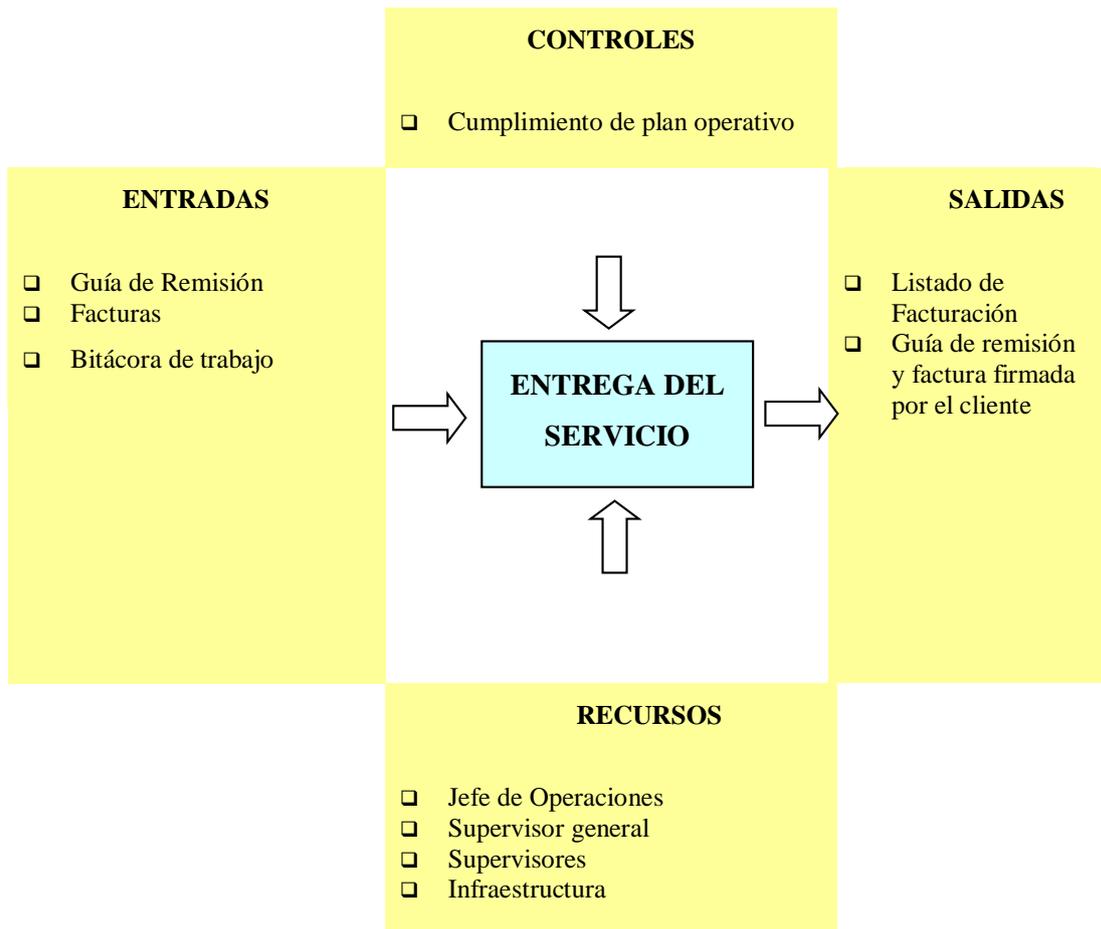


Gráfico 34. Diagrama del subproceso de Entrega del Servicio.
Elaborado por: Carreño, M. & Peñafiel, K. (2019).

4.4.3. Elaboración de Manual de Procesos.

4.4.3.1. Controles Internos a considerar en el Manual de Procesos de Representaciones y Promotores Lofum S.A. (RPL)

- Definición de los criterios que permitan la adecuada evaluación del personal tanto para su selección como por su desempeño.
- Reestructuración de los cargos para una apropiada jerarquización de los puestos.
- Definición del perfil del cargo de acuerdo a las necesidades y actividad económica de la empresa.
- Establecimiento de las funciones, tareas rutinarias y tarea principal de cada cargo definido.
- Establecimiento de los niveles de responsabilidad para cada cargo de la empresa.
- Manual y registros documentados por escrito que permitan establecer las funciones y perfil del cargo, así como su apropiada selección de personal y evaluación de desempeño correspondiente.
- Registro adecuado de toda la información de los puestos y sus respectivas evaluaciones.
- Conservación apropiada de los registros generados por los procesos de selección y evaluación de personal.
- Verificar que se están cumpliendo con todas las normas generales de la institución.

4.4.3.2. Importancia del Manual de Procesos

La importancia de elaborar un Manual de Procesos se enfoca en optimizar la estructura organizacional al establecer lineamientos claros y precisos para la ejecución de los procesos antes diseñados (ver Gráfico 23, Gráfico 24 y Gráfico 25), elaboración de procedimientos y la elaboración de un manual de funciones para el cumplimiento de sus cargos dentro de la compañía.

Parte del plan de diseño organizacional es que el manual elaborado facilite registros que servirán como evidencia de las actividades realizadas y establecidas para la mejora de la eficiencia de la empresa. La organización podrá realizar de mejor manera la selección y evaluación de su personal actual como recién contratados. Y le ayudará a diseñar planes de capacitación e inducción internas.

4.4.3.3. Listado de Contenidos del Manual

El Manual de Procesos contendrá los siguientes procedimientos internos:

- Selección y evaluación de personal;
- Compras,
- Ventas,
- Operaciones,
- Cobranza,
- Organización y método,
- Entrega; y,
- Manual de Funciones: Perfiles y Tareas

No se ha considerado el área contable debido a que requiere de un tratamiento especial bajo las normativas que le aplican.



Representaciones y
Promotores
Lofum S.A.

MANUAL DE PROCESOS

CÓDIGO: M-OYM-001

REVISION: 00

PAGINA: 1 / 26

“MANUAL DE PROCESOS PARA LA EMPRESA REPRESENTACIONES Y PROMOTORES LOFUM S.A. (RPL)”

ELABORADO POR:

REVISADO POR:

APROBADO POR

Jefe de Organización y Método

Jefe de Organización y Método

Gerente General



SECCION 1
CONTENIDO

SECCIÓN 2: USO DEL MANUAL DE PROCESOS	3
2.1 OBJETIVO	3
2.2 CAMPO DE APLICACIÓN.....	3
SECCIÓN 3: ESTRUCTURA DE LOS PROCEDIMIENTOS	4
3.1 SELECCIÓN Y EVALUACIÓN DE PERSONAL	4
3.2 OPERACIONES.....	8
3.3 COMPRAS.....	10
3.4 COBRANZA.....	13
3.5 VENTAS.....	15
3.6 REVISIÓN POR LA DIRECCIÓN.....	17
3.7 ORGANIZACIÓN Y MÉTODO.....	20
3.8 ENTREGA.....	24
3.9 SISTEMA.....	26



SECCION 2: USO DEL MANUAL DE PROCESOS

1. INTRODUCCIÓN

El presente documento establece los lineamientos específicos para los subprocesos que se deben de desarrollar en REPRESENTACIONES Y PROMOTORES LOFUM S.A. (RPL) para un óptimo y apropiado funcionamiento que le permita alcanzar mejoras en su eficiencia operativa.

2. OBJETIVO

Reconocer los procesos requeridos para la óptima prestación de los diversos servicios que brinda la empresa REPRESENTACIONES Y PROMOTORES LOFUM S.A. (RPL) de acuerdo a su actividad económica.

3. CAMPO DE APLICACIÓN

Este Manual contiene los procedimientos en materia para los procesos y subprocesos identificados que inciden directamente en la calidad, óptimo funcionamiento y eficiencia de los servicios ofertados por REPRESENTACIONES Y PROMOTORES LOFUM S.A. (RPL) y su actividad económica en la que oferta.

 <p>Representaciones y Promotores Lofum S.A.</p>	MANUAL DE PROCESOS	CÓDIGO: M-RRH-002
		REVISION: 00
		PAGINA: 4 / 26
SECCIÓN 3: ESTRUCTURA DE LOS PROCEDIMIENTOS		
3.1. SELECCIÓN Y EVALUACIÓN DE PERSONAL		
1. OBJETIVO		
<p>Determinar los mecanismos necesarios para elegir a una o varias personas para ocupar un puesto de trabajo vacante o creado según las necesidades de la empresa.</p>		
2. CAMPO DE APLICACION		
<p>Este procedimiento es aplicable para la selección y contratación de personal estable. Es considerado personal estable todo el personal que firme contrato con un tiempo de duración mayor o igual a 3 meses.</p>		
3. DESARROLLO DEL PROCEDIMIENTO		
<p>La finalidad de cubrir una vacante en un puesto de trabajo, es escoger a los candidatos más adecuados para los cargos que la empresa requiera.</p>		
<p>Cada jefe, Encargado de Área o Responsable de Proceso es responsable de solicitar personal mediante comunicaciones electrónicas al Responsable de Talento Humano. Si la solicitud es para la creación de nuevos cargos o cuando difiera dentro de los cargos existentes la naturaleza y/o tareas típicas del puesto a más del formato anterior, el solicitante, debe adjuntar el perfil del puesto utilizando el formato respectivo.</p>		
<p>El Responsable de Talento Humano revisa que todo este correcto en la solicitud y la envía al Gerente General, quien aprueba o desaprueba la solicitud de nuevo personal y lo retorna al Responsable de Talento Humano, quien comunica los resultados al responsable del área.</p>		
<p>Si existe una aprobación por parte de la gerencia general, se procede a recopilar carpetas del personal, utilizando fuentes tales como:</p>		
<ul style="list-style-type: none"> • Medios de Comunicación Escrita (Publicaciones) • Centros de Estudio • Ministerio de Trabajo • Empresas del área • Banco de datos • Cualquier otra que se considere necesaria 		

 <p>Representaciones y Promotores Lofum S.A.</p>	MANUAL DE PROCESOS	CÓDIGO: M-RRH-002
		REVISION: 00
		PAGINA: 5 / 26
<p>El Responsable de Talento Humano recibe las hojas laborales, físicas o electrónicas, del personal interesado, en las instalaciones de la empresa o al correo electrónico.</p>		
<p>El Responsable de Talento Humano realiza una selección preliminar a partir de las cualidades de los candidatos y los requerimientos del cargo. De esta manera se determina el número de personas que se deben entrevistar para cubrir la necesidad de personal. Se realiza las citas telefónicamente con el personal preseleccionado y coordina una entrevista formal.</p>		
<p>Evaluación de Competencia</p>		
<p>En la entrevista se revisan las cualidades del candidato respecto a los requisitos establecidos en el Manual de Funciones. En caso de ser requerido se pueden aplicar Pruebas o Test de Evaluación, los cuales pueden ser realizados por empresas externas o ser realizadas al interior de la empresa según sea conveniente.</p>		
<p>El Responsable de Talento Humano investiga sobre los datos personales de las personas entrevistadas y procede a la selección de los candidatos con mayor capacidad para ocupar el cargo, para que sean entrevistados por el Gerente, jefe o Encargado de Área, quien determina cuál es la persona más adecuada para ingresar a la empresa.</p>		
<p>Contratación</p>		
<p>Una vez seleccionado el colaborador por el jefe o Encargado de Área, es responsabilidad del Responsable de Talento Humano, realiza los trámites relacionados con el Contrato de Trabajo y Documentos del IESS. Para asegurar una mejor adaptación de los nuevos colaboradores a las áreas de trabajo, se realizan charlas de inducción que incluyen aspectos como:</p>		
<ul style="list-style-type: none"> • Temas Generales. - Consiste en que el candidato conozca las instalaciones y las personas de la empresa, esto está a cargo del Responsable de Talento Humano. • Temas Específicos. - Conocer su puesto de trabajo y responsabilidades que va asumir, esto lo realizará el jefe inmediato. 		
<p>Como evidencia de cumplimiento se mantiene el Registro de Inducción (F-RRH-004). El Jefe de Área y el Responsable de Talento Humano, son responsables de realizar una evaluación del personal antes de los 90 días de contratado, donde se determina si cumple o no con las expectativas de desempeño del puesto y la empresa. A partir de los resultados obtenidos se toma la decisión de extender o dar por terminado el contrato de trabajo.</p>		
<p>4. REGISTROS</p>		
<p>Formato libre: Comunicación electrónica solicitando el requerimiento de Personal Formato Libre: Informes de Pruebas o Test</p>		

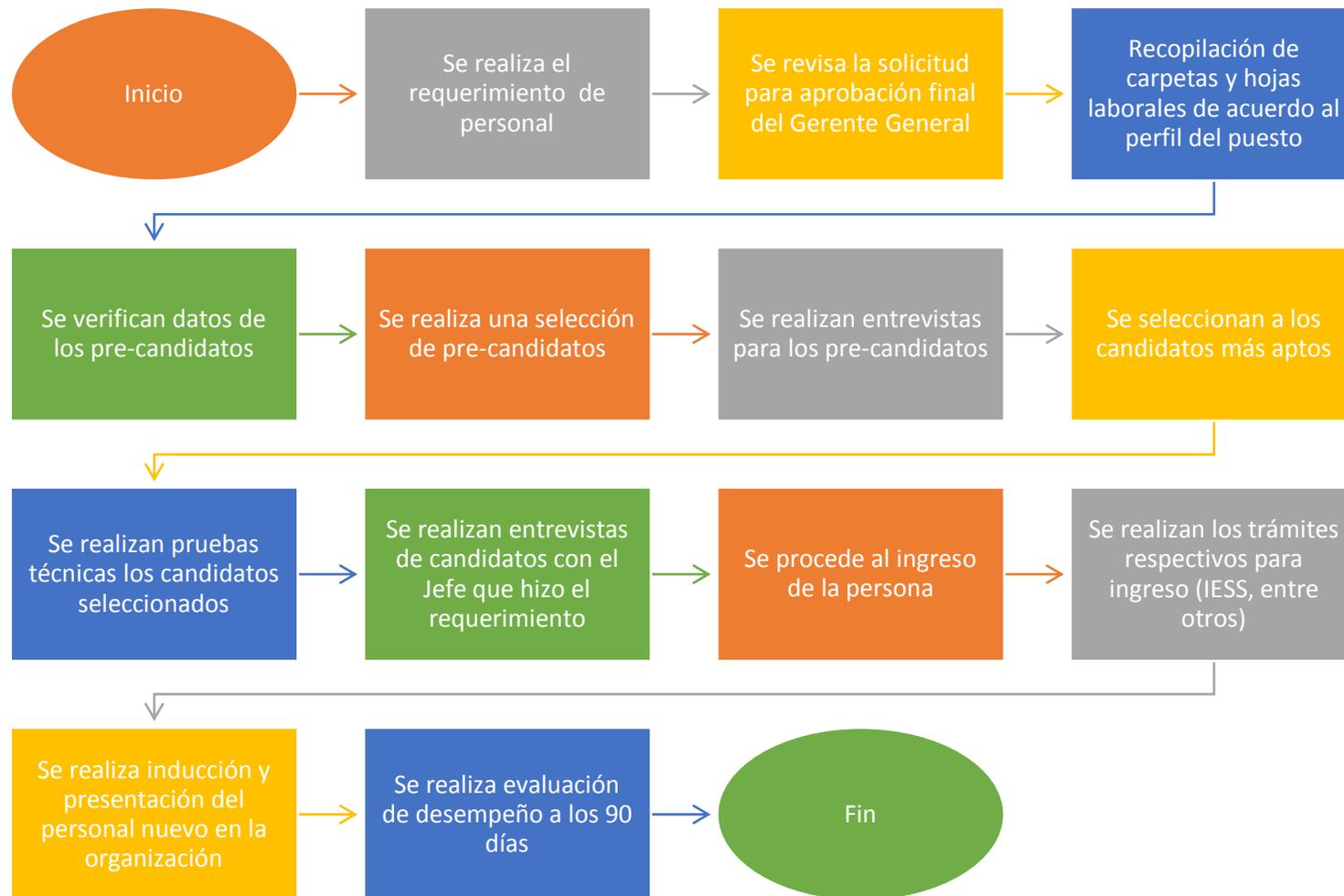


Gráfico 35. Flujograma de selección y evaluación de personal.
Elaborado por: Carreño, M. & Peñafiel, K. (2019).

 <p>Representaciones y Promotores Lotum S.A.</p>	MANUAL DE PROCESOS	CÓDIGO: M-OPE-001
		REVISION: 00
		PAGINA: 7 / 26
<p>3.2.OPERACIONES</p> <p>1. OBJETIVO Establecer las actividades más óptimas antes de la prestación del servicio.</p> <p>2. CAMPO DE APLICACIÓN Este procedimiento es aplicable para la prestación del servicio.</p> <p>3. DESARROLLO DEL PROCEDIMIENTO Se recibe el requerimiento del servicio que se brindará, a partir de la copia del presupuesto, cotización y contrato firmado y aprobado por el cliente.</p> <p>El Jefe de Operaciones y el Jefe de Seguridad Industrial establecerán las actividades que se deben de realizar y los equipos de seguridad más apropiados que se deben de utilizar por parte del personal.</p> <p>El Jefe de Operaciones coordina una reunión con los supervisores para seleccionar al personal más apropiado para que brinde el servicio requerido por el cliente. Así mismo, establecer las necesidades y recursos que se requieren para efectuar el servicio contratado. Así, se define la fecha y horario en que se ejecutará el servicio solicitado para coordinar el traslado del personal y equipos.</p> <p>Los Supervisores procederá a verificar y dar cumplimiento con el personal operativo a que la prestación del servicio sea brindada. Esto, quedará registrado en la bitácora de operación.</p> <p>4. REGISTRO</p> <p>Formato Libre: Comunicación electrónica que comunica los requerimientos. Formato Libre: Factura de Proveedor Formato Libre: Guía de Remisión del Proveedor</p>		

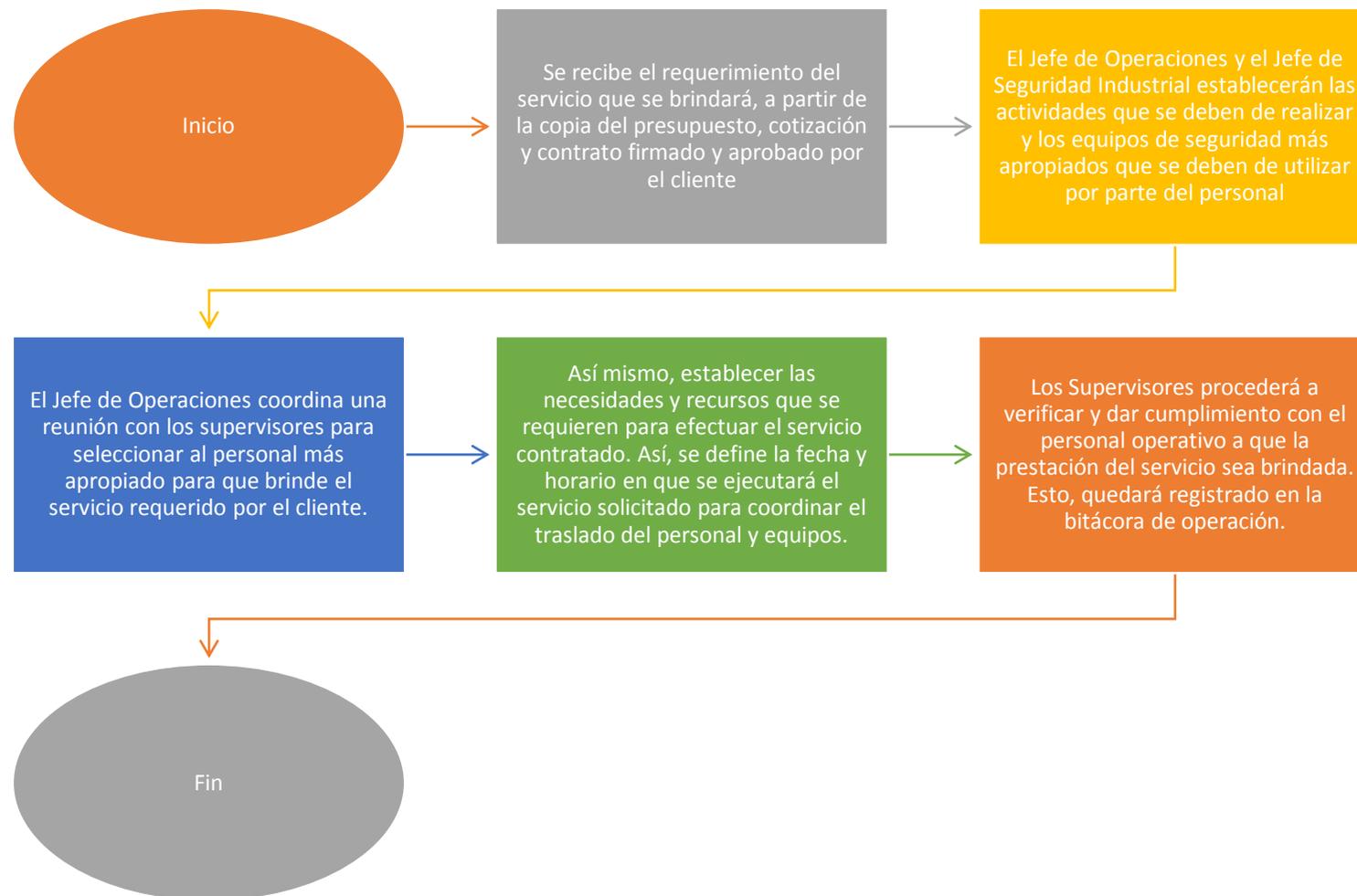


Gráfico 36. Flujograma de operaciones.
Elaborado por: Carreño, M. & Peñafiel, K. (2019).

 <p>Representaciones y Promotores Lotum S.A.</p>	MANUAL DE PROCESOS	CÓDIGO: M-COM-001
		REVISION: 00
		PAGINA: 9 / 26
<p>3.3.COMPRAS</p> <p>1. OBJETIVO Establecer la disponibilidad de productos y/o servicios que cumplan con los requisitos y especificaciones de compras.</p> <p>2. CAMPO DE APLICACIÓN Este procedimiento es aplicable para la compra local de productos y/o servicios requeridos.</p> <p>3. DESARROLLO DEL PROCEDIMIENTO</p> <p>Los documentos de compra deberán contener todos los datos necesarios para identificar claramente el producto o servicio requerido. Cuando no contenga dicha información se puede hacer referencia a la especificación o cotización del producto, según sea aplicable.</p> <p>Cuando por motivos de emergencia o urgencia justificada, se requiera adquirir nuevos productos/servicios a proveedores no calificados, se realizarán pruebas de evaluación -si aplica- bajo la aprobación del Gerente General. Todas las adquisiciones de productos que se realice, deben llegar acompañadas de la comunicación electrónica indicando la compra.</p> <p>Para productos y/o servicios de uso frecuente, como papelería o útiles de oficina, en que los términos de negociación no son requeridos, el responsable de compras deberá revisar que se cumplan los pedidos de acuerdo a los requisitos comunicado al proveedor. Las necesidades de compra de estos productos, pueden ser identificadas por cualquier colaborador de la empresa quien deberá comunicar a su jefe inmediato y éste mediante correo electrónico a la Secretaría-Recepcionista. Mediante listado elaborado aprobará el Contador General. La confirmación de compra se puede realizar mediante carta, orden de compra o memorando, etc. confirmando la necesidad de compra, esta comunicación se puede enviar por fax o entregar personalmente al proveedor. Si la compra es dirigida a la adquisición de un activo fijo y si el valor de la inversión supera valores establecidos por la Gerencia para su compra, se procede a la elaboración de un informe justificando la solicitud a la Gerencia General con opción de proveedores y costo del activo. Si es aprobado, se informa sobre su aprobación y se procede a su compra. Si no se aprueba, se notifica al solicitante vía correo electrónico.</p> <p>4.1 Verificación de Producto Comprado Los productos comprados se verifican en cuanto a cantidad y condiciones de entrega. Los productos de uso frecuentes serán verificados por parte del Responsable de Compra.</p> <p>Los productos terminados que sean utilizados para la venta al cliente son verificados por el solicitante de la compra. Estos productos se reciben con factura o guía de remisión del proveedor. Si el producto cumple con los requisitos especificados, es ingresado a las instalaciones y al sistema interno de la empresa. El horario de recepción deberá cumplirse según el cronograma de la empresa. En caso de que por extrema urgencia se necesite hacer recepciones fuera del cronograma establecido se lo hará previa comunicación escrita y/o electrónica por parte del proveedor en coordinación con la Secretaria-Recepcionista.</p> <p>4. REGISTRO</p> <p>Formato Libre: Comunicación electrónica que comunica los requerimientos. Formato Libre: Factura de Proveedor Formato Libre: Guía de Remisión del Proveedor</p>		

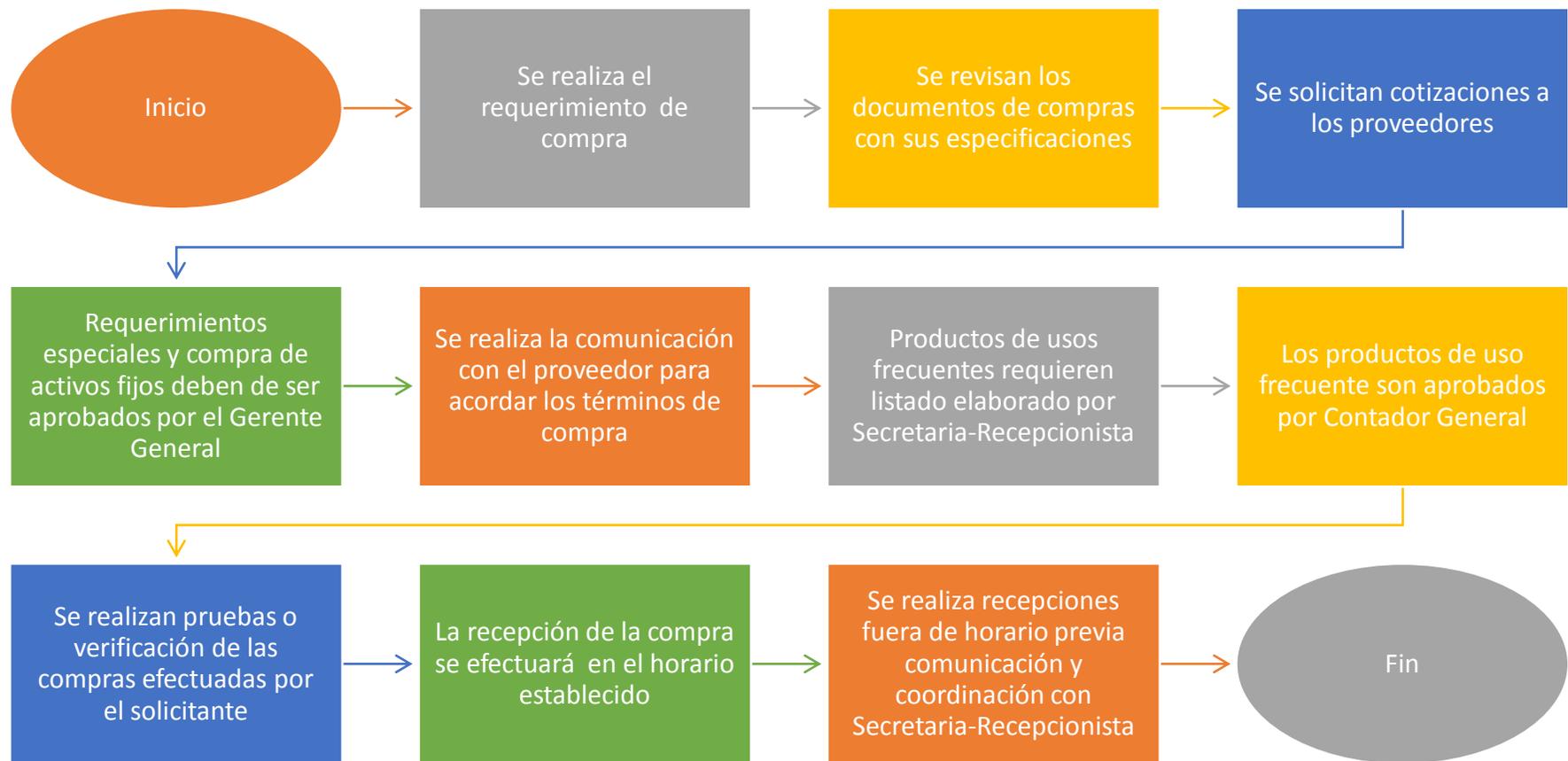


Gráfico 37. Flujograma de compras.

Elaborado por: Carreño, M. & Peñafiel, K. (2019).

 <p>Representaciones y Promotores Lotum S.A.</p>	MANUAL DE PROCESOS	CÓDIGO: M-SSO-001
		REVISION: 00
		PAGINA: 11 / 26
<p>3.4. COBRANZA</p> <p>1. OBJETIVO</p> <p>Definir el proceso para establecer una real, ágil y efectiva cobranza a los clientes.</p> <p>2. CAMPO DE APLICACIÓN</p> <p>Este procedimiento concierne al manejo del dinero y de los documentos valorados.</p> <p>3. DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO</p> <p>Cobranza</p> <p>Al realizar las actividades de Ventas se generará una cuenta por cobrar regular para aquellos valores adeudados a la empresa por los clientes. Si una cuenta por cobrar no es pagada, se considera como irregular y en calidad de tal, debe estar sujeta a un tratamiento especial para impedir que la cuenta se torne irrecuperable, solicitando la cancelación del valor pendiente, pero brindando el servicio aún al cliente.</p> <p>Cuando el cliente haya excedido el límite de cancelación o tiene un número considerable de facturas y/o valores se deberá realizar una revisión previa del detalle de las facturas vencidas y suspender de inmediato las ventas al cliente, hasta que se corrijan las causas motivadoras de la irregularidad de la cuenta. De no subsanarse esta situación dentro de un lapso determinado y analizado, se deberá proceder a una suspensión formal de la venta. Desaparecidas las razones que motivaron la suspensión de la venta, el Gerente General y/o Contador General, puede reapertura la venta como una cuenta regular. Caso contrario, se procederá a instancias legales.</p> <p>4. REGISTROS</p> <p>Formato Libre: Facturas y Letras de Cambio, Documentación en General.</p> <p>Formato Libre: Referencias Actualizadas del Cliente</p>		

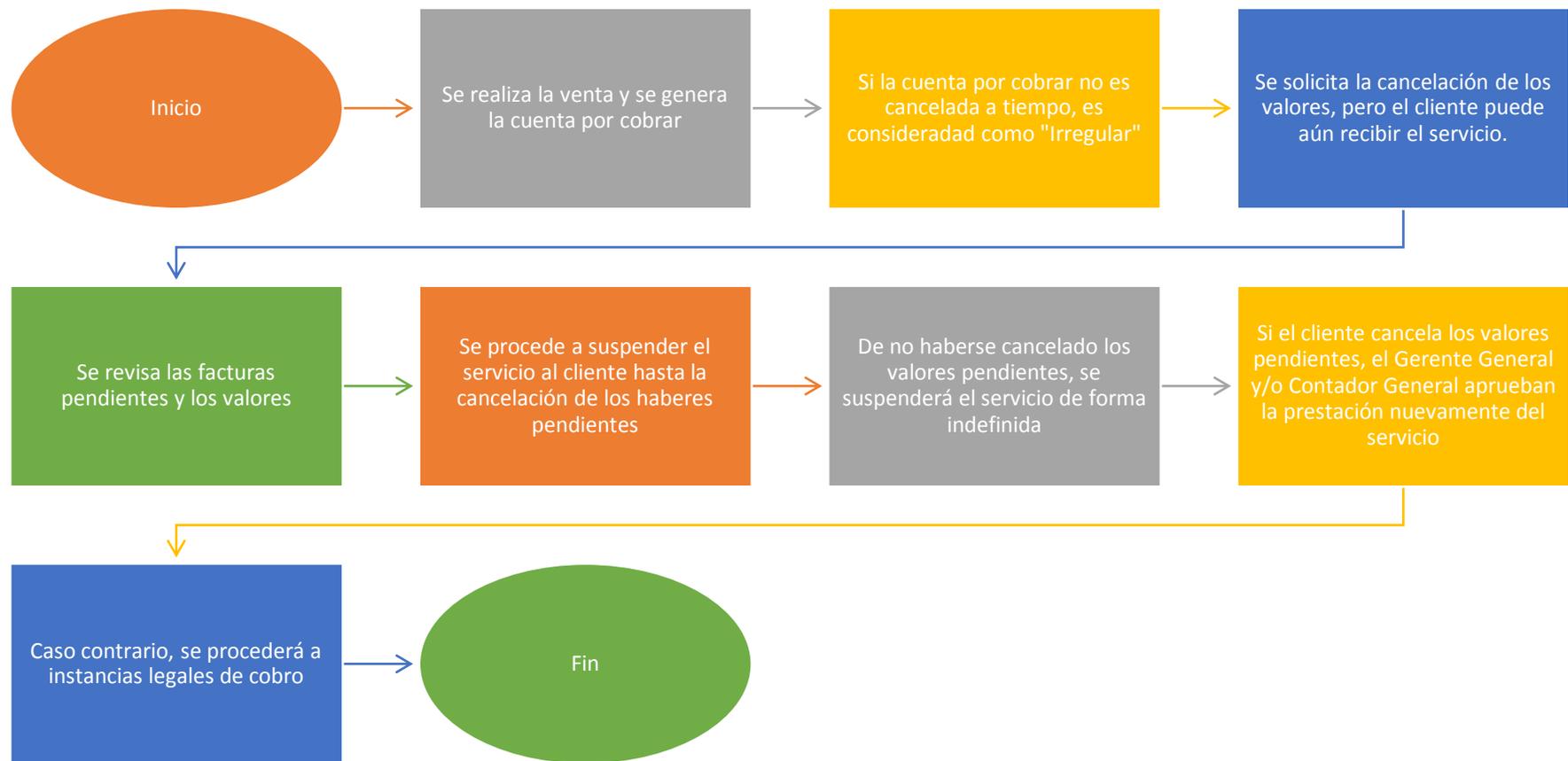


Gráfico 38. Flujograma de cobranza.

Elaborado por: Carreño, M. & Peñafiel, K. (2019).

 <p>Representaciones y Promotores Lotum S.A.</p>	MANUAL DE PROCESOS	CÓDIGO: M-SSO-001
		REVISION: 00
		PAGINA: 13 / 26
<p>3.5.VENTAS</p> <p>1. OBJETIVO</p> <p>Establecer las metodologías aplicables para realizar un efectivo proceso de ventas el cual asegure la atención al cliente.</p> <p>2. CAMPO DE APLICACIÓN</p> <p>Este procedimiento es aplicable para la venta.</p> <p>3. DESARROLLO DEL PROCEDIMIENTO</p> <p>Se realiza directamente las ventas a sus clientes (corporativos o particulares). Para esto, mediante visitas a las instalaciones de los prospectos, el jefe o Agente de Ventas se comunica con el cliente, estableciendo sus necesidades y presentando información sobre los servicios que más se ajustan a sus requerimientos. Si el cliente evidencia interés se procederá a la elaboración de la oferta técnico-económica.</p> <p>Se enviará la oferta a través de e-mail, fax y cualquier otro medio de comunicación. Dicha documentación será presentada para la aprobación o no del cliente. Si el cliente acepta, se negocian los términos de pago, fecha y periodos de prestación del servicio, formalizándose a través de un Contrato.</p> <p>Se coordina y comunica con las diversas áreas (operaciones y, organización y método) para que se planifique las respectivas visitas y prestación del servicio.</p> <p>Se procede a elaborar el Listado de Facturación. Se entrega o envía al cliente la factura respectiva de pago.</p> <p>Se registra las actividades diarias por Agentes de Ventas y se lleva un registro de la documentación de respaldo de las ventas, cierres semanales para el control de las ventas y facturación.</p> <p>4. REGISTROS</p> <p>Formato Libre: Listado de Facturación</p>		

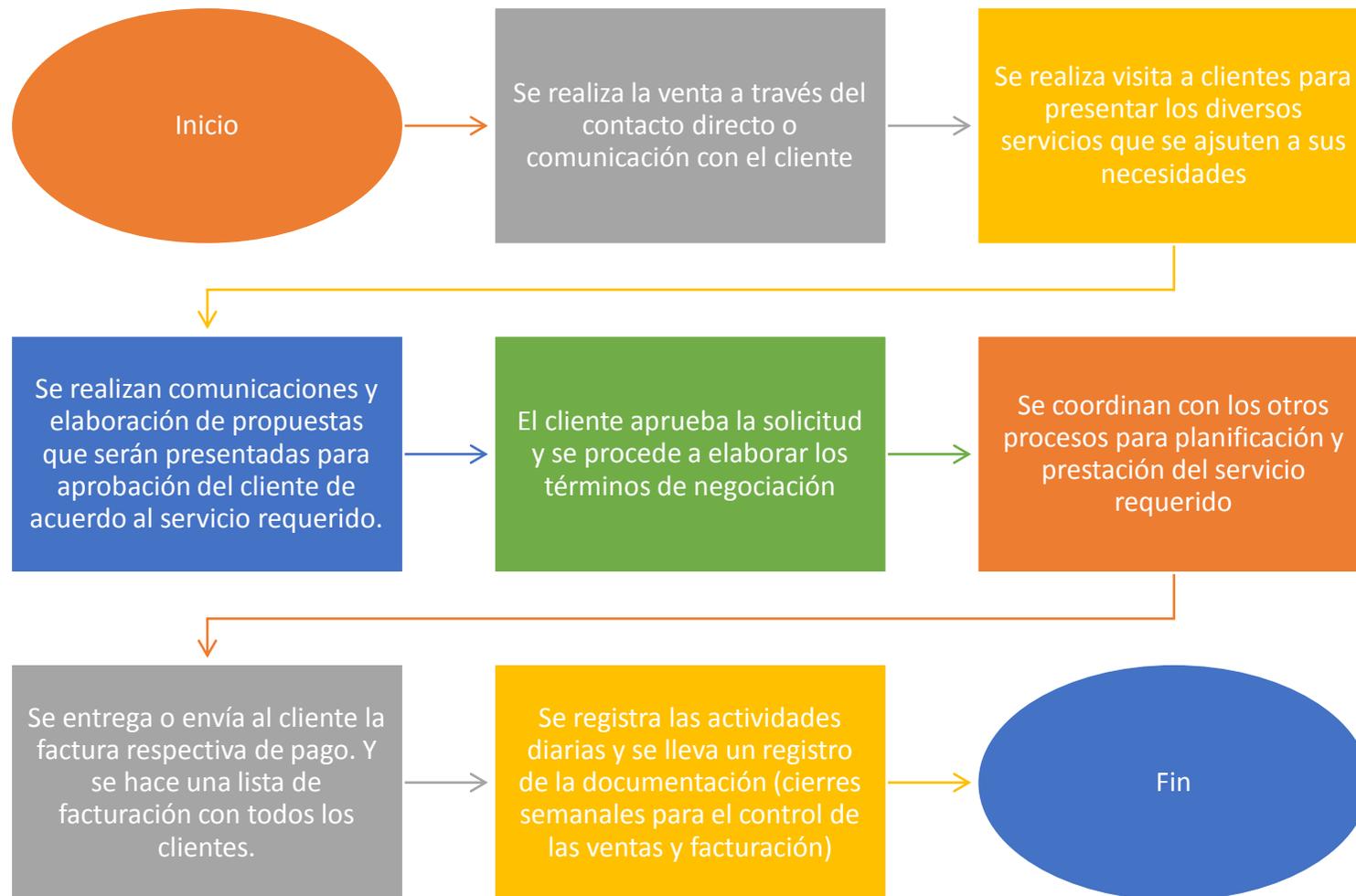


Gráfico 39. Flujograma de selección y evaluación de personal.
Elaborado por: Carreño, M. & Peñafiel, K. (2019).

 <p>Representaciones y Promotores Lotum S.A.</p>	MANUAL DE PROCESOS	CÓDIGO: M-SSO-001
		REVISION: 00
		PAGINA: 15 / 26
<p>3.6. REVISIÓN POR LA DIRECCIÓN</p> <p>1. OBJETIVO</p> <p>Establecer los criterios para revisión por la dirección para verificar el cumplimiento de las políticas y objetivos de la empresa, asegurando su adecuación y efectividad.</p> <p>2. CAMPO DE APLICACION</p> <p>Este procedimiento es aplicable para todas las revisiones que lleven a cabo la dirección o gerencia general.</p> <p>3. DESARROLLO DEL PROCEDIMIENTO</p> <p>La Dirección o Gerencia realizará al menos 1 vez por año la revisión de la política y objetivos que vayan de acuerdo a la misión y visión de la organización. Para tener una visión más objetiva de la efectividad, participan de esta revisión las siguientes funciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gerencia General. • Contador General. • Jefe de Área. <p>En caso de considerarse conveniente, se convoca a otros miembros de la organización que puedan aportar elementos al proceso de revisión.</p> <p>La Secretaria-Recepcionista realizará la convocatoria con una semana de anticipación, indicando el lugar, la fecha y la hora de la reunión, incluyendo la agenda de trabajo para la reunión pertinente. El Secretaria-Recepcionista tiene la responsabilidad de recopilar toda la información necesaria para la revisión del Sistema de Gestión, la misma que debe incluir:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Política. • Objetivos. • Cumplimiento de los requisitos legales y reglamentarios aplicables. • Resultados de Auditorias. • Retroalimentación del cliente a través de Encuestas de Satisfacción del Cliente, incluyendo las quejas, reclamos y recomendaciones de los clientes. • Desempeño de los procesos mediante los indicadores de gestión. • Conformidad del servicio a través de los reportes de calidad y control de producto/servicio no conforme • Información de los proveedores a través de los resultados de desempeño 		

 <p>Representaciones y Promotores Lofum S.A.</p>	MANUAL DE PROCESOS	CÓDIGO: M-SSO-001
		REVISION: 00
		PAGINA: 16 / 26
<ul style="list-style-type: none"> • Estado de las acciones correctivas y preventivas • Acciones de seguimiento de revisiones por la dirección previas • Cambios que podrían afectar al Sistema de Gestión, cuando sea aplicable. • Proyectos de Mejora Continua. • Cualquier otra información que se considere necesario. <p>En la reunión para la Revisión por la Dirección, se revisan todos los elementos del sistema de gestión elabora, los Manuales de Calidad, y la información presentada por el Responsable de la Dirección para comprobar que la implantación es efectiva, así como el cumplimiento de la política y los objetivos.</p> <p>A partir de la información revisada se toman decisiones y acciones relacionadas con:</p> <ul style="list-style-type: none"> • La mejora de la eficacia del Sistema de Gestión • La mejora de la eficacia de los procesos de la organización • La mejora del producto/servicio en relación con los requisitos del cliente • Las necesidades de recursos para el desarrollo, implantación y mantenimiento de los proyectos de mejora. • La determinación de responsabilidades y plazos de cumplimiento de los proyectos de mejora <p>Para dejar constancia del cumplimiento del proceso de revisión y de los resultados presentados, se mantiene Acta de Revisión.</p> <p>4. REGISTROS</p> <p>Formato Libre: Acta de Revisión por la Dirección</p>		

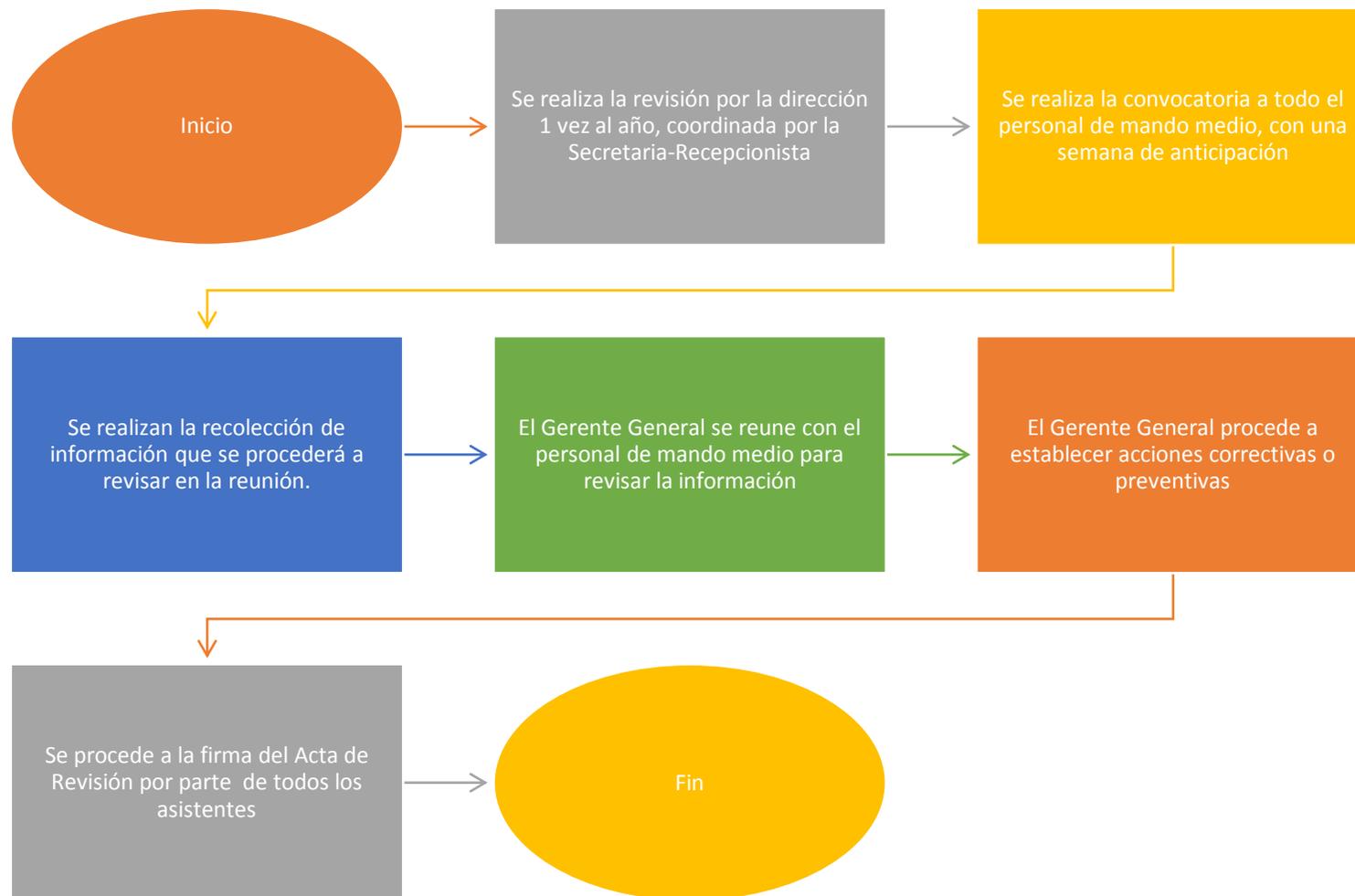


Gráfico 40. Flujograma para la revisión por la dirección.
Elaborado por: Carreño, M. & Peñafiel, K. (2019).



3.7.ORGANIZACIÓN Y MÉTODO

1. OBJETIVO

Establecer los criterios, métodos, procesos y actividades que permitan mejorar la eficacia de la empresa.

2. CAMPO DE APLICACIÓN

Este procedimiento es aplicable para todos aquellos proyectos orientados a mejorar la eficacia de la eficiencia.

3. DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO

La planificación de la mejora continua tiene las siguientes entradas de información:

- Política de la organización
- Objetivos de la organización
- Resultados de Auditoría.
- Análisis de Datos
- Revisión por la Dirección
- Sugerencias del Personal
- Cualquier otra fuente que se considere necesaria

3.1 COMO GENERAR PROYECTOS DE MEJORA CONTINUA

Se consigue la mejora continua dentro de los procesos administrados y controlados del Sistema de Gestión de cuando cualquiera de los colaboradores de la empresa, presentan ideas, sugerencias o recomendaciones que permitan optimizar o incrementar la eficacia de los procesos. La metodología propuesta para asegurar la mejora continua está basada en las siguientes etapas:

A) IDENTIFICACION DE LA OPORTUNIDAD DE MEJORA

El proyecto se inicia con el reconocimiento de una oportunidad de mejora a partir de las entradas indicadas. Esta actividad se puede apoyar en la medición de indicadores de gestión, pérdidas relativas a la calidad, eficiencia, eficacia o a la comparación contra estándares reconocidos. Cualquier colaborador de la empresa puede participar en la identificación de oportunidades de mejora. El proceso se inicia completando el formato de Control de Proyectos de Mejora Continua (F-SG-009).

B) EVALUAR LAS ACCIONES CORRECTIVAS O PREVENTIVAS APLICABLES

Con la participación del equipo de trabajo se proponen las acciones correctivas o preventivas; se puede incluir además un indicador de gestión para el seguimiento y medición de las actividades.

Además, se requiere definir, entre otras cosas:

- Responsabilidades de ejecutar las acciones correctivas o preventivas aplicables.
- Plazo estimado para ejecutar las acciones correctivas o preventivas aplicables.
- Presupuesto para la ejecución de las acciones correctivas o preventivas aplicables.
- Análisis Costo – Beneficio de la ejecución de las acciones correctivas o preventivas aplicables.



C) ANALISIS DE FACTIBILIDAD Y DISPONIBILIDAD DE RECURSOS

El proyecto de mejora continua pasa a ser revisado por el Contador General para establecer la viabilidad financiera de las acciones correctivas o preventivas planteadas. Si el proyecto es presentado al Gerente General, quien lo niega o acepta, y designa los recursos (técnicos, humanos, financieros) necesarios. Si el proyecto no es aceptado, tiene las siguientes alternativas de solución:

- a. Retorna al equipo de trabajo para completar la información de soporte.
- b. Se rechaza el proyecto y se archiva.

D) EJECUCION DEL PROYECTO DE MEJORA CONTINUA

Consiste en la implantación de las acciones correctivas o preventivas aplicables que estarán a cargo de los responsables establecidos. Adicionalmente participa un responsable para dar el seguimiento y verificar el cumplimiento de las acciones aprobadas.

E) REVISION DE LOS RESULTADOS DEL PROYECTO DE MEJORA CONTINUA

A través de los indicadores de gestión se deben recoger y analizar los datos para confirmar si se ha obtenido una mejora del proceso sometido a estudio. Los datos recolectados servirán para evaluar las acciones correctivas o preventivas aplicables.

Si no se puede confirmar una mejora en la eficacia o eficiencia del proceso, se deben tomar las acciones necesarias y reiniciar el proceso con un nuevo Análisis de Causas Posibles, si se justifica tal medida.

4. REGISTROS

F-SG-001: Control de Proyectos de Mejora Continua.

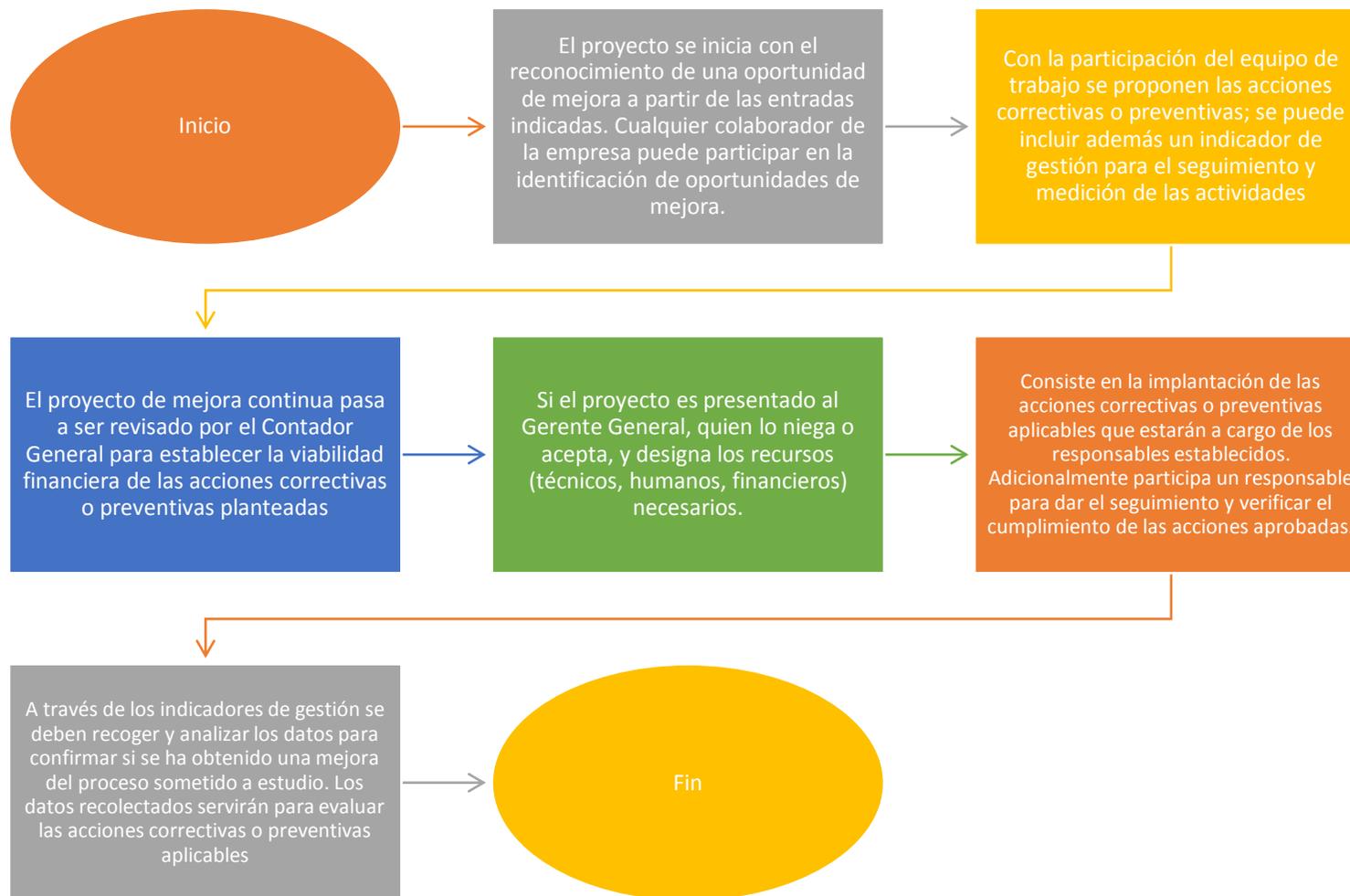


Gráfico 41. Flujograma de organización y método.
Elaborado por: Carreño, M. & Peñafiel, K. (2019).

 <p>Representaciones y Promotores Lotum S.A.</p>	MANUAL DE PROCESOS	CÓDIGO: M-SSO-001
		REVISION: 00
		PAGINA: 22 / 26
<p>3.8.ENTREGA</p> <p>1. OBJETIVO Garantizar la entrega de la prestación del servicio a los clientes.</p> <p>2. CAMPO DE APLICACIÓN Es aplicable para todos los servicios que brinda la empresa a sus clientes.</p> <p>3. DESARROLLO DEL PROCEDIMIENTO Tanto supervisores como personal operativo tienen que respetar, coordinar y ejecutar las actividades planificadas para la entrega y prestación del servicio de acuerdo a las condiciones acordadas con el cliente (corporativo o particular). El área de operaciones será responsable de la asignación y disposición del transporte o medio de traslado más adecuado para el oportuno abastecimiento al personal operativo para la prestación del servicio. Puede ser utilizado el transporte público interprovincial o intercantonal, si se requiere. Al finalizar la prestación del servicio se deberá registrar en el documento “Acta de Entrega”. Todos los vehículos deberán completar los datos del documento “Reporte de Ruta de Vehículo”, y entregarlo a la Secretaria-Recepcionista debidamente firmada por los responsables y personas que autorizan la utilización y han hecho uso de los mismos. La persona solicitante será responsable si el vehículo presenta daño o deterioro causado por el mal uso del bien de la empresa previa revisión de las personas encargadas del vehículo.</p> <p>4. REGISTRO Formato Libre: Reporte de Ruta de Vehículo. Formato Libre: Acta de Entrega del Producto.</p>		

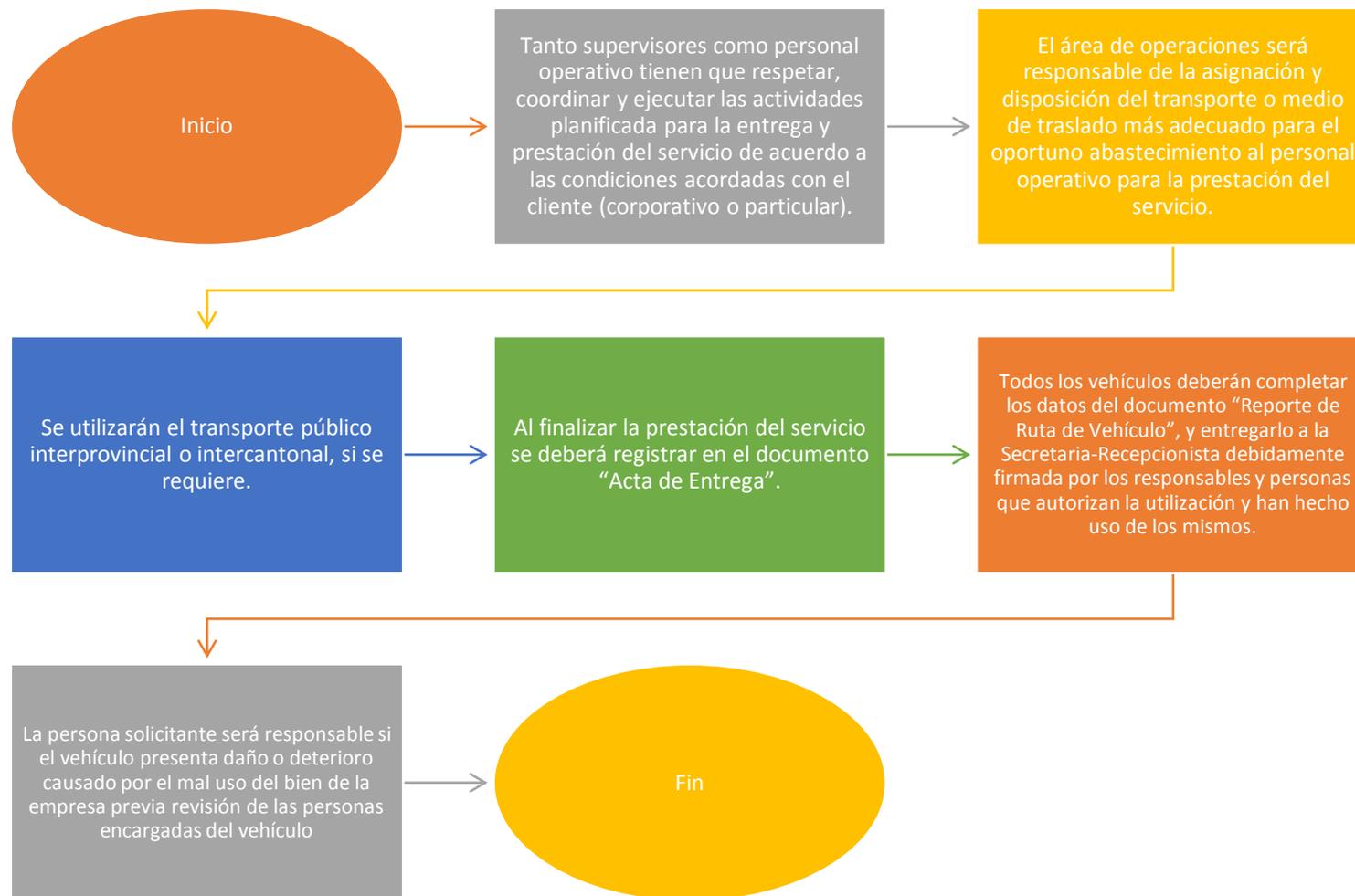


Gráfico 42. Flujograma de entrega.

Elaborado por: Carreño, M. & Peñafiel, K. (2019).

 <p>Representaciones y Promotores Lotum S.A.</p>	MANUAL DE PROCESOS	CÓDIGO: M-SSO-001
		REVISION: 00
		PAGINA: 24 / 26
<p>3.9.SISTEMAS</p> <p>1. OBJETIVO Establecer las instrucciones para la administración de los sistemas de computación implantados en la empresa.</p> <p>2. CAMPO DE APLICACIÓN Este instructivo es aplicable para el respaldo de información de los procesos que inciden dentro del Sistema de Gestión, bien sea como documentos o registros de cumplimiento.</p> <p>3. DESARROLLO DEL PROCEDIMIENTO</p> <p>Cada responsable de área tiene la obligación de respaldar los documentos o registros que forman parte del Sistema de Gestión que requieren ser respaldados. El responsable de cada área realizará el respaldo físico de información utilizando para el efecto disco duro portable, disquetes, CD, excepto dispositivos de almacenamiento USB.</p> <p>Para asegurar que la información se encuentre disponible, el responsable conserva los respaldos de información. Además, se realiza un respaldo de información contable anual que se conserva en la oficina de la gerencia general.</p> <p>Como evidencia de cumplimiento se mantiene el formato Control de Respaldos de Información (F-SIS-001).</p> <p>4. REGISTROS F-SIS-001: Control de Respaldos de Información.</p>		

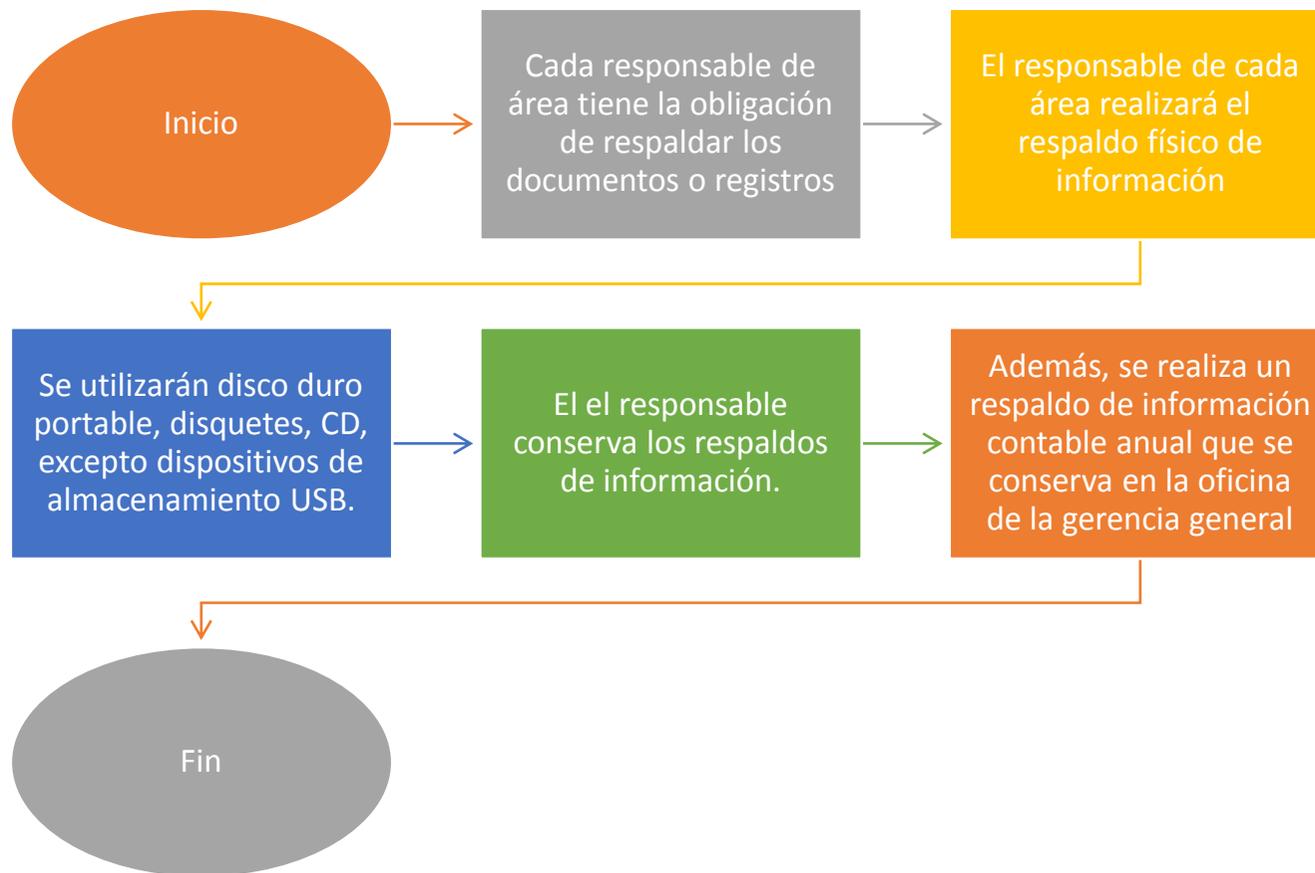


Gráfico 43. Flujograma de sistema.

Elaborado por: Carreño, M. & Peñafiel, K. (2019).

4.5. Estructura organizacional

La estructura actual es confusa y con mucha jerarquización (ver Anexo 1). El organigrama propuesto ha modificado completamente todo lo anterior simplificando y unificando tanto la denominación de cargos como los niveles de jerarquía (ver Gráfico 45).

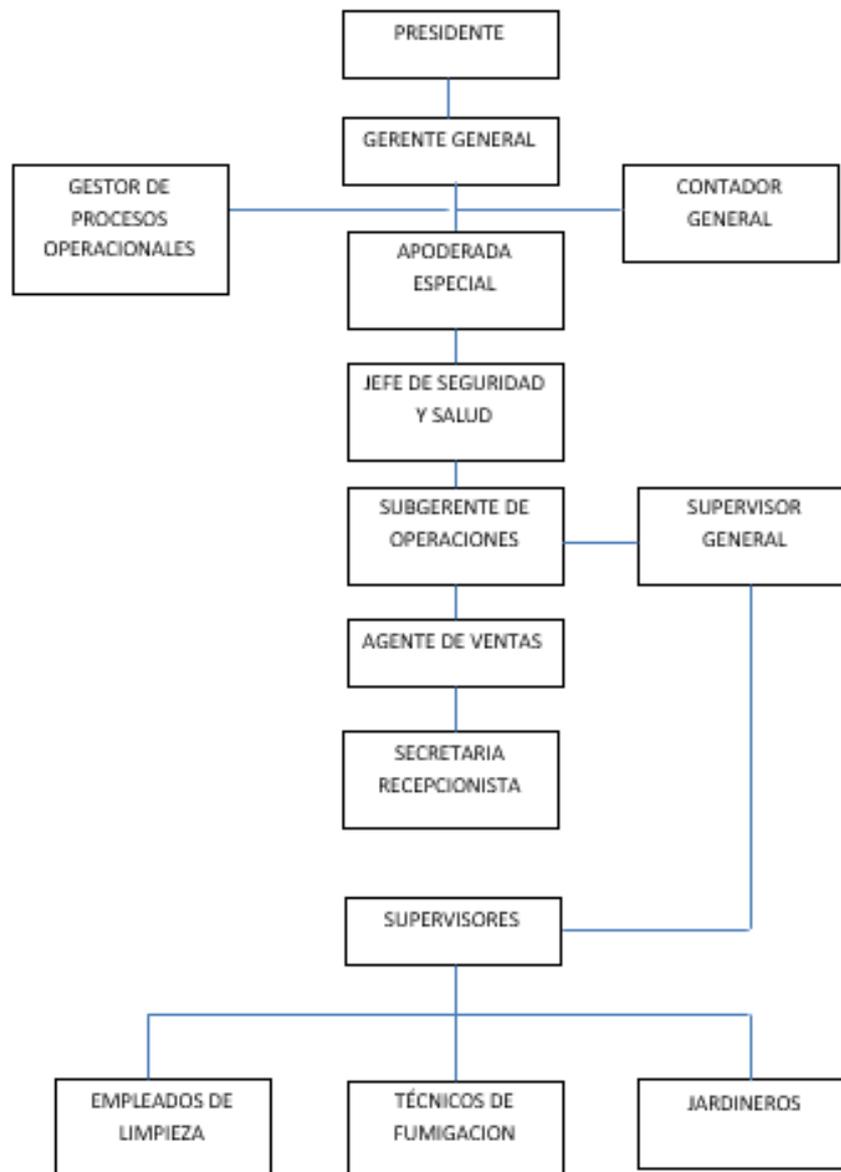


Gráfico 44. Organigrama actual.

Fuente: Representaciones y Promotores Lofum S.A. (RPL)

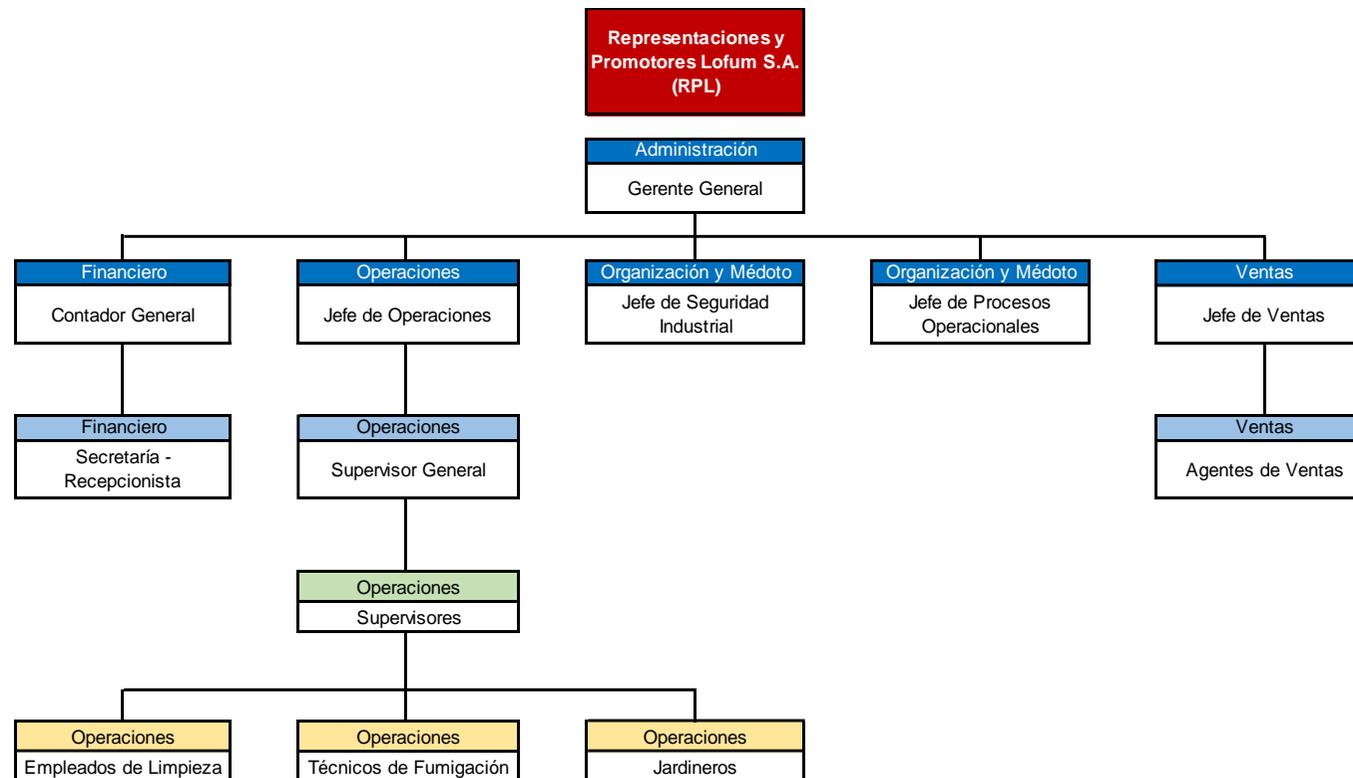


Gráfico 45. Organigrama Propuesto.

Elaborado por: Carreño, M. & Peñafiel, K. (2019).

El organigrama propuesto obliga a que se establezcan funciones, perfiles y tareas para los nuevos cargos diseñados para la nueva estructura, lo que se presentará mediante la elaboración de los siguientes procedimientos que se han considerado indispensable para el óptimo funcionamiento y prestación del servicio de la empresa que participa del estudio.



Representaciones y
Promotores
Lofum S.A.

MANUAL DE FUNCIONES

CÓDIGO: M-OYM-001

REVISION: 00

PAGINA: 1 / 26

“MANUAL DE FUNCIONES PARA LA EMPRESA REPRESENTACIONES Y PROMOTORES LOFUM S.A. (RPL)”

ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR
Jefe de Organización y Método	Jefe de Organización y Método	Gerente General

	MANUAL DE FUNCIONES	CÓDIGO: M-RRH-001
		REVISION: 00
		PAGINA: 2 / 26
<u>INFORMACIÓN GENERAL</u>		
NOMBRE DEL PUESTO:	Gerente General	
No. DE PERSONAS EN EL CARGO:	1 persona.	
DPTO. O DIVISIÓN:	Gerencia General	
REPORTA A:	Presidente de la compañía.	
SUPERVISA A:	Jefes y personal general.	
MAQUINAS A OPERAR:	No aplica.	
NATURALEZA DEL PUESTO:		
<ul style="list-style-type: none"> • Dar los lineamientos generales de la empresa. • Coordinación gerencial de las áreas administrativas, productivas y empresas de apoyo 		
TAREAS TÍPICAS:		
<ul style="list-style-type: none"> • Efectuar las relaciones públicas de la compañía. • Asistir a reuniones como representante de la compañía. • Realizar la negociación de contratos y ventas. • Representar legalmente a la compañía. 		
REQUISITOS DEL CARGO:		
EDUCACIÓN:	Superior.	
FORMACIÓN:	Conocimiento de Administración Gerencial.	
EXPERIENCIA:	10 años.	
EDAD:	30 a 60 años.	
GENERO:	Femenino o Masculino	
HABILIDADES:	Manejo de estrés, excelentes relaciones interpersonales	
PERIODO DE ADAPTACION:	3 meses.	

INFORMACIÓN GENERAL

NOMBRE DEL PUESTO:	Contador General.
No. DE PERSONAS EN EL CARGO:	1 persona.
DPTO. O DIVISIÓN:	Contabilidad
REPORTA A:	Financiero
SUPERVISA A:	Secretaría-Recepcionista.
MAQUINAS A OPERAR:	No aplica.

NATURALEZA DEL PUESTO:

- Coordinar y controlar los procedimientos contables generalmente aceptados.

TAREAS TÍPICAS:

- Controlar la elaboración de costos
- Revisar y pagar a proveedores
- Cerrar los anticipos realizados a proveedores
- Responder por el fondo de caja chica
- Elaborar y pagar las planillas de aportes y fondos de reserva en el IESS
- Elaborar y entregar avisos de enfermedad para los trabajadores
- Elaboración de certificados de trabajo, avisos de entrada y salida, permisos de salida.

REQUISITOS DEL CARGO:

EDUCACIÓN:	Contador Público Autorizado (CPA), Ingeniero Comercial, Auditor o afines.
FORMACIÓN:	Superior
EXPERIENCIA:	5 años
EDAD:	20 a 35 años.
GENERO:	Femenino o Masculino
HABILIDADES:	Tener disponibilidad para trabajar según requerimientos de la empresa.
PERIODO DE ADAPTACION:	1 año

INFORMACIÓN GENERAL

NOMBRE DEL PUESTO:	Secretaría-Recepcionista
No. DE PERSONAS EN EL CARGO:	2 personas.
DPTO. O DIVISIÓN:	Financiero
REPORTA A:	Contador General
SUPERVISA A:	No aplica.
MAQUINAS A OPERAR:	No aplica.

NATURALEZA DEL PUESTO:

- Responsable por atender al público, proporcionando información.
- Receipta y envía correspondencia interna y externa.

TAREAS TÍPICAS:

- Recibe y transfiere llamadas.
- Recibe y anuncia visitantes al personal de la organización.
- Recibir y enviar valija y sobres.
- Entregar cheques a proveedores.
- Recibe, examina y efectúa el registro contable de documentos y su archivo.
- Totaliza las cuentas de ingreso y egresos.
- Realiza cualquier otra tarea afín que le sea asignada.

REQUISITOS DEL CARGO:

EDUCACIÓN:	Superior Universitario en Administración.
FORMACIÓN:	Redacción, ortografía y sintaxis. La elaboración de documentos. Computación.
EXPERIENCIA:	2 años
EDAD:	20 a 28 años.
GENERO:	Femenino
HABILIDADES:	Excelente relaciones personales. Buena escritura. Realizar cálculos numéricos con rapidez y precisión.
PERIODO DE ADAPTACION:	3 meses

INFORMACIÓN GENERAL

NOMBRE DEL PUESTO:	Jefe de Ventas
No. DE PERSONAS EN EL CARGO:	1 persona.
DPTO. O DIVISIÓN:	Ventas
REPORTA A:	Gerente General.
SUPERVISA A:	No aplica.
MAQUINAS A OPERAR:	No aplica.

NATURALEZA DEL PUESTO:

- Realizar las actividades de cobranza que permitan la recuperación de valores por las ventas generadas.
- Asegurar la oportuna gestión de comercialización de los productos y/o servicios a los clientes.

TAREAS TÍPICAS:

- Elaborar el plan de ventas y la asignación de la cuota que deben de cumplir los Agentes de Ventas.
- Calcular los indicadores de seguimiento de su proceso y su cumplimiento.
- Mantener reuniones con Contador y el Agente de Ventas para la revisión de cartera.
- Realizar cierres conglomerados mensuales de cartera.
- Brindar servicio Post Venta a los clientes.
- Realiza cualquier otra tarea afín que le sea asignada

REQUISITOS DEL CARGO:

EDUCACIÓN:	Ingeniería en Ventas o afines.
FORMACIÓN:	Manejo de quejas y reclamos, estudios de mercado, conocimiento de marketing.
EXPERIENCIA:	1 año
EDAD:	20 a 35 años.
GENERO:	Femenino o Masculino
HABILIDADES:	Tener disponibilidad para trabajar según requerimientos de la empresa.
PERIODO DE ADAPTACION:	3 meses

INFORMACIÓN GENERAL

NOMBRE DEL PUESTO: Agente de Ventas

No. DE PERSONAS EN EL CARGO: 1 persona.

DPTO. O DIVISIÓN: Ventas

REPORTA A: Jefe de Ventas

SUPERVISA A: No aplica.

MAQUINAS A OPERAR: No aplica.

NATURALEZA DEL PUESTO:

- Realizar las actividades de cobranza que permitan la recuperación de valores por las ventas generadas.
- Asegurar la oportuna gestión de comercialización de los productos y/o servicios a los clientes.

TAREAS TÍPICAS:

- Hacer seguimiento de las cuentas atrasadas.
- Realizar cierres mensuales de cartera.
- Cumplir con las metas de ventas que le fue asignado.
- Levantamiento de la base de datos en eventos y ferias de clientes potenciales y nuevos clientes.
- Brindar servicio Post Venta a los clientes.
- Realiza cualquier otra tarea afín que le sea asignada

REQUISITOS DEL CARGO:

EDUCACIÓN: Ingeniería en Ventas o afines.

FORMACIÓN: Manejo de quejas y reclamos, conocimiento de marketing, entre otros.

EXPERIENCIA: 1 año

EDAD: 20 a 35 años.

GENERO: Femenino o Masculino

HABILIDADES: Tener disponibilidad según requerimientos de la empresa.

PERIODO DE ADAPTACION: 3 meses

INFORMACIÓN GENERAL

NOMBRE DEL PUESTO:	Jefe de Operaciones
No. DE PERSONAS EN EL CARGO:	1 persona.
DPTO. O DIVISIÓN:	Operaciones
REPORTA A:	Gerente general
SUPERVISA A:	Supervisor general, supervisores, técnicos de fumigación, empleados de limpieza y jardineros.
MAQUINAS A OPERAR:	No aplica.

NATURALEZA DEL PUESTO:

- Establecer actividades que permitan brindar la prestación del servicio de forma apropiada y oportuna.

TAREAS TÍPICAS:

- Levantamiento de información y requerimientos respecto al servicio solicitado por el cliente.
- Realizar revisiones en sitio sobre las necesidades del cliente.
- Proponer actividades que permitan dar solución y satisfacer las necesidades del cliente.
- Coordinar con otras áreas de la empresa para brindar un servicio apropiado.
- Realiza cualquier otra tarea afín que le sea asignada.

REQUISITOS DEL CARGO:

EDUCACIÓN:	Ingeniería industrial o afines.
FORMACIÓN:	Gestión por procesos. Conocimiento de limpieza industrial, mantenimiento de áreas verdes, entre otros.
EXPERIENCIA:	5 años
EDAD:	20 a 35 años.
GENERO:	Femenino o Masculino
HABILIDADES:	Facilidad de expresión verbal y escrita. Relaciones Humanas. Iniciativa. Sentido de responsabilidad. Tener disponibilidad para trabajar según requerimientos de la empresa.
PERIODO DE ADAPTACION:	3 meses

INFORMACIÓN GENERAL

NOMBRE DEL PUESTO:	Supervisor general
No. DE PERSONAS EN EL CARGO:	1 persona.
DPTO. O DIVISIÓN:	Operaciones
REPORTA A:	Jefe de Operaciones
SUPERVISA A:	Supervisores.
MAQUINAS A OPERAR:	No aplica.

NATURALEZA DEL PUESTO:

- Supervisar el cumplimiento de las actividades planificadas para brindar la prestación del servicio de forma apropiada y oportuna.

TAREAS TÍPICAS:

- Realizar revisiones e inspecciones en sitio para verificar el cumplimiento de las actividades.
- Verificar la calidad del servicio una vez terminado o brindado.
- Realizar constantes visitas para conocer los requerimientos.
- Coordinar y asignar las cargas de trabajo.
- Realiza cualquier otra tarea afín que le sea asignada.

REQUISITOS DEL CARGO:

EDUCACIÓN:	Estudios universitarios.
FORMACIÓN:	Gestión por Procesos. Conocimiento de limpieza industrial, mantenimiento, entre otros.
EXPERIENCIA:	5 años
EDAD:	20 a 35 años.
GENERO:	Femenino o Masculino
HABILIDADES:	Facilidad de expresión verbal y escrita. Trabajo en equipo. Proactivo. Sentido de responsabilidad. Tener disponibilidad según requerimientos de la empresa.
PERIODO DE ADAPTACION:	3 meses

INFORMACIÓN GENERAL

NOMBRE DEL PUESTO:	Supervisores
No. DE PERSONAS EN EL CARGO:	3 personas.
DPTO. O DIVISIÓN:	Operaciones
REPORTA A:	Jefe de Operaciones
SUPERVISA A:	Técnicos de fumigación, empleados de limpieza y jardineros.
MAQUINAS A OPERAR:	No aplica.

NATURALEZA DEL PUESTO:

- Supervisar el cumplimiento de las actividades planificadas.

TAREAS TÍPICAS:

- Realizar revisiones e inspecciones en sitio para verificar el cumplimiento de las actividades.
- Verificar que las cargas de trabajo asignadas hayan sido cumplidas o ejecutadas de la mejor forma.
- Hacer uso del equipo de protección personal entregado.
- Realiza cualquier otra tarea afín que le sea asignada.

REQUISITOS DEL CARGO:

EDUCACIÓN:	Estudios universitarios.
FORMACIÓN:	Gestión por Procesos. Conocimiento de limpieza industrial, mantenimiento de áreas verdes, entre otros.
EXPERIENCIA:	5 años
EDAD:	20 a 35 años.
GENERO:	Femenino o Masculino
HABILIDADES:	Facilidad de expresión verbal y escrita. Trabajo en equipo. Proactivo. Sentido de responsabilidad. Tener disponibilidad según requerimientos de la empresa.
PERIODO DE ADAPTACION:	3 meses

INFORMACIÓN GENERAL

NOMBRE DEL PUESTO: Empleados de limpieza

No. DE PERSONAS EN EL CARGO: 10 personas.

DPTO. O DIVISIÓN: Operaciones

REPORTA A: Supervisores.

SUPERVISA A: No aplica.

MAQUINAS A OPERAR: Equipos de limpieza.

NATURALEZA DEL PUESTO:

- Realizar el mantenimiento y limpieza de oficinas y edificaciones de acuerdo a la asignación entregada por el supervisor.

TAREAS TÍPICAS:

- Realizar la limpieza diaria de las instalaciones, oficinas y edificaciones asignadas.
- Realizar reparación en los daños en la infraestructura e instalaciones asignadas.
- Cumplir con las normas de la organización.
- Hacer uso del equipo de protección personal entregado.
- Realizar cualquier otra actividad solicitada por su jefe inmediato.

REQUISITOS DEL CARGO:

EDUCACIÓN: Bachiller.

FORMACIÓN: Manejo de equipos y máquinas de limpieza.

EXPERIENCIA: 1 año

EDAD: 20 a 35 años.

GENERO: Masculino

HABILIDADES: Buena Motricidad.

Tener disponibilidad para trabajar según requerimientos de la empresa.

PERIODO DE ADAPTACION: 3 meses

INFORMACIÓN GENERAL

NOMBRE DEL PUESTO: Técnico de fumigación

No. DE PERSONAS EN EL CARGO: 3 personas.

DPTO. O DIVISIÓN: Operaciones

REPORTA A: Supervisores.

SUPERVISA A: No aplica.

MAQUINAS A OPERAR: Equipos de fumigación.

NATURALEZA DEL PUESTO:

- Realizar la erradicación de vectores en las edificaciones e instalaciones asignadas.

TAREAS TÍPICAS:

- Realizar la erradicación de los vectores de las instalaciones, oficinas y edificaciones asignadas.
- Hacer uso del equipo de protección personal entregado.
- Cumplir con las normas de la organización.
- Realizar cualquier otra actividad solicitada por su jefe inmediato.

REQUISITOS DEL CARGO:

EDUCACIÓN: Bachiller.

FORMACIÓN: Manejo de equipos y máquinas de fumigación.

EXPERIENCIA: 1 año

EDAD: 20 a 35 años.

GENERO: Masculino

HABILIDADES: Buena Motricidad.

Tener disponibilidad para trabajar según requerimientos de la empresa.

PERIODO DE ADAPTACION: 3 meses

INFORMACIÓN GENERAL

NOMBRE DEL PUESTO:	Jardinero
No. DE PERSONAS EN EL CARGO:	6 personas.
DPTO. O DIVISIÓN:	Operaciones
REPORTA A:	Supervisores.
SUPERVISA A:	No aplica.
MAQUINAS A OPERAR:	Equipos de jardinería.

NATURALEZA DEL PUESTO:

- Realizar la erradicación de vectores en las edificaciones e instalaciones asignadas.

TAREAS TÍPICAS:

- Realizar la erradicación de los vectores de las instalaciones, oficinas y edificaciones asignadas.
- Hacer uso del equipo de protección personal entregado.
- Cumplir con las normas de la organización.
- Realizar cualquier otra actividad solicitada por su jefe inmediato.

REQUISITOS DEL CARGO:

EDUCACIÓN:	Bachiller.
FORMACIÓN:	Manejo de equipos y máquinas de jardinería.
EXPERIENCIA:	1 año
EDAD:	20 a 35 años.
GENERO:	Masculino
HABILIDADES:	Buena Motricidad. Tener disponibilidad para trabajar según requerimientos de la empresa.
PERIODO DE ADAPTACION:	3 meses

INFORMACIÓN GENERAL

NOMBRE DEL PUESTO: Jefe de Procesos Operativos

No. DE PERSONAS EN EL CARGO: 1 persona.

DPTO. O DIVISIÓN: Organización y método

REPORTA A: Gerente General.

SUPERVISA A: No aplica.

MAQUINAS A OPERAR: No aplica.

NATURALEZA DEL PUESTO:

- Realizar evaluaciones a los distintos procesos internos que se llevan a cabo dentro de la empresa para la búsqueda de su mejora y una mayor eficiencia en sus actividades.

TAREAS TÍPICAS:

- Realizar actividades de mejora continua para la organización.
- Hacer uso del equipo de protección personal entregado para sus visitas a campo.
- Cumplir con las normas de la organización.
- Realizar cualquier otra actividad solicitada por su jefe inmediato.

REQUISITOS DEL CARGO:

EDUCACIÓN: Ingeniería industrial o afines.

FORMACIÓN: Gestión por proceso, plan estratégico, evaluación de proyectos.

EXPERIENCIA: 1 año

EDAD: 20 a 35 años.

GENERO: Masculino

HABILIDADES: Trabajo en equipo. Disciplina. Facilidades de comunicación. Tener disponibilidad para trabajar según requerimientos de la empresa.

PERIODO DE ADAPTACION: 3 meses

INFORMACIÓN GENERAL

NOMBRE DEL PUESTO: Jefe de Seguridad Industrial

No. DE PERSONAS EN EL CARGO: 1 persona.

DPTO. O DIVISIÓN: Organización y método

REPORTA A: Gerente General.

SUPERVISA A: No aplica.

MAQUINAS A OPERAR: No aplica.

NATURALEZA DEL PUESTO:

- Realizar evaluaciones de los procesos de seguridad industrial que se deben de ejecutar dentro de la empresa.

TAREAS TÍPICAS:

- Realizar actividades de supervisión a las instalaciones
- Notificar cualquier novedad presentada u observada durante la supervisión a las instalaciones.
- Entrega el equipo de protección al personal y ser custodio de las medicinas del botiquín.
- Realizar la evaluación del
- Hacer uso del equipo de protección personal entregado para sus visitas a campo.
- Cumplir con las normas de la organización.
- Realizar cualquier otra actividad solicitada por su jefe inmediato.

REQUISITOS DEL CARGO:

EDUCACIÓN: Ingeniería industrial o afines.

FORMACIÓN: Seguridad industrial. Primeros auxilios.

EXPERIENCIA: 1 año

EDAD: 20 a 35 años.

GENERO: Masculino

HABILIDADES: Trabajo en equipo. Disciplina. Facilidades de comunicación. Tener disponibilidad para trabajar según requerimientos de la empresa.

PERIODO DE ADAPTACION: 3 meses

4.6. Cronograma de actividades

Tabla 10:

Cronograma de actividades

Ítem	Inicio	Fin	Responsable
Indicación al personal	04-02-2019	08-02-2019	A consideración de la Empresa
Taller de elaboración de visión y misión	18-02-2019	22-02-2019	-
Actualización y mejora del manual de funciones	04-03-2019	18-03-2019	-
Elaboración de procedimientos	03-05-2019	20-05-2019	-
Impresión de documentos	A consideración de la Empresa	A consideración de la Empresa	A consideración de la Empresa
Capacitación	A consideración de la Empresa	A consideración de la Empresa	A consideración de la Empresa
Ejecución de la propuesta	A consideración de la Empresa	A consideración de la Empresa	A consideración de la Empresa
Adquisición de discos duros para respaldos	A consideración de la Empresa	A consideración de la Empresa	A consideración de la Empresa
Auditoria	A consideración de la Empresa	A consideración de la Empresa	A consideración de la Empresa
Reuniones de Revisión por la Dirección	A consideración de la Empresa	A consideración de la Empresa	A consideración de la Empresa

Elaborado por: Carreño, M. & Peñafiel, K. (2019).

4.7. Evaluación financiera aplicando Análisis Costos/Beneficio

Para establecer si existe un beneficio financiero y económico para la organización, se ha considerado la aplicación del Análisis Costo/Beneficio. Antes de su aplicación, es importante establecer la inversión inicial (Costo) que tendrá la implementación de la

propuesta formulada. Lo que se procederá a describir los componentes requeridos que faciliten la aplicación práctica de la propuesta elaborada. Así se tiene:

Tabla 11:

Inversión

Ítem	Valor Unitario	Cantidades	Valor
Capacitación al personal	\$ 70,00	30	\$ 2.100,00
Impresión de documentos	\$ 4,60	6	\$ 27,60
Adquisición de discos duros para respaldos	\$ 200,00	3	\$ 600,00
Auditoria	\$4.500,00	2	\$ 9.000,00
Reuniones de Revisión por la Dirección	\$ 195,00	12	\$ 2.340,00
TOTAL			\$ 14.067,60

Elaborado por: Carreño, M. & Peñafiel, K. (2019).

Se estima como beneficio económico lograr los niveles de ingresos que se tuvo en el año 2015, esto fue USD 57.000; siendo el año mayor ingreso fuera de impuestos comparado a los años subsiguientes, donde se observó un considerable descenso tanto en número de clientes como en efectivo. Así se procederá a realizar el cálculo para realizar el análisis Costo/Beneficio.

$$\frac{B}{C} = \frac{\text{Valor presente de los Beneficios}}{\text{Valor presente de los Costos}}$$

$$\frac{B}{C} = \frac{57.000}{14.067,60} = 4$$

El indicador de beneficio/costo (B/C) es de 4, esto significa que se espera 4 dólares en beneficio por cada \$ 1 generado por los costos y gastos. Así, los beneficios superan los costes. Por ende, el proyecto propuesto debe ser considerado.

4.8. Indicadores propuestos aplicando metodología Balanced ScoreCard

Para medir la eficiencia y eficacia de las actividades u operaciones internas que desarrolla la empresa participante del estudio, así como establecer si se han alcanzado o no los objetivos propuestos, se ha considerado para ello la aplicación de un mecanismo de seguimiento como el uso de la metodología de Balanced ScoreCard que permite el diseño de un stock de indicadores para los principales y críticos procesos que inciden directamente en el uso de los recursos y en la prestación de los servicios.

El Balanced ScoreCard brinda medidores que permiten dar rastreo y visualización del avance de las actividades establecidas y sus cumplimientos, los mismos que pueden ser revisados de forma periódica en las reuniones de Revisión por la Dirección que se han establecido en el Manual de Procesos expuesto y parte de la propuesta formulada. Los indicadores considerados se describirán en la siguiente tabla:

Tabla 12:

Indicadores propuestos bajo metodología Balanced ScoreCard

PERSPECTIVA	OBJETIVO	ACTIVIDADES	INDICADORES	RANGO		
FINANCIERA	CRECIMIENTO DE LA EMPRESA	Control de costos y gastos	Cumplimiento del Presupuesto	< 49%	> 50% - < 89%	> 90%
CLIENTES	CREAR UNA EXPERIENCIA AL CLIENTE	Disponibilidad del servicio	Porcentaje de Clientes Atendidos	< 49%	> 50% - < 89%	> 90%
		Satisfacción del Cliente	Número de Quejas y Reclamos	> 5	> 2 - < 4	< 1
PROCESOS INTERNOS	SERVICIO DE CALIDAD	Tasa de Error en el servicio	Porcentaje de problemas operativos presentados en la prestación del servicio	> 30%	> 29% - < 11%	< 10%
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	AMBIENTE LABORAL ADECUADO	Capacitación del Personal	Número de Horas/Hombres de Capacitación	< 10 H/Hom.	>11 H/Hom. - < 24 H/Hom.	> 25 H/Hom.
		Reducción de rotación de personal operativo o deserción	Tasa de Rotación	> 30%	> 29% - < 11%	< 10%

Elaborado por: Carreño, M. & Peñafiel, K. (2019).

Las metas que han sido establecidas fueron identificadas a través de conversaciones con el personal de la empresa cuando se realizó el levantamiento de información, como

también lo indicado por gerencia general de la organización que participa del estudio. Se debe de recordar que no existen datos históricos previos que pudiesen guiar, por lo que también se tomó como referencia lo encontrado en bibliografía, investigaciones, antecedentes académicos con igual problemática o similares compañías.

4.9. Impacto/ Producto/ Beneficio Obtenido

REPRESENTACIONES Y PROMOTORES LOFUM S.A. (RPL) tendrá como primer impacto o beneficio el establecimiento de una estructura organizacional que le brindará orden y disciplina tanto al personal como a los procesos que se llevan para la realización de su actividad económica. En este sentido, los indicadores y los procedimientos elaborados permitirán dar seguimiento y verificación de los trabajos que se deben de cumplir, identificando de forma inmediata cualquier tipo de desviación significativa de incumplimiento ayudará a la administración tomar los correctivos necesarios.

La propuesta elaborada permitirá acceder a la compañía a ser reconocida con una certificación internacional, si dentro de sus objetivos estratégicos está certificarse bajo alguna norma internacional para lo cual deberá efectuar la implementación de la documentación presentada, así como realizar los cambios sugeridos en la presente investigación con lo cual podrá estar lista para una auditoría de certificación. La propuesta facilitará herramientas de mejora para que los procesos que intervienen dentro de la prestación de los diversos servicios que brinda REPRESENTACIONES Y PROMOTORES LOFUM S.A. (RPL), esto facilitará ampliar las capacidades tanto de la organización como de sus colaboradores, creando un ambiente apropiado y trabajo en equipo como parte de la cultura organizacional que se desea alcanzar.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

- Se realizó un análisis interno para establecer la situación actual de la empresa Representaciones y Promotores Lofum S.A., haciendo del análisis FODA que permitió identificar oportunidades y fortalezas de la organización. Así como también se identificaron las interrelaciones externas o internas a través de la aplicación del análisis de las cinco fuerzas de Porter.
- Se procedió a diseñar los procedimientos, estructura organizacional y redefinir funciones de la empresa Representaciones y Promotores Lofum S.A. aplicando el modelo Labrada que ayudó también a la elaboración de diagramas de flujos, mapas de procesos, las actividades y/o tareas que se deben de realizar para un óptimo funcionamiento.
- Se determinaron estrategias que permitan el incremento de la eficiencia en la empresa Representaciones y Promotores Lofum S.A., a través de indicadores que permita su apropiada medición haciendo uso de la metodología del Balanced ScoreCard que establece un stock de parámetros que facilitan el seguimiento, metas a cumplir y responsabilidades.
- Se procedió a analizar la relación costo-beneficio de la propuesta de tal manera que se pueda establecer a partir de dicha evaluación financiera la viabilidad de la misma. Es importante destacar que la inversión como tal no requiere de un monto elevado o considerable (USD 14.067,60) comparado a otras empresas del mismo sector. E incluso, los beneficios superan los costes (el valor de B/C es de 4, esto significa que se espera 4 dólares en beneficio por cada \$ 1 generado por los costos y gastos). Por ende, el proyecto propuesto debe ser considerado.

Recomendaciones

- Implementar la propuesta elaborada y presentada en este documento para que la empresa Representaciones y Promotores Lofum S.A. pueda acceder a los beneficios e impactos detallados y logre mejorar la eficiencia de sus operaciones, así como también optimizar sus recursos y brindar sus servicios con la más alta calidad para sus clientes corporativos y particulares en la ciudad de Guayaquil.
- Realizar análisis y estudios respecto a sus procesos operativos que sean más profundos y que permitan la aplicación de metodologías técnicas para establecer sus movimientos y tiempos más óptimos por cada uno de los servicios que brinda la compañía que participa en el presente estudio.
- Establecer procedimientos y controles internos enfocados al área contable debido a que su tratamiento es diferente y requiere de una revisión mucho más minuciosa respecto a normativa técnica-legal tanto nacional como internacionalmente para su apropiado cumplimiento.
- Realizar una auditoría de certificación internacional para avalar el diseño organizacional propuesto a través de los flujogramas, procedimientos y manuales propuestos a la empresa, lo que le brindará fácil acceso como proveedor a más clientes corporativos; ayudando a incrementar los ingresos y utilidades del negocio.
- Finalmente, se considera necesario que la compañía realice un análisis situacional respecto a la documentación en materia de seguridad industrial para verificar el cumplimiento de los requisitos establecidos en las diversas leyes y normativas vigentes en el Ecuador.

BIBLIOGRAFÍA

- Aramayo, W. (2013). *Modelo de un estudio de negocio para una empresa de pavimentos camineros*. Obtenido de http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/114672/cf-aramayo_wf.pdf?sequence=1
- Bermudez, J. (2016). *Relación entre el modelo de diseño organizacional y la delegación de toma de resolución del equipo de trabajo de la oficina de DEVIDA – Tarapoto, 2016*. Obtenido de http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/1312/bermudes_vj.pdf?sequence=1
- Buesaco, S., & Cadena, J. (2013). *Propuesta de una estructura organizacional para la empresa de electrodomésticos REVELO en la ciudad de Ipiales*. Obtenido de <http://biblioteca.udenar.edu.co:8085/atenea/biblioteca/89566.pdf>
- Camue, A., Carballal, E., & Toscano, D. (2017). Concepciones teóricas sobre la efectividad organizacional y su evaluación en las universidades. *Cofin Habana*, 136-152; 11(2).
- Carpio, J., & Yagual, K. (2018). *Propuesta de un sistema contable para la distribuidora de insumos médicos Briones*. Guayaquil: Universidad de Guayaquil.
- Carrera, M. (2015). *Metodología para la elaboración de Manuales de Procedimientos*. Obtenido de <https://slideplayer.es/slide/2924562/>
- Carrera, S., Martínez, T., & Pérez, A. (2013). *Diseño de la estructura organizacional y funcional de la empresa DISTAPIZ Cía. Ltda.* Obtenido de <http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/20297/1/DISE%C3%91O%20DE%20LA%20ESTRUCTURA%20ORGANIZACIONAL%20Y%20FUNCIONAL>

%20DE%20LA%20EMP.pdf

Cevallos, F. (2018). *Tipos de investigación*. Obtenido de http://www.ecotec.edu.ec/documentacion%5Cinvestigaciones%5Cdocentes_y_directivos%5Carticulos/5066_Fcevallos_00024.pdf

Chuquimarca, J. (2012). *Diagramas de flujos*. Obtenido de <https://es.slideshare.net/johnny.chuquimarca/diagrama-de-flujo-11596143>

Cruz, P., & Salcedo, A. (2012). *Propuesta para el diseño de la estructura administrativa de la Dirección de Unidades de Servicio y Logística Empresarial de la Universidad del Norte basada en el modelo de gestión por procesos*. Obtenido de <http://manglar.uninorte.edu.co/bitstream/handle/10584/5278/Propuestaparaeldise%C3%B1o.pdf?sequence=1>

Daft, R. (2011). *Teoría y diseño organizacional*. Obtenido de <https://cucjonline.com/biblioteca/files/original/a470398d881ef04626b994461fc4879b.pdf>

Dávila, A., & Cueva, R. (2016). *Propuesta de rediseño organizacional basado en la gestión de procesos aplicado al colegio Talentus-Jaén*. Obtenido de http://tesis.usat.edu.pe/bitstream/usat/802/3/TL_CuevaMontalvoRocio%20_DavilaSolisAllyson.pdf

Empresa de Acueducto, Alcantarillado y Aseso de Yopal. (2014). *Procedimiento de control de poda de zonas verdes*. Obtenido de <https://www1.eaaay.gov.co/planeacion/SGC/Ptar/51.06.09%20PROCEDIMIENTO%20DE%20CONTROL%20DE%20PODA%20DE%20ZONAS%20VERDES.pdf>

Gobierno del Principado de Asturias. (2018). *Análisis de puestos de trabajo*. Obtenido de ftp://ftp.asturias.es/iaap/formacion/cursos/disenio_acciones_formativas/documen

tos/U2_10_Analisis_puestos_trabajo.pdf

Hernández, A. (2013). *Plan de comunicación organizacional para industrias GARSAM,*

S.A. de C.V. Obtenido de

<http://132.248.9.195/ptd2014/enero/0707891/0707891.pdf>

Hernández, N. (2017). *Propuesta de diseño organizacional para el área comercial de*

empresa Industrial S.A. Obtenido de

<http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/145514/Hern%E2%94%9C%>

[C3%ADndez%20Cifuentes%20Natalia.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/145514/Hern%E2%94%9C%C3%ADndez%20Cifuentes%20Natalia.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2017). *Metodología de la Investigación.*

Obtenido de [http://observatorio.epacartagena.gov.co/wp-](http://observatorio.epacartagena.gov.co/wp-content/uploads/2017/08/metodologia-de-la-investigacion-sexta-edicion.compressed.pdf)

[content/uploads/2017/08/metodologia-de-la-investigacion-sexta-](http://observatorio.epacartagena.gov.co/wp-content/uploads/2017/08/metodologia-de-la-investigacion-sexta-edicion.compressed.pdf)

[edicion.compressed.pdf](http://observatorio.epacartagena.gov.co/wp-content/uploads/2017/08/metodologia-de-la-investigacion-sexta-edicion.compressed.pdf)

Hernández, S. (2017). *Población y Muestra.* Obtenido de

https://www.uaeh.edu.mx/docencia/VI_Lectura/maestria/documentos/LECT86.p

[df](https://www.uaeh.edu.mx/docencia/VI_Lectura/maestria/documentos/LECT86.pdf)

International Organization for Standardization. (2015). *ISO 9001 2015 ¿Qué diferencia*

hay entre proceso y procedimiento? Obtenido de [http://www.nueva-iso-9001-](http://www.nueva-iso-9001-2015.com/2016/01/iso-9001-2015-diferencia-proceso-procedimiento/)

[2015.com/2016/01/iso-9001-2015-diferencia-proceso-procedimiento/](http://www.nueva-iso-9001-2015.com/2016/01/iso-9001-2015-diferencia-proceso-procedimiento/)

Iranzo, M. (2017). *Análisis, Descripción y Valoración de Puestos de Trabajo en las*

Organizaciones. Obtenido de

<https://repositorio.comillas.edu/jspui/bitstream/11531/24010/1/TFM000746.pdf>

Kicaño, S. (2015). *Tipos de estructura organizacional.* Obtenido de

[https://es.slideshare.net/soniakicanoflores/tipos-de-estructura-organizacional-](https://es.slideshare.net/soniakicanoflores/tipos-de-estructura-organizacional-organigramas-4)

[organigramas-4](https://es.slideshare.net/soniakicanoflores/tipos-de-estructura-organizacional-organigramas-4)

López, A. (2015). *Diseño y estructura organizacional en empresas de ingeniería civil de*

- la ciudad de Quetzaltenango. Obtenido de <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesisjcem/2015/01/01/Lopez-Ana.pdf>
- Ministerio de Relaciones Laborales. (2018). *Renovación de la Autorización de Actividades Complementarias a las empresas prestadoras de servicios*. Obtenido de <http://www.trabajo.gob.ec/wp-content/uploads/2014/09/Renovaci%C3%B3n-de-la-Autorizaci%C3%B3n-de-Actividades-Complementarias-a-las-empresas-prestadoras-de-servicios.pdf>
- Moreno, N. (2017). *Costo-beneficio del rediseño organizacional orientado al talento*. Obtenido de <https://repository.ean.edu.co/bitstream/handle/10882/9013/MorenoNestor2017.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Muro, M. (2013). *Propuesta de rediseño organizacional para el instituto cultural peruano norteamericano "Chiclayo"*. Obtenido de http://tesis.usat.edu.pe/bitstream/usat/122/1/TL_Muro_Cuglievan_Maria.pdf
- Orrala, D. (2013). *Análisis del mercado de propietarios de vehículos modificados para la creación de una empresas de autos tuning*. Obtenido de <http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/1217/1/Trabajo%20de%20Dennys%20Orrala%20final.pdf>
- Otzen, T., & Manterola, C. (2017). Técnicas de Muestreo sobre una Población a Estudio. *International Journal of Morphology*, 35(1); 227-232.
- Pérez, M. (2014). *Factores que inciden en el desempeño laboral y la competitividad*. Obtenido de https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/12985/PEREZ_CAR RILLO_MARTHA_ISABEL.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Representaciones y Promotores LOFUM S.A. (2019). *Quienes*. Obtenido de

<http://www.rpl.ec/quienes.html>

Ríos, F. (2011). *Alineamiento estratégico: ajustes en la estructura organizacional y diseño de mapa de procesos en una ONG orientada salud*. Obtenido de http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/803/RIOS_RAMOS_FRANKLIN_ALINEAMIENTO ESTRATEGICO_SALUD.pdf?sequence=1

Rizo, Y. (2018). *Investigación de Mercado*. Obtenido de https://www.academia.edu/21006392/Investigacion_Exploratoria_y_Concluyente

Rojas, F. (2018). *Cultura organizacional*. Obtenido de <http://www.fspchile.org/wp-content/uploads/2018/08/4-Cultura-Organizacional-FELIPE-ROJAS.pdf>

Rojas, L., Bejarano, L., & Marín, C. (2016). Análisis de las estructuras de gestión del servicio en empresas del sector de servicios. *Ad Minister*, 121-146; 29.

Ruiz, A. (2010). *Implementación de Planificación Estratégica basada en la Metodología Balanced Scorecard y Gestión por Indicadores para el Área de Comercialización de la Hacienda Don Oswaldo*. Obtenido de <https://www.dspace.espol.edu.ec/.../1/TESIS%20INGENIERIA%20RUIZ-SOLIS.doc>

Sánchez, I. (2017).

Sanchez, M. (2013). *Administración I*. México: Patria; ISBN: 9786077442479.

Soto, S. (2015). *Diseño organizacional según modelo Labrada, caso Sixt Electronics*. Obtenido de <http://dspace.utpl.edu.ec/bitstream/123456789/13297/1/SOTO%20AGILA%20SERGIO%20ANDRES.pdf>

Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros. (2019). *Información de la Empresa*

LOFUM S.A. Obtenido de
http://appscvsmovil.supercias.gob.ec/portaldeinformacion/consulta_cia_menu.zu
1

Taimal, V., & Vásquez, M. (2013). *Diseño de un modelo de gestión para el desarrollo organizacional de la cooperativa de ahorro y crédito 18 de Noviembre ubicada en la ciudad de Quito periodo 2011-2016*. Obtenido de <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/4154/1/UPS-ST000938.pdf>

Toca, S. (2017). *Propuesta de diseño organizacional en las áreas funcionales administrativa y comercial para la empresa de servicios públicos del municipio de Cuitiva - EmCuitiva S.A. Esp.* Obtenido de <https://repositorio.uptc.edu.co/bitstream/001/1922/1/TGT-644.pdf>

Torres, D., & Vives, J. (2017). *Diseño organizacional para la empresa COMECSA S.A. del cantón La Libertad, provincia de Santa Elena*. Obtenido de <http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/20693/1/DISE%C3%91O%20ORGANIZACIONAL%20PARA%20LA%20EMPRESA%20COMECSA%20%20S.A.%20DEL%20CANT%C3%93N%20LA%20LIBERTAD%2C%20PROVINCIA%20DE%20SANTA%20EL.pdf>

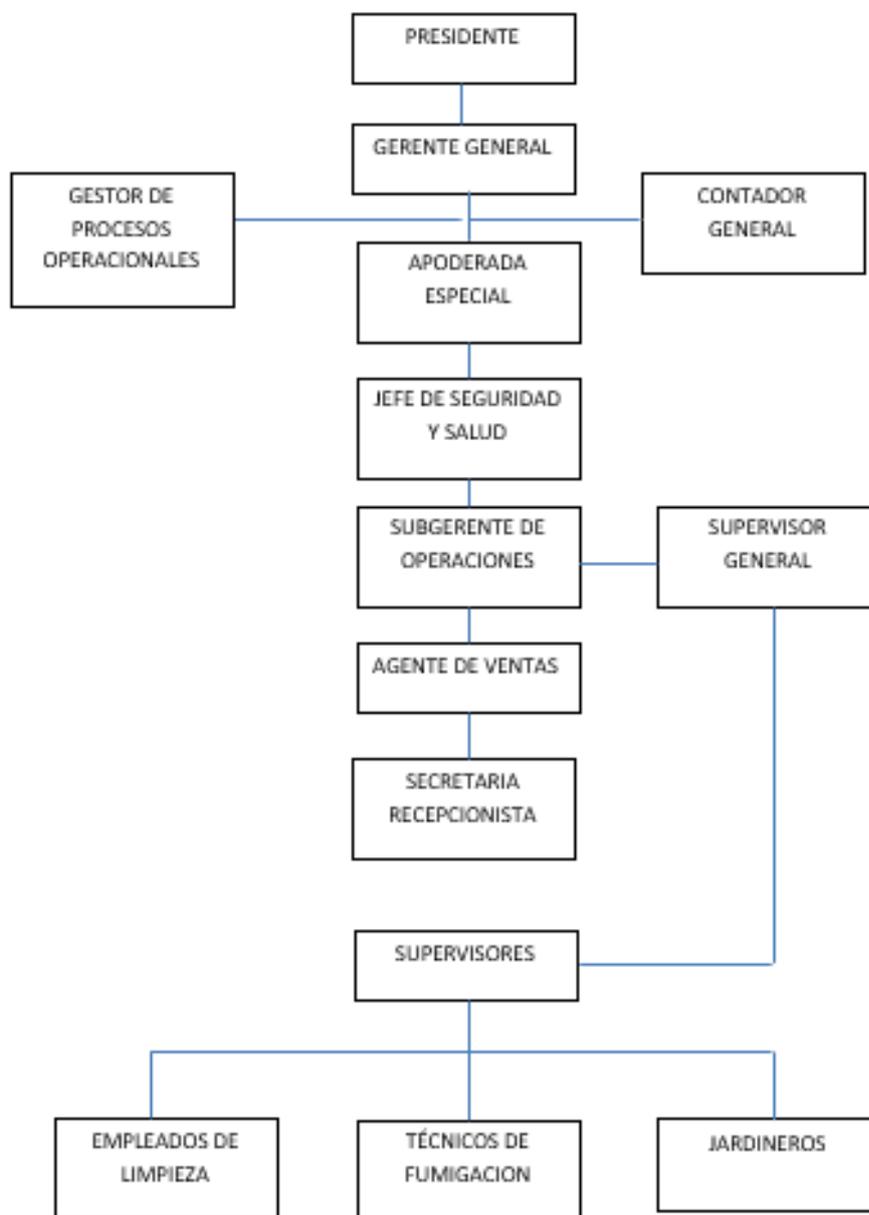
Trujillo, M. (2015). *Diseño de un modelo integral de gestión organizacional*. Obtenido de <http://148.204.210.201/tesis/1443798411099tesisFINALTru.pdf>

Valarezo, A. (2016). *Evaluación de la eficiencia operativa en ARELAN S.A. a través del control interno, año 2015*. Obtenido de <http://repositorio.unemi.edu.ec/bitstream/123456789/3197/1/EVALUACI%C3%93N%20DE%20LA%20EFICIENCIA%20OPERATIVA%20EN%20ARELAN%20S.A.%20A%20TRAV%C3%89S%20DEL%20CONTROL%20INTERNO%2C%20A%C3%91O%202015.pdf>

- Valdez, R. (2018). *Desarrollo organizacional y comunicación organizacional*. Obtenido de http://www.sld.cu/galerias/doc/sitios/infodir/desarrollo_organizacional_y_comunicacion_organizacional.doc.
- Vera, B. (2013). *Propuesta de análisis y diseño de un Balanced ScoreCard aplicado a una empresa de desarrollo de software*. Obtenido de http://opac.pucv.cl/pucv_txt/txt-2500/UCE2777_01.pdf
- Vergara, R., & Jarro, C. (2014). *Elaboración de plan estratégico y sistema de gestión de procesos para la cooperativa de taxis Esmeralda*." Obtenido de <http://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/7091/1/UPS-CT003848.pdf>
- Yagual, F. (2013). *Diseño organizacional para la empresa operadora de turismo CAROL TOUR S.A. del cantón Salinas de la provincia de Santa Elena, año 2013*. Obtenido de <http://repositorio.upse.edu.ec/bitstream/46000/1183/1/DISE%C3%91O%20ORGANIZACIONAL%20PARA%20LA%20EMPRESA%20OPERADORA%20DE%20TURISMO%20CAROL%20TOUR%20S.A%20DEL%20CANT%C3%93N%20SALINAS%20PROVINCIA%20DE%20SANTA%20ELENA%20A%C3%91O%202013.pdf>
- Yagual, L., Pintado, J., & Ligua, E. (2018). *Manula de procedimiento aplicado al control interno existente en la dirección financiera del GAD Cantón Durán*. Obtenido de <http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/27197/1/TESIS%20MANUAL%20DE%20PROCEDIMIENTOS.pdf>

ANEXOS

Anexo 1: Organigrama actual



Elaborado por: Representaciones y Promotores Lofum S.A.

Anexo 2: Sitio



Fuente: Google Maps disponible en:

<https://www.google.com/maps/search/representaciones+y+promotores+cerca+de+Lofum+S.A.,+City+Office+-+Business,+Avenida+Benjam%C3%ADn+Carri%C3%B3n+Mora,+Guayaquil/@-2.1438287,-79.9126618,17z/data=!3m1!4b1>

Anexo 3: Foto de observación



Anexo 4: Formato de Cuestionario

UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE DE GUAYAQUIL



FORMULARIO PARA PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

CUESTIONARIO DIRIGIDA A LOS COLABORADORES DE RPL

COOPERACIÓN: Solicitamos de su tiempo y paciencia para colaborar en la siguiente entrevista que facilitará la elaboración apropiada de la propuesta formulada.

OBJETIVO: Establecer las necesidades para el adecuado diseño organizacional requerido por la empresa objeto de estudio.

INSTRUCCIÓN: Proceda a leer la pregunta y anotar la respuesta que indique el entrevistado.

1. Para usted ¿cuáles son los factores que permiten a una empresa mejorar sus procesos?

2. ¿Qué herramientas considera usted mejoraría los procesos internos de la compañía?

3. ¿Qué factores se requieren para una estructura óptima y acorde a la empresa?

4. ¿Cómo maneja la empresa los conflictos internos entre empleado, o entre los procesos?

5. ¿Cómo considera usted al clima laboral en la empresa?

6. ¿Se desconocen los procesos internos de la empresa y su funcionamiento?

7. ¿Existe un plan de capacitación interna para todos los empleados de la empresa?

8. Hacen evaluaciones de desempeño en la empresa

9. Respecto a la realización de evaluaciones de desempeño y establecimiento de controles internos, usted está:

10. ¿Considera usted que la comunicación interna es inapropiada?

Anexo 5: Foto de entrevista

