



**UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE
DE GUAYAQUIL**

**FACULTAD DE 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
COMERCIALIZADORA DE ELECTRODOMÉSTICOS MARÍA
GABRIELA YÉPEZ GONZÁLEZ, PROAIRES**

TUTOR

MSC. JENNY MAGDALENA MEDINA HIDALGO

AUTOR

FERNANDO VIRGILIO PERAZO MARTINEZ

GUAYAQUIL

2020



REPOSITARIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA	
FICHA DE REGISTRO DE TESIS	
TÍTULO Y SUBTÍTULO: Plan de Diseño Organizacional para la Empresa Comercializadora de Electrodomésticos María Gabriela Yépez González, ProAires	
AUTOR: Fernando Virgilio Perazo Martínez	REVISORES O TUTORES: Msc. Jenny Magdalena Medina Hidalgo
INSTITUCIÓN: Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil	Grado obtenido: Ingeniero Comercial
FACULTAD: ADMINISTRACIÓN	CARRERA: INGENIERÍA COMERCIAL
FECHA DE PUBLICACIÓN: 2020	N. DE PAGS: 94
ÁREAS TEMÁTICAS: Educación Comercial y Administración.	
PALABRAS CLAVE: Organización Laboral – Gestión Administrativa – Procesos internos – Cartera vencida – Estrategia Organizacional.	
RESUMEN: El presente documento posee como propósito el desarrollo de un Plan de diseño organizacional en búsqueda de mejorar la estructura organizacional de la empresa María Gabriela Yépez González, ProAires en la ciudad de Guayaquil con la finalidad de ampliar su cartera de clientes y extender su negocio hasta otros puntos de la ciudad. El establecimiento de un plan de diseño organizacional permitirá a la empresa establecer objetivos reales, los cuales puedan ser medidos en un periodo de tiempo, además de incorporar a todos los integrantes del negocio, otorgándoles un mejor rendimiento en sus operaciones, además la posibilidad de extenderse hacia otros puntos de la ciudad y del país. La compra y venta de electrodomésticos se ha popularizado en la actualidad debido a las facilidades que existen dentro del país para adquirir una casa propia, la cual debe ser amoblada para comodidad de sus habitantes, adicionalmente, uno de los productos con mayor demanda dentro de la ciudad de Guayaquil es el aire acondicionado, debido al clima costero con que sobrepasa los 30 grados en estación lluviosa.	
N. DE REGISTRO (en base de datos):	N. DE CLASIFICACIÓN:

DIRECCIÓN URL (tesis en la web):			
ADJUNTO PDF:	SI	<input checked="" type="checkbox"/>	NO
CONTACTO CON AUTOR : Perazo Martínez Fernando Virgilio	Teléfono: 0999926843	E mail: fernando20-13@live.com	
CONTACTO EN LA INSTITUCIÓN:	Ph.D. RAFAEL ITURRALDE SOLORZANO Teléfono: 2596500 Ext. 201 E mail: riturraldes@ulvr.edu.ec MSC. JENNY MAGDALENA MEDINA HIDALGO Teléfono: 2596500 Ext. E mail: jmedinah@ulvr.edu.ec		

CERTIFICADO DE ANTIPLAGIO ACADÉMICO



Urkund Analysis Result

Analysed Document: Tesis de Fernando Perazo al 23 de abril.docx (D69163107)
Submitted: 4/25/2020 9:06:00 AM
Submitted By: Fernando20-13@live.com
Significance: 6 %

Sources included in the report:

Tesis Banchón y Castro nov 18.docx (D59150497)
JOSEI CARLOS VIVE MADRID.docx (D58337352)
TESIS JUAN MENDOZA.docx (D46164562)
Plan estratégico para la empresa QMATIC ECUADOR Urkund.docx (D57151254)
TESIS_WILSON_RODRIGUEZ.txt (D55904782)
INGERFIRE.txt (D53853483)
<https://repositorio.upse.edu.ec/bitstream/46000/1168/1/DISE%C3%91O%20ORGANIZACIONAL%20PARA%20LA%20EMPRESA%20NEGOCIOS%20INDUSTRIALES%20REAL%20S.A.%20%E2%80%9CNIRSA%E2%80%9D%20DE%20LA%20PARROQUIA%20POSORJA%2C%20%20PROVINCIA%20DEL%20GUAYAS%2C%20A%C3%91O%202013.pdf>

Instances where selected sources appear:

29

A handwritten signature in blue ink, appearing to read "Fernando Perazo".

DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS PATRIMONIALES

El estudiante egresado PERAZO MARTINEZ FERNANDO VIRGILIO, declaro bajo juramento, que la autoría del presente proyecto de investigación, PLAN DE DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE ELECTRODOMÉSTICOS MARÍA GABRIELA YÉPEZ GONZÁLEZ, PROAIRES, corresponde totalmente a los suscritos y me responsabilizo con los criterios y opiniones científicas que en el mismo se declaran, como producto de la investigación realizada.

De la misma forma, cedemos los derechos patrimoniales y de titularidad a la Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil, según lo establece la normativa vigente.

Autor



Firma:

FERNANDO VIRGILIO PERAZO MARTINEZ

C.I. 0960616307

CERTIFICACIÓN DE ACEPTACIÓN DEL TUTOR

En mi calidad de Tutor del Proyecto de Investigación PLAN DE DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE ELECTRODOMÉSTICOS MARÍA GABRIELA YÉPEZ GONZÁLEZ, PROAIRES, designado por el Consejo Directivo de la Facultad de ADMINISTRACIÓN de la Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil.

CERTIFICO:

Haber dirigido, revisado y aprobado en todas sus partes el Proyecto de Investigación titulado: PLAN DE DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE ELECTRODOMÉSTICOS MARÍA GABRIELA YÉPEZ GONZÁLEZ, PROAIRES, presentado por el estudiante FERNANDO VIRGILIO PERAZO MARTINEZ FERNANDO VIRGILIO como requisito previo, para optar al Título de INGENIERO COMERCIAL, encontrándose apto para su sustentación.



Firma:

MSC. JENNY MAGDALENA MEDINA HIDALGO

C.C. 0910691021

AGRADECIMIENTO

A Dios por brindarme salud, sabiduría, perseverancia y optimismo para que pueda seguir adelante hasta cumplir con esta maravillosa etapa de mi vida.

A mi madre quien ha sido parte fundamental, porque me han compartido tantas enseñanzas y consejos los cuales me motivaban para no decaer nunca, y hacer cada día un mayor sacrificio y esfuerzo hasta obtener mi título universitario.

A mis familiares, y aquellas personas que creyeron en mí, quienes siempre me mostraron su valioso apoyo, especialmente en los momentos cuando más lo necesitaba.

A mi tutora Msc. Jenny Magdalena Medina Hidalgo por todo el tiempo, paciencia, conocimientos y grandes enseñanzas brindadas durante todo el proceso de titulación.

DEDICATORIA

Este trabajo es dedicado en primer lugar a Dios porque fue él quien siempre estuvo guiándome, y dándome fuerzas día a día lo cual me ayudó para no desistir en los momentos difíciles que se iban presentando a lo largo de la carrera universitaria.

La dedico con todo mi amor a mi madre, quien confió en mis capacidades y estuvo apoyándome cada día, y brindándome tanta comprensión, y cariño, por eso para mí ella se convierte en la principal protagonista en la realización de esta meta.

A todos mis familiares, y aquellas personas que creyeron en mí, y también que de una u otra forma durante estos años de carrera universitaria contribuyeron para la obtención de este logro.

Fernando Virgilio Perazo Martínez

ÍNDICE GENERAL

Detalle	Pág.
Portada.....	I
Ficha de registro de tesis.....	II
Certificado de similitudes.....	IV
Declaración de autoría y cesión de derechos patrimoniales.....	V
Certificación de aceptación del tutor.....	VI
Agradecimiento.....	VII
Dedicatoria.....	VII
Índice general.....	VIII
Índice de tablas.....	XI
Índice de figuras.....	XI
Índice de anexos.....	XII
Introducción.....	XIII
CAPÍTULO I	1
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.....	4
1.6. Objetivos específicos.....	4
1.7. Justificación.....	5
1.8. Delimitación de la investigación.....	6
1.9. Idea a Defender.....	6
1.10. Línea de investigación.....	6
CAPÍTULO II	7
MARCO TEÓRICO	7
2.1. Antecedentes de la Investigación.....	7
2.1.1. Estado del arte.....	7
2.1.2. Diseño Organizacional.....	8
2.2. Bases teóricas.....	11
2.2.1. Características de la administración.....	11

2.2.2. La planificación.....	14
2.2.3. Planeación y estrategia.....	16
2.2.4. Naturaleza del proceso de planeación.....	18
2.2.5. Importancia de la planeación.....	20
2.2.6. Niveles y tipos de planeación.....	20
2.2.7. Planeación estratégica.....	21
2.2.8. Proceso de planeación estratégica.....	22
2.2.9. Fases de elaboración de un plan estratégico.....	22
2.2.10. Estructura organizacional.....	23
2.2.11. Reingeniería de procesos de negocios.....	25
2.2.12. Gestión empresarial por procesos.....	26
2.3. Marco conceptual.....	27
2.4. Marco legal.....	28
CAPÍTULO III	29
MARCO METODOLÓGICO	29
3.1. Metodología.....	29
3.2. Tipo de investigación.....	29
3.3. Enfoque de la investigación.....	29
3.4. Técnicas e instrumentos de investigación.....	30
3.5. Población y muestra.....	30
3.6. Análisis de resultados.....	31
3.6.1. Encuesta al personal.....	31
3.6.2. Entrevista al administrador.....	46
3.6.3. Guía de observación.....	49
3.7. Informe final.....	51
CAPÍTULO IV	53
INFORME FINAL o PROPUESTA	53
4.1. Tema	53
4.2. Resumen ejecutivo.....	53
4.3. Diseño del negocio organizacional.....	53
4.4. Idea del negocio.....	54
4.5. Plan Estratégico.....	54
4.5.1. Misión.....	54
4.5.2. Visión.....	55

4.5.3. Valores.....	55
4.5.4. FODA.....	55
4.5.5. Matriz EFE y EFI.....	58
4.5.6. Producto que vende la empresa.....	59
4.5.6.1 Organigrama estructural de la empresa.....	60
4.6. Análisis de mercado.....	60
4.6.1. Clientes actuales.....	60
4.6.1.2. Competencia.....	61
4.6.1.3. Proveedores.....	61
4.7 Las 4p del marketing.....	62
4.7.1. Producto.....	62
4.7.1.1 Marca.....	62
4.7.1.2. Plaza.....	62
4.7.2. Promoción.....	63
4.7.3. Precio.....	64
4.8. Procesos.....	64
4.8.1. Proceso de abastecimiento.....	65
4.8.2. Estructura de proceso de venta sugerida.....	66
4.9. Gestión de cobranza.....	67
4.9.1. Introducción.....	67
4.9.2. Proceso de cobranza.....	67
Asignar facturas vencidas.....	67
Enviar correos o cartas de notificación.....	67
Iniciar contacto directo.....	67
Liquidar arreglo de pago.....	67
Ajustar límite de crédito.....	67
Monitorear pagos bajo acuerdo de liquidación.....	67
Consulta a la agencia de cobranza.....	67
Demandar al cliente.....	68
Conclusiones.....	69
Recomendaciones.....	70
Referencias bibliográficas.....	71
Anexos.....	73

ÍNDICE DE TABLAS

Detalle	Pág.
Tabla No. 1 Listado de facturas pendientes de cobro.....	3
Tabla No. 2 Delimitación de la investigación.....	6
Tabla No. 3 Edad laboral ProAires.....	31
Tabla No. 4 Género laboral ProAires.....	32
Tabla No. 5 Conocimiento sobre la misión y visión de la empresa.....	33
Tabla No. 6 Conocimiento sobre la estructura organizativa de la empresa.....	34
Tabla No. 7 Ambiente organizacional en la empresa.....	35
Tabla No. 8 Conocimiento sobre la estructura organizacional de la empresa.....	36
Tabla No. 9 Conocimiento sobre las políticas de la empresa.....	37
Tabla No. 10 Conocimiento sobre las funciones departamentales.....	38
Tabla No. 11 Necesidad de mejorar procesos departamentales.....	39
Tabla No. 12 Conformidad con la labor de la empresa.....	40
Tabla No. 13 Habilidad del gerente para delegar.....	41
Tabla No. 14 Trabajo en equipo.....	42
Tabla No. 15 Plan organizacional.....	43
Tabla No. 16 Necesidad de fortalecer relaciones laborales.....	44
Tabla No. 17 Implementación de una estructura organizacional.....	45
Tabla No. 18 Matriz de la guía de observación.....	49
Tabla No. 19 Matriz EFI.....	58
Tabla No. 20 Matriz EFE.....	59
Tabla No. 21 Grupos de sectores municipales de Guayaquil.....	60
Tabla No. 22 Precios.....	64

ÍNDICE DE FIGURAS

Detalle	Pág.
Figura No. 1 Planeación y estrategia.....	18
Figura No. 2 Niveles y tipos de planeación.....	21
Figura No. 3 La planeación estratégica.....	21
Figura No. 4 Proceso de planeación estratégica.....	22
Figura No. 5 Fases del plan estratégico.....	22
Figura No. 6 Las 3 fases del plan estratégico.....	23
Figura No. 7 Edad laboral ProAires.....	31
Figura No. 8 Género laboral ProAires.....	32
Figura No. 9 Conocimiento sobre la misión y visión de la empresa.....	33
Figura No. 10 Conocimiento sobre la estructura organizativa de la empresa.....	34
Figura No. 11 Ambiente organizacional en la empresa.....	35
Figura No. 12 Conocimiento sobre la estructura organizacional de la empresa.....	36
Figura No. 13 Conocimiento sobre las políticas de la empresa.....	37
Figura No. 14 Conocimiento sobre las funciones departamentales.....	38
Figura No. 15 Necesidad de mejorar procesos departamentales.....	39
Figura No. 16 Conformidad con la labor de la empresa.....	40
Figura No. 17 Habilidad del gerente para delegar.....	41
Figura No. 18 Trabajo en equipo.....	42
Figura No. 19 Plan organizacional.....	43
Figura No. 20 Necesidad de fortalecer relaciones laborales.....	44
Figura No. 21 Implementación de una estructura organizacional.....	45
Figura No. 22 Valores.....	55
Figura No. 23 Organigrama estructural de la empresa.....	60
Figura No. 24 Clientes actuales.....	61
Figura No. 25 Fan page.....	63
Figura No. 26 Proceso de abastecimiento.....	65
Figura No. 27 Proceso de venta.....	66

ÍNDICE DE ANEXOS

Detalle	Pág.
Anexo No. 1 Formato de encuesta.....	73
Anexo No. 2 Formato de entrevista.....	76
Anexo No. 3 Formato de guía de observación.....	77
Anexo No. 4 Cocina a gas.....	78
Anexo No. 5 Refrigeradora.....	78
Anexo No. 6 Lavadora.....	79
Anexo No. 7 Aire acondicionado.....	79
Anexo No. 8 Televisores.....	79
Anexo No. 9 Microondas.....	80
Anexo No. 10 Electrodomésticos de cocina.....	80
Anexo No. 11 Vehículo.....	81
Anexo No. 12 Fan page.....	81

Introducción

El presente trabajo de titulación está orientado al diseño de un plan organizacional, a través de un manual de actividades de procedimientos y procesos elaborados para la Empresa Comercial ProAires, ya que en estos momentos no cuenta con un manual de procesos para cumplir con los objetivos de la empresa.

El proyecto de investigación desarrollará cuatro capítulos. El primer capítulo se presentará la parte de introducción, donde se expondrá el análisis del planteamiento, formulación y sistematización del problema, la justificación, los objetivos que se dividirán en objetivo general y objetivos específicos, los antecedentes y la delimitación de la investigación, cada uno tiene puntos clave para el desarrollo de la propuesta.

El segundo capítulo se describirá la revisión bibliográfica, el cual aportará a la comprensión del lector para analizar su desarrollo. Este capítulo se basará en teorías implementa

Das y se realizarán citas de diferentes autores que con sus aportes hacen que el proyecto sea de mayor interés.

En el tercer capítulo se estudiará la metodología de la investigación, donde utiliza enfoques cuantitativos y cualitativos para determinar las necesidades o contratiempos que existen en el proyecto, los recursos presentarán un análisis estadístico y herramientas que ayudarán a la recopilación de información relevante para el cumplimiento de los objetivos planteados en el primer capítulo.

En el cuarto capítulo se propone diseñar un plan organizacional que contará con procesos que se deberán realizar en el departamento de venta y cobranza, es decir, se tiene pronosticado el análisis del diseño y de las actividades actuales de la empresa, hallando falencias en el área, para establecer nuevas estrategias y actividades que mejoraran el rendimiento de estos departamentos.

CAPÍTULO I

DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

1.1. Tema

Plan de diseño organizacional para la empresa comercializadora de electrodomésticos María Gabriela Yépez González, ProAires.

1.2. Planteamiento del problema

La empresa María Gabriela Yépez González, ProAires; cuenta con 5 años de experiencia en el mercado guayaquileño, cuya sede administrativa está ubicada en la ciudadela Alborada 6ta Et. Mz. 670c V.18. Su actividad económica, en sus inicios consistía en la comercialización de aires acondicionados de ahí la razón de su nombre (ProAires); dicha actividad fue ampliándose con el transcurso del tiempo y en la actualidad también se comercializan refrigeradoras, cocinas, televisores, etc.

A pesar de que esta empresa se mantiene compitiendo en el mercado guayaquileño, su estructura organizacional presenta falencias en diferentes áreas, entre ellas el área de cobranzas, visto que en el año 2019, las facturas pendientes de cobro han incrementado, generando crecimiento en la cartera vencida, lo cual evidencia la presencia de procesos de control deficitarios por parte de la administración que regula a esta organización.

Las causas que originan el problema descrito se detallan a continuación:

- Falta de un plan organizacional que optimice el rendimiento del área laboral y comercial de la empresa.
- Escasa comunicación entre la administración y los colaboradores de los departamentos que integran la empresa.

A partir de estas causas se originan las siguientes consecuencias a nivel organizacional:

- Incumplimiento de los objetivos corporativos, lo cual impide que el negocio obtenga el crecimiento comercial deseado.
- Retroalimentación inoportuna, la misma que no permite controlar adecuadamente los procesos ejecutados por los colaboradores.

Al observar los datos expuestos en la tabla 1, se puede constatar que la gestión de cobranza durante los últimos 3 años ha sido deficiente, dado que el porcentaje de cartera vencida es considerable, por esta razón el rendimiento comercial de la empresa no responde a las metas propuestas, dado que el resultado obtenido es desfavorable para los intereses comerciales que persigue el negocio, tal como se muestra a continuación:

Tabla 1.

Listado de facturas pendientes de cobro periodo 2017- 2019

Nº Factura	Fecha de vencimiento	Saldo	No vencido	Vencido	Total
3	31/01/2019	\$400	\$400		\$400
6	02/02/2019	\$1.500		\$1.500	\$1.500
12	10/04/2019	\$1.250		\$1.250	\$1.250
35	04/07/2019	\$1.750		\$1.750	\$1.750
41	12/07/2019	\$500	\$500		\$500
55	01/09/2019	\$2.000		\$2.000	\$2.000
65	12/10/2019	\$1.300		\$1.300	\$1.300
Total			\$900	\$7.800	\$8.700
%			10%	90%	100%
9	15/02/2018	\$1.425		\$1.425	\$1.425
17	05/03/2018	\$985	\$985		\$985
29	11/05/2018	\$1.630		\$1.630	\$1.630
36	18/06/2018	\$650	\$650		\$650
43	22/08/2018	\$1.175		\$1.175	\$1.175
58	15/10/2018	\$1.880		\$1.880	\$1.880
61	09/11/2018	\$2.345		\$2.345	\$2.345
Total			\$1.635	\$8.455	\$10.090
%			16%	84%	100%
13	09/01/2017	\$1.575		\$1.575	\$1.575
21	14/04/2017	\$725	\$725		\$725
39	24/07/2017	\$2.115		\$2.115	\$2.115
44	11/09/2017	\$815	\$815		\$815
63	22/11/2017	\$1.825		\$1.825	\$1.825
72	15/12/2017	\$1.020	\$1.020		\$1.020
Total			\$2.560	\$5.515	\$8.075
%			32%	68%	100%

Elaborado por: Perazo (2020)

Por lo manifestado, se hace pertinente que la empresa comercializadora de electrodomésticos María Gabriela Yépez González, ProAires; implemente directrices estratégicas que mejoren su gestión de cobranza, visto que las ventas a crédito representan el 36% de las ventas totales, por lo tanto, resulta importante la presencia de una estructura organizacional que permita cumplir a cabalidad con todos sus procesos de negocio, a fin de alcanzar los objetivos comerciales planteados al inicio de cada periodo.

1.3. Formulación del problema

¿Cómo se podría mejorar el desempeño laboral y comercial de la empresa comercializadora de electrodomésticos María Gabriela Yépez González, ProAires?

1.4. Sistematización del problema

- ¿Cómo están estructurados actualmente los procesos internos que se ejecutan en los departamentos que integran la empresa?
- ¿Cuál debe ser la estructura organizacional para que los procesos internos de la empresa se lleven a cabo de forma óptima?
- ¿Qué acciones se deben establecer a nivel organizacional para mejorar los procesos internos que realiza la empresa?

1.5. Objetivo General

Desarrollar un Plan de Diseño Organizacional para la empresa Comercializadora de Electrodomésticos María Gabriela Yépez González, ProAires; que permita el fortalecimiento en la gestión de cobranzas, y en el desempeño de sus colaboradores.

1.6. Objetivos Específicos

- Diagnosticar la situación actual en lo referente a la estructura de los procesos internos que se ejecutan en los departamentos que conforman la empresa.

- Elaborar la estructura organizacional que permita desempeñar los procesos internos de la empresa de manera adecuada.
- Diseñar las estrategias organizacionales con la finalidad de mejorar los procesos internos que realiza la empresa.

Estos objetivos se analizaron en la propuesta ya que actualmente se maneja de manera empírica

1.7. Justificación

La empresa comercializadora de electrodomésticos María Gabriela Yépez González, ProAires; se encuentra en una etapa de reestructuración, la misma tiene el propósito de establecer a nivel organizacional un control administrativo oportuno, por esta razón, se recomienda el diseño de un plan organizacional que brinde a esta compañía las directrices a seguir para mejorar el desempeño laboral y comercial, a fin de mantenerse compitiendo, y a su vez incrementar su participación en el mercado en el cual se desenvuelve.

Por otra parte, surge la necesidad de diseñar un plan organizacional, con el motivo de que los colaboradores tengan claro el alcance de sus funciones, la filosofía sobre la cual actúa la organización, y a su vez hacia donde se proyecta la misma, dado que, al contar con una estructura organizacional claramente definida, se pretende satisfacer los intereses internos de la empresa, obteniendo de esta manera un aumento en la rentabilidad y en el rendimiento de sus integrantes.

Por lo expuesto, se hace pertinente la implementación de un plan organizacional, visto que los procesos de negocios se efectúan de manera empírica, y esto afecta la productividad de la compañía, pero al contar con una guía estructurada los colaboradores que forman parte de esta organización tendrán directrices estratégicas, las mismas que buscan optimizar el tiempo de ejecución de cada proceso, lo cual se traduce en beneficio para esta organización, puesto que al incrementar la productividad se puede conseguir la maximización de las ganancias.

1.8. Delimitación del problema

Tabla 2.

Delimitación de la investigación

Sector	Privado
Área	Procesos Administrativos
Aspecto circunstancial	Evaluación de procesos administrativos
Espacial	Origen interno - Guayaquil
Temporal	Septiembre 2019 - Marzo 2020

Elaborado por: Perazo (2020)

1.9. Idea a defender

El desarrollo de un plan de diseño organizacional, la empresa Comercializadora de Electrodomésticos María Gabriela Yépez González (ProAires), mejorará su desempeño laboral y comercial.

1.10. Línea de Investigación

El presente proyecto se encuentra enmarcado dentro de la línea de investigación correspondiente al Desarrollo estratégico empresarial y emprendimientos sustentables.

CAPITULO II

MARCO TEORICO

2.1 Antecedentes de la Investigación.

2.1.1 Estado del Arte

Sánchez & Fajardo (2019) en su obra titulada “Plan de diseño organizacional para la empresa distribuidora de insumos Maridueña Marchan Distima S.A” menciona que la implementación de planes de diseño organizacional se ha vuelto un elemento fundamental para el desarrollo empresarial en el desempeño de sus actividades laborales y comerciales, ya que, si los modelos de negocio no se desarrollan continuamente, el éxito terminará en algún momento, la tarea de la auto revisión al interior de la organización, tiene como fin corregir las falencias existentes en los procesos administrativos.

Viteri, (2019), en su estudio de investigación titulado “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”. Realiza una investigación descriptiva identificando la problemática de la empresa objeto de estudio mediante entrevistas, dentro de la investigación de campo se visitaron las instalaciones de la compañía, además realizó una investigación bibliográfica investigando una base teórica relacionada con el problema de investigación. A donde se detalló teorías y definiciones acordes a la problemática presentada.

Sempértegui y Nowak (2019) en su investigación con título “Plan de diseño organizacional para la empresa automotriz as”, donde se señala que el problema en dicha organización es que todos los procesos se han desarrollado de forma empírica en base a la experiencia de los trabajadores y las situaciones que se van presentando en la vida diaria ya que la compañía no cuenta con un plan de diseño organizacional ni procesos de trabajo

Sistematizados, en la investigación se realizaron encuestas y entrevistas al personal, finalmente se elaboró un organigrama especificándose las funciones de cada empleado, determinando que era necesario realizar un plan de capacitación que mejore las habilidades del personal.

Puchol (2007) menciona que “se debe considerar a la gestión del talento humano en las organizaciones como el activo humano de las empresas, los colaboradores, aunque están distribuidos en distintos departamentos por su conocimiento, en fin, son parte de un todo interrelacionado que conforman la organización”.

2.1.2 El diseño Organizacional:

El diseño organizacional es un proceso para configurar la forma en que las organizaciones están estructuradas y se ejecutan. Involucra muchos aspectos diferentes de la vida en el trabajo, incluyendo formaciones de equipo, patrones de cambio, líneas de informes, procedimientos de toma de decisiones, canales de comunicación y más.

Este tipo de herramientas pueden ayudar a cualquier organización a lograr sus objetivos. A veces, es necesaria una reorganización a gran escala. En otros puntos, los cambios más sutiles en estructuras y sistemas pueden garantizar que una organización continúe prosperando.

El diseño de una organización debe ser el adecuado para que funcione de manera eficiente y efectiva, y sus estructuras y sistemas deben estar alineados con sus estrategias centrales. Hay muchos beneficios potenciales de tener un diseño que se adapte a la empresa y a su gente, y al entorno en el que opera. Por ejemplo:

- Eficiencia incrementada.
- Toma de decisiones más rápida y efectiva.
- Mejor calidad de bienes y servicios.
- Mayores ganancias.

- Mejores relaciones con los clientes.
- Condiciones de trabajo más seguras.
- Una fuerza laboral más feliz, saludable y motivada.
- Mayor preparación para futuros desafíos.

Sin embargo, si hay fallas en su diseño, una organización puede sufrir serios problemas, que incluyen:

- Resolución de problemas ineficaz.
- Tiempo perdido.
- Falta de coordinación entre las diferentes partes del negocio.
- Calidad de trabajo inconsistente.
- Fallos de cumplimiento legal.
- Daño reputacional.
- Baja moral, lo que lleva a una alta rotación del personal.
- Resultados a nivel empresarial por debajo del objetivo.

Incluso si una configuración en particular tuvo éxito en el pasado, eso no significa que lo seguirá siendo para siempre, o incluso por mucho tiempo. A medida que las empresas se desarrollan y el mundo a su alrededor cambia, es vital que vigilen de cerca la forma en que se organizan y cuando ya no es adecuado para su propósito, es el momento de poner en acción una nueva fase del diseño de la organización, existen tres motivos principales para que lo anterior suceda:

- Algo ha cambiado, ya sea dentro o fuera del negocio.
- Se estableció nuevas estrategias u objetivos.
- El diseño actual ya no funciona.

El académico canadiense, Henry Mintzberg (2015), distinguió seis mecanismos de coordinación de la literatura de diseño organizacional. Cualquier grupo de individuos que necesite realizar una tarea compleja enfrenta dos requisitos opuestos: la división del trabajo de la tarea en subtareas para apoyar la especialización y la coordinación de estas subtareas para lograr la tarea general.

Mintzberg definió la estructura organizacional como " la suma total de las formas en que divide su trabajo en tareas distintas y luego logra la coordinación entre ellas ". Los seis mecanismos de coordinación son:

Ajuste mutuo: La coordinación del trabajo es posible gracias a un proceso de comunicación informal entre personas que realizan trabajos interdependientes.

Supervisión directa: La coordinación la logra un individuo que se responsabiliza del trabajo de los demás.

Estandarización de los procesos de trabajo: La coordinación es posible al especificar el contenido del trabajo en reglas o rutinas a seguir. La coordinación ocurre antes de emprender la actividad. Mintzberg adoptó el taylorismo: los procedimientos generalmente se especifican mediante análisis de trabajo y estudio.

Estandarización de la producción: La coordinación se obtiene mediante la comunicación y la aclaración de los resultados esperados. No se prescriben las acciones individuales requeridas para obtener una meta. Este método de establecimiento de objetivos está estrechamente relacionado con la gestión por objetivos de Drucker.

Estandarización de habilidades y conocimientos: La coordinación se alcanza a través de capacitación y educación específicas y estandarizadas. Las personas están capacitadas para saber qué esperar unos de otros y coordinarse de manera casi automática.

Regulación de las normas: Las normas están estandarizadas, la socialización se utiliza para establecer valores y creencias comunes para que las personas trabajen hacia expectativas comunes. Mintzberg agregó este mecanismo basado en la cultura en una etapa posterior.

2.2 Bases Teóricas

2.2.1 Características de la administración

El concepto de administración representa el gobierno, la gestión de una empresa u organización para que las actividades se gestionen con planificación, organización, dirección y control. Jones & George (2015) afirmaron que el acto de administrar es trabajar con y a través de otras personas en la búsqueda del logro de los objetivos de la organización y de sus miembros.

La administración tiene una serie de características entre ellas: un circuito de actividades interconectadas, que buscan obtener resultados, el uso de los recursos físicos y materiales disponibles, que implica actividades de planificación, organización, dirección y control.

La planificación consiste en establecer objetivos para establecer metas, identificando así las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Los datos se interpretan, los recursos se analizan. La planificación se lleva a cabo en función de mucho estudio, mucha investigación, antes de la implementación de cualquier cosa, puede llevar meses o incluso años.

Organizar significa preparar procesos para obtener los resultados planificados.

Dirección: en este procedimiento, las decisiones son necesarias para que los objetivos relacionados con la planificación permanezcan alineados.

Control: aquí puede ver todo el proceso de planificación, organización y dirección. Dirige y discierne si el resultado fue el deseado. Por lo tanto, es posible comenzar un nuevo ciclo con más planificación y sus pasos posteriores.

Para gestionar en los más variados niveles de organización es necesario tener habilidades, estas se dividen en tres grupos: Las habilidades técnicas son habilidades que requieren conocimientos especializados y procedimientos específicos y se pueden obtener a través de la instrucción. Las habilidades humanas también implican aptitud, ya que interactúa con las personas y sus actitudes, requiere comprensión para liderar de manera eficiente. Las habilidades conceptuales abarcan un conocimiento general de las organizaciones, el gerente necesita conocer cada sector, cómo trabaja y para qué existe.

Según Chiavenato (2012), la estructura garantiza la totalidad de un sistema y permite su integridad, al igual que las organizaciones, varios organismos agrupados jerárquicamente, los sistemas de responsabilidad, los sistemas de autoridad y los sistemas de comunicaciones son componentes estructurales.

Existen varios modelos organizativos: organización empresarial, organización de máquinas, organización política, entre otros. Las organizaciones tienen sus niveles de influencia. El nivel estratégico está representado por los gerentes, los cuales son importantes para mantener todo bajo control. El gerente tiene una visión global, coordina, define, formula, establece la autoridad de una manera constructiva, competente, enérgica y única. Fayol nombra 16 asignaciones de gerente diferentes (Fred, 2013).

Los gerentes son responsables del vínculo entre el nivel operativo, donde los empleados desarrollan los productos y servicios de la organización. Las organizaciones formales tienen una estructura jerárquica con sus reglas y estándares. Los organigramas con su estructura bien dimensionada pueden facilitar la autonomía interna, agilizando el proceso de desarrollo de productos y servicios.

El mundo empresarial cada vez más competitivo y los clientes cada vez más exigentes llevan a las organizaciones a pensar en su estructura, a adaptarse a lo que el mercado está buscando. Con los cuerpos bien dispuestos en esta representación gráfica, la jerarquía y la integración entre posiciones se objetivan mejor.

Las organizaciones usan el organigrama que mejor representa la realidad de la empresa, vale la pena recordar que el modelo piramidal se ha vuelto obsoleto, hoy lo que cuenta es la contribución, muchas personas están comprometidas con el desarrollo de la empresa, todos contribuyen con ideas en la toma de decisiones.

Para las organizaciones, las personas son lo más importante, es por eso que hay tantos estudios para resolver preguntas sobre la complejidad del ser humano. Maslow dice que primero en la parte inferior de la pirámide vienen las necesidades fisiológicas, tales como: hambre, sed, sueño, sexo, luego menciona la seguridad como el segundo elemento más importante, la estabilidad laboral, por ejemplo, justo después de las necesidades afectivas sociales, como pertenecer a un grupo, tener amigos, familia; necesidades de estatus y estima, aquí podemos dar como ejemplo la necesidad de que las personas tengan

reconocimiento, por su trabajo por su compromiso, en lo más alto, Maslow colocó las necesidades de autorrealización, en las que el individuo busca convertirse en lo que puede ser, explorando sus posibilidades (Giegold, 2016).

El razonamiento de Viktor Frankl "voluntad de significado" también es coherente, señala que la pirámide de Maslow no siempre ocurre en todas las escalas de forma secuencial, según él, lo que nos mueve es lo que hace que nuestra vida tenga sentido, nuestras necesidades aparecen al azar, son nuestras motivaciones las que nos llevan a actuar (Giegold, 2016). Se alienta a los empleados a hacer lo que les gusta, las personas asignan más tiempo a las actividades en las que están motivados. Por lo tanto, un empleado que trabaja en una determinada tarea puede sentirse satisfecho sin necesariamente haber pasado por todas las escalas de la pirámide.

Pero lo que es logro para uno, no es logro para todas las personas. El ser humano es insaciable, cuando logra algo que deseaba intensamente, pronto codiciaba otras cosas. El comportamiento de las personas en las organizaciones afecta directamente la imagen, su éxito o fracaso, el comportamiento de los empleados refleja su desempeño. Es necesario que las personas tengan incentivos para que el trabajo fluya, la motivación es intrínseca, pero los incentivos son esenciales para que la motivación para el trabajo continúe generando resultados para la empresa (Mintzberg, 2015).

Los líderes son importantes en el proceso de supervivencia en el mercado, Munch (2014) describió que el líder puede ejercer, funcionar, realizar tareas o responsabilidades cuando es responsable del grupo. Un líder debe estar motivado, ser competente, capaz de ganar y conocer gente, tener habilidades e interponer objetivos personales y organizacionales.

El estilo del líder demócrata contribuye a la conducción de las organizaciones, delega no solo tareas, sino poderes, esto es importante para estimular a los profesionales más diversos dentro de la organización. En el proceso de centralización, la toma de decisiones es unilateral, dejando a los empleados estancados, sin poder de opinión. Sin embargo, en el proceso de descentralización, existe un mayor estímulo por parte de los empleados, y pueden dar una opinión si sienten que son una parte activa de la empresa.

2.2.2 La Planificación

La planificación es el proceso de definir los planes de una organización para lograr su misión. Una estrategia organizacional es un enfoque derivado para lograr esa misión. El producto de un esfuerzo de planificación suele ser un documento (un plan estratégico) que elabora una estrategia de alto nivel y articula los elementos que influyen en ella; es una descripción completa del entorno y las intenciones de la organización. Una estrategia es de naturaleza direccional; aunque se incluyen descripciones y análisis de la situación actual, un plan estratégico no solo respalda el status quo, sino que también dirige el cambio de algún. La planificación a nivel de división y a nivel de unidad organizativa debe estar vinculada directamente al plan estratégico de la organización.

La planificación estratégica no es solo una base importante para ejecutar el trabajo; También prepara el escenario para la arquitectura empresarial, la mejora de procesos, la gestión de riesgos, la gestión de carteras y cualquier otra iniciativa de toda la empresa.

Existen muchos enfoques documentados para la planificación estratégica. Los procesos típicos de planificación estratégica examinan el entorno y las capacidades actuales de una organización (la situación actual), consideraciones sobre cómo le gustaría crecer o evolucionar (el futuro deseado), sus aspiraciones como organización (qué se esforzará por hacerlo) y sus intenciones de avanzar (cómo avanzará). Estos elementos de alto nivel se describen a continuación (Chiavenato, 2012):

- El Qué: Estas son descripciones de lo que hace la organización y lo que aspira a lograr, sus metas organizacionales, incluidas sus metas, objetivos y medidas cuantitativas de desempeño.
- El presente: la situación actual, o el entorno actual, generalmente se describe en términos de la misión de la organización, los principios rectores (o valores), las fortalezas de la organización (o los actores) y las barreras de la organización (debilidades o desafíos).
- El futuro: el futuro deseado se describe mediante la visión y los objetivos de la organización.
- El Cómo: la ruta preferida para lograr las metas, objetivos y misión de la organización se comunica como una estrategia o como metas estratégicas.

Un plan estratégico bien documentado es de vital importancia para organizar el pensamiento y comunicarlo. Los planes estratégicos incluyen elementos que describen el estado actual de una organización, sus aspiraciones, intenciones para el futuro y el enfoque para avanzar. La comprensión de estos elementos y su relación entre ellos respalda no solo el pensamiento y la planificación estratégicas, sino también el uso efectivo de los planes.

- **Misión:** La misión de una organización es su negocio o propósito principal; describe lo que una organización lo hace, para quién y su beneficio. La misión de una organización no es un objetivo de tiempo limitado.
- **Visión:** Es un ideal que una organización pretende perseguir. Vincula la organización articulando instancias de ejecución exitosa de la misión. La visión es una fuente de inspiración y puede ser más amplia que las capacidades de la organización, dado que podría describir lo que se puede lograr en un entorno más amplio si la organización y otros tienen éxito en lograr sus misiones individuales.
- **Objetivos:** Los objetivos son propósitos amplios, medibles, que apoyan el cumplimiento de una misión. Los principios rectores son declaraciones directivas que articulan las limitaciones de una organización. Los habilitadores son condiciones externas o fortalezas organizacionales que facilitan la organización.
- **Plan estratégico:** Es un documento que resulta de una actividad de planificación estratégica. Elabora la estrategia organizacional y documenta los elementos que influyen en ella. Una iniciativa es un conjunto específico de acciones que implementan una estrategia.
- **Acciones:** Las acciones son pasos específicos para lograr una meta u objetivo. Las acciones generalmente tienen personal asignado y restricciones de horario.
- **Rendimiento:** Las medidas de rendimiento describen los objetivos de rendimiento relevantes para cada objetivo. Un principio rector puede parecer similar en contenido a una meta, pero carece de objetivos medibles. Un principio rector puede generar una meta cuando una organización elige comprometer recursos para lograr un resultado medible con respecto a su contenido.

Según Giegold (2016) se está volviendo más común el modelo de red organizacional, donde el trabajo lo realizan redes cooperativas de individuos y equipos locales y remotos. Los equipos están basados en funciones y gestionados localmente, eliminando capas de gestión organizacional. Como resultado, los equipos son flexibles y pueden cambiar la función, los objetivos o la composición según lo necesiten las influencias internas o externas.

Un grupo representativo empoderado es la mejor alternativa para llevar a cabo la planificación estratégica. Pero el pensamiento estratégico debe involucrar al personal al más alto nivel de una organización. No es un proyecto de bajo nivel o una tarea delegada. Sin el aporte ejecutivo, no hay suficiente conocimiento y autoridad para establecer una estrategia significativa.

2.2.3 Planeación y estrategia

La planificación estratégica es una actividad de gestión organizativa que se utiliza para establecer prioridades, enfocar la energía y los recursos, fortalecer las operaciones, garantizar que los empleados y otras partes interesadas estén trabajando hacia objetivos comunes, establecer un acuerdo sobre los resultados previstos, evaluar y ajustar la dirección de la organización en respuesta a un entorno cambiante. Es un esfuerzo disciplinado que produce acciones fundamentales que dan forma y guían lo que es una organización, a quién sirve, a qué sirve y por qué lo hace, con un enfoque en el futuro. La planificación estratégica eficaz articula no solo hacia dónde se dirige una organización y las acciones necesarias para avanzar, sino también cómo sabrá si tiene éxito.

Un plan estratégico es un documento utilizado para comunicar con la organización los objetivos de la organización, las acciones necesarias para alcanzar esos objetivos y todos los demás elementos críticos desarrollados durante el ejercicio de planificación. La gestión estratégica es la colección integral de actividades y procesos en curso que las organizaciones utilizan para coordinar y alinear sistemáticamente los recursos y acciones con la misión, visión y estrategia en toda la organización.

Las actividades de gestión estratégica transforman el plan estático en un sistema que proporciona retroalimentación de rendimiento estratégico para la toma de decisiones y permite que el plan evolucione y crezca a medida que cambian los requisitos y otras

circunstancias. La ejecución de estrategia es básicamente sinónimo de gestión de estrategia y equivale a la implementación sistemática de una estrategia.

Existen muchos marcos y metodologías diferentes para la planificación y gestión estratégica. Si bien no hay reglas absolutas con respecto al marco correcto, la mayoría sigue un patrón similar y tiene atributos comunes. Muchos marcos pasan por algunas variaciones en algunas fases muy básicas:

1. Análisis o evaluación, donde se desarrolla una comprensión de los entornos internos y externos actuales,
2. Formulación de la estrategia, donde se desarrolla la estrategia de alto nivel y se elabora un plan estratégico a nivel de organización básica documentado
3. Ejecución de la estrategia, donde el plan de alto nivel se traduce en más planificación operativa y elementos de acción, y
4. Fase de evaluación o mantenimiento / gestión, donde el refinamiento y la evaluación continuos del desempeño, la cultura, las comunicaciones, los informes de datos y otra gestión estratégica

Un mapa estratégico es un gráfico simple que muestra una conexión lógica de causa y efecto entre objetivos estratégicos (mostrados como óvalos en el mapa). Es uno de los elementos más poderosos asociados con la metodología del cuadro de mando integral, ya que se utiliza para comunicar rápidamente cómo la organización crea valor. El mapeo de estrategias puede mejorar enormemente cualquier esfuerzo de comunicación de estrategia. Además, el proceso de desarrollar un mapa estratégico obliga al equipo a acordar lo que están tratando de lograr en términos simples y fáciles de entender. Con un mapa estratégico bien diseñado, cada empleado puede ver cómo contribuyen al logro de los objetivos de la organización (Serna Gómez, 2013)

Michael E. Porter diferencia la efectividad operativa del posicionamiento estratégico al resaltar que la efectividad operativa es similar a la eficiencia y significa realizar actividades similares mejor que los pares de la industria. El posicionamiento estratégico significa adoptar actividades que son diferentes de las de uno o realizar actividades similares de manera diferente (Chiavenato, 2012).



Figura 1: Planeación y estrategia

Fuente: "Administración Contemporánea," 8ª ed, 2015.

2.2.4 Naturaleza del proceso de planeación

Aunque la planificación estratégica en el mundo de los negocios se remonta mucho antes, su uso extendido comenzó después de la Segunda Guerra Mundial. Durante la década de 1960, se convirtió en una herramienta de gestión estándar en todas las grandes empresas y en muchas pequeñas empresas, y comenzó a incluirse en los planes de estudio de todas las escuelas de negocios respetables. Desde entonces, el enfoque de planificación estratégica ha sido objeto de muchas teorías y ha pasado por diferentes tendencias (Navajo, 2015).

Aquí vale la pena mencionar al menos dos evoluciones importantes interrelacionadas, en comparación con el concepto original con raíces militares. Primero, se fue dando cuenta gradualmente de que, al menos en empresas complejas, la planificación estratégica no solo debería llevarse a cabo a nivel ejecutivo, sino que también debería llevarse a cabo en los diferentes niveles y funciones dentro de la organización. Cada gerente es un creador de estrategias e implementador de estrategias para el área sobre la cual él / ella tiene autoridad y supervisa.

En segundo lugar, también quedó claro que, para aumentar las posibilidades de una implementación exitosa, la preparación de un plan estratégico no podía dejarse en manos

de consultores externos o incluso unidades de planificación internas. A menos que los encargados de la implementación se identifiquen con lo que se propone, los planes tienden a convertirse en ejercicios en papel. Un buen plan tendrá en cuenta a toda la organización o unidad de gestión y, por lo tanto, todo el personal debe participar en su preparación de una forma u otra.

El proyecto más cuidadosamente planificado puede tener problemas. No importa qué tan bien se planifique, un proyecto siempre puede encontrar problemas inesperados. Un riesgo es cualquier evento o condición incierta que pueda afectar su proyecto. No todos los riesgos son negativos. Algunos eventos (como encontrar una manera más fácil de hacer una actividad) o condiciones (como precios más bajos para ciertos materiales) pueden ayudar a su proyecto. Cuando esto sucede, se llama una oportunidad; pero todavía se maneja como un riesgo.

La planificación es una herramienta de gestión para ayudar a una organización a mejorar su rendimiento al garantizar que sus miembros estén trabajando para alcanzar los mismos objetivos y ajustando continuamente la dirección de la organización al entorno cambiante en función de los resultados obtenidos.

La planificación estratégica no es solo una tarea técnica fría que detalla los objetivos futuros a alcanzar y las acciones a tomar. Necesita un sentido global de propósito y dirección capaz de guiar a los implementadores a tomar decisiones cotidianas sobre qué acciones deben tomarse para producir los resultados esperados.

Si bien la formulación de breves declaraciones de misión y visión es una práctica común al preparar planes de desarrollo escolar, es menos común al preparar planes generales del sector educativo. Aunque en algunos casos se está haciendo, generalmente se encuentra que preparar tales declaraciones no es tan fácil en el caso de una organización grande y compleja como el sistema educativo. De hecho, las declaraciones pueden volverse tan generales y vagas como para que ya no sean muy significativas. Sin embargo, este no es un problema real, ya que, en cualquier caso, un plan estratégico debe contener una presentación de políticas mucho más explícita (ya sea como parte de la introducción o como una sección especial) que explique claramente los objetivos generales a largo plazo y el amplio estrategias propuestas para alcanzar estos objetivos.

2.2.5 Importancia de la planeación

La planeación se basa en la creencia de que el desarrollo exitoso de una organización es el resultado de encontrar el ajuste adecuado entre sus fortalezas y debilidades internas y las oportunidades y amenazas externas derivadas del medio ambiente. La suposición principal es que, para ser efectivas, las organizaciones deben responder a su entorno, que cambia continuamente. Deben hacer hincapié en comprender los cambios y adaptar sus decisiones en consecuencia. En consecuencia, un escaneo cuidadoso del entorno es importante no solo en la etapa de hacer el diagnóstico inicial para preparar un plan, sino también, y aún más, en la etapa de monitoreo de la implementación del plan.

El monitoreo de la implementación del plan tradicional se ha centrado principalmente en garantizar que se proporcionen los insumos necesarios según lo previsto y que las diferentes actividades se realicen según lo programado. Esto a menudo se conoce como monitoreo de cumplimiento, es decir, verificar si las entradas y actividades cumplen con los planes y presupuestos originales. La planificación estratégica es diferente, ya que considera que el monitoreo del cumplimiento no es lo suficientemente bueno y prefiere concentrarse en si se han obtenido los resultados esperados. En otras palabras, el énfasis principal se desplaza del monitoreo del cumplimiento al monitoreo del desempeño (o resultados).

2.2.6 Niveles y tipos de planeación.

El enfoque en los resultados tiene importantes implicaciones técnicas en la etapa de formulación del plan. De hecho, para poder medir adecuadamente los diferentes tipos de resultados obtenidos, los objetivos generales de la política deberán traducirse en objetivos más precisos (resultados esperados) que deben alcanzarse durante el plan a mediano plazo. Luego, esos objetivos deberán ser medibles, se deberá identificar un indicador específico (o varios indicadores) para cada objetivo, especificando exactamente lo que se va a medir. Y para cada indicador, deben fijarse objetivos precisos, es decir, el nivel esperado de resultado (o valor del indicador) que debe alcanzarse en una fecha específica. Esto a su vez implica la identificación de los valores de referencia con respecto a los cuales se puede evaluar el progreso más adelante.



Figura 2: Niveles y tipos de planeación.

Fuente: “Administración Contemporánea,” 8ª ed, 2015.

2.2.7 La planeación estratégica

La planeación estratégica parte de hacer un análisis de cómo se encuentra una organización, para lo cual resulta de gran utilidad el ejercicio denominado FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), que consiste en un análisis interno que define las fortalezas y debilidades de la corporación, así como uno externo, donde se determinan las oportunidades y amenazas que presenta el entorno. (Izar Landeta, 2016a, pág. 15)

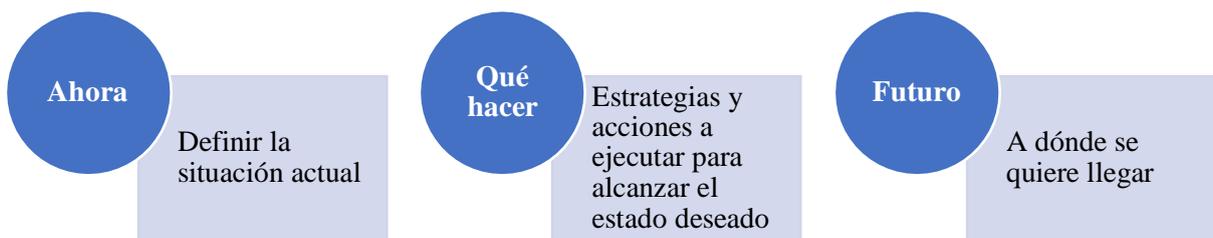


Figura 3: Esquema de la Planeación estratégica

Fuente: (Izar Landeta, 2016).

Elaborado por: Perazo (2020)

2.2.8 Proceso de Planeación estratégica

Efectivamente, la dimensión, la estructura, el tipo de producto o servicio ofertado, las características propias de cada mercado concreto, la cultura o filosofía, etc., son factores que nos hacen comprender la enorme diversidad de perfiles empresariales que conviven en él, ya de por sí, complejo universo económico. Por esta razón, resultaría muy poco práctico pensar en un único instrumento de planificación empresarial que fuera válido para todos los casos (Sainz de Vicuña Ancín, 2017, pág. 77). A continuación, se detalla los elementos requeridos para un plan estratégico:



Figura 4: Proceso de Planeación Estratégica

Fuente: Münch (2013).

2.2.9. Fases de elaboración de un plan estratégico

En la elaboración de un plan estratégico podemos distinguir tres etapas fundamentales

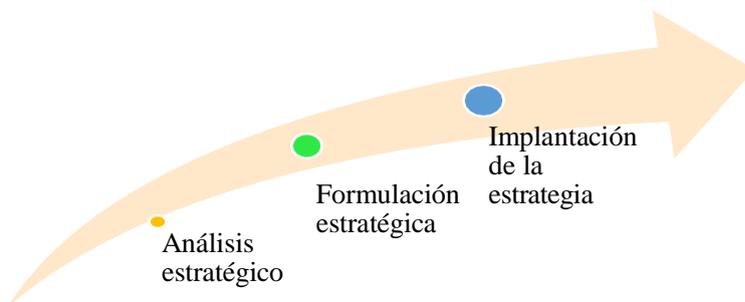


Figura 5. Fases Del Plan Estratégico

Fuente: Introducción al plan estratégico (Martínez, 2012).

Elaborado por: Perazo (2020)

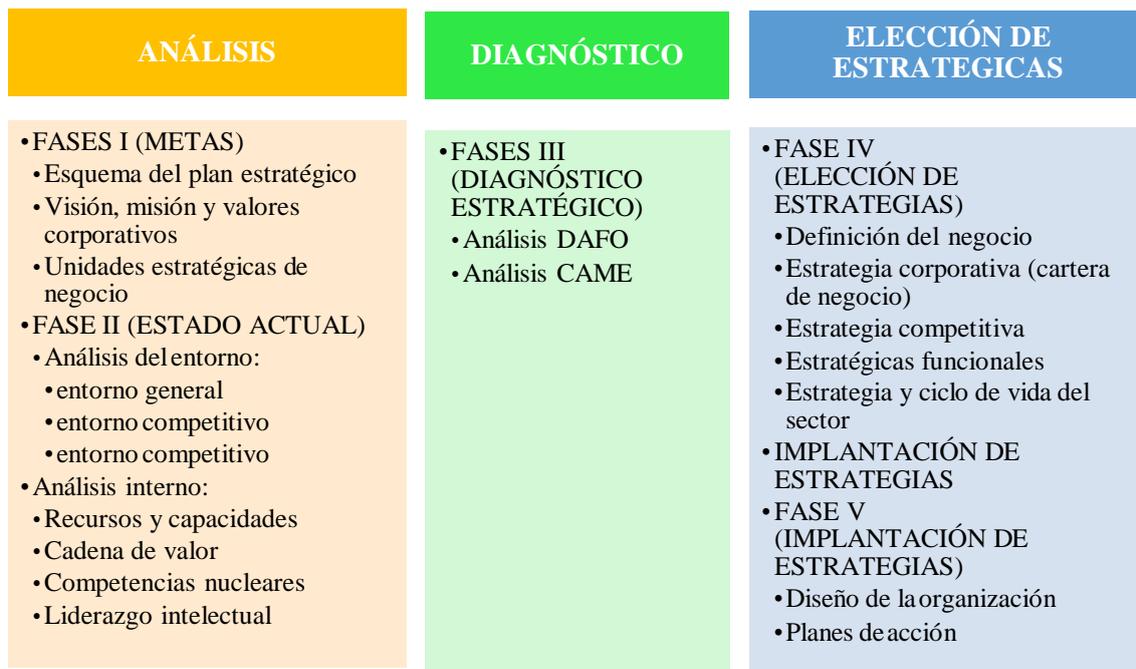


Figura 6. Las Tres Fases Del Plan Estratégico

Fuente: *Introducción al plan estratégico* (Martínez, 2012).

Elaborado por: Perazo (2020)

2.2.10 Estructura Organizacional

Una estructura organizacional mejora el desempeño operativo al formalizar los roles y las relaciones de los empleados. Ya sea pequeña o grande, cada compañía debe considerar la forma en que su organización está diseñada y estructurada. Para operar de manera efectiva y eficiente, una empresa necesita un sistema formal de comunicación, toma de decisiones y finalización de tareas que coincida con las necesidades de la organización. Una empresa pequeña, por ejemplo, solo puede necesitar un diseño organizacional simple. A medida que una empresa crece y se vuelve más compleja, la estructura organizacional crece y cambia. Como tal, el diseño organizacional a menudo se considera un proceso continuo.

Especialización del trabajo

La especialización laboral, también conocida como la división del trabajo, es el grado en que las tareas específicas dentro de una organización se dividen en trabajos individuales. Cuando la especialización laboral es extensa, una empresa puede asignar una sola tarea a un individuo como parte de un proyecto más grande. A menudo, este tipo de entorno crea tareas repetitivas, estrechas y más pequeñas. Por ejemplo, las fábricas de

la línea de ensamblaje pueden designar una sola tarea, como operar una máquina o soldar una pieza, para completar un producto final. Por otro lado, las empresas pueden decidir ampliar los trabajos con el fin de desafiar a los empleados.

Departamentalización

La departamentalización describe la forma en que una organización agrupa diferentes trabajos o segmentos de su compañía. Por ejemplo, una estructura organizativa funcional agrupa los trabajos según la función, como marketing, ventas, servicio al cliente y fabricación. Una organización que utiliza un enfoque divisional agrupa según la geografía, como una región occidental y oriental. Otras formas de departamentalización incluyen la departamentalización de producto, cliente o mercado.

Jerarquía de Autoridad

La jerarquía de autoridad, o cadena de mando, se refiere a la línea de autoridad de una organización y describe quién informa a quién. Relacionado con la jerarquía de autoridad está el lapso de control, que se refiere al número de subordinados sobre los cuales los gerentes tienen autoridad. Las estructuras organizativas pueden ser planas o altas. Las estructuras planas tienen menos niveles de autoridad y amplios tramos de control. Por ejemplo, una pequeña empresa de inicio puede colocar al CEO en la parte superior, que tiene autoridad sobre todos los demás empleados de la compañía. Las estructuras organizativas altas, como las grandes empresas y corporaciones, tienen muchos niveles de autoridad y estrechos tramos de control.

Relaciones de línea y personal

Las relaciones de línea y de personal se extienden por toda la estructura organizacional y describen la forma en que las personas participan en la organización. Los gerentes de línea son responsables de lograr los objetivos o metas de la compañía e incluyen a aquellos en la línea directa o cadena de mando. Los empleados o gerentes del personal dan consejos o hacen recomendaciones a los gerentes de línea y apoyan las operaciones generales. En las corporaciones minoristas, por ejemplo, los empleados de línea pueden incluir gerentes de departamento, gerentes de tienda, el vicepresidente y presidente de operaciones, y la junta directiva. En contraste, una organización de investigación científica puede tener científicos e investigadores como gerentes de línea y empleados

administrativos como empleados del personal.

Descentralización y Centralización

Las estructuras organizativas descentralizadas distribuyen las responsabilidades de toma de decisiones a los gerentes de nivel inferior y a algunos empleados no administrativos. En contraste, una organización centralizada mantiene el control y las responsabilidades de toma de decisiones cerca de la parte superior de la empresa. Por ejemplo, las compañías que tienen operaciones de franquicia pueden centralizar el control en la sede de la compañía. Sin embargo, si una empresa está descentralizada o centralizada, puede depender de varios factores, como cuántos niveles jerárquicos tiene la organización o la medida en que una empresa está dispersa geográficamente.

2.2.11 Reingeniería de Procesos de Negocio (BPR)

La ejecución adecuada de la reingeniería de procesos empresariales puede cambiar las reglas de juego de cualquier empresa. Si se maneja adecuadamente, la reingeniería de procesos de negocios puede realizar milagros en una empresa en quiebra o estancada, aumentando las ganancias e impulsando el crecimiento. La reingeniería de procesos de negocio, sin embargo, implica forzar el cambio en una organización: derribar algo a lo que la gente está acostumbrada y crear algo nuevo.

Pasos de reingeniería de procesos comerciales

Paso 1: Identificar y comunicar la necesidad de cambio.

Paso 2: Reunir un equipo de expertos

Paso 3: Encontrar los procesos ineficientes y definir los indicadores clave de rendimiento

Paso 4: Reingeniería de los procesos y comparación de KPI

La reingeniería de procesos comerciales es el acto de recrear un proceso comercial central con el objetivo de mejorar la producción del producto, la calidad o reducir los costos. Por lo general, implica el análisis de los flujos de trabajo de la empresa, la búsqueda de procesos que son inferiores o ineficientes, y la búsqueda de formas de deshacerse de ellos o cambiarlos.

La reingeniería de procesos de negocios se hizo popular en el mundo de los negocios en la década de 1990, inspirada en un artículo llamado Reengineering Work: Don't

Automate, Obliterate que fue publicado en la revisión de Harvard Business por Michael Hammer. su posición era que muchas empresas estaban utilizando nuevas tecnologías para automatizar procesos fundamentalmente ineficaces, en lugar de crear algo diferente, algo que se basa en las nuevas tecnologías. En las décadas posteriores, la BPR ha seguido siendo utilizado por las empresas como una alternativa a la gestión de procesos de negocio (automatización o reutilización de procesos existentes).

2.2.12 La Gestión Empresarial por Procesos BPM

La BPM es una forma de controlar los procesos que están presentes en una organización. Es una metodología efectiva usada en tiempos de crisis para asegurarse de que los procesos sean eficientes y efectivos, ya que esto dará como resultado una organización mejor y más rentable.

El término gestión empresarial por procesos cubre cómo estudiamos, identificamos, cambiamos y monitoreamos los procesos de negocios para asegurarnos de que funcionen sin problemas y puedan mejorarse con el tiempo. BPM se utiliza de forma continua para la mejora de los procesos comerciales.

Su objetivo es mejorar el orden, la comprensión y la eficiencia de los flujos de trabajo colectivos que conforman cualquier proceso comercial dado. La BPM está destinada a reducir cualquier caos dentro de esos flujos de trabajo colectivos que conforman un proceso.

BPM consta de múltiples pasos. Algunos expertos de BPM enumeran cinco pasos (diseño, modelado, ejecución, monitoreo, optimización), mientras que otros expertos enumeran seis o más pasos y / o usan diferentes nombres para estos pasos (es decir, analizar, modelar, implementar, monitorear, administrar, automatizar).

BPM permite a los líderes de la organización comprender los diversos procesos que ocurren dentro de sus organizaciones, analizarlos de principio a fin y mejorarlos de manera continua. Esta actividad permite a los líderes de la organización optimizar los procesos empresariales de extremo a extremo y no simplemente mejorar las tareas individuales, por lo tanto, brinda a los líderes de la organización la capacidad de tener un mayor impacto en los resultados.

2.3 Marco conceptual

Manual de Procesos:

Un manual de proceso es la recopilación completa de todos los procesos de la empresa. Almacena todo tipo de información, desde la jerarquía de la empresa hasta los procedimientos detallados. En un manual de operaciones promedio, vería información sobre los procedimientos (cómo lleva a cabo un proceso específico), los procedimientos de respuesta de emergencia (qué hacer en caso de que algo salga mal), los contactos de la compañía y varias otras secciones. (Robbins, Administración, 2011)

Organigrama:

Un organigrama es una representación gráfica de las relaciones entre los departamentos, funciones y personas de una organización. También puede indicar el flujo de datos, responsabilidad e informes de abajo hacia arriba o de arriba hacia abajo. Su uso en todo el mundo es un testimonio de su efectividad.

Planificación estratégica:

La planificación estratégica consiste en planificar estrategias e implementarlas para lograr los objetivos de la organización, ayuda a saber qué somos y hacia dónde queremos ir para que las amenazas y oportunidades ambientales puedan ser explotadas, dadas las fortalezas y debilidades de la organización. La planificación estratégica es "un autoexamen exhaustivo con respecto a los objetivos y los medios para lograrlos, de modo que la empresa reciba orientación y cohesión".

Control de proceso:

El control de procesos es el cambio activo del proceso basado en los resultados de la supervisión del proceso. Una vez que las herramientas de monitoreo del proceso han detectado una situación fuera de control, la persona responsable del proceso realiza un cambio para que el proceso vuelva a estar bajo control.

Estrategias:

La palabra "estrategia" se deriva de la palabra griega "stratgos"; stratus (que significa ejército) y "ago" (que significa liderar / mover). Es una acción que los gerentes toman para lograr uno o más de los objetivos de la organización. La estrategia también se puede definir como "Una dirección general establecida para la compañía y sus diversos componentes para lograr el estado deseado en el futuro.

Estructura organizacional:

Una estructura organizativa es un sistema que describe cómo se dirigen ciertas actividades para lograr los objetivos de una organización. Estas actividades pueden incluir reglas, roles y responsabilidades. La estructura organizacional también determina cómo fluye la información entre los niveles dentro de la empresa. Por ejemplo, en una estructura centralizada, las decisiones fluyen de arriba hacia abajo, mientras que, en una estructura descentralizada, el poder de decisión se distribuye entre varios niveles de la organización.

2.4. Marco Legal.

Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones

Se señala que el Código Orgánico de la Producción, Comercio e inversiones (COPCI, 2010), señala lo siguiente:

Art. 11.- Sistema de Innovación, Capacitación y Emprendimiento. - El Consejo Sectorial de la Producción, anualmente, diseñará un plan de capacitación técnica, que servirá como insumo vinculante para la rentabilidad, planificación y priorización del sistema de innovación, capacitación y emprendimiento, en función de la Agenda de Transformación Productiva y del Plan Nacional de Desarrollo. (COPCI, 2010)

Sobre el Fomento, Promoción, Reestructuración y Regulación de las Inversiones Productivas el Código Orgánico de la Producción, Comercio e inversiones hace referencia al siguiente artículo:

Art. 13.- Definiciones. - Inversión productiva. - Entiéndase por inversión productiva, independientemente de los tipos de propiedad, al flujo de recursos destinados a producir bienes y servicios, a ampliar la capacidad productiva y a generar fuentes de trabajo en la economía nacional (COPCI, 2010).

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

3.1 Metodología

La metodología utilizada durante el desarrollo del presente proyecto de investigación, se basó en la recopilación de datos sobre la situación actual de la empresa ProAires, de tal manera que permita detectar las falencias existentes en la estructura de los procesos internos ejecutados por sus colaboradores, con el propósito de elaborar un plan de diseño organizacional para así erradicar dichas falencias, contribuyendo al con el fortalecimiento de la organización interna, y a su vez mejorando la productividad de esta compañía.

3.2 Tipo de investigación

El tipo de investigación efectuado es de carácter descriptivo, puesto que detalla de forma estructurada las características respecto a la situación actual de la empresa ProAires, lo cual proporcionó información relevante para obtener una mejor perspectiva del problema planteado, para luego generar resultados que coadyuven al desarrollo de directrices que orienten la implementación del plan de diseño organizacional, a fin de conseguir una solución que aborde dicho problema.

3.3 Enfoque

El enfoque del presente proyecto de investigación es mixto, cualitativo y cuantitativo, dado que la estructura organizacional, la misma que fue fenómeno de estudio ha sido cualificada, con el motivo de entender su naturaleza para identificar los puntos críticos de su modelo de comportamiento, para así poder corregir las falencias existentes a través de la elaboración de una propuesta cuyo objetivo principal es la fortificación de los procesos internos tanto a nivel individual como interdepartamental, al mismo tiempo que se utilizaron datos estadísticos que permitieron cuantificar las variables que se presentan en las técnicas de investigación.

3.4 Técnicas e instrumentos

Para el desarrollo del presente proyecto se emplearon 3 técnicas de investigación, las mismas que se detallan a continuación:

- **Encuesta.** – Este instrumento se aplicó al personal que labora en la empresa ProAires, con el motivo de conocer su percepción sobre la forma en que se llevan a cabo los procesos internos.
- **Entrevista.** – Este instrumento se aplicó al administrador que gestiona actualmente las operaciones en la empresa ProAires, con el propósito de saber si el control y la evaluación de los procesos internos se efectúa adecuadamente.
- **Guía de observación.** – Este instrumento fue aplicado por el autor del presente proyecto en las instalaciones de la empresa ProAires, con el objetivo de constatar la información recopilada en la encuesta y entrevista.

3.5 Población y muestra

Se consideró como población de estudio al personal que conforma la empresa ProAires, la misma que cuenta con un total de 27 empleados. Con respecto al tamaño de la población no se estima pertinente utilizar una fórmula estadística para extraer la muestra, visto que al no ser muy extensa fue posible abarcarla en su totalidad en el momento en que se realizó la investigación, pudiendo conocer de esta manera la percepción de cada colaborador que forma parte de esta organización.

En el presente proyecto consideró tomar el mismo número como muestra, según (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014), quienes mencionan que a la población y muestra cantidades menores a 100 se tomarán, muestra y población tendrán iguales dígitos.

3.6 Análisis de los resultados

3.6.1 Encuesta al personal

- Preguntas:

1. Edad laboral de la empresa ProAires

El 44% del personal posee una edad comprendida entre 18 a 25 años, el 26% está entre 26 a 30 años, el 15% tiene entre 31 a 35 años, el 11% está entre 36 a 40 años, mientras que el 4% restante cuenta con más de 40 años.

Tabla 3.

Edad laboral ProAires

Categorías	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
De 18 a 25 años	12	44%
De 26 a 30 años	7	26%
De 31 a 35 años	4	15%
De 36 a 40 años	3	11%
Más de 40 años	1	4%
Total	27	100%

Elaborado por: Perazo (2020)

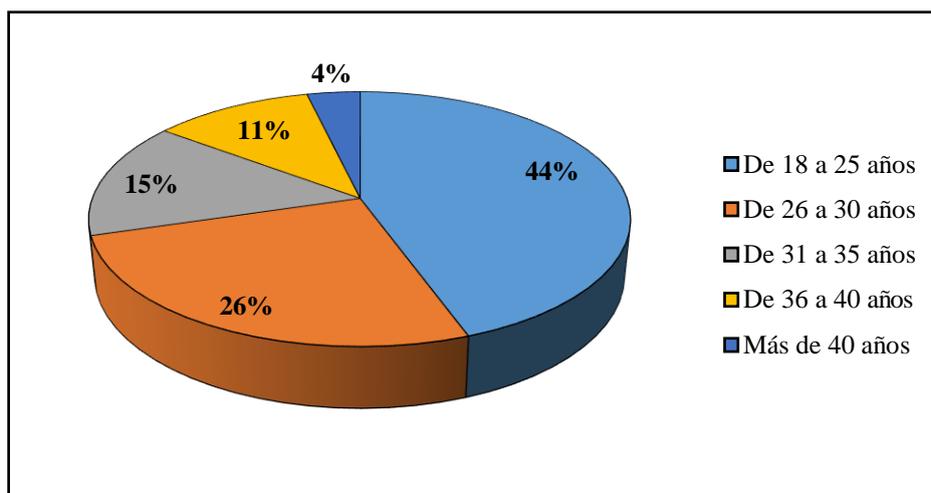


Figura 7. Edad laboral ProAires

Elaborado por: Perazo (2020)

2. Género laboral de la empresa ProAires

En lo que respecta al género de esta empresa, se determinó que el 70% del personal son hombres, mientras que el 30% son mujeres.

Tabla 4.

Género laboral ProAires

Categorías	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Masculino	19	70%
Femenino	8	30%
Total	27	100%

Elaborado por: Perazo (2020)

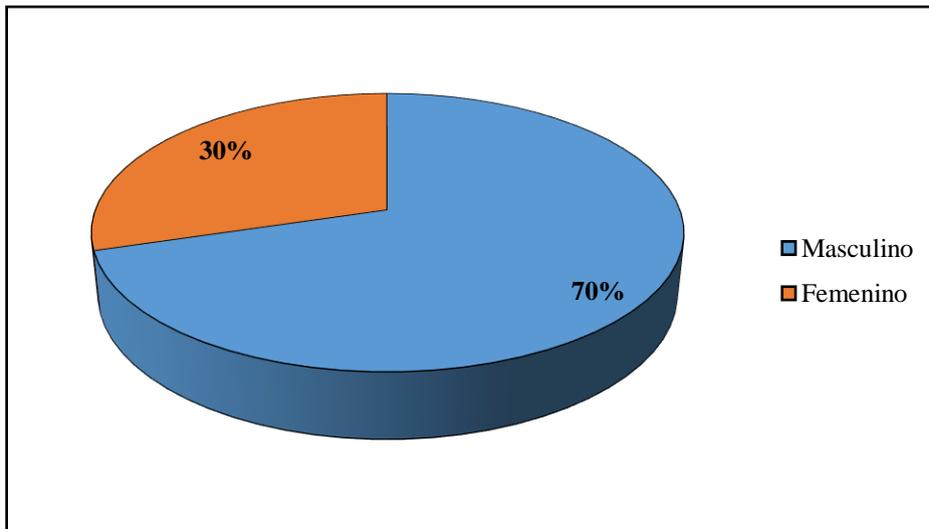


Figura 8. Género laboral ProAires

Elaborado por: Perazo (2020)

3. ¿Usted conoce claramente la misión y la visión de la empresa?

En este caso, se pudo identificar que el 74% del personal no conoce con claridad la misión y visión de la empresa, en cambio, el 26% si conoce claramente la misión y visión de la empresa.

Tabla 5.

Conocimiento sobre la misión y visión de la empresa

Categorías	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Sí	7	26%
No	20	74%
Total	27	100%

Elaborado por: Perazo (2020)

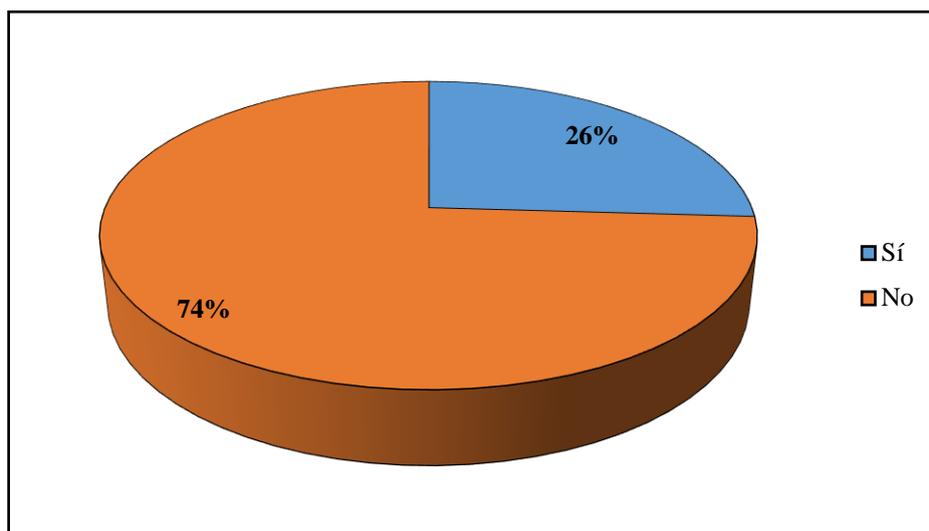


Figura 9. Conocimiento sobre la misión y visión de la empresa

Elaborado por: Perazo (2020)

4. ¿Usted conoce claramente la estructura organizativa de la empresa?

Con bases a estos resultados, se identificó que el 59% del personal no conoce con claridad la estructura organizativa de la empresa, en cambio, el 41% si conoce claramente la estructura organizativa de la empresa.

Tabla 6.

Conocimiento sobre la estructura organizativa de la empresa

Categorías	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Sí	11	41%
No	16	59%
Total	27	100%

Elaborado por: Perazo (2020)

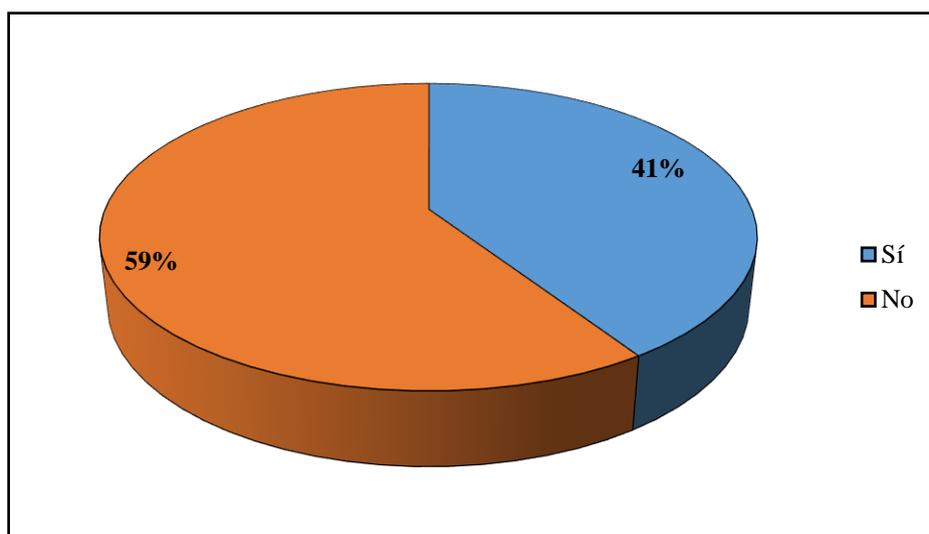


Figura 10. Conocimiento sobre la estructura organizativa de la empresa

Elaborado por: Perazo (2020)

5. ¿Cómo es el ambiente organizacional en la empresa ProAires?

Los resultados de esta interrogante, mostraron que el 37% del personal cataloga el ambiente organizacional de la empresa como bueno, para el 33% es de carácter regular, el 19% lo percibe como muy bueno, y apenas el 11% indicó que el ambiente organizacional es excelente.

Tabla 7.

Ambiente organizacional en la empresa ProAires

Categorías	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Excelente	3	11%
Muy Bueno	5	19%
Bueno	10	37%
Regular	9	33%
Total	27	100%

Elaborado por: Perazo (2020)

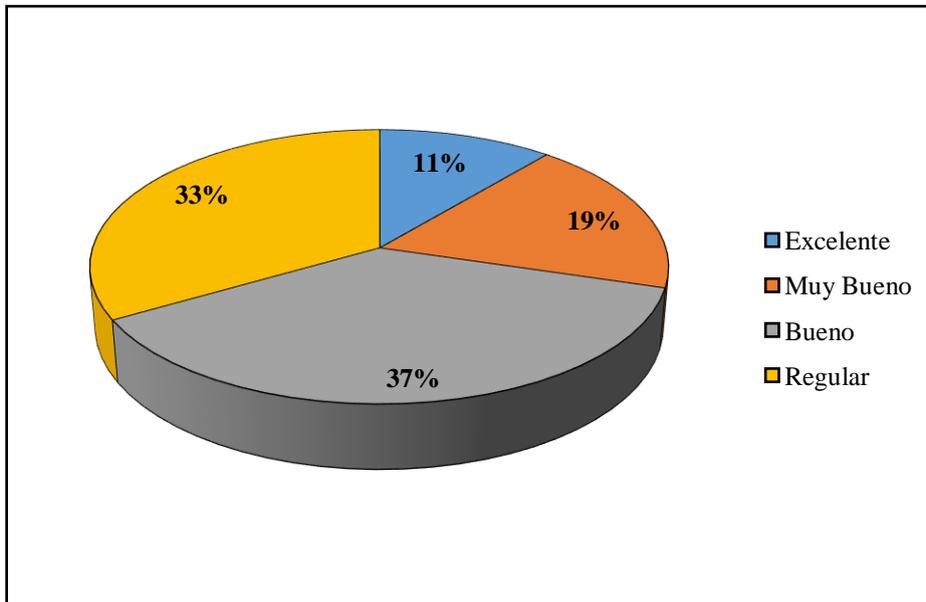


Figura 11. Ambiente organizacional en la empresa ProAires

Elaborado por: Perazo (2020)

6. ¿La empresa tiene un organigrama escrito, conocido y acatado por toda la organización?

En este caso, se determinó que el 56% del personal que conforma esta empresa sostiene que no se cuenta con un organigrama formal, el 33% afirmó que la empresa posee un organigrama formal, mientras que el 11% restante no tiene conocimiento sobre la existencia de un organigrama formal.

Tabla 8.

Conocimiento sobre la estructura organizacional de la empresa

Categorías	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Sí	9	33%
No	15	56%
No sé	3	11%
Total	27	100%

Elaborado por: Perazo (2020)

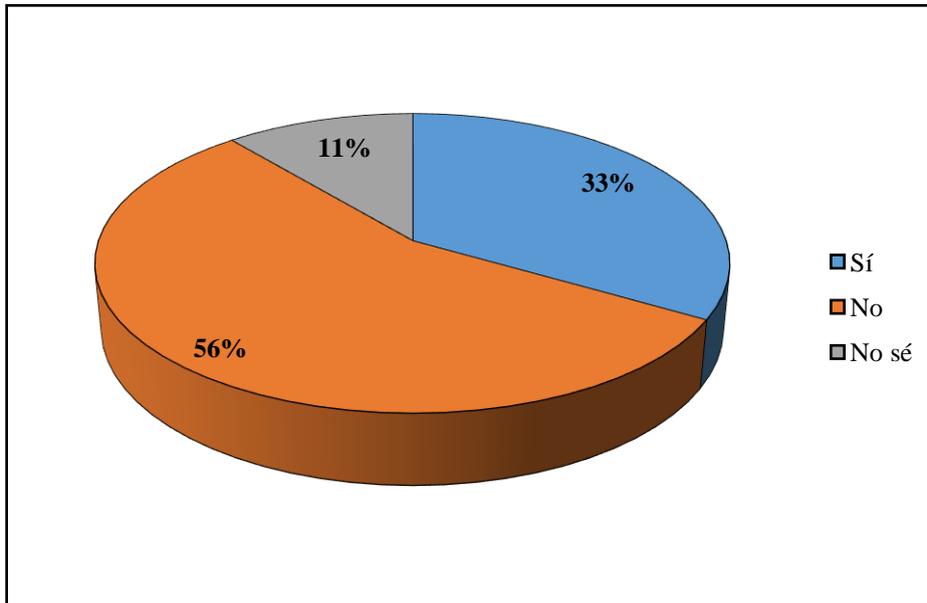


Figura 12. Conocimiento sobre la estructura organizacional de la empresa

Elaborado por: Perazo (2020)

7. ¿La empresa tiene políticas, manuales de procedimientos y descripción de cargos y funciones escritos, conocido y acatado para toda la organización?

Según los resultados de esta interrogante, el 52% del personal señaló que la organización carece de políticas, manuales de procedimientos y descripción de funciones, el 30% indicó que la empresa si cuenta con estos componentes, y apenas el 19% no tienen conocimiento sobre la existencia de estos elementos.

Tabla 9.

Conocimiento sobre las políticas de la empresa

Categorías	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Sí	8	30%
No	14	52%
No sé	5	19%
Total	27	100%

Elaborado por: Perazo (2020)

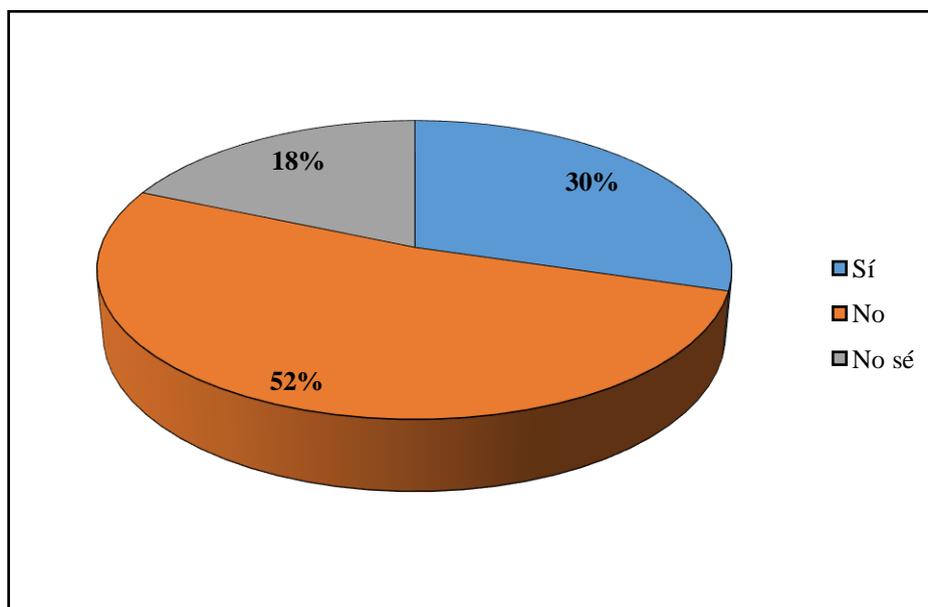


Figura 13. Conocimiento sobre las políticas de la empresa

Elaborado por: Perazo (2020)

8. ¿Están definidas claramente las funciones que debe realizar cada departamento?

Con respecto a las funciones de cada departamento, se determinó que el 59% del personal manifiesta que las funciones no están claramente definidas, el 37% afirma que las funciones están bien definidas, mientras que el 4% restante desconoce si las funciones departamentales están claramente definidas.

Tabla 10.

Conocimiento sobre las funciones de cada departamento

Categorías	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Sí	10	37%
No	16	59%
No sé	1	4%
Total	27	100%

Elaborado por: Perazo (2020)

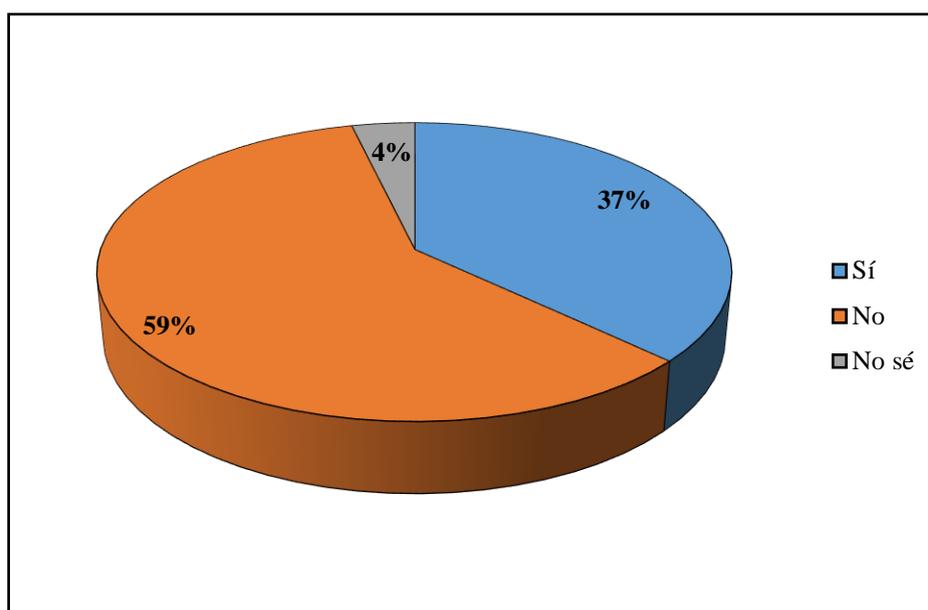


Figura 14. Conocimiento sobre las funciones de cada departamento

Elaborado por: Perazo (2020)

9. ¿Considera necesario mejorar los procesos y procedimientos en el área o departamento en el que usted se desempeña?

Con bases a estos resultados, se identificó que el 74% del personal considera necesario mejorar los procesos de cada departamento, en cambio, el 26% estima mantener la estructura actual de los procesos departamentales.

Tabla 11.

Necesidad sobre mejoramiento de procesos departamentales

Categorías	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Sí	20	74%
No	7	26%
Total	27	100%

Elaborado por: Perazo (2020)

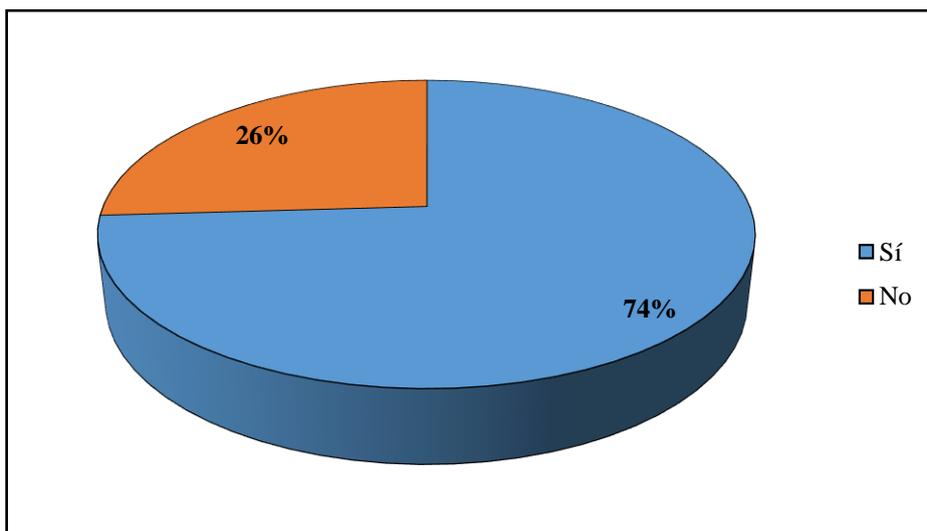


Figura 15. Necesidad sobre mejoramiento de procesos departamentales

Elaborado por: Perazo (2020)

10. ¿Se siente conforme trabajando en la empresa ProAires?

En este caso, se determinó que el 67% del personal que conforma esta empresa sostiene que se siente conforme laborando en sus instalaciones, mientras que el 33% restante está inconforme laborando en sus instalaciones.

Tabla 12.

Conformidad con la labor de la empresa

Categorías	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Sí	18	67%
No	9	33%
Total	27	100%

Elaborado por: Perazo (2020)

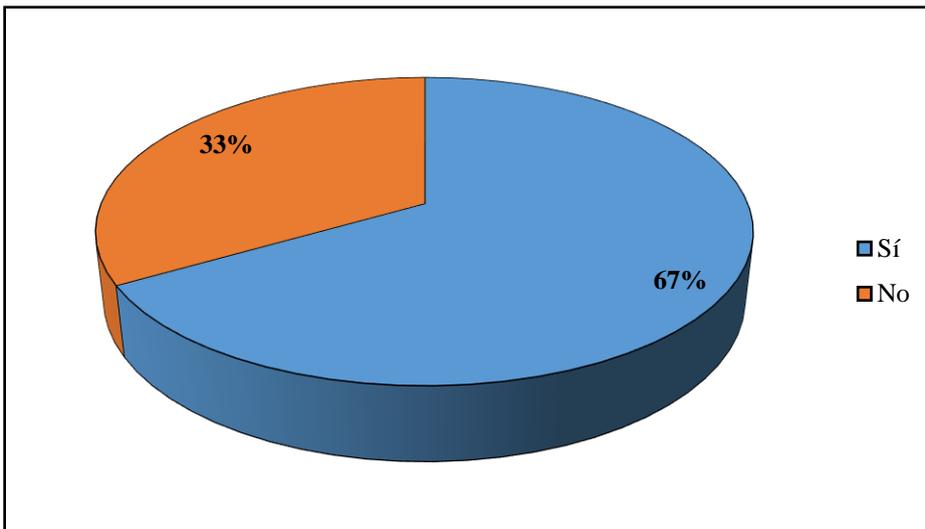


Figura 16. Conformidad con la labor de la empresa

Elaborado por: Perazo (2020)

11. ¿Posee el gerente habilidad para la delegación de trabajo?

Según los resultados de esta interrogante, el 78% del personal que integra esta empresa señaló que el gerente cuenta con habilidades para la delegación de trabajo, en cambio, el 22% restante afirmó que el gerente no sabe delegar el trabajo.

Tabla 13.

Habilidad del gerente para delegación del trabajo

Categorías	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Sí	21	78%
No	6	22%
Total	27	100%

Elaborado por: Perazo (2020)

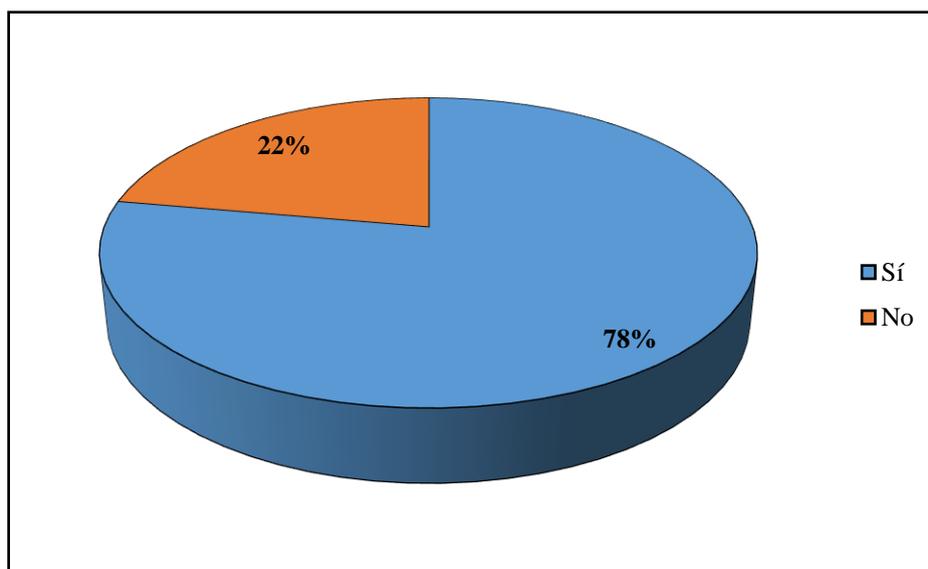


Figura 17. Habilidad del gerente para delegación del trabajo

Elaborado por: Perazo (2020)

12. ¿Se practica el trabajo en equipo al interior de la empresa?

En este caso, el 85% del personal manifestó que al interior de la empresa si se practica el trabajo en equipo, mientras que el 15% indicó que al interior de la empresa no se practica el trabajo en equipo.

Tabla 14.

Trabajo en equipo

Categorías	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Sí	23	85%
No	4	15%
Total	27	100%

Elaborado por: Perazo (2020)

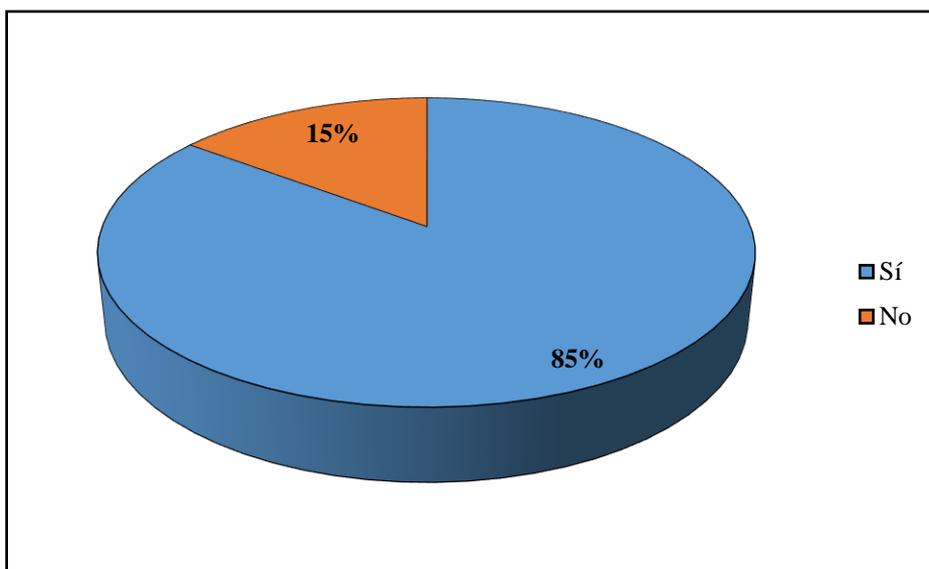


Figura 18. Trabajo en equipo

Elaborado por: Perazo (2020)

13. ¿Un Plan organizacional podría incidir en el mejoramiento y la productividad laboral?

Con base a estos resultados, el 93% del personal sostiene que la implementación de un plan organizacional mejorará la productividad laboral, y apenas el 7% establece que la empresa no requiere de un plan organizacional.

Tabla 15.

Plan organizacional incide en la productividad laboral

Categorías	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Sí	25	93%
No	2	7%
Total	27	100%

Elaborado por: Perazo (2020)

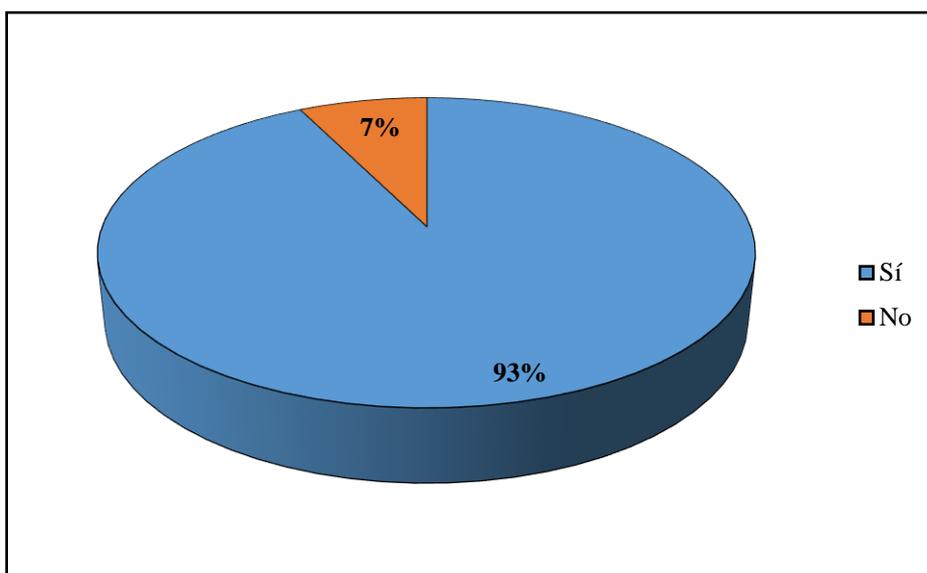


Figura 19. Plan organizacional incide en la productividad laboral

Elaborado por: Perazo (2020)

14. ¿Considera usted necesario que se fortalezcan las relaciones laborales entre los colaboradores y la organización?

Según los resultados de esta interrogante, el 81% del personal considera necesario el fortalecimiento de las relaciones laborales en la organización, en cambio, el 19% restante afirmó que no es necesario fortalecer las relaciones laborales.

Tabla 16.

Necesidad de fortalecer las relaciones laborales en la empresa

Categorías	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Sí	22	81%
No	5	19%
Total	27	100%

Elaborado por: Perazo (2020)

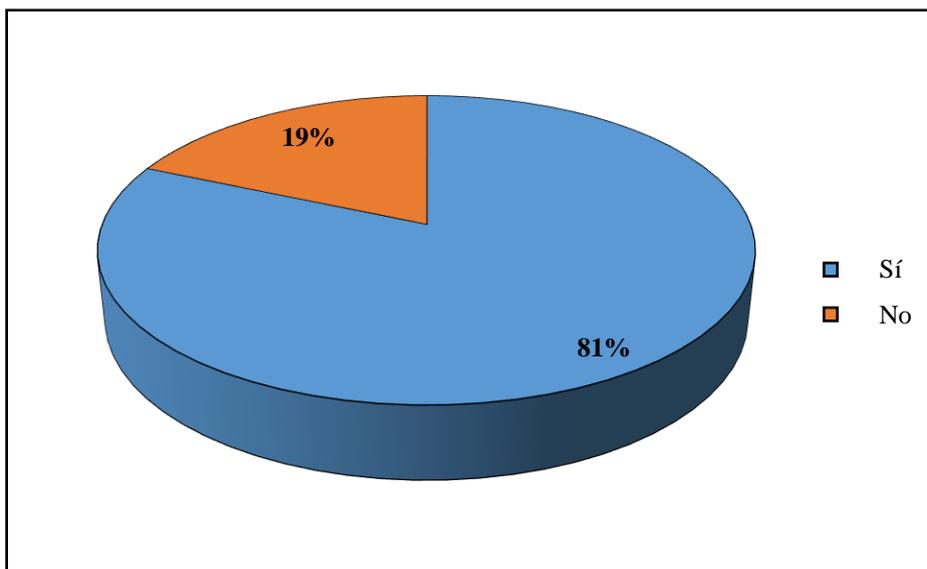


Figura 20. Necesidad de fortalecer las relaciones laborales en la empresa

Elaborado por: Perazo (2020)

15. ¿Está usted de acuerdo en que la empresa ProAires, implemente una estructura organizacional que defina su rol en la organización?

En este caso, el 96% del personal manifestó que la empresa requiere de una estructura organizacional que defina roles, y apenas el 4% señaló que no se requiere de una estructura organizacional.

Tabla 17.

Implementación de una estructura organizacional

Categorías	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Sí	26	96%
No	1	4%
Total	27	100%

Elaborado por: Perazo (2020)

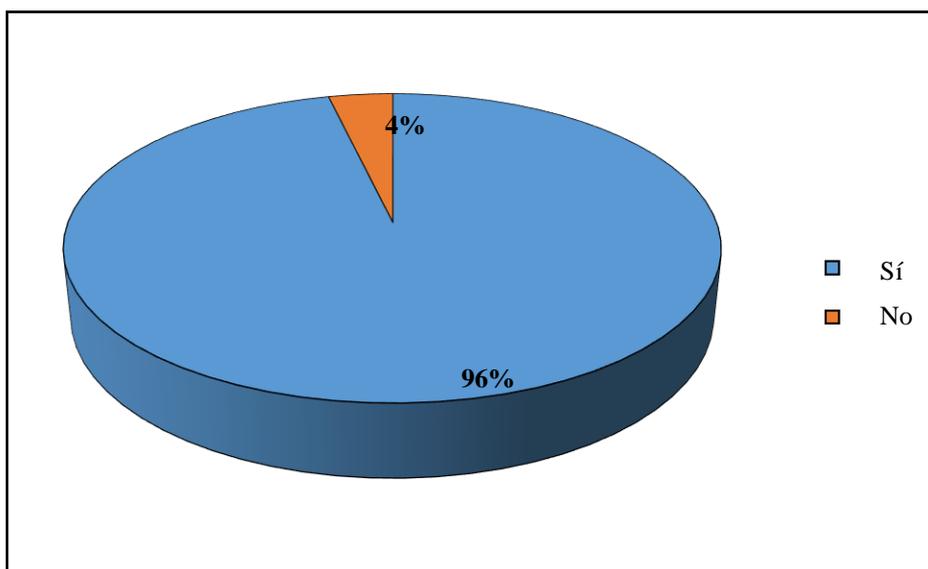


Figura 21. Implementación de una estructura organizacional

Elaborado por: Perazo (2020)

3.6.2 Entrevista al administrador

- **Preguntas:**

1. ¿En la etapa de inducción a la empresa, se les proporciona a los empleados contratados la información de la empresa ProAires, tales como: ¿Misión, Visión, Objetivos?

El administrador respondió, que en la etapa de inducción la empresa frecuentemente comparte a sus postulantes información sobre la misión, visión y objetivos organizacionales, con el motivo de que sus empleados potenciales conozcan la razón de ser de esta organización, al mismo tiempo, donde se desea llegar y como alcanzar ese futuro deseado, a fin de generar compromiso e identificación con nuestra empresa.

2.- ¿En la actualidad, la empresa ProAires, cuenta con un organigrama que establezca los procesos internos para cada área de la empresa?

El administrador respondió, que en la actualidad la empresa no posee un organigrama defina específicamente los procesos internos para cada departamento. Sin embargo, los colaboradores que integran cada área de esta organización tienen conocimiento sobre las funciones que desempeñan, y su vez alcance. Por esta razón, se determina que la falencia consiste en la carencia de una estructura organizacional que defina los procesos laborales, y a su vez fomente el adecuado control de los mismos.

3.- ¿Cree usted que, al establecer un plan de diseño organizacional como parte de la organización de procesos productivos, mejora la coordinación de tareas entre los departamentos o áreas de la empresa?

El administrador respondió, que la implementación de un plan de diseño organizacional optimizará el desempeño laboral en cada departamento de la empresa, mejorando la coordinación de las tareas, con el propósito de reducir el tiempo de ejecución de cada una de ellas, lo cual otorgará como beneficioso para la presente organización el fortalecimiento de sus procesos productivos, de tal manera que permitan alcanzar las metas de la empresa a corto y largo plazo.

4.- ¿Considera usted que la implementación de un plan de diseño organizacional beneficia al fortalecimiento de las tareas y responsabilidades de los trabajadores?

El administrador respondió, que la implementación de un plan de diseño organizacional contribuirá con el fortalecimiento de las tareas y responsabilidades de los colaboradores, dado que de esta manera se busca mejorar la estructura de los procesos de negocios efectuados en cada departamento, con el propósito de incrementar la efectividad en el desarrollo de los mismos, por esta razón se afirma que el principal beneficio recae en la administración de la empresa, puesto que permitirá mejorar el control y la evaluación de las actividades desempeñadas.

5.- ¿Considera usted que la administración de la empresa ha promovido la eficacia y eficiencia coordinada de los procesos internos para el ejercicio pleno de las actividades laborales de los departamentos?

El administrador respondió, que en la ejecución de su función como tal, sí ha promovido la eficacia y eficiencia de los procesos internos a través de lineamientos orientados a fortalecer el ejercicio pleno de las actividades desempeñadas en cada área de la empresa. Sin embargo, resalta que, debido a la falta de coordinación entre departamentos, no se ha podido mejorar la productividad en la organización, razón por la cual se hace pertinente que se establezca una estructura organizacional que proporcione a este negocio las directrices a seguir, a fin de que sus colaboradores conozcan cómo desarrollar sus funciones de una manera eficiente.

6.- ¿En qué área de la empresa usted considera que no existe un adecuado control interno?

El administrador respondió, que la gestión en el área de cobranza ha sido deficiente, visto que el último reporte efectuado por dicha área muestra que el monto de la cartera vencida durante el año 2019 es considerable, afectando a su vez a los objetivos organizacionales que persigue el negocio, ya que el rendimiento comercial del negocio no permite materializar las metas propuestas, lo cual hace evidente la necesidad de establecer una estructura organizacional que fomente el control en este departamento, con el propósito de mejorar el rendimiento del mismo.

7.- ¿La compañía cuenta con un sistema de gestión para la cobranza?

El administrador respondió, que actualmente la compañía no cuenta con un sistema de

gestión para la cobranza, razón por la cual no se ha podido automatizar los recordatorios en lo que respecta a la fecha de pago de cada cliente, ni la segmentación de clientes, es decir, poder ver de forma inmediata quien tiene una deuda pendiente, o aquellos que nos generan mayores ingresos.

8.- ¿Considera usted que los índices de cartera vencida afectan a la rentabilidad de la empresa?

El administrador respondió, que un incremento en el índice de cartera vencida afecta a la rentabilidad de la empresa por su impacto directo en los ingresos netos, visto que esto disminuye el nivel de liquidez de la compañía, lo cual en la mayoría de ocasiones genera descenso en el margen de la utilidad neta, ya que se debe utilizar el efectivo en bancos o adquirir prestamos en instituciones financieras, con la finalidad de responder a las obligaciones de corto y largo plazo.

9.- ¿Está usted de acuerdo con el tiempo que la empresa otorga a sus clientes para cumplir con sus obligaciones?

El administrador respondió, que el tiempo otorgado para que los clientes puedan cumplir con sus obligaciones es adecuado. Sin embargo, recomienda reducir los plazos de crédito, con el motivo de recuperar el efectivo lo más pronto posible, de tal forma que esto beneficie a la organización con el aumento del nivel de liquidez, pudiendo responder de esta manera a las obligaciones con sus acreedores por cuenta propia, disminuyendo así el índice de apalancamiento.

10.- ¿Cree usted que es eficiente el control que tiene la empresa sobre la cartera de clientes?

El administrador respondió, que el control que la empresa ejerce sobre la cartera de clientes es deficitario, puesto que en el 2019 el porcentaje de cartera vencida incremento significativamente, por esta razón sostiene que es necesario la implementación de un plan de diseño organizacional que defina directrices para los colaboradores que integran el departamento de cobranza, con el objetivo de regular su desempeño, contribuyendo de esta manera con la mejora del rendimiento comercial de la compañía.

3.6.3 Guía de observación

La guía de observación diseñada para el presente proyecto de investigación, consta de una escala que va de 1 a 5, donde 1 significa insuficiente, mientras que 5 es excelente. Con base en esta escala, se procedió a efectuar un análisis donde se pudo determinar la forma de operar de esta empresa, es decir, cómo es su estructura organizacional, dichos resultados se detallan a continuación:

Tabla 18.

Matriz de la guía de observación

Descripción	Insuficiente	Regular	Bueno	Muy Bueno	Excelente
Valoración	1	2	3	4	5
CRITERIOS DE VALORACIÓN					
A	Conocimiento de las tareas y responsabilidades.			X	
B	Coordinación entre los procesos de cada departamento.		X		
C	Eficiencia en el desempeño de las actividades individuales.			X	
D	Eficiencia en el desarrollo de procesos departamentales.		X		
E	Control y evaluación de procesos internos.	X			

Elaborado por: Perazo (2020)

A. Conocimiento de las tareas y responsabilidades:

El conocimiento de las tareas y responsabilidades fue valorado como bueno, dado que se pudo evidenciar que los empleados saben cuáles son las funciones que deben desempeñar en la compañía, pero no consiguen ser oportunos, visto que, al existir falencias en la estructura organizacional, se ve afectada la coordinación de las tareas y responsabilidades, generando de esta forma duplicidad de funciones.

B. Coordinación entre los procesos de cada departamento:

La coordinación entre los procesos de cada departamento fue valorada como regular, puesto que se pudo constatar la carencia de directrices organizacionales que estimulen la armonización de las diferentes actividades efectuadas en cada área de la empresa, dando como resultado, una disminución de la productividad a nivel interdepartamental, por lo tanto, se recomienda mejorar la coordinación de los procesos de negocios, con la finalidad de fortalecer el rendimiento laboral de la compañía.

C. Eficiencia en el desempeño de las actividades individuales:

La eficiencia en el desempeño de las actividades individuales fue valorada como buena, ya que se pudo comprobar que el rendimiento de los colaboradores al momento de ejecutar una determinada tarea es adecuado, a su vez se estima que dicho rendimiento puede ser más alto con la implementación de un plan de diseño organizacional que fomente la especificidad de las tareas realizadas por cada trabajador, lo que a su vez fortalece su desempeño laboral.

D. Eficiencia en el desarrollo de procesos departamentales:

La eficiencia en el desarrollo de procesos departamentales fue valorada como regular, ya que se pudo verificar que no existe un flujo oportuno entre las funciones laborales que se desarrollan en varios departamentos, lo cual se sustenta en la carencia de lineamientos que promuevan una retroalimentación adecuada para aquellas tareas que requieren el esfuerzo de más de un área, lo cual también provoca confusión de las labores, afectando así la consecución de los objetivos organizacionales.

E. Control y evaluación de procesos internos:

El control y evaluación de procesos internos fue valorado como insuficiente, ya que se pudo observar la ausencia de indicadores que revelen el nivel de logro alcanzado en lo que respecta al cumplimiento de metas y objetivos planteados por cada departamento de la empresa, por esta razón se recomienda definir una estructura organizacional que permita monitorear de manera oportuna los resultados obtenidos, para así poder aplicar los correctivos necesarios en caso de que los mismos sean desfavorables.

3.7 Informe final

La información recopilada durante la investigación de campo, reveló que el 59% de los colaboradores de la empresa PROAIRES, afirman que esta organización no cuenta con un manual de funciones que regule el desempeño de las actividades, razón por la cual los procesos internos se desarrollan de manera empírica, originando duplicidad de funciones, y falta de coherencia al efectuar tareas de carácter interdepartamental, al mismo tiempo, no se encuentran acorde al conocimiento y funcionalidad del personal, lo cual afecta al rendimiento empresarial.

En lo que corresponde al fortalecimiento de las relaciones laborales entre los colaboradores y la organización, más del 80% consideró hacerlo, dado que manifiestan que la creación de vínculos sostenibles dentro de la empresa, beneficia al desempeño laboral y mejora el rendimiento comercial, puesto que al elevar el nivel de compromiso de cada uno de los colaboradores se fomenta la productividad a nivel organizacional, lo cual está orientado a materializar las metas y objetivos de la empresa a corto y largo plazo, a fin de que la misma aumente su participación en el mercado meta.

Por otra parte, en lo que respecta a la presencia de una estructura organizacional, más del 50% del personal manifestó que no existe un organigrama formal que defina el rol de cada colaborador en la compañía, por esta razón se considera pertinente realizar un plan de diseño organizacional, con la finalidad de sistematizar procesos, funciones y roles en cada departamento que integra esta empresa, lo cual permitirá mejorar el control sobre las operaciones, y a su vez fortalecerá la retroalimentación para evitar retrasos al momento de aplicar correctivos.

Respecto a la gestión en el área de cobranza, se pudo determinar que su rendimiento durante los últimos tres años ha sido insuficiente, esto se constata en la tabla 1, donde se muestra el porcentaje de cartera vencida, el mismo que asciende a 90% en el año 2019, lo cual acorde a lo expuesto por el administrador, afectó el nivel de liquidez de la empresa, por esta razón al final de dicho periodo se acudió a instituciones financieras, a fin de conseguir efectivo para cumplir con las obligaciones de corto y largo plazo elevando el grado de apalancamiento, generando de esta manera un decrecimiento en el margen de utilidad neta de este negocio.

La implementación de un plan de diseño organizacional en la empresa PROAIRES, fue catalogada como necesario por parte del administrador y el 96% del personal que forma parte de cada área, visto que consideran a esta propuesta como la forma más idónea de organizar las actividades laborales, de tal forma que promueva el fortalecimiento de la coordinación entre los diferentes procesos de negocios, con el propósito de reducir los tiempos de ejecución, para así poder mejorar la eficiencia y a su vez aumentar el nivel de productividad en la compañía.

CAPÍTULO IV

PROPUESTA

4.1. Tema

Plan de diseño organizacional para la empresa comercializadora de electrodomésticos María Gabriela Yépez González, ProAires.

4.2. Resumen ejecutivo

El presente documento posee como propósito el desarrollo de un Plan de diseño organizacional en búsqueda de mejorar la estructura organizacional de la empresa María Gabriel Yépez González, ProAires en la ciudad de Guayaquil con la finalidad de ampliar su cartera de clientes y extender su negocio hasta otros puntos de la ciudad.

El establecimiento de un plan de diseño organizacional permitirá a la empresa crear objetivos reales, los cuales puedan ser medidos en un periodo de tiempo, además de incorporar a todos los integrantes del negocio, otorgándoles un mejor rendimiento en sus operaciones, además la posibilidad de extenderse hacia otros puntos de la ciudad y del país.

La compra y venta de electrodomésticos se ha popularizado en la actualidad debido a las facilidades que existen dentro del país para adquirir una casa propia, la cual debe ser amoblada para comodidad de sus habitantes, adicionalmente, uno de los productos con mayor demanda dentro de la ciudad de Guayaquil es el aire acondicionado, debido al clima costeño con que sobrepasa los 30 grados en estación lluviosa.

4.3. Diseño del negocio organizacional

El diseño del negocio organizacional propuesto para la empresa María Gabriel Yépez González, ProAires se compone de un plan estratégico para mejorar la comunicación que actualmente es escasa entre la administración y los empleados de la empresa y su gestión de cobranza los cuales serán creados con la finalidad de mejorar las operaciones que se realizan actualmente dentro de la empresa.

4.4. Idea de negocio

El negocio inició en el año 2014 bajo la idea de comercializar únicamente aires acondicionados, sin embargo, los clientes habituales que presentaban el negocio incentivaban a los dueños a adquirir mercadería variada debido a que eran los mismos quienes deseaban adquirir diferentes electrodomésticos y pensando en las facilidades de pago, además de la garantía que se obtenía dentro del almacén ProAires, demandaban una nueva línea de productos.

Es así como así nace “María Gabriela Yépez González – ProAires”, la adquisición de nueva mercadería permitió a la empresa incrementar su cartera de clientes al mismo tiempo que aumentaban sus ventas y rentabilidad, sin embargo, al crecer en un periodo tan corto de tiempo los responsables del manejo contable y administrativo no supieron aplicar estrategias correctas para el negocio, resultando la problemática conocida en la actualidad.

Propuesta

Diseño de un plan estratégico, que permita a la empresa determinar sus objetivos a mediano y corto plazo a través del establecimiento de procesos y gestión de cobranza.

Costo – beneficio de la propuesta

La propuesta no genera un costo monetario, debido a que se pretenderá trabajar con el mismo número de personas, sin embargo, el beneficio se verá reflejado en la optimización del tiempo y el conocimiento de las actividades que se deben realizar diariamente, además de conocer los objetivos comunes que poseen dentro de la empresa y que hasta ahora no se encuentran definidos.

4.5. Plan Estratégico

4.5.1 Misión

Satisfacer las necesidades de nuestros clientes ofreciendo los mejores productos y marcas para el abastecimiento de los hogares ecuatorianos otorgando facilidades de compra y aportando al mejoramiento de la calidad de vida.

4.5.2 Visión

Ser el proveedor número uno en la mente del consumidor guayaquileño, llegando a ser líderes dentro de la ciudad reconocidos por el compromiso, respeto y atención otorgada a nuestros clientes actuales y potenciales.

4.5.3 Valores

La empresa María Gabriela Yépez González cuenta con los siguientes valores organizacionales:

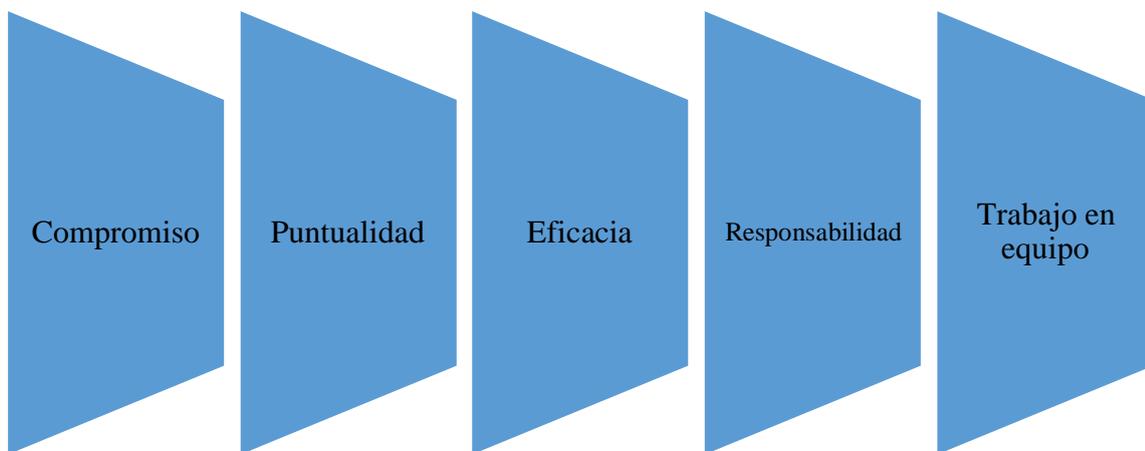


Figura 22. Valores
Elaborado por: Perazo (2020)

4.5.4 FODA

Tabla 19.
Matriz de la guía de observación

<p><u>Fortalezas</u></p> <p>Valores corporativos Localización de la empresa Calidad del producto Estrategia de pago</p>	<p><u>Oportunidades</u></p> <p>Alianzas proveedores Ampliar cartera de proveedores Reducción de costos Innovación</p>
<p><u>Debilidades</u></p> <p>Escasa o nula cobertura en otros puntos de la ciudad Alta competencia Falta de organización</p>	<p><u>Amenazas</u></p> <p>Entrada de nuevos competidores Cambios en las políticas actuales de Importación Elevados costos de proveedores Cambio en las preferencias tecnológicas</p>

Elaborado por: Perazo (2020)

Fortalezas:

- **Valores corporativos:** Los valores con los que cuenta María Gabriela Yépez González ofrecen a los clientes la seguridad en realizar sus compras dentro del negocio al verse reflejados en cada uno de los integrantes de la compañía.
- **Localización de la empresa:** La empresa se encuentra localizada dentro del sector norte de la ciudad de Guayaquil, en la cual sus habitantes son considerados de clase media y alta, razón por la cual se aplica una estrategia de diferenciación en sus productos los cuales son ofertados con facilidades de pagos.
- **Calidad del producto:** María Gabriela Yépez González trabaja con marcas de excelencia como Whirlpool, LG, Electrolux y demás que poseen años a la vanguardia de la tecnología para el hogar.
- **Estrategia de pago:** Se suspenden los pagos a meses de plazo.

Oportunidades:

- **Alianzas con proveedores:** El establecimiento de alianzas con los proveedores permitirá una negociación ganar-ganar en la cual ambas empresas sean beneficiadas en la comercialización de electrodomésticos.
- **Ampliar cartera de proveedores:** Empezar la búsqueda de nuevos proveedores para la empresa María Gabriela Yépez González permitirá disminuir los costos actuales de la empresa, además de diversificar los productos que actualmente se ofertan.
- **Reducción de costos:** El establecimiento de nuevas estrategias y la dirección organizacional, permitirá a María Gabriela Yépez González reducir costos y maximizar sus utilidades.
- **Innovación:** La innovación en la atención y ofrecimiento de productos permitirá a la empresa adquirir nuevos clientes y ser la diferencia frente a la competencia.

Debilidades:

- **Escasa o nula cobertura en otros puntos de la ciudad:** La empresa cuenta con un solo punto de venta dentro de Guayaquil, de esta forma se ve limitada la cobertura e inalcanzable al cliente potencial el cual se encuentra en otras zonas de la ciudad.
- **Alta competencia:** Dentro de Guayaquil existen diferentes casas de electrodomésticos, razón por la cual María Gabriela Yépez González posee desventaja frente a otras empresas que tienen más de 20 años de experiencia en el mercado.

- **Falta de organización:** El crecimiento inesperado de la empresa produjo cambios en los objetivos de la empresa, de tal forma que se ha trabajado sin una dirección clara y sin metas alcanzables.

Amenazas:

- **Entrada de nuevos competidores:** La entrada de nuevos competidores dentro del sector en donde se encuentra María Gabriela Yépez González el cual posea ideas innovadoras y nuevas políticas de cobro provocaría que los clientes actuales de la empresa prefieran estas nuevas empresas.
- **Cambios en las políticas actuales de importación:** Un cambio en las políticas de importación en donde se adquieran los electrodomésticos a un precio mayor al cual se obtienen en la actualidad produciría un aumento en los precios al cliente, además de elevar los costos de María Gabriela Yépez González.
- **Elevados costos de proveedores:** La dependencia de un proveedor puede provocar que estos eleven los costos de María Gabriela Yépez González y causar un desequilibrio en la rentabilidad de la empresa.
- **Cambios en las preferencias tecnológicas:** El uso de nuevas tecnologías ecológicas y la fabricación de electrodomésticos ecológicos provocaría que las ventas dentro de María Gabriela Yépez González bajen.

4.5.5 Matriz EFE y EFI

Tabla 20.
Matriz EFI

Fortalezas			
Factor crítico de éxito	Peso	Clasificación	Puntuación
Valores corporativos	0,15	2	0,3
Localización de la empresa	0,2	3	0,6
Calidad del producto	0,25	4	1
Estrategias de pago	0,4	4	1,6
Total	1		3,5
Debilidades			
Factor crítico de éxito	Peso	Clasificación	Puntuación
Escasa o nula cobertura en otros puntos de la ciudad	0,3	2	0,6
Alta competencia	0,2	4	0,8
Falta de organización	0,5	3	1,5
Total	1		2,9

Elaborado por: Perazo (2020)

Las fortalezas y debilidades son aspectos internos de la empresa, razón por la cual se pueden perfeccionar y mejorar según su caso, para una mejor entrega del producto final al cliente. La matriz EFI muestra las variables existentes en como fortalezas y debilidades, en donde se puede observar con un valor de 3,5 la suma de las características que componen a la fortaleza, mientras que en 2,9 aquellas que conforman las debilidades.

La diferencia existente entre las fortalezas y debilidades es de 0,60 siendo superior la fortaleza, demostrando que el mayor peso recae sobre las facilidades de pago que existen.

Tabla 21.
Matriz EFE

Oportunidades			
Factor crítico de éxito	Peso	Clasificación	Puntuación
Alianzas proveedores	0,15	2	0,3
Ampliar cartera de proveedores	0,2	3	0,6
Reducción de costos	0,4	4	1,6
Innovación	0,3	3	0,9
Total	1,05		3,4
Amenazas			
Factor crítico de éxito	Peso	Clasificación	Puntuación
Entrada de nuevos competidores	0,3	3	0,9
Cambios en las políticas actuales de importación	0,25	3	0,75
Elevados costos de proveedores	0,35	4	1,4
Cambio en las preferencias tecnológicas	0,1	3	0,3
Total	1	13	3,35

Elaborado por: Perazo (2020)

En la matriz EFE calcula las variables existentes entre las oportunidades y las amenazas con las que cuenta la empresa. Según la tabla anterior se puede observar que las oportunidades más importantes son la reducción de costos y la innovación dentro de la empresa, ambas con un valor de 1,60 y 0,90 respectivamente, la suma total de las oportunidades es de 3,40, únicamente 0,05 superior frente a las amenazas, las cuales tienen con mayor cantidad los costos elevados de proveedor.

4.5.6 Producto que vende la Empresa

La empresa María Gabriel Yépez González, ProAires al ser una entidad dedicada a la compra y comercialización de productos de línea blanca se encuentra obligada a llevar contabilidad, además de proporcionar datos sobre el año contable. En la actualidad la empresa cuenta con cuatro personas laborando, sin embargo, de acuerdo a la demanda que posee por el cliente se propone el siguiente organigrama con 8 empleados.

4.5.6.1 Organigrama estructural de la empresa

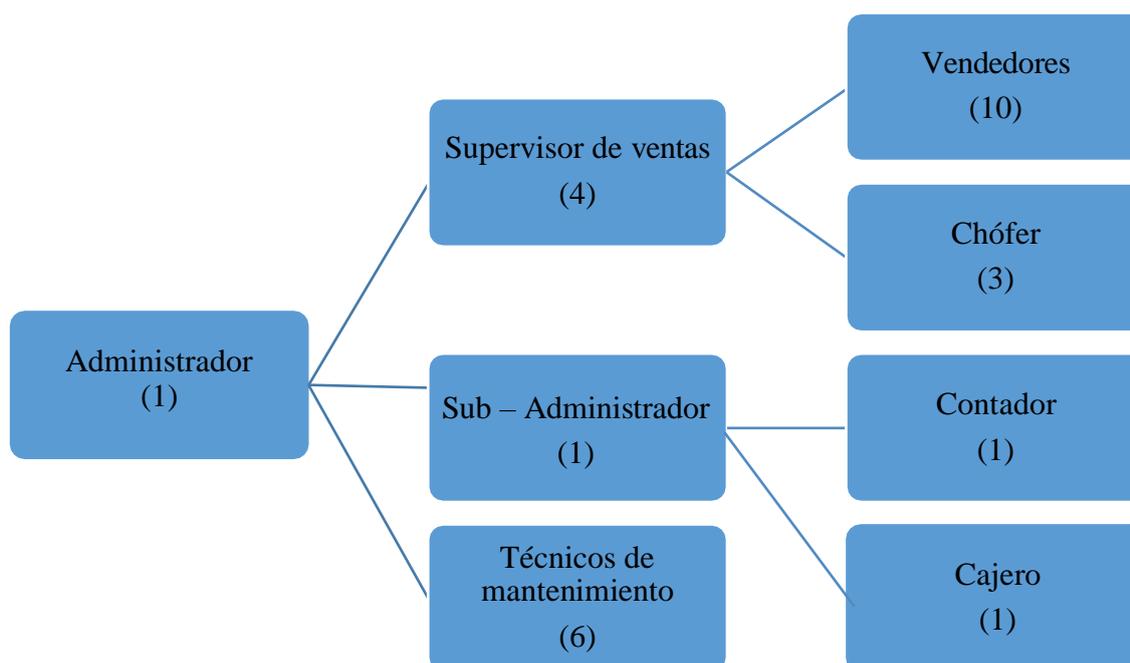


Figura 23. Organigrama estructural de la empresa

Elaborado por: Perazo (2020)

4.6. Análisis del Mercado

4.6.1 Clientes Actuales

Los clientes actuales de la empresa María Gabriela Yépez González se encuentran ubicados en la Alborada, norte de la ciudad de Guayaquil la cual cuenta con aproximadamente 45.098 habitantes según el (Centro de Estudios e Investigaciones Estadísticas ICM- ESPOL, 2018).

Tabla 22.

Total de habitantes del norte de la ciudad de Guayaquil

Grupo de Sectores Municipales de Guayaquil No. 2						
No .	Orden Geográfico	Sector Municipal	No de Zonas por Sector	Población Total	Proporción referida a la Población del Grupo	Proporción referida a la Población Total de Guayaquil
1	11	Samanes	3	12525	0.038	0.006
2	12	Guayacanes	3	16485	0.050	0.008
3	13	Juan Montalvo	8	47562	0.143	0.024
4	14	El Cóndor	5	21482	0.065	0.011
5	16	Los Sauces	14	76540	0.231	0.039
6	17	Acuarela	1	4285	0.013	0.002
7	19	Lomas de la Prosperina	2	6123	0.018	0.003
8	20	Alborada Este	8	39640	0.120	0.020
9	21	Garzota	2	6921	0.021	0.003
10	22	Alborada Oeste Y Urdenor	1	5458	0.016	0.003
11	25	Simón Bolívar	1	5945	0.018	0.003

Elaborado por: Perazo (2020)

- Novitatsa
- Mabe

4.7 Las 4 “P” del Marketing

4.7.1 Producto

Los principales productos que se comercializan en la empresa María Gabriela Yépez González son:

- Cocinas a gas
- Refrigeradora
- Lavadoras
- Microondas
- Electrodomésticos de cocina

4.7.1.1 Marcas

Entre las principales marcas que se ofertan de los electrodomésticos comercializados en María Gabriel Yépez González se encuentran:

- LG
- Samsung
- Mabe
- Indurama
- Whirlpool
- Electrolux
- Oster
- Philips
- Durex

4.7.1.2 Plaza

La matriz del establecimiento María Gabriela Yépez González, ProAires se encuentra dentro de la ciudad de Guayaquil, Alborada 6ta Etapa Mz 670c Local 1-2. El establecimiento cuenta con transporte propio para realizar la entrega del producto si es que el cliente así lo solicita. La negociación y venta se la realiza directamente con el cliente, debido a esto se la denomina directa, como se muestra en la siguiente gráfica:

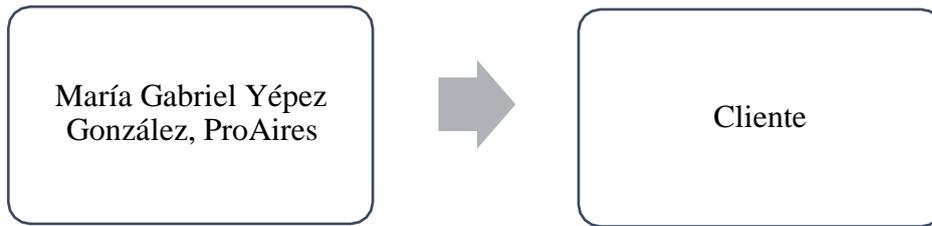


Figura 25. Canal de distribución
Elaborado por: Perazo (2020)

4.7.2 Promoción

Para la comercialización de electrodomésticos se recomiendan las siguientes promociones:

- Descuento del 10% a partir de \$3000 en compras diferidas.
- Descuento del 5% a partir de los \$1800 en compras con pago en efectivo.
- Productos adicionales a la compra que recuerden la marca María Gabriela Yépez González, ProAires, tales como gorras, termos y plumas.
- Establecimiento de redes sociales.
- Envío de productos de forma gratuita por la compra del mismo

Establecer canales de comunicación con el cliente es de vital importancia, la publicidad BTL permite establecer canales efectivos a un bajo costo, como sucede con las redes sociales tales como:

- Facebook



Figura 26. Fan page
Fuente: Facebook (2020)

La plataforma Facebook es la red social con mayores seguidores en la actualidad, la cual permite a los usuarios conocer de manera efectiva sobre diversos temas, el poseer una página con el nombre de María Gabriela Yépez González, ProAires facilitará la promoción de sus productos y dará a conocer sus características a sus clientes potenciales.

4.7.3 Precio

Al ser María Gabriela Yépez González, ProAires una empresa que se dedica a comprar productos que ya han sido elaborados, se ha establecido un margen porcentual de 35% para los diferentes productos que se comercializan como se muestra en la siguiente tabla, cabe recalcar que se ha tomado un valor promedio entre cada producto debido a que varían sus costos dependiendo de la marca.

Tabla 23.

Producto	Costo	Margen	Precio Final
Cocina a gas	\$376,00	35%	\$507,60
Refrigeradora	\$688,00	35%	\$928,80
Lavadoras	\$456,00	35%	\$615,60
Aires Acondicionados	\$960,00	35%	\$1.296,00
Televisores	\$416,00	35%	\$561,60
Microondas	\$240,00	35%	\$324,00
Electrodomésticos de cocina	\$680,00	35%	\$918,00

Elaborado por: Perazo (2020)

4.8 Procesos

En la actualidad la empresa no cuenta con un manual o guía que determinen el correcto proceso de abastecimiento y ventas, debido a que no existe un encargado permanente en este tipo de actividades, es por eso que se decidió crear los siguientes flujogramas que permitan al personal disponible los pasos a seguir para los siguientes casos:

4.8.1 Proceso de abastecimiento

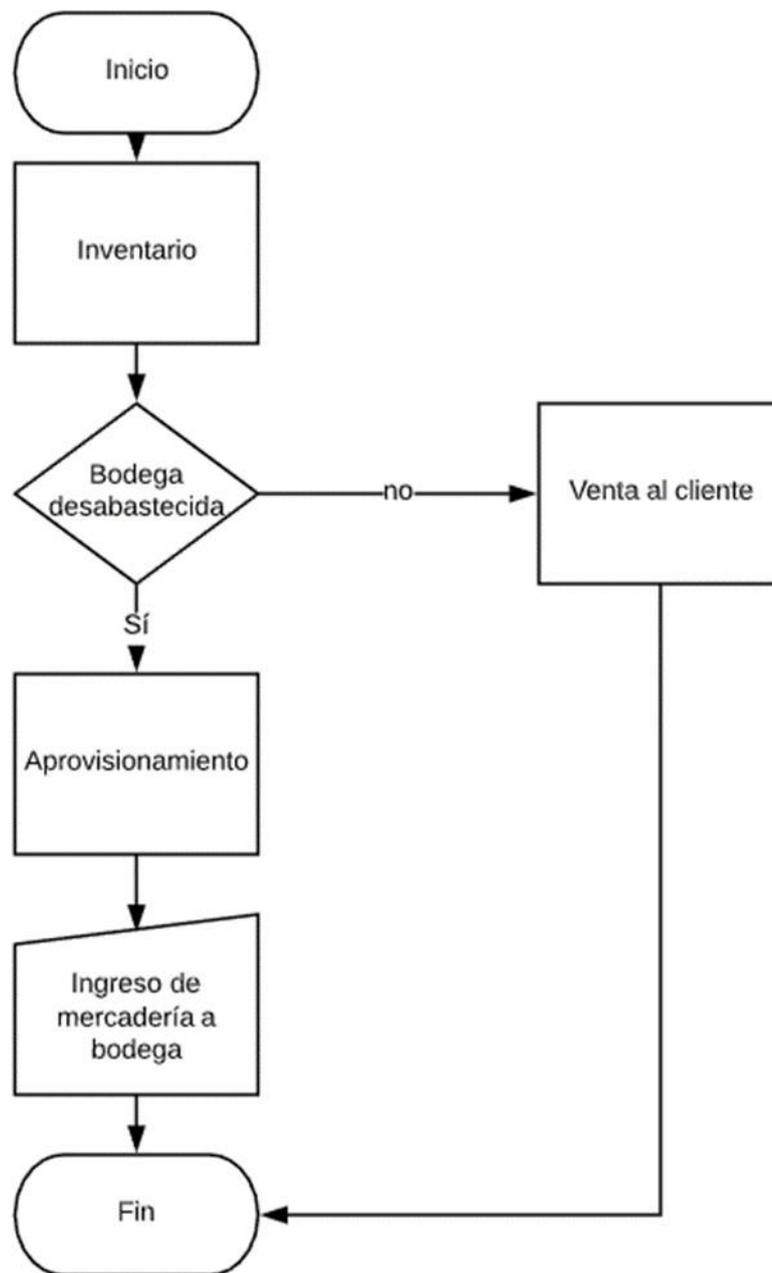


Figura 27. Proceso de abastecimiento

Elaborado por: Perazo (2020)

4.8.2 Estructura de Proceso de venta Sugerida

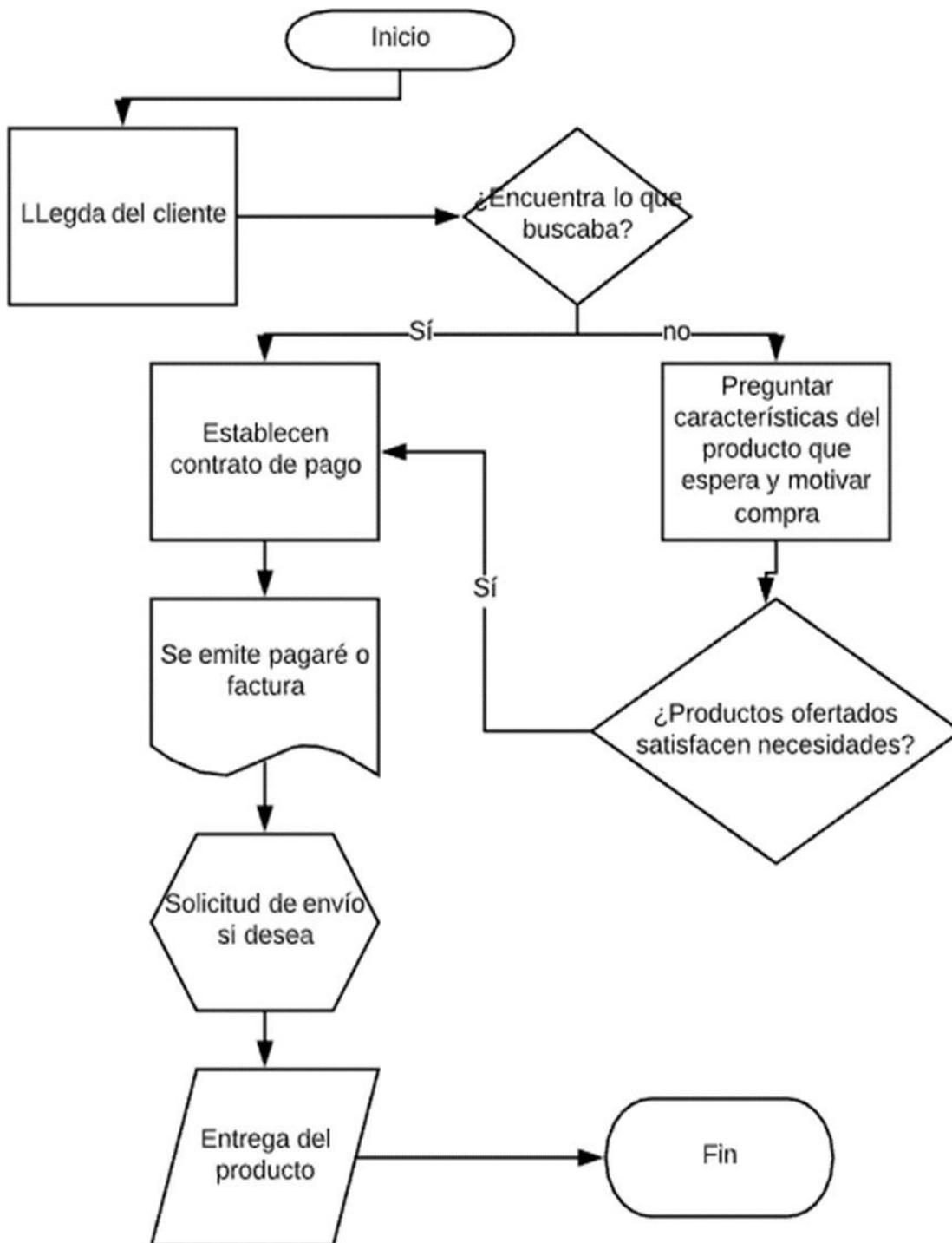


Figura 28. Proceso de ventas

Elaborado por: Perazo (2020)

Se deja indicado que no se puede hacer un cuadro comparativo por que la empresa ProAires no aplica ningún proceso en la gestión de ventas, lo realiza de manera empírica.

4.9 Gestión de cobranzas

4.9.1 Introducción

La implementación de la gestión de cobranza le genera a la empresa aplicar los procesos sugeridos en el presente proyecto obteniendo como resultado la recuperación a corto plazo la cartera vencida y fortaleciendo su liquidez.

El costo para realizar la gestión de cobranza está representado por el análisis de la cartera y el personal capacitado para realizar los cobros mediante recordatorio y seguimiento a cada uno de los clientes.

4.9.2 Proceso de cobranzas

Los pasos son:

- **Asignar facturas vencidas (opcional):** cuando una factura se vence para el pago, asígnela a un empleado de cobranzas para actividades de cobranza.
- **Enviar correos o cartas de notificación:** envíe por correo electrónico las notificaciones de atraso de pagos a los clientes.
- **Iniciar contacto directo:** si todavía hay facturas vencidas pendientes, llame a los clientes para analizar los motivos de la falta de pago. Después de cada llamada, registre los detalles de la llamada, incluida la fecha, la persona contactada, los motivos del pago atrasado y las promesas de pago.
- **Liquidar arreglos de pago (opcional):** Si es necesario aceptar un período de pago más largo, documente los términos de los pagos a realizar, así como cualquier interés a pagar y cualquier garantía personal de pago.
- **Ajustar límite de crédito (opcional):** En este punto, el personal de cobranza debe tener información suficiente sobre la situación financiera de un cliente para recomendarlo al personal de crédito si se requiere una reducción o finalización del límite de crédito de un cliente. El personal de crédito es responsable de cambiar un límite de crédito; el personal de cobros solo proporciona información.
- **Monitorear pagos bajo acuerdos de liquidación (opcional):** Si hay planes de pago especiales, compare las fechas de pago programadas con las fechas en que realmente se reciben los pagos y comuníquese con los clientes tan pronto como parezca que perderán una fecha de pago programada. Este nivel de monitoreo es necesario para evitar que los clientes retrasen sus pagos.

- **Consulte a la agencia de cobranza:** Una vez que se hayan intentado todas las demás técnicas de cobro internas, cambie las facturas a una agencia de cobro. En este punto, el cliente ciertamente debe ser colocado en una lista de retención de crédito.
- **Demandar al cliente (opcional):** Si todas las otras alternativas han fallado, reúname con el personal legal de la compañía para determinar si la compañía debe proceder judicialmente.
- **Conducta para cuentas incobrables:** Si hubo un problema específico con los sistemas de la compañía que causó una deuda incobrable, llame a una reunión de las personas más relacionadas con el problema para discutir una solución. Asigne la responsabilidad de los elementos de acción, documente la reunión y programe reuniones de seguimiento según sea necesario.

CONCLUSIONES

Al analizarse la actual situación de la estructura administrativa de la empresa ProAires, estudiando sus procesos internos, se encontró que esta compañía carece de una adecuada estructura organizacional, lo cual se comprobó al realizarse las encuestas. En base a lo anterior se concluye que usando un plan de diseño organizacional se promoverá la mejora en los procesos administrativos.

El área de cobranzas de la empresa se encuentra nula, es por eso que se propone la incorporación de nuevos talentos para que puedan desempeñarse dentro del área de ventas, y a su vez dentro del de cobranzas, esperando recuperar anualmente por lo menos el 15% del monto total de la cartera vencida.

El diseño de la estructura organizacional de los procesos internos, se estimaron sobre la estrategia integral en base a las capacidades y resultados laborales, por lo que se elevó la responsabilidad de los colaboradores, específicamente los jefes de área para responsabilizarse de las tareas encomendadas a cada miembro del departamento, y con ello mantener la competitividad de la empresa.

El diseño del negocio organizacional propuesto para la empresa María Gabriel Yépez González, ProAires, se compone de un plan estratégico, plan de marketing y plan financiero los cuales serán creados con la finalidad de mejorar las operaciones que se realizan actualmente dentro de la empresa. La empresa cuenta con varios años operando dentro del mercado de comercialización de electrodomésticos, sin embargo, esta se encuentra experimentando diferentes problemas financieros debido a las elevadas cantidades existentes en el rubro de cuentas por pagar, provocando problemas de financiamiento.

RECOMENDACIONES

Se recomienda a la empresa ProAires, efectuar el plan de diseño organizacional propuesto, con el objetivo de contribuir a los procesos administrativos y comerciales de forma eficiente y ordenada dentro de la organización, motivando con ello, a la identificación de las metas y objetivos de los colaboradores con la empresa, mediante estructuras organizacionales definidas que prevengan errores en sus funciones.

Se sugiere a la empresa ProAires, realizar revisiones periódicas de dicho plan de diseño organizacional, para fortalecer las estrategias de crecimiento y expansión de la compañía y mejorar los procesos administrativos, para de esta manera contribuir a la culminación de sus objetivos y metas.

Se recomienda a la empresa ProAires, realizar constantes capacitaciones a su personal con el objetivo de mejorar sus destrezas y habilidades integrando de esta manera, conocimientos e ideas nuevas, fortaleciendo las relaciones laborales y la gestión del conocimiento dentro de la institución.

Se sugiere a la administración, mejorar constantemente sus estrategias, a fin de conseguir un crecimiento sostenible a largo plazo, de tal forma que la compañía pueda expandir sus operaciones hacia otras ciudades del país, lo cual otorgará una mayor participación de mercado, y a su vez permitirá consolidar la marca para así garantizar la permanencia del negocio.

BIBLIOGRAFÍA

- Balanced Scorecard Institute. (2018). *What is Strategic Planning?* Obtenido de <https://www.balancedscorecard.org/BSC-Basics/Strategic-Planning-Basics>
- Izar Landeta, J. (2016). *Contabilidad administrativa*. México: Instituto Mexicano de Contadores Públicos. Recuperado el 09 de septiembre de 2018, de <http://ebookcentral.proquest.com/lib/ulaicavrsp/detail.action?docID=5308787>.
- Chapman, A. (2014). *Análisis DOFA y análisis PEST*. Obtenido de <http://www.degerencia.com/articulos.php>.
- Chiavenato, I. (2012). *Teoría, Proceso y Práctica*. Bogotá: McGraw-Hill.
- Fred, D. (2003). *Conceptos de administración estratégica* (9na. ed.). Mexico: Pearson Educación.
- Giegold, W. (2016). *Planificación empresarial*. México: McGraw-Hil.
- Gutiérrez, M. (09 de 07 de 2015). *Diseño de un modelo de gestión basado en el marketing estratégico para una empresa comercializadora de medicina homeopática. Tesis (Magister en Administración de Empresas) - Pontificia Universidad Católica del Ecuador*. Obtenido de Repositorio PUCE: <http://repositorio.pucesa.edu.ec/handle/123456789/1197>
- Jones, G., & George, J. (2015). *Administración Contemporánea 8ª ed.* México D.F.: McGrawHill Interamericana Editores S.A. de C.V.
- Manchego, S. (28 de 02 de 2013). *Diseño de un plan estratégico gerencial destinado a mejorar el posicionamiento de la pequeña empresa Edisomed S.A.* Obtenido de Repositorio UG: <http://repositorio.ug.edu.ec/handle/redug/13621>
- Martínez, D., & Milla, A. (2017). *La elaboración del plan estratégico a través del Cuadro de Mando Integral*. Barcelona: Alfair.
- Martínez, P. D. (2012). *Introducción al plan estratégico*. Ediciones Díaz de Santos. Recuperado el 19 de agosto de 2018, de <http://ebookcentral.proquest.com/lib/ulaicavrsp/detail.action?docID=3228410>.
- Mintzberg, H. (2015). *La estructuración de las organizaciones*. Madrid. Morales, Y. (2017). *DISEÑO DE UN MANUAL DE CONTROL DE PROCESOS ADMINISTRATIVOS PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA SCANRE S.A. EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL 2016*, Obtenido de <http://repositorio.ulvr.edu.ec/bitstream/44000/1737/1/T-ULVR-1554.pdf>
- Munch, L. (2014). *Administración. Gestión Organizacional, Enfoque y Proceso Administrativo* (Primera Edición. s.l. ed.). México: Pearson.

- Muñoz, C. (2010). *Cómo elaborar y asesorar una investigación de tesis*. DF México: Ingramex S. A.
- Navajo, P. (2015). *Planificación estratégica en organizaciones no lucrativas” 2ª edición*. Narcea: NARCEA.
- Pintos, G. (2009). *Los Manuales Administrativos Hoy*. Montevideo.
- Puchol, L. (2007). *Dirección y Gestión de Recursos Humanos*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- Robbins, S. (2011). *Administración* ((Décima Primera ed.). ed.). Naucalpan de Juarez, Mexico: Pearson Educación - Prentice Hall.
- Robbins, S. (2016). *Administración* ((Décima Primera ed.). ed.). Naucalpan de Juarez, Mexico: Pearson Educación - Prentice Hall.
- Rodriguez Valencia, J. (2016). *Como Aplicar la Planeación Estratégica en la Pequeña y Mediana Empresa*. Ecapsa – Thompson.
- Rojano, S. (2014). *Instrumentación y control en instalaciones de proceso*, Madrid.
- Sainz de Vicuña Ancín, J. M. (2017). *El plan estratégico en la práctica* (junio 2017 ed., Vol. 5º Edición). Madrid: ESIC Editorial.
- Sainz de Vicuña, J. (2017). *El plan estratégico en la práctica*. Buenos Aires: Desig.
- Sánchez, C., & Fajardo, A. (2019). *PLAN DE DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA EMPRESA DE INSUMOS MARIDUEÑA MARCHAN, DISTIMA S.A*. Obtenido de <http://repositorio.ulvr.edu.ec/bitstream/44000/1737/1/T-ULVR-1554.pdf>
- Serna Gomez, H. (2013). *Gerencia estratégica* (8º ed.). Bogotá, Colombia: 3R Editores.
- SmartDraw. (2018). *Organizational Chart*. Obtenido de <https://www.smartdraw.com/organizational-chart/>
- Steiner, G. A. (2015). *"Planificación Estratégica, Lo que Todo Director debe saber"* (Vigésima Tercera Reimpresión ed.). México: CECSA.
- Tamayo y Tamayo, M. (2011). *El proceso de la investigación científica*. Distrito Federal de México, Distrito Federal de México: : Limusa.
- Tomala, A. (2017). *Plan estratégico para la sostenibilidad de empresas familiares*. Obtenido de [http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/16493/1/TESIS%20ALISON%20TOMA LA.pdf](http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/16493/1/TESIS%20ALISON%20TOMA%20LA.pdf)
- Torres, S., & Herrera, M. (2012). *Manuales MAC4DV*. Obtenido de <http://www.monografias.com/trabajos90/modelo-administracion-empresas-constructoras-mac4dv/modelo-administracion-empresas-constructoras-mac4dv2.shtml#ixzz4yYhm9VPr>



ANEXOS

1. UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE DE GUAYAQUIL

ENCUESTA DIRIGIDA AL PERSONAL

OBJETIVO: Diagnosticar la situación organizacional de la empresa ProAires

PREGUNTAS:

1.- Edad laboral de la empresa ProAires

De 18 a 25 años

De 26 a 30 años

De 31 a 35 años

De 36 a 40 años

Más de 40 años

2.- Género:

Masculino

Femenino

3.- ¿Usted conoce claramente la misión y la visión de la empresa?

Si

No

4.- ¿Usted conoce claramente la estructura organizativa de la empresa?

Si

No

5.- ¿Cómo es el ambiente organizacional en la empresa ProAires?

- Excelente
- Muy buena
- Buena
- Regular

6.- ¿La empresa tiene un organigrama escrito, conocido y acatado por toda la organización?

- Si
- No
- No se

7.- ¿La empresa tiene políticas, manuales de procedimientos y descripción de cargos y funciones escritos, conocido y acatado para toda la organización?

- Si
- No
- No se

8.- ¿Están definidas claramente las funciones que debe realizar cada departamento?

- Si
- No
- No se

9.- ¿Considera necesario mejorar los procesos y procedimientos en el área o departamento en el que usted se desempeña?

- Si
- No

10.- ¿Se siente conforme trabajando en la empresa ProAires?

Si

No

11.- ¿Posee el gerente habilidad para la delegación de trabajo?

Si

No

12.- ¿Se practica el trabajo en equipo al interior de la empresa?

Si

No

13.- ¿Un Plan organizacional podría incidir en el mejoramiento y la productividad laboral?

Si

No

14.- ¿Considera usted necesario que se fortalezcan las relaciones laborales entre los colaboradores y la organización?

Si

No

15.- ¿Está usted de acuerdo en que la empresa ProAires, implemente una estructura organizacional que defina su rol en la organización?

Si

No



2. UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE DE GUAYAQUIL
ENTREVISTA DIRIGIDA AL ADMINISTRADOR

OBJETIVO: Diagnosticar la situación organizacional de la empresa ProAires

PREGUNTAS:

- 1.- ¿En la etapa de inducción a la empresa, se les proporciona a los empleados contratados la información de la empresa ProAires, tales como: ¿Misión, Visión, Objetivos?
- 2.- ¿En la actualidad, la empresa ProAires, cuenta con un organigrama que establezca los procesos internos para cada área de la empresa?
- 3.- ¿Cree usted que, al establecer un plan de diseño organizacional como parte de la organización de procesos productivos, mejora la coordinación de tareas entre los departamentos o áreas de la empresa?
- 4.- ¿Considera usted que la implementación de un plan de diseño organizacional beneficia al fortalecimiento de las tareas y responsabilidades de los trabajadores?
- 5.- ¿Considera usted que la administración de la empresa ha promovido la eficacia y eficiencia coordinada de los procesos internos para el ejercicio pleno de las actividades laborales de los departamentos?
- 6.- ¿En qué área de la empresa usted considera que no existe un adecuado control interno?
- 7.- ¿La compañía cuenta con un sistema de gestión para la cobranza?
- 8.- ¿Considera usted que los índices de cartera vencida afectan a la rentabilidad de la empresa?
- 9.- ¿Está usted de acuerdo con el tiempo que la empresa otorga a sus clientes para cumplir con sus obligaciones?
- 10.- ¿Cree usted que es eficiente el control que tiene la empresa sobre la cartera de clientes?



3. UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE DE GUAYAQUIL
GUÍA DE OBSERVACIÓN

OBJETIVO: Diagnosticar la situación organizacional de la empresa ProAires

Descripción		Malo	Regular	Bueno	Muy Bueno	Excelente
Valoración		1	2	3	4	5
CRITERIOS DE VALORACIÓN						
A	Conocimiento de las tareas y responsabilidades.					
B	Coordinación entre los procesos de cada departamento.					
C	Eficacia en el desempeño de las actividades individuales.					
D	Eficiencia en el desarrollo de procesos departamentales.					
E	Control y evaluación de procesos internos.					

4. Cocinas a gas



5. Refrigeradora



6. Lavadoras



7. Aires Acondicionados



8. Televisores



9. Microondas



10. Electrodomésticos de cocina



11. Vehículo



12. Fan page

