



**UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE
DE GUAYAQUIL**

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN

CARRERA DE INGENIERIA COMERCIAL

PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERIA COMERCIAL

TEMA:

**“PLAN DE DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA EMPRESA
EXPORTADORA DE MADERA TROPICAL AMAZÓNICA
EXPORTROPICALCORP S.A.”**

TUTOR:

MBA. FERNANDO DÁVILA MEDINA

AUTORES

ARRICIAGA CASTRO YULISSA STEFANIA

MEJÍA LAMILLA MELANIE LILIBETH

GUAYAQUIL

2021

| REPOSITARIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA | |
|---|--|
| FICHA DE REGISTRO DE TESIS | |
| TÍTULO Y SUBTÍTULO: PLAN DE DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA EMPRESA EXPORTADORA DE MADERA TROPICAL AMAZÓNICA EXPORTROPICALCORP S.A. | |
| AUTOR/ES: YULISSA STEFANIA ARRICIAGA CASTRO MELANIE LILIBETH MEJÍA LAMILLA | REVISORES O TUTORES: MBA. FERNANDO DÁVILA MEDINA |
| INSTITUCIÓN: Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil | Grado obtenido: Ingeniero comercial |
| FACULTAD: ADMINISTRACIÓN | CARRERA: INGENIERÍA COMERCIAL |
| FECHA DE PUBLICACIÓN: 2021 | N. DE PAGS: 145 |
| ÁREAS TEMÁTICAS: Educación Comercial y Administración | |
| PALABRAS CLAVE: Diseño, organización del trabajo, estructura administrativa, ambiente de trabajo. | |
| RESUMEN: La presente investigación se realizó con el propósito de ofrecer a la empresa exportadora de madera tropical Amazónica Exportropicalcorp S.A. una pauta para mejorar la gestión administrativa y así tener control de los procesos y actividades que se realizan en la empresa. En el marco teórico expusimos diferentes investigaciones relacionadas con la | |

implementación de diseños organizacionales. La metodología para la presente investigación fue descriptiva y el enfoque cualitativo para determinar el origen del problema en la empresa, por lo cual planteamos la técnica de entrevista y la técnica de observación. La entrevista fue dirigida a 3 colaboradores administrativos como lo es el jefe de producción, jefe de talento humano y el encargado de compras, las mismas que dieron como resultado la necesidad de implementar un manual de funciones, un manual de procesos y procedimientos, y con ello lograr que cada colaborador tenga de forma clara las actividades inherentes a su cargo, de qué manera realizarlas y a quien reportar las novedades que se presenten. Es necesario implementar los manuales antes mencionados, porque las actividades eran designadas conforme criterio de gerencia y comunicadas de forma verbal, como las actividades no estaban designadas correctamente se presentaban inconvenientes tales como: duplicidad de funciones, descenso en la efectividad, deficiencia de los procesos que se desarrollan en la empresa. Luego de realizar el análisis de costo beneficio se determinó que se deben implementar capacitaciones al personal de compra para reforzar conocimientos respecto a la identificación de la calidad de la madera requerida en la empresa.

| | | |
|---|---|--|
| N. DE REGISTRO (en base de datos): | N. DE CLASIFICACIÓN: | |
| DIRECCIÓN URL (tesis en la web): | | |
| ADJUNTO PDF: | SI <input checked="" type="checkbox"/> | NO <input type="checkbox"/> |
| CONTACTO CON AUTOR/ES: Arriciaga castro Yulissa stefani<a Mejía Lamilla Melanie Lilibeth | Teléfono: 0993873689 0999151961 | E-mail: yarriciagac@ulvr.edu.ec mmejial@ulvr.edu.ec |
| CONTACTO EN LA INSTITUCIÓN: | Decano: MSC. Oscar Paul Machado Álvarez Teléfono: 2596500 Ext. 203 E-mail: omachado@ulvr.edu.ec Director: PhD. William Quimí Delgado Teléfono: 2596500 E-mail: wquimi@ulvr.edu.ec | |

CERTIFICADO DE ANTIPLAGIO ACADÉMICO

TESIS EXPORTROPICALCORP S.A.

INFORME DE ORIGINALIDAD

0%

INDICE DE SIMILITUD

0%

FUENTES DE
INTERNET

0%

PUBLICACIONES

0%

TRABAJOS DEL
ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

Excluir citas

Activo

Excluir coincidencias

< 5%

Excluir bibliografía

Activo



Firma: -----

MBA. Fernando Dávila Medina

C.I.: 0906158829

DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS PATRIMONIALES

Los estudiantes egresados YULISSA STEFANIA ARRICIAGA CASTRO – MELANIE LILIBETH MEJÍA LAMILLA, declaramos bajo juramento, que la autoría del presente proyecto de investigación, **Plan de diseño organizacional para la empresa exportadora de madera tropical Amazónica EXPORTROPICALCORP S.A.**, corresponde totalmente a los suscritos y nos responsabilizamos con los criterios y opiniones científicas que en el mismo se declaran, como producto de la investigación realizada.

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

Autores

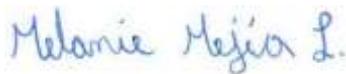
Firma:



YULISSA ESTEFANIA ARRICIAGA CASTRO

C.I. 0929479772

Firma:



MELANIE LILIBETH MEJÍA LAMILLA

C.I. 0941857336

CERTIFICACIÓN DE ACEPTACIÓN DEL TUTOR

En mi calidad de Tutor del Proyecto de Investigación **Plan de diseño organizacional para la empresa exportadora de madera tropical Amazónica EXPORTROPICALCORP S.A.**, 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 exportadora de madera tropical Amazónica EXPORTROPICALCORP S.A.**, presentado por los estudiantes YULISSA STEFANIA ARRICIAGA CASTRO – MELANIE LILIBETH MEJÍA LAMILLA como requisito previo, para optar al Título de INGENIERÍA COMERCIAL encontrándose apto para su sustentación.



Firma: -----

MBA. Fernando Dávila Medina

C.I.: 0906158829

AGRADECIMIENTO

Al concluir una etapa importante en mi vida quiero agradecer a aquellos que caminaron a mi lado en todo momento y siempre fueron inspiración, motivación y fortaleza para continuar la meta que me tracé al salir de colegio. En especial para Dios, mis padres, mis hermanos y mi novio.

Agradezco a Dios por haber guiado cada uno de mis pasos y darme la fortaleza para seguir adelante, por haberme concedido una familia maravillosa y por poner a las personas correctas en cada etapa de mi vida.

Gracias a mi familia, especialmente a mis padres por ser mi principal motivación en cumplir mis metas, gracias a ellos por siempre creer en mí y enseñarme a luchar por lo que quiero.

A mi hermana que siempre ha estado presente en mis triunfos y fracasos, apoyándome y dándome fuerzas para continuar.

Y gracias a mi novio y futuro esposo Víctor por su incondicional apoyo, sus palabras de confianza en mis momentos más difíciles.

A nuestro tutor MBA. Fernando Dávila por el tiempo y dedicación en la elaboración de este proyecto.

Y también agradecer a los fundadores de la empresa Exportropicalcorp S.A. por permitir desarrollar nuestro proyecto de tesis.

Yulissa Stefania Arriciaga Castro

Primero a Dios por permitirme cumplir una de las metas que me he trazado y por bendecirme con una gran familia y amigos que siempre me han alentado a cumplir todos los objetivos que me he propuesto a lo largo de mi vida.

A mis padres que siempre me han apoyado y me han enseñado que nunca debo rendirme y que cada cosa que me propongo la puedo cumplir con paciencia, esfuerzo y dedicación, gracias a ellos pude culminar mi carrera universitaria.

A mis hermanos por estar presentes en todo momento, sobre todo a mi hermanita que me motiva a ser mejor persona cada día.

A nuestro tutor MBA. Fernando Dávila Medina, por sus conocimientos, experiencia, esfuerzo y dedicación que nos brindó para elaborar el presente proyecto de investigación.

Melanie Lilibeth Mejía Lamilla

DEDICATORIA

Dedico este proyecto de tesis en primer lugar a Dios, quien supo guiarme por el buen camino, me brindo salud y fuerzas para seguir adelante y no desmayar en mi trayectoria universitaria.

A mis padres Francisco Arriciaga y Mayra Castro quienes han velado por mi bienestar y cosecharon en mí los mejores principios para convertirme en una excelente persona.

A mis hermanos Bella y Francisco y demás familia por su compañía en los momentos más importantes de mi vida y valiosas palabras de aliento.

Y a Víctor Herrera por su amor y gran apoyo en todo momento.

Yulissa Stefania Arriciaga Castro

Dedico este trabajo a Dios por brindarme salud y sabiduría para lograr culminar mi carrera universitaria.

A mis padres Javier Mejía y Mariuxi Lamilla, que siempre han sido mi fuente de inspiración para cumplir todos mis objetivos, los mismos que constantemente me guiaban e impulsaban a seguir adelante, gracias por todos los sacrificios y esfuerzos que hicieron para que pudiera estudiar y obtener una carrera universitaria.

A mis abuelos, Dionicio Lamilla y Esther Villamar por todo el cariño y el apoyo que siempre me han brindado.

A mis hermanos por motivarme a no rendirme y seguir adelante.

Melanie Lilibeth Mejía Lamilla

ÍNDICE GENERAL

| | |
|---|------|
| PORTADA..... | I |
| FICHA DE REGISTRO DE TESIS..... | II |
| CERTIFICADO DE ANTIPLAGIO ACADÉMICO..... | IV |
| DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS PATRIMONIALES | V |
| CERTIFICACIÓN DE ACEPTACIÓN DEL TUTOR | VI |
| AGRADECIMIENTO | VII |
| DEDICATORIA | VIII |
| ÍNDICE GENERAL..... | IX |
| ÍNDICE DE TABLAS..... | XII |
| ÍNDICE DE FIGURAS..... | XII |
| INTRODUCCIÓN..... | 1 |
| CAPÍTULO I..... | 2 |
| 1. Diseño de la investigación | 2 |
| 1.1. Tema:..... | 2 |
| 1.2. Planteamiento Del Problema..... | 2 |
| 1.3. Formulación del problema | 3 |
| 1.4. Sistematización del problema..... | 3 |
| 1.5. Objetivos de la investigación | 4 |
| 1.5.1. Objetivo general | 4 |
| 1.5.2. Objetivos específicos | 4 |
| 1.6. Justificación de la investigación | 4 |
| 1.7. Delimitación o alcance de la investigación | 5 |
| 1.8. Idea a defender | 6 |
| 1.9. Línea de investigación..... | 6 |
| CAPITULO II..... | 7 |
| 2. Marco teórico..... | 7 |
| 2.1. Marco referencial histórico | 7 |
| 2.1.1. Administración | 10 |
| 2.1.2. Principios generales de la administración..... | 10 |
| 2.1.3. Manual | 11 |
| 2.1.4. Manual administrativo | 12 |
| 2.1.5. Manual de procedimiento | 12 |
| 2.1.6. Procesos | 14 |
| 2.1.7. Proceso administrativo | 14 |
| 2.1.8. Productividad | 14 |

| | | |
|-------------------|---|----|
| 2.1.9. | Evaluación de desempeño | 15 |
| 2.1.10. | Comunicación Interna | 15 |
| 2.1.11. | Tipos de Diseño..... | 15 |
| 2.1.12. | Estructuras organizacionales | 16 |
| 2.1.13. | Proyecto organizacional..... | 16 |
| 2.1.14. | Planificación organizacional..... | 17 |
| 2.1.15. | Reingeniería de procesos | 17 |
| 2.1.16. | Gestión empresarial por procesos..... | 17 |
| 2.1.17. | Meta organizacional | 18 |
| 2.1.18. | Diseño organizacional | 18 |
| 2.1.19. | Cambio organizacional | 19 |
| 2.1.20. | Análisis Pestel | 19 |
| 2.1.21. | Matriz de evaluación de factores internos (EFI) | 20 |
| 2.1.22. | Cinco Fuerzas De Porter..... | 21 |
| 2.1.23. | FODA | 22 |
| 2.1.24. | Packing list | 22 |
| 2.1.25. | Beaufort (BFT) | 23 |
| 2.1.26. | Centros de acopio | 23 |
| 2.2. | Marco Conceptual..... | 23 |
| 2.2.1. | Diseño organizacional | 23 |
| 2.2.2. | Visión organizacional | 23 |
| 2.2.3. | Clima Organizacional | 24 |
| 2.2.4. | Valores organizacionales | 24 |
| 2.3. | Marco Legal..... | 24 |
| 2.3.1. | Marco legal forestal del ecuador..... | 24 |
| 2.3.2. | MAE (ministerio del ambiente)..... | 25 |
| 2.3.3. | Instituciones Regulatoras Y De Control..... | 25 |
| 2.3.4. | SENAE | 26 |
| 2.3.5. | SRI | 27 |
| 2.3.6. | Código De Trabajo | 27 |
| CAPITULO III..... | | 29 |
| 3. | Marco Metodológico | 29 |
| 3.1. | Tipo De Investigación..... | 29 |
| 3.2. | Enfoque De La Investigación | 29 |
| 3.3. | Técnicas De Investigación..... | 29 |
| 3.3.1. | Entrevistas..... | 30 |

| | | |
|--------------------------|--|-----------|
| 3.3.2. | Observación | 30 |
| 3.4. | Población..... | 30 |
| 3.5. | Análisis de resultados..... | 31 |
| 3.5.1. | Entrevistas realizadas | 31 |
| 3.5.1.1. | Análisis de la entrevista | 38 |
| 3.5.2. | Fichas de observación | 39 |
| 3.6. | Matriz FODA..... | 49 |
| 3.7. | Matriz de factores internos..... | 51 |
| 3.7.1. | Análisis matriz EFI | 52 |
| 3.8. | Análisis Pestel | 53 |
| CAPITULO IV | | 56 |
| 4. | Propuesta | 56 |
| 4.1. | Título de la propuesta | 56 |
| 4.1.1. | Justificación de la propuesta | 56 |
| 4.1.2. | Desarrollo de la propuesta..... | 57 |
| 4.1.3. | Objetivo general de la propuesta | 57 |
| 4.1.4. | Objetivos específicos de la propuesta | 57 |
| 4.1.5. | Misión..... | 57 |
| 4.1.6. | Visión..... | 57 |
| 4.1.7. | Valores..... | 58 |
| 4.1.8. | Organigrama..... | 58 |
| 4.2. | Manual de procesos y procedimientos..... | 59 |
| 4.3. | Manual de funciones | 79 |
| 4.4. | Análisis costo-beneficio..... | 119 |
| 4.4.1. | Análisis de beneficios intangibles | 119 |
| 4.4.2. | Análisis de beneficios tangibles | 120 |
| 4.4.3. | Relación Costo-Beneficio con incremento en las ventas del 3% | 120 |
| 4.4.4. | Relación Costo-Beneficio con incremento en las ventas del 7% | 121 |
| 4.4.5. | Relación Costo-Beneficio con incremento en las ventas del 9% | 121 |
| Conclusiones | | 122 |
| Recomendaciones | | 123 |
| BIBLIOGRAFÍA..... | | 124 |
| Anexos | | 127 |

Índice de tablas

| | |
|--|-----|
| Tabla 1 Marco referencial histórico..... | 9 |
| Tabla 2 Ficha de observación de contratación de personal | 39 |
| Tabla 3 Ficha de observación de las actividades logísticas que intervienen en el proceso de embarque de bloques | 41 |
| Tabla 4 Ficha de observación de las actividades logísticas que intervienen en el proceso de recepción de madera | 43 |
| Tabla 5 Ficha de observación del espacio físico de la bodega de almacenamiento del producto terminado..... | 45 |
| Tabla 6 Ficha de observación de revisión del desarrollo de los estados financieros y las actividades que realizan en el departamento contable..... | 47 |
| Tabla 7 Matriz de fortalezas, debilidades, oportunidades, amenazas..... | 49 |
| Tabla 8 Matriz de evaluación de factores internos | 51 |
| Tabla 9 Análisis Pestel | 53 |
| Tabla 10 Beneficios intangibles | 119 |
| Tabla 11 Análisis de beneficios tangibles | 120 |
| Tabla 12 Relación costo-beneficio con incremento en ventas del 3% | 120 |
| Tabla 13 Relación costo-beneficio con incremento en ventas del 7% | 121 |
| Tabla 14 Relación costo-beneficio con incremento en ventas del 9% | 121 |

Índice de figuras

| | |
|--|----|
| Figura 1 Ubicación geográfica de la empresa Exportropicalcorp S.A. | 5 |
| Figura 2 Organigrama de la empresa Exportropicalcorp S.A. | 58 |
| Figura 3 Flujograma del proceso de recepción de madera | 61 |
| Figura 4 Flujograma del proceso de selección y contratación de personal | 66 |
| Figura 5 Flujograma del proceso de elaboración y revisión de los estados financieros. | 71 |
| Figura 6 Flujograma del proceso de coordinación de embarques | 76 |
| Figura 7 Organigrama de la empresa Exportropicalcorp S.A. | 79 |
| Figura 8 Organigrama de la empresa Exportropicalcorp S.A. | 83 |
| Figura 9 Organigrama de la empresa Exportropicalcorp S.A. | 86 |
| Figura 10 Organigrama de la empresa Exportropicalcorp S.A. | 89 |

| | |
|---|-----|
| Figura 11 Organigrama de la empresa Exportropicalcorp S.A. | 92 |
| Figura 12 Organigrama de la empresa Exportropicalcorp S.A. | 95 |
| Figura 13 Organigrama de la empresa Exportropicalcorp S.A. | 99 |
| Figura 14 Organigrama de la empresa Exportropicalcorp S.A. | 102 |
| Figura 15 Organigrama de la empresa Exportropicalcorp S.A. | 106 |
| Figura 16 Organigrama de la empresa Exportropicalcorp S.A. | 109 |
| Figura 17 Organigrama de la empresa Exportropicalcorp S.A. | 112 |
| Figura 18 Organigrama de la empresa Exportropicalcorp S.A. | 115 |

INTRODUCCIÓN

La empresa EXPORTROPICALCORP S.A. es una empresa posicionada en el cantón Durán que se dedica al procesamiento de madera y producción de bloques de madera para posteriormente exportar a China. Es una empresa que inició sus actividades en octubre del 2019 con la compra de madera en producto terminado y enviarla al cliente, pero al mismo tiempo estaba en proyecto la implementación de su propia planta de producción. Al ser una empresa con poco tiempo no se tiene establecido de manera formal funciones o tareas delegadas al personal, tampoco se cuenta con procedimientos definidos para realizar eficazmente las tareas evitando la duplicidad de funciones, desorden en el desarrollo de las tareas. En base a lo antes mencionado se realizó la presente investigación con el objetivo de otorgarle a la empresa una herramienta necesaria para plasmar el proceso de las actividades específicas dentro de la empresa.

Al aplicar esta herramienta administrativa en la empresa se espera lograr cumplir los objetivos que se han diseñado; puesto que cada colaborador cuenta con una adecuada estructura de las funciones a realizar de manera que puede cumplir a cabalidad con las actividades designadas.

CAPÍTULO I

1. Diseño de la investigación

1.1. Tema:

“Plan de Diseño Organizacional para la empresa Exportadora de Madera Tropical Amazónica Exportropicalcorp S.A.”

1.2. Planteamiento Del Problema

Hoy en día la inversión extranjera ha tenido un gran crecimiento en el Ecuador lo que conlleva a el aumento de los nuevos emprendimientos en el país, por lo que es necesario que cada empresa al momento de iniciar sus actividades pueda contar con un diseño organizacional estructurado con el fin de que los miembros cuenten con las herramientas necesarias y logren desempeñar correctamente las actividades que se le han designado. Entre los procesos fundamentales que cada empresa debe de poseer están: Manual de funciones, procesos organizacionales, estructura organizacional y manual de procedimientos ya que de esta manera cada miembro de la compañía obtiene una responsabilidad a su cargo la cual debe de ser controlada por el jefe inmediato según el organigrama de cada empresa y también se logra optimizar el tiempo en cada desarrollo de las actividades.

La empresa Exportropicalcorp S.A. se dedica a la exportación de madera balsa a China; inició sus actividades en octubre del 2019 con la exportación de 10 contenedores y conforme han avanzado los días, su producción ha aumentado tanto a nivel de compra de madera para poder procesarla; como para la exportación del producto terminado. En la actualidad cuenta con 37 colaboradores dentro del proyecto debido al crecimiento notable de la empresa; sin embargo, se ha observado los siguientes inconvenientes:

En primer lugar, no existe un manual de procesos, lo que da como consecuencia que el flujo de compras sea desordenado y caótico ya que los precios de este tipo de madera tienden a ser muy cambiantes y por no llevar un correcto control referente a los costos se realizan compras con precios elevados y en ocasiones la madera no cumple con los estándares de calidad establecidos.

En segundo lugar, no cuenta con un manual de funciones y responsabilidades designadas para los colaboradores de la empresa lo que conlleva a que se realicen actividades repetidas aumentando la carga laboral por colaborador ya que al realizar actividades que

no están dentro de su perfil, desgastan su tiempo, energía y recursos en actividades y funciones que realmente no le corresponden.

Paralelamente, en el departamento contable no existe una adecuada recepción documental tales como: notas de compra, notas de venta, factura de proveedores generando desorden al momento de realizar declaraciones, pagos a proveedores o revisión por parte del personal administrativo.

Adicionalmente, se ha observado que no existe un adecuado control de costos en relación a la compra de la madera. Se conoce que existen documentos de egresos para la compra de madera; sin embargo, al realizar la inspección pertinente se ha observado que la materia prima no cumple con los requisitos de calidad por lo que da como consecuencia pérdida de dinero, tiempo y recursos.

Por lo antedicho, los investigadores proponen la creación de un plan de diseño organizacional con la finalidad de realizar los debidos levantamientos de procesos y manual de funciones que otorguen a la compañía una herramienta de suma importancia para el desarrollo y continuo crecimiento de la empresa.

1.3. Formulación del problema

¿Qué cambios se necesitan implementar para el correcto manejo de los procesos, actividades y funciones de la empresa Exportadora de Madera Tropical Amazónica Exporttropicalcorp S.A.?

1.4. Sistematización del problema

¿De qué manera se pueden identificar las deficiencias que se presentan actualmente en la empresa Exporttropicalcorp S.A.?

¿Qué herramienta podría ayudar a la empresa a organizar los procesos?

¿Cuál será la manera de identificar la secuencia y el orden de las actividades de la empresa?

¿De qué manera se podrá determinar la viabilidad del diseño organizacional de la empresa?

1.5. Objetivos de la investigación

1.5.1. Objetivo general

Elaborar un plan de diseño organizacional para la empresa Exportadora de Madera Tropical Amazónica Exportropicalcorp S.A.

1.5.2. Objetivos específicos

- Diagnosticar la situación de la empresa Exportropicalcorp S.A.
- Identificar las estrategias organizacionales que contribuyan a mejorar los procesos internos de la compañía.
- Elaborar un manual de procedimientos para la empresa Exportropicalcorp S.A.
- Analizar la relación costo/beneficio en la implantación del plan de diseño organizacional.

1.6. Justificación de la investigación

Para que una compañía logre cumplir sus metas establecidas debe contar con un recurso humano capacitado que se encuentre comprometido a contribuir con el crecimiento de la empresa; sin embargo, la compañía debe contar con las herramientas necesarias tales como un buen diseño organizacional que le permita poseer una estructura ordenada y sinérgica de tareas, responsabilidades, las mismas que sean designadas a los miembros de la empresa; y de esta manera disminuir los problemas de organización que enfrenta continuamente la empresa Exportropicalcorp S.A.; como la falta de coordinación en las actividades realizadas por el personal.

Por otra parte, los colaboradores desconocen las responsabilidades que conlleva su trabajo y el procedimiento a seguir, lo que da como consecuencia una inapropiada ejecución de tareas, duplicidad de funciones y a su vez un retraso en el cumplimiento de las actividades. Teniendo en cuenta que la empresa Exportropicalcorp S.A. no cuenta con una estructura organizacional definida se considera oportuno la implementación de un diseño que establezca funciones, departamentos y políticas, y así delegar responsabilidades a los trabajadores de la empresa.

Además, el presente diseño tiene como objetivo generar beneficios en la estructura organizacional, y servirá como apoyo para una mejor gestión administrativa, logrando una mayor eficiencia y eficacia en la ejecución de las tareas designadas.

Al aplicar esta herramienta administrativa en la empresa se espera lograr cumplir los objetivos que se han diseñado; puesto que cada colaborador cuenta con una adecuada estructura de las funciones a realizar de manera que puede cumplir a cabalidad con las actividades designadas.

Con esta propuesta de plan de diseño organizacional se pretende demostrar que el mismo es de vital importancia para el desarrollo y crecimiento de todas instituciones sin importar su naturaleza.

1.7. Delimitación o alcance de la investigación

La presente investigación será limitada en la empresa Exportropicalcorp S.A.

- Campo: Administrativo
- Aspecto: Diseño organizacional
- País: Ecuador
- Provincia: Guayas
- Cantón: Durán
- Espacio: Exportadora de Madera Tropical Amazónica



Figura 1 Ubicación geográfica de la empresa Exportropicalcorp S.A.

Fuente: google map

1.8. Idea a defender

La creación de un plan de diseño organizacional para la empresa Exportadora de Madera Tropical Amazónica Exportropicalcorp S.A. permitirá que la gestión administrativa tenga un adecuado control de los procesos y actividades en la empresa para mejorar la productividad.

1.9. Línea de investigación

- **Línea institucional.** Desarrollo estratégico empresarial y emprendimientos sustentables.
- **Línea de facultad.** Desarrollo empresarial y del talento humano.

CAPITULO II

2. Marco teórico

2.1. Marco referencial histórico

En cuanto al marco referencial histórico se puede citar los siguientes trabajos de investigación que se basan en la elaboración de plan de diseños organizacionales.

De acuerdo con Baque, J., & Cobeña, R. (2019). En su trabajo denominado “Plan de diseño Organizacional para la Compañía Industrial Maderera Tecnoforesta S.A (*Tesis de titulación*). Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil, Guayaquil”. Propusieron como objetivo general elaborar un plan de diseño organizacional para la creación del área de seguridad y salud ocupacional en la Compañía Industrial Maderera Tecnoforesta S.A. que permitirá realizar disposiciones reglamentarias internas de control, normas de seguridad industrial y salud ocupacional tomando como referencia las normas OHSAS 18001 con el fin de reducir los índices anuales de accidentes laborales en la compañía.

Según Fajardo, A., & Sanchez, C. (2019). En su trabajo nombrado” Plan de diseño organizacional para la empresa de Insumos Maridueña Marchan, Distima S.A. (*Tesis de titulación*). Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil, Guayaquil”. Propusieron como objetivo general estructurar un plan de diseño organizacional que beneficie a los procesos administrativos y comerciales de la Distribuidora de Insumos Maridueña Marchan Distima S.A. y concluyeron que la implementación del plan de diseño organizacional promovió la estructuración de procesos administrativos y la división departamental para establecer de manera clara las tareas en cada área de la empresa, por lo que cada jefe departamental debe mantener una organización laboral adecuada para motivar al desarrollo empresarial.

De acuerdo con Salcedo, S. (2016). En su trabajo de investigación designado como “Propuesta de estructura organizacional para la empresa camaronera Jemaredli S.A. (*Tesis de titulación*). Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, Guayaquil.” Propusieron como objetivo general diseñar una propuesta de modelo organizacional adecuado para la empresa camaronera Jemaredli S.A, que permita mejorar el desarrollo empresarial y concluyeron que la empresa no cuenta con una estructura organizacional y manual de funciones la misma que no ha permitido su desarrollo funcional y un desarrollo rápido de posicionamiento, ya que no está acorde con las funciones, responsabilidades y necesidades que se deben realizar.

Según Hernández, N. (2017). En su trabajo denominado “Propuesta de diseño organizacional para el área comercial de la empresa Industrial A. (Tesis de titulación). Universidad de Chile, Santiago”. Propusieron como objetivo general un nuevo diseño organizacional para el área comercial, acorde con la estrategia establecida y concluyeron que, frente a la negatividad del nivel corporativo de realizar un cambio formal de estructura comercial, fue posible detectar desmotivación en el equipo comercial, especialmente en quienes habían cambiado de cargo y quienes habían sido ascendidos. Los involucrados plantearon la falta de compromiso.

Rosero Fabara Emilia Mercedes, 2019 señala en su proyecto “Propuesta De Diseño De Manual De Procedimientos Para La Empresa Netvalle Tv (Tesis De Titulación). Pontificia Universidad Católica Del Ecuador”; propone como objetivo general diseñar manuales de procedimientos para los procesos que genere eficiencia en NETVALLE TV y sea competitiva dentro del mercado; a su vez dentro de su proyecto considera que por la falta de manuales de procedimientos se han generado confusiones, reprocesos y errores.

Según Concha, Raul Fernando Soto (Tesis de Titulación). Universidad del Bio-Bio Chile, 2008 determina que el diseño de una estructura organizacional traería como beneficios la mejora en la planificación de los proyectos y el establecimiento de equipos, junto con dar claridad a las funciones de cada uno de los miembros.

(SUÁREZ, 2017) En su trabajo de investigación llamado “Propuesta de Diseño Organizacional en las áreas funcionales Administrativa y Comercial para la empresa de servicios públicos del municipio de Cuitiva-Emcuitiva S.A.” ESP tiene como finalidad realizar un análisis al diagnóstico de la empresa, a las encuestas, a la entrevista y a la planificación estratégica para extraer las falencias y elaborar una serie de estrategias que como resultado de como resultado la elaboración del diseño organizacional.

(BARRA, 2016) en su proyecto de grado plantea como objetivo general “Desarrollar una propuesta de diseño organizacional acorde a las nuevas definiciones estratégicas de la organización, más eficiente y que permita mejorar la estructura organizacional actual; que relacione la estrategia, los procesos, la estructura y los recursos, de forma tal de cumplir con los nuevos objetivos estratégicos definidos.

Los proyectos anteriormente citados se relacionan con el presente trabajo de investigación debido que la empresa Exportadora de Madera Tropical Amazónica Exportropicalcorp S.A. necesita implementar un diseño organizacional que permitirá que

la gestión administrativa tener mayor control de los procesos y actividades que deben realizarse en la empresa.

Tabla 1 *Marco referencial histórico*

| Año | Autor | Tema | Fuente | Sitio Web |
|------------|-------------------------------------|---|---|--|
| 2019 | Baque, Pablo Cobeña, Ruth | “Plan de diseño organizacional para la Compañía Industrial Maderera Tecnoforesta S.A.” | Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil | http://repositorio.ulvr.edu.ec/handle/44000/3470 |
| 2019 | Fajardo, Andrés Sánchez, Coraima | “Plan de diseño organizacional para la empresa distribuidora de insumos Maridueña Marchan Distima S.A.” | Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil | http://repositorio.ulvr.edu.ec/handle/44000/3322 |
| 2016 | Salcedo, Silvia | “Propuesta de estructura organizacional para la empresa camaronera Jemaredli S.A.” | Universidad Católica de Santiago de Guayaquil | http://repositorio.ucsg.edu.ec/bitstream/3317/6785/1/T-UCSG-PRE-ECO-MD-ADM-69.pdf |
| 2017 | Hernández, Natalia | “Propuesta de diseño organizacional para el área comercial de empresa Industrial A.” | Universidad de Chile | http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/145514/Her n%E2%94%9C%C3%ADndez%20Cifuentes%20Natalia.pdf?sequence=1&isAllowed=y |
| 2019 | Emilia, Rosero | “Propuesta de diseño de manual de procedimientos para la empresa NETVALLE TV.” | Pontificia Universidad Católica del Ecuador | http://repositorio.puce.edu.ec/handle/22000/16283 |
| 2008 | Raúl, Soto | “Diseño de una estructura organizacional para la empresa TURBOMECANICA LTDA.” | Universidad del Bio-Bio, Chile | http://repobib.ubiobio.cl/jspui/bitstream/123456789/2295/1/Soto_Concha_Raul_Fernando.pdf |
| 2017 | Segundo, Toca | “Propuesta de diseño organizacional en las áreas funcionales administrativa y comercial para la empresa de servicios públicos del municipio de CUITIVA-EMCUIATIVA. ESP” | Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia | https://repositorio.uptc.edu.co/bitstream/001/1922/1/TGT-644.pdf |
| 2016 | Jeannette, Barrientos | “Propuesta de diseño organizacional para apoyar cambios estratégicos en BOMBAS LTDA.” | Universidad de Chile | repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/140139/Propuesta %20de%20diseño%20organizacional%20para%20apoyar%20 cambios%20estratégicos%20en%20Bombas%20Ltda.pdf?seq uence=1&isAllowed=y |

Elaborado por: Arriaga & Mejía (2021)

2.2 Fundamentación teórica

La teoría organizacional tiene como finalidad ayudar a gerentes y administradores, a comprender los fenómenos que se pueden presentar dentro y fuera de la organización.

Es de gran importancia tener un soporte teórico del presente trabajo, por ello citaremos varias teorías referentes al trabajo de investigación:

2.1.1. Administración

Para (Fayol, 1987) administrar es prever, organizar, mandar, coordinar y controlar.

- Prever es escrutar el porvenir y confeccionar el programa de acción.
- Organizar es constituir el doble organismo, material y social, de la empresa.
- Mandar es dirigir al personal.
- Coordinar es ligar, unir y armonizar todos los actos y todos los esfuerzos.
- Controlar es vigilar para que todo suceda conforme a las reglas establecidas y a las órdenes dadas.

A partir de las teorías estudiadas las autoras de la presente investigación definen que la administración tiene como principal objetivo la creación de instrumentos y métodos que sirvan para optimizar los recursos de la empresa para el cual es necesario tener una sinergia de procesos.

2.1.2. Principios generales de la administración

1. División de trabajo. – La especialización permite que la persona reúna habilidad y mejore consecutivamente sus habilidades; de tal manera, pueda ser cada vez más eficiente.
2. Autoridad. – La facultad de dictar ordenes, las cuales deben de ir equilibradas con la responsabilidad.
3. Disciplina. – Se basa en la obediencia por parte de los empleados conforme a las normas y políticas establecidas en las empresas.
4. Unidad de mando. – Los colaboradores de la empresa para la ejecución de sus actividades debe recibir órdenes únicamente de un jefe.
5. Unidad de dirección. – El equipo de trabajo debe de estar encaminado a cumplir los mismos objetivos en un solo plan. Es esencial para así poder lograr unidad y coordinación en las actividades de la empresa.

6. Subordinación del interés particular al interés general.
7. Remuneración del personal. – Hace referencia al precio del servicio prestado por parte del empleado y a su vez conseguir la satisfacción al empleado y al empleador.
8. Centralización. – Consiste en las jerarquías dependiendo de la condición del negocio y de la calidad del personal.
9. Jerarquía. – Es importante para la unidad de dirección. Se basa en el número de niveles en la jerarquía de jefes desde la autoridad inferior hasta la superior en la organización.
10. Orden. – Se refiere al orden material y orden social son necesarios. El orden material disminuye la pérdida de tiempo y el segundo se obtiene con organización.
11. Equidad. – Es el equilibrio entre amabilidad y justicia. Es decir, dar un buen trato a los empleados anteponiendo la justicia.
12. Estabilidad del personal. – Es una forma de incentivar al personal, ya que trabajan mejor al tener en cuenta seguridad en su trabajo y oportunidad de crecimiento profesional.
13. Iniciativa. – Dar oportunidad a que cada empleado muestre sus habilidades y aptitudes, es decir que puedan tomar la iniciativa, es una fuente de fortaleza para la empresa.
14. La unión del personal. – Para (Fayol, 1987) “Es necesario un verdadero talento para coordinar esfuerzos, provocar el entusiasmo, utilizar las capacidades de cada persona, y recompensar a cada uno según sus méritos, sin despertar posibles celos, y recompensar a cada uno según sus méritos, sin despertar posibles celos y disturbar las relaciones armoniosas.”

2.1.3. Manual

Según (Duhalt) en su libro “Los manuales de procedimientos en las oficinas públicas” define al manual como un documento que contiene en forma ordenada y sistemática información y o instrucciones sobre historia, políticas, procedimientos, organización de un organismo social, que consideran necesarios para la mejor ejecución del trabajo.

Como puede deducirse, es un instrumento importante en la administración, puesto que los manuales persiguen la mayor eficiencia y eficacia en la ejecución del trabajo asignado al personal para alcanzar los objetivos de la empresa.

2.1.4. Manual administrativo

Son documentos que facilitan la orientación del personal y ayudan a normalizar y ordenar de forma sistemática la información de la empresa.

Según (Duhalt) los manuales administrativos constituyen medios valiosos para la comunicación, y fueron concebidos dentro del campo de la administración para registrar y transmitir, sin distorsiones, la información referente a la organización y funcionamiento de una empresa, así como la de las unidades administrativas que la constituyen.

Según su clasificación y grado de detalle, los manuales permiten cumplir con los siguientes objetivos:

- Presentar una visión de conjunto del organismo social
- Precisar las funciones de cada unidad administrativa para deslindar responsabilidades, evitar duplicaciones y detectar omisiones.
- Coadyuvar a la ejecución correcta de las labores encomendadas al personal y propiciar la uniformidad en el trabajo.
- Permitir el ahorro de esfuerzos en la ejecución del trabajo, evitando la repetición de instrucciones y directrices.
- Proporcionar información básica para la planeación e implantación de reformas.
- Facilitar el reclutamiento y la selección de personal.
- Servir de medio de integración y orientación al personal de nuevo ingreso, facilitando su incorporación a las distintas áreas.
- Propiciar el mejor aprovechamiento de los recursos humanos y materiales.

2.1.5. Manual de procedimiento

Según (Aguilera) un manual de procedimientos es el documento que contiene la descripción de actividades que deben seguirse en la realización de funciones de una unidad administrativa, o de dos o más de ellas. El manual de procedimientos contiene los componentes de la metodología utilizada por la organización, para poner en práctica el sistema enunciado.

Según (Vergara, 2017) los manuales de procedimientos son herramientas efectivas del control interno las cuales son guías prácticas de políticas, procedimientos, controles de segmentos específicos dentro de la organización; estos ayudan a minimizar los errores

operativos financieros, lo cual da como resultado la toma de decisiones óptima dentro de la institución.

Control Interno

Según (Vergara, 2017) el control interno es una herramienta que garantiza a la alta gerencia el cumplimiento de los objetivos de la organización y el cumplimiento eficaz de las actividades asignadas a cada segmento que integra la misma. El objetivo primario del control interno es disminuir los riesgos internos que una entidad puede ser afectada.

Contenido de manuales de políticas y procedimientos.

Según (Torres, 1996) los manuales están compuestos por:

1. Portada
2. Índice
3. Hoja de autorización del área
4. Objetivos del manual
5. Políticas
6. Procedimientos
7. Formatos
8. Anexos

Clasificación de los manuales según su ámbito de aplicación.

Según (Valencia) los manuales se dividen en 2 ámbitos.

- General. – Hacen referencia al organismo en su conjunto. Aquí se incluyen los manuales de organización, procedimientos.
- Específicos. – Contienen información de una unidad orgánica. En este grupo se encuentran los manuales de reclutamiento y selección, políticas de personal

A continuación, se da una breve característica de los manuales mencionados con anterioridad:

- **Manual general de organización:** Resume el manejo de una empresa en forma general. Detalla la estructura, funciones y roles que se cumplen en cada área.
- **Manual general de procedimientos:** Hace referencia al establecimiento de procesos, los cuales cumplen el rol de guía para quienes lo aplican, tiene como finalidad uniformar la forma de operar.

- **Manual general de políticas:** Se determinan y regulan la actuación y dirección de una empresa en particular, otorgan un marco dentro del cual pueda actuar todo el personal de acuerdo con condiciones planteadas en el manual.
- **Manual específico de reclutamiento y selección:** Su objetivo es establecer instrucciones respecto al reclutamiento y selección de personal en una organización.

2.1.6. Procesos

Según (Velasco, 2010) define proceso como “Secuencia ordenada de actividades repetitivas cuyo producto tiene valor intrínseco para su usuario o cliente.” Velasco menciona los factores de un proceso.

- Personas. - Aquellas con los conocimientos, habilidades y actitudes adecuadas.
- Materiales. – Se denomina a materias primas, semielaboradas o información requerida.
- Recursos físicos. – Instalaciones, maquinaria, hardware y software.
- Métodos/Planificación de procesos. – Procedimiento, hojas de proceso, instrucción técnica. Descripción de la forma de utilizar los recursos.
- Medio ambiente. – Entorno en el que se lleva a cabo el proceso.

2.1.7. Proceso administrativo

Según (Chiavenato, Proceso Administrativo, 2001) el proceso administrativo es un medio de integrar actividades para poner en marcha la estrategia empresarial. Después de definir los objetivos empresariales y formular la estrategia que la empresa pretende desarrollar, analizando el ambiente que rodea la empresa, la tarea que debe desempeñarse y la tecnología que se utilizará, así como las personas involucradas, debe administrarse la acción empresarial que pondrá en práctica la estrategia seleccionada.

En el campo empresarial el proceso administrativo para planear, organizar, dirigir y controlar las actividades de la empresa en todos sus niveles.

2.1.8. Productividad

(Carro Paz & Gonzalez Gomez) Mencionan que la productividad “Implica la mejora del proceso productivo, la mejora significa una comparación favorable entre la cantidad de recursos utilizados y la cantidad de bienes y servicios producidos. Por ende, la

productividad es un índice que relaciona lo producido por un sistema y los recursos utilizados para generarlo.

2.1.9. Evaluación de desempeño

Para (Acosta, Fernandez, & Mollón, 2002) es el “Proceso que estima el rendimiento global del empleado. Para obtener a través de la retroalimentación la información sobre el cumplimiento de sus actividades en la empresa, y de la misma manera los evaluadores estiman el desempeño individual para tomar decisiones sobre las acciones que hay que tomar.

2.1.10. Comunicación Interna

(Dirección y Gestion de Empresas, 2007) Indica que la comunicación se define como el intercambio de información dentro y fuera de una empresa con un fin previamente planificado. Y su principal objeto es permitir el alineamiento del esfuerzo de todos sus integrantes.

Orientada al grupo de personas que conforman una institución y que están directamente vinculadas con ella. La comunicación puede producirse de las siguientes maneras:

- Formal. – Utiliza la escritura como medio.
- Informal. – Utiliza canales no oficiales.

2.1.11. Tipos de Diseño

Para (Gómez, 2006) en su libro de introducción a la metodología de la investigación científica menciona 2 tipos de diseño de investigación.

Diseños Experimentales. – “Aplicar una acción y luego observar las consecuencias”, hace referencia a un estudio en el que se manipulan intencionalmente una o más variables independientes (supuestas causas – antecedentes), para analizar las consecuencias que la manipulación tiene sobre una o más variables dependientes (supuestos efectos-consecuentes), dentro de una situación de control creada por el investigador”

Diseños no Experimentales. –“La investigación que se realiza sin manipular deliberadamente variables, lo que se hace es observar fenómenos tal y como se dan en su contexto natural, para después analizarlos”.

2.1.12. Estructuras organizacionales

Según (Chiavenato, Introducción a la teoría general de la administración, 2004) la estructura organizacional son los patrones de diseño para organizar una empresa, con el fin de cumplir las metas propuestas y lograr el objetivo deseado.

Toda organización debe contar con estructuras organizacionales que se adapten a las actividades que realizan con el fin de lograr establecer las correctas funciones de cada departamento para así lograr cumplir todas las metas que se han plasmado.

Tipos de estructuras organizacionales

- **Estructura lineal:** esta estructura es usada por pequeñas empresas que se dedican a una sola actividad o un solo giro de negocio, se caracteriza por tener forma rápida, flexible.
- **Estructura matricial:** es usada para agrupar recursos humanos y materiales los cuales son asignados a los proyectos que las empresas ejecutan.
- **Estructura jerárquica o piramidal:** esta estructura es usada en una gran parte de las empresas porque les permiten diseñar e implementar de una forma rápida y sencilla su organigrama y así determinar las áreas, tareas a cada miembro que integra la organización.
- **Estructura descentralizada:** esta estructura permite que la toma de decisiones sea más rápida, todos los miembros de la organización pueden compartir sus ideas para así tomar mejores decisiones.

2.1.13. Proyecto organizacional

Se entiende como proyecto organizacional a la elaboración de una estructura que ayude a realizar o cumplir los objetivos que las organizaciones han plasmado

Los proyectos organizacionales pueden ser: simples, complejos. También se pueden clasificar por su finalidad tales como proyectos de producción, sociales, educativos, comunitarios y de investigación

Los proyectos se basan en cinco fases para su correcta elaboración:

- Preparación
- Planificación
- Ejecución
- Seguimiento y
- Entrega

Estas fases garantizan la viabilidad del mismo.

2.1.14. Planificación organizacional

El buen funcionamiento de toda organización depende de una buena planificación, la misma que permita, alcanzar las metas propuestas.

La planeación es un proceso en el cual se van definiendo los objetivos, estrategias, políticas y planes que deben lograrse.

2.1.15. Reingeniería de procesos

(Alarcón) Define a la reingeniería de procesos como una comprensión fundamental y profunda de los procesos de cara al valor añadido que tienen los clientes, para conseguir un rediseño en profundidad de los procesos e implantar un cambio esencial de los mismos para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas del rendimiento (costes, calidad, servicio, productividad, rapidez,...) modificando al mismo tiempo el propósito del trabajo y los fundamentos del negocio, de manera que permita establecer si es preciso unas nuevas estrategias corporativas.

(Hamer & Champy) Definen que “reingeniería es la revisión fundamental y el rediseño radical de procesos para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas y contemporáneas de rendimiento, tales como costos, calidad, servicio y rapidez”. Esta definición contiene cuatro palabras claves.

El rediseño de procesos denominado reingeniería propuesto por (Hamer & Champy), requiere que a menudo los gerentes vuelvan a empezar de la nada para replantear como hacer el trabajo, como deben interactuar la tecnología y las personas y como reestructurar complementemente las organizaciones.

2.1.16. Gestión empresarial por procesos

Según (Carvajal, Valls, Lemoine, & Alcívar, 2017) la gestión por procesos puede definirse como una forma de enfocar el trabajo, donde se persigue el mejoramiento continuo de las actividades de una organización mediante la identificación, selección, descripción, documentación, y mejora continua de los procesos.

Un buen enfoque de procesos se fundamenta en:

- El correcto diseño de la estructura de la organización para la base de los procesos creada para los clientes.

Un sistema de gestión empresarial tiene el objetivo de mejorar los procesos de las organizaciones mediante la satisfacción de los clientes.

2.1.17. Meta organizacional

Una meta organizacional es una aserción en la que se establece la situación futura de las empresas al intentar cumplir los objetivos que se han trazado. El autor Daft (2011) menciona:

“Una meta organizacional es un estado deseado de los negocios que la organización pretende lograr. Una meta representa un resultado o punto final hacia el que deben dirigirse los esfuerzos organizacionales. La opción de las metas y la estrategia influye en la forma que debe diseñarse la organización.” (Daft, 2011).

2.1.18. Diseño organizacional

El diseño organizacional refleja las estructuras de los elementos que componen una organización, cada empresa debe tener su diseño para integrar y asignar las tareas, de esta manera se pueden tener mayores recursos para operar con eficiencia y eficacia. El autor Gareth R. Jones (2008) menciona:

“El diseño organizacional es el proceso por medio del cual los gerentes seleccionan y administran los aspectos de estructura y cultura para que una organización pueda controlar las actividades necesarias con las que logra sus metas.” (Jones, Teoría organizacional , 2008).

Según Richard L. Daft en su libro teoría y diseño organizacional define el diseño organizacional como la administración y ejecución del plan estratégico, estos influyen en el correcto desempeño organizacional. (Daft, 2011)

Por otro lado, Idalberto el diseño organizacional es el proceso de construir y adaptar continuamente la estructura de la organización para que alcance sus objetivos y estrategias. (Chiavenato, Comportamiento organizacional, 2009)

Para el desarrollo del diseño organizacional se debe tener en cuenta aspectos y variables importantes que garantizan buenos resultados al implementarlos, tales como factores ambientales, dimensiones anatómicas, aspectos de las operaciones, consecuencias conductuales.

También debe contar con 3 aspectos fundamentales:

Estructura básica- Que permita la asignar las tareas que deben llevar a cabo cada uno de los miembros de la organización.

Mecanismos de operación-. Muestran a los colaboradores los resultados que esperan obtener de ellos, por medio de técnicas y procedimientos en el trabajo, normativas de desempeño, programas de supervisión y evaluación.

Mecanismos de operación-. Que contribuyan en la toma de decisiones.

En resolución sabemos que es de vital importancia que todas las organizaciones tengan un plan de diseño organizacional que les permita la creación de estructuras y así poder designar cargos y actividades a los miembros que conforman la organización, con el objetivo de cumplir las metas que se han plasmado.

2.1.19. Cambio organizacional

Se define como la capacidad de adaptación de las organizaciones a las diferentes transformaciones que sufra el medio ambiente interno o externo. El autor Gareth R. Jones (2008) menciona:

“El cambio organizacional es el proceso por medio del cual las organizaciones pasan de su estado actual a algún estado futuro deseado para aumentar su eficacia” (Jones, Teoría organizacional: diseño y cambios en las organizaciones, 2008).

2.1.20. Análisis Pestel

Según (Parado, 2017) el análisis Pestel es una técnica que consiste en describir el entorno externo a través de los factores políticos, económicos, sociales, culturales, tecnológicos, ecológicos y legales de una compañía.

Políticos: aquellos factores asociados a la clase política que puedan determinar e influir en la actividad de la empresa a futuro.

- Diferentes políticas del gobierno.
- Política fiscal de los diferentes países.
- Los tratados comerciales.
- Regulación del comercio electrónico.
- Estabilidad gubernamental.

Económicos: consiste en analizar y estudiar las cuestiones económicas actuales y futuras que pueden afectar en la ejecución de la estrategia que se haya planteado.

- Ciclo económico del país.

- Políticas económicas del gobierno.
- Tipos de interés.
- La inflación.
- Factores macroeconómicos del país.
- Tasa de desempleo.

Sociales: identificar las tendencias en la sociedad actual.

- Evolución demográfica.
- Cambios en el estilo de vida.
- Movilidad social.
- Cambios en el nivel de ingresos.

Tecnológicos: desarrollo tecnológico y aportes en la actividad empresarial.

- Inversión de I+D.
- Nuevas tecnologías.
- Desarrollo de nuevos productos.
- Grado de obsolescencia.

Ecológicos: normativas sobre los cambios que se presentan en la ecología.

- Leyes de protección medioambiental.
- Regulación sobre el consumo de energía y el reciclaje de residuos.
- Cultura ecológica.
- Preocupación por la contaminación y el cambio climático.

Legales: estos factores se refieren a todos los cambios en la normativa legal.

- Licencias.
- Leyes sobre el empleo.
- Derechos de propiedad intelectual.
- Sectores protegidos o regulados por leyes.

2.1.21. Matriz de evaluación de factores internos (EFI)

Según (Fred, 2013) la matriz de evaluación de factores internos (EFI) es una síntesis del proceso de auditoría interna de la administración estratégica. Esta herramienta sirve para la formulación de estrategias sintetiza y evalúa las fortalezas y debilidades más importantes encontradas en las áreas funcionales de una empresa y también constituye la base para identificar y evaluar las relaciones entre estas áreas.

Una matriz EFI se elabora en cinco pasos:

1. Elaborar una lista de los factores internos clave que se identificaron. Se deben mencionar las fortalezas y debilidades, se debe ser muy específico.
2. Asignar a cada factor una ponderación que vaya de 0.0 (sin importancia) hasta 1.0 (muy importante). La ponderación asignada a un factor determinado indica su importancia con respecto al éxito de la empresa en la industria. Sin importar si un factor clave es una fortaleza o debilidad interna, las mayores ponderaciones se deben asignar a los factores que se considera que tienen la mayor influencia en el desempeño organizacional. La suma de todas las ponderaciones debe ser igual a 1.0.
3. Asignar a cada factor una clasificación de 1 a 4 para indicar si representa una debilidad importante (clasificación = 1), una debilidad menor (clasificación = 2), una fortaleza menor (clasificación = 3) o una fortaleza importante (clasificación = 4). Observe que las fortalezas deben recibir una clasificación de 3 o 4, las debilidades una clasificación de 1 o 2. Por tanto, las clasificaciones están basadas en la empresa, mientras que las ponderaciones del paso 2 se basan en la industria.
4. Multiplicar la ponderación de cada factor por su clasificación para determinar una puntuación ponderada para cada variable.
5. Sumar las puntuaciones ponderadas para cada variable con el fin de determinar la puntuación ponderada total de la organización.

2.1.22. Cinco Fuerzas De Porter

Se necesita hacer un análisis de las oportunidades y amenazas que una empresa tiene frente a sus competidores, proveedores, legislación y gobierno.

El modelo Porter señala la presencia de cinco fuerzas que van a establecer el nivel y las características de la competencia existente: (Publishing).

- a) Nivel de competencia. - “Viene dado por el número de empresas que comercializan ofertas similares, los índices de crecimiento (o declinación) del mercado, los niveles de costes”.
- b) Entrantes Potenciales. – “La competitividad de un sector será mayor o menor en función de las barreras que el propio sector presente al ingreso de nuevas empresas. Estas barreras pueden estar definidas en función de: economías de escala alcanzadas dentro del sector, marcada de diferenciación de las ofertas existentes, altos niveles de inversión que se requieren para el ingreso”.
- c) Sustitutos. – “Las empresas de un sector no solo compiten entre sí, sino que, al mismo tiempo viven bajo amenaza constante de que se desarrollen o ingresen a

su sector productos, de distinta índole tecnológica, que podrían sustituir ventajosamente los existentes”.

- d) Proveedores. – El poder de negociación de los proveedores se puede definir en función de: número de proveedores, inexistencia de productos sustitutos, poca importancia del sector para el grupo proveedor, alta diferenciación entre los productos de los proveedores”.
- e) Compradores. – “El poder de negociación de los compradores estará en función de: nivel de participación en las ventas de los proveedores, productos de los proveedores poco diferenciados. Bajo umbral de coste de cambio, bajos niveles de barreras a la integración”.

2.1.23. FODA

(AVILAA, 2004) Denomina FODA al “Proceso mediante el cual se examinan el contexto interno y el externo de una organización, con el objeto de orientar el diseño y rediseño de su misión, visión, sus objetivos y sus estrategias. El nombre de FODA viene de las cuatro palabras claves que orientan el análisis: Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas”.

Oportunidad. – “Es una condición existente en el contexto externo que podemos aprovechar como organización para cumplir mejor nuestra misión o aumentar nuestras posibilidades de éxito”.

Amenaza. – “Es una condición que existe en el medio ambiente externo y que impide nuestro desarrollo o el cumplimiento de una misión como organización.”

Debilidad. –Es una falla o ausencia en calidad o en cantidad que se evidencia a nivel de los insumos, procesos o productos de nuestra organización.”

Fortaleza. – “Es una ventaja comparativa que tenemos a nivel de insumos, procesos o productos dentro de nuestra organización.”

2.1.24. Packing list

Packing list o también conocido como lista de carga o lista de contenido, es un documento que debe ser elaborado por los exportadores, en el cual se debe detallar:

- Fecha
- Datos del expedidor de la mercancía

- Datos del receptor de la mercancía
- Dirección de origen y destino del envío de la mercadería
- Número de factura del pedido que se exportará
- Número y datos del contenedor
- Cantidad del producto para cada contenedor
- Dimensiones exteriores del producto
- Peso y volumen del producto
- Embalaje, manipulación
- Tipo de embarque

2.1.25. Beaufort (BFT)

También denominado como pie tablar, y hace referencia a la unidad de medida que usan en el mercado de madera.

2.1.26. Centros de acopio

Los centros de acopio son instalaciones en las que se almacena materia prima para luego ser procesada y distribuida.

2.2. Marco Conceptual

2.2.1. Diseño organizacional

El diseño organizacional refleja las estructuras de las tareas, responsabilidades y funciones que se deben cumplir, las mismas que serán realizadas por los colaboradores que integran una organización, cada empresa debe tener su diseño para integrar y asignar las tareas, de esta manera se pueden tener mayores recursos para operar con eficiencia y eficacia.

2.2.2. Visión organizacional

La visión organizacional es la imagen que tiene la organización de su futuro y las actividades que desea cumplir, se debe recordar que sin visión no se tiene un rumbo establecido por el cual no se puede cumplir con los objetivos.

2.2.3. Clima Organizacional

Se conoce como clima organizacional al medio en el que las personas realizan y desempeñan su trabajo diariamente, para que las empresas logren tener mayor productividad empresarial deben lograr que los trabajadores puedan laborar en un mejor medio, esto ayudara a que los colaboradores se encuentren motivados y muestren mayor desempeño al realizar su trabajo.

El clima organizacional es el medio en que se desarrolla el trabajo cotidiano, la calidad de este clima influye directamente en la satisfacción de los trabajadores y por tanto en la productividad empresarial. El autor Adalberto Chiavenato (2011) define:

“El clima organizacional se basa en las percepciones individuales, y a menudo se define como los patrones recurrentes de comportamiento, actitudes y sentimientos que caracterizan la vida de la organización, y se refieren a las situaciones actuales en una organización y los vínculos entre los grupos de trabajo, los empleados y el desempeño laboral. (Chiavenato, Administracion de recursos humanos, 2011)”

2.2.4. Valores organizacionales

Estipulan el comportamiento de cada uno de los colaboradores que conforman una organización, los valores permiten generar compromiso y responsabilidad en los empleados.

2.3. Marco Legal

2.3.1. Marco legal forestal del ecuador

Debido a la importancia estratégica que tiene los bosques nativos en la conservación del ecosistema y la biodiversidad del planeta, existen fuertes presiones a nivel mundial para que se realice el respectivo aprovechamiento sustentable de los bosques nativos en todo el mundo.

Ecuador no se ha mantenido al margen y se ido actualizando su marco legal forestal, que lo aplica en el territorio nacional. Dentro de este contexto citamos algunas de las leyes, reglamentos y normativas que regulan el sector forestal ecuatoriano.

2.3.2. MAE (ministerio del ambiente)

De las Guías de Circulación y de la Información Requerida

Art. 40.- El Ministerio del Ambiente emitirá guías de circulación de manera electrónica para:

- a) Productos madereros provenientes de bosques naturales: húmedo, andino y seco;
- b) Productos madereros provenientes de formaciones pioneras y árboles relictos;
- c) Productos madereros provenientes de plantaciones forestales, árboles plantados de árboles de la regeneración en cultivos;
- d) Productos diferentes de la madera
- e) Canje para la movilización parcial o acumulativa de madera debidamente amparada en guías anteriores.

Art. 41.- Las guías de circulación serán impresas en papel de seguridad que el beneficiario de la licencia de aprovechamiento forestal debe adquirir en la oficina técnica donde se apruebe la misma, tendrá un costo de un dólar por cada papel de seguridad, las mismas que serán entregadas en forma secuencial y ascendente.

Art. 42.- La guía de circulación será el único documento que ampare la movilización de cualquier producto forestal y productos diferentes de la madera, desde el bosque hasta el sitio de destino o industria en todo el territorio nacional. Constituye requisito indispensable para cualquier trámite de exportación, previa certificación de la misma por parte de la autoridad competente. La movilización de productos forestales por vía fluvial y aérea, será determinada en el correspondiente programa de aprovechamiento y de corta.

Art. 43.- El canje de la guía se realizará previa justificación fundamentada por parte del interesado y verificación por la autoridad competente.

2.3.3. Instituciones Reguladoras Y De Control

La competencia forestal del Ecuador es el Ministerio de Ambiente que es la autoridad Nacional Ambiental, responsable del desarrollo sustentable y de calidad ambiental del país.

Y se constituye en la instancia máxima, de coordinación, emisión de políticas, normas y Regulaciones de carácter nacional cuya gestión se enmarca en la Ley Forestal y de Conservación de Áreas Naturales y de Vida Silvestre (Ley No. 74, R.O. 64 del 24 de agosto de 1981). A fin de conservar la riqueza de nuestro recurso forestal en la diversidad biológica, el aprovechamiento sustentable de estos recursos conjuntamente con una

adecuada gestión ambiental, se formaron nuevas políticas las mismas que se plasmaron en:

- Estrategia Para el desarrollo forestal sustentable junio 2000
- Política y Estrategia de Biodiversidad 2001 – 2010
- Estrategia ambiental Para el desarrollo sostenible del Ecuador, noviembre del 1999.

Con la expedición del Texto Unificado de la Legislación Secundaria del Ministerio de Ambiente (Decreto Ejecutivo No. 3516, R.O. Edición especial No. 2 del 31 de marzo del 2003), quedo expresado que el Ministerio de Ambiente sustituye en las competencias establecidas en la Ley, al ex- Instituto Ecuatoriano Forestal y de Áreas Naturales y Vida Silvestre Forestal (INEFAN). La autoridad Ambiental expidió un conjunto de Normativas con el objeto de regular “el manejo forestal sustentable Para aprovechamiento de madera “: Acuerdo Ministerial No. 037, No. 038, No. 039, No. 040, No. 041, de junio 4 del 2004. Luego de un proceso de Dialogo Nacional, sobre Control Forestal, el 13 de junio del 2006, en San José Puenbo, se firmó un Documento de Acuerdo sobre un Sistema Nacional descentralizado de Centro Forestal. Adicionalmente como documentos habilitantes constan: La norma de semillas forestales, el convenio MAE-INDA, la ratificación de Convenios y Acuerdos Internacionales (Convenio ITTO, Convenio Marco de las Naciones Unidas sobre cambio climático, Convenio Marco de las Naciones Unidas sobre Desertificación).

2.3.4. SENA E

Registro como exportador

Una vez gestionado el RUC en el Servicio de Rentas Internas, se deberá:

Paso 1

Adquirir el Certificado Digital para la firma electrónica y autenticación otorgado por las siguientes entidades:

- Banco Central del Ecuador: <http://www.eci.bce.ec/web/guest/>
- Security Data: <http://www.securitydata.net.ec/>

Paso 2

Registrarse en el portal de ECUAPASS:(<http://www.ecuapass.aduana.gob.ec>)

Aquí se podrá:

1. Actualizar base de datos
2. Crear usuario y contraseña
3. Aceptar las políticas de uso
4. Registrar firma electrónica

2.3.5. SRI

Ley del registro único de contribuyentes, RUC - **Art(s). 3 DE LA INSCRIPCIÓN OBLIGATORIA.** - Todas las personas naturales y jurídicas, entes sin personalidad jurídica, nacionales y extranjeras, que inicien o realicen actividades económicas en el país en forma permanente u ocasional o que sean titulares de bienes o derechos que generen u obtengan ganancias, beneficios, remuneraciones, honorarios y otras rentas, sujetas a tributación en el Ecuador, están obligados a inscribirse, por una sola vez en el Registro Único de Contribuyentes.

Requisitos

- Cédula de identidad y/o ciudadanía o pasaporte (original).
- Certificado de votación o certificado de presentación (original).
- Documento para registrar el establecimiento del domicilio del contribuyente (planilla de servicios básicos).
- Formulario RUC 01-A.
- Nombramiento del representante legal excepción de los Fideicomisos Mercantiles, Fondos de Inversión y Fondos Complementarios Previsionales.
- Escritura pública de constitución, domiciliación inscrita en el Registro Mercantil.
- Hoja de datos generales y accionistas.

2.3.6. Código De Trabajo

En lo relacionado al código de trabajo, se mencionará los siguientes artículos que tienen relación con el desarrollo de la siguiente investigación:

Art. 3.- Libertad de trabajo y contratación. - El trabajador es libre para dedicar su esfuerzo a la labor lícita que a bien tenga.

Ninguna persona podrá ser obligada a realizar trabajos gratuitos, ni remunerados que no sean impuestos por la ley, salvo los casos de urgencia extraordinaria o de necesidad de inmediato auxilio. Fuera de esos casos, nadie estará obligado a trabajar sino mediante un contrato y la remuneración correspondiente.

En general, todo trabajo debe ser remunerado.

Art. 8.- Contrato individual. - Contrato individual de trabajo es el convenio en virtud del cual una persona se compromete para con otra u otras a prestar sus servicios lícitos y personales, bajo su dependencia, por una remuneración fijada por el convenio, la ley, el contrato colectivo o la costumbre.

Art. 13.- Formas de remuneración. - En los contratos a sueldo y a jornal la remuneración se pacta tomando como base, cierta unidad de tiempo.

Contrato en participación es aquel en el que el trabajador tiene parte en las utilidades de los negocios del empleador, como remuneración de su trabajo.

La remuneración es mixta cuando, además del sueldo o salario fijo, el trabajador participa en el producto del negocio del empleador, en concepto de retribución por su trabajo.

CAPITULO III

3. Marco Metodológico

3.1. Tipo De Investigación

Para poder identificar la raíz de los problemas que se han expuesto acerca de la empresa Exportadora de Madera Tropical Amazónica Exportropicalcorp S.A. se tuvo que recurrir a un tipo de investigación el cual será mencionado a continuación:

Investigación descriptiva. – La investigación descriptiva es una forma de estudio para saber quién, donde, cuando, cómo y porqué del sujeto de estudio. En otras palabras, la información obtenida en un estudio descriptivo, explica perfectamente a una organización el consumidor, objetos, conceptos y cuentas. (Metodología de la investigación, 2000)

3.2. Enfoque De La Investigación

(Hernández, Fernández, & Baptista, 2014) Definen que el enfoque cuantitativo utiliza la recolección de datos para probar hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico, con el fin de establecer pautas de comportamiento y probar teorías. También definen que el enfoque cualitativo utiliza la recolección y análisis de los datos para afinar las preguntas de investigación o revelar nuevas interrogantes en el proceso de interpretación.

El enfoque mixto es una combinación de los métodos cuantitativos y cualitativos, debido a que recolecta, analiza y vincula datos de los dos métodos, para dar respuesta al planteamiento del problema. (MUÑOZ, 2013)

En el presente trabajo de investigación se utilizó un enfoque cualitativo orientado a determinar el origen del problema en la empresa Exportropicalcorp S.A. por lo cual planteamos la técnica de entrevista, la misma que nos permitirá obtener la información necesaria.

3.3. Técnicas De Investigación

Las técnicas de investigación son herramientas que facilitan desarrollo de información. En el plan de diseño organizacional para la empresa Exportropicalcorp S.A. se emplearán técnicas que serán de gran utilidad para la recolección de datos.

3.3.1. Entrevistas

La entrevista, desde el punto de vista del método, es una forma específica de interacción social que tiene por objeto recolectar datos para una indagación. El investigador formula preguntas a las personas capaces de aportarle datos de interés, estableciendo un diálogo peculiar, asimétrico, donde una de las partes busca recoger informaciones y la otra es la fuente de esas informaciones. Por razones obvias sólo se emplea, salvo a raras excepciones, en ciencias humanas (Behar, Rivero, 2008).

La entrevista está dirigida a 3 colaboradores administrativos de la empresa Exportropicalcorp S.A. como lo son: Jefe de Producción, Coordinador de compras, jefe de talento humano, la cual se basará en preguntas referentes a la organización de la empresa.

3.3.2. Observación

La observación consiste en el registro sistemático, válido y confiable del comportamiento o conducta manifiesta. Puede utilizarse como instrumento de medición en muy diversas circunstancias. Es un método más utilizado por quienes están orientados conductualmente (Behar, Rivero, 2008).

Esta técnica permitirá comprender de manera directa el actual proceso tanto a nivel administrativo como el operativo que se realiza en la empresa.

3.4. Población

El estudio se realizó de manera interna con 3 colaboradores de la empresa Exportadora de Madera Tropical Amazónica Exportropicalcorp S.A., entre ellos se encuentran: jefe de talento humano, jefe de producción, encargado de compras. Se recolectó información por medio de una entrevista.

3.5. Análisis de resultados

3.5.1. Entrevistas realizadas

| | |
|------------------------|------------|
| Coordinador de compras | Entrevista |
|------------------------|------------|

1. ¿Usted sabe la importancia de analizar el comportamiento de los competidores y las estrategias?

Nosotros como departamento de compras estamos conscientes de la situación actual del mercado en el que estamos y también las estrategias que están realizando nuestros competidores. En la industria es normal que las empresas balseiras realicen pagos por anticipados sin embargo nuestro departamento de contabilidad no nos aprueba trabajar de esa manera, es por ello que nosotros recurrimos a otro tipo de estrategias para poder permanecer en el mercado, por ejemplo, una de esas estrategias es elevar el precio a cambio de que nuestro proveedor de madera nos otorgue días de crédito.

2. ¿Conoce usted el flujo de compras, el flujo de abastecimiento o la logística de entrada?

Si, existe un proceso el cual es de conocimiento de todos los implicados en el departamento de compras. Se creó un grupo de WhatsApp en donde la persona que coordinó la compra notifica cuándo llegará algún viaje de madera, luego el jefe de patio confirma cuando llegue el viaje y así mismo informa si existe alguna novedad, y posteriormente el jefe de compras solicita al personal de contabilidad se realice el anticipo al proveedor.

3. ¿Usted considera que la empresa Exportadora de Madera Tropical Amazónica debería implementar un programa de capacitaciones para contribuir en la retroalimentación de las funciones que desempeña? ¿E indique por qué?

Considero que sí, ya que casi todo el personal que ha estado en el departamento de compras no ha tenido una buena capacitación e inducción del trabajo. Únicamente se comunica de forma verbal y se da una breve explicación del trabajo y con el pasar de los días se va adquiriendo conocimientos.

También se debe de dar una mejor capacitación para que los compradores de madera puedan tener mejor conocimiento e identificar los diferentes tipos de madera y puedan comprar madera que se ajuste a los estándares de calidad que indica la empresa.

4. ¿Cómo realiza los procesos logísticos de la empresa?

Una de las estrategias que mantenemos para captar madera es la creación de un centro de acopio en el cual se contrató un asistente que permanezca en esa zona. Me encuentro a cargo de ese proyecto y de manera diaria doy seguimiento al asistente en sus actividades, y conforme a cuando me indique que completó madera para enviar a la planta de recepción; coordino en el grupo de compras que llegará madera.

5. ¿A quién reporta sus actividades diarias y como las reporta?

De manera diaria no reporto mis actividades, por medio del grupo de WhatsApp se envía la planificación de la semana. Y cuando gerencia convoca una reunión asiste todo el departamento de compras.

6. ¿Es necesario optimizar los procesos y procedimientos de las actividades que usted desempeña en la empresa? ¿Por qué?

Desde que se ha creado la empresa ya se han realizado cambios y se han establecido procesos, sin embargo, considero que, si existe la necesidad de contratar más personal para el área de compras en campo, puesto que al disponer de más personal se podrían alcanzar mejor los objetivos planteados por la gerencia, adicional tendríamos mayor impacto en el mercado.

| | |
|--------------------|------------|
| Jefe De Producción | Entrevista |
|--------------------|------------|

1. ¿Cuándo le designaron funciones, lo hicieron a través de un manual de funciones?

Las funciones que me han designado son conforme el criterio de gerencia, y fueron comunicadas de manera verbal, es decir no se ha entregado un manual de funciones ni para el personal administrativo ni de planta.

2. Explique qué estrategias usted aplica cuando presente alguna dificultad para realizar su trabajo.

A lo largo de mi experiencia como jefe de producción en mi trabajo se me pueden presentar 2 tipos de dificultades:

- **Con respecto a recurso humano:** Cuando el personal de planta falta de manera injustificada o existe alguna novedad que impida que vaya a trabajar, me genera un conflicto ya que existen retrasos en la producción, por ello con mis supervisores tenemos que actuar de manera rápida y ver cuál es el proceso de la producción que cuente con material suficiente y que puede paralizar, para enviar ese personal al área que se encuentra incompleta.
- **Con respecto a materia prima insuficiente:** Usualmente no tengo este tipo de inconvenientes, pero cuando se ha presentado me ha tocado recurrir a la paralización del proceso en donde existe la carencia de material mismo que debe ser solucionado a la brevedad posible, y cuando ya se encuentra solucionado el problema se elabora la mayor parte posible.

3. ¿De dónde vienen las instrucciones para que usted organice su planta, materiales y equipo?

Las instrucciones y estrategias las manejo en base a la disponibilidad y la calidad de la madera ya que si la madera se encuentra en óptimas condiciones es posible aprovechar mucho más y lograremos tener una producción mayor.

4. ¿En el área de producción se cuenta con los recursos necesarios para lograr las metas de producción demandadas?

Si contamos con los recursos necesarios tanto el personal operativo como materiales para cumplir las metas demandadas por gerencia, cabe recalcar que las metas se encuentran dentro del marco posible.

5. ¿Los procesos de producción son adecuados o usted considera que necesitan reformularse?

Considero que la mejora que puede existir en el departamento de producción es reforzar los mantenimientos en la maquinaria, puesto que, por su gran uso, tienden a disminuir su nivel de productividad. La empresa normalmente no realiza mantenimientos preventivos hasta que la maquina se averíe.

| | |
|------------------------|------------|
| Jefe De Talento Humano | Entrevista |
|------------------------|------------|

1. ¿La empresa Exportadora de Madera Tropical Amazónica cuenta con un análisis de sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que la rodean?

Como toda compañía en sus inicios trata de establecer una dirección, de hacia dónde vamos como compañía, de manera informal se establece cual será nuestra base, al encontrar la oportunidad de exportar balsa a países asiáticos; se pensó en la creación de esta compañía y al nosotros contar una planta propia que se dedicaba al procesamiento de madera, se pudo establecer el proyecto como tal.

En cuanto a las amenazas que hemos encontrado, este es un mercado que al ser nuevo muchas compañías están queriendo invertir en el país; con proyectos similares, al momento de establecer la exportación se dificulta un poco en cuanto al precio establecido, lo que nos impide posesionarnos en el mercado, sin embargo, gracias a que se cuenta con personas en China tenemos contratos establecidos para cumplir.

Entre las debilidades se encuentran los proveedores, ya que no son fijos, el mercado es un poco informal lo que complica el proceso de producción, causando retrasos entre otras cosas, pero estas serían nuestras bases porque cada año se presentan nuevos escenarios por lo que nuestro FODA va cambiando y así se realicen nuevos análisis y modificaciones.

2. ¿Cómo se mide la productividad del recurso humano en la empresa?

Nuestros colaboradores están agrupados en el área de producción entonces la productividad de este recurso, se mide principalmente con su trabajo diario, se establecen metas de producción en cada unidad de trabajo, la misma que es controlada por el jefe de producción, quien tiene la responsabilidad de valorar a cada uno de los trabajadores y presentar información al departamento de talento humano esto nos ayuda a tomar decisiones importantes, en cuanto a la rotación de personal, en caso de que una persona este rindiendo más en un área y no en otro al que se haya cambiado o también en llegar a casos extremos como desvincular al personal de la compañía.

3. ¿Las tareas que desempeña en la actualidad, están encaminadas a su perfil de trabajo. Explique cuáles son.

Perfil como tal no está expuesto formalmente, pero se encuentran actividades que se las realiza como departamento, entre ellas está; el control diario de los ingresos y salidas del personal, control de ausentismo, revisión de permisos médicos, tabulación de horas trabajadas, esto ayuda al proceso de elaboración de roles de pago, que lo realiza el departamento contable, y al tener este vínculo con el departamento contable, también se hace soporte al área administrativa con actividades que realmente no están relacionadas al puesto pero nos toca realizarlas.

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

Al ser una compañía nueva aun no existen perfiles elaborados de forma adecuada, hemos trabajado de una manera informal, se tiene conocimiento de las actividades que se deben realizar, al personal se le ha expuesto de forma verbal pero no existen; reglamentos, manuales, políticas establecidas o escritas para que se hagan entrega a cada uno de los colaboradores de la compañía, pero es un proceso que la compañía está trabajando diariamente, al principio se inició con el trabajo de escribir el reglamento interno, el de higiene y seguridad para así dar a conocer a los empleados, poco a poco se han ido estableciendo los perfiles para el departamento contable, se puede decir que existe un cronograma de cómo se van elaborando los procedimientos y manuales en base a las necesidades, entonces hemos iniciado como una parte externa y luego de manera interna el departamento contable, aún no existen pero hay borradores en los que se va trabajando a diario en las actividades del personal.

5. ¿La empresa Exportadora de Madera Tropical Amazónica dispone de un organigrama que establezca los procesos y procedimientos internos de cada área de la empresa?

Existe un organigrama establecido por gerencia de manera verbal pero aún no se encuentran discernidos los procesos por área, departamento, o grupo, se está recopilando información para que se pueda hacer una correcta elaboración de los procesos y procedimientos.

Pero si puedo recalcar que se trabaja con roles específicos en cada área, hemos tratado que no se sature al personal con demasiadas actividades, ya se está trabajando en la formalización de estos perfiles, obviamente esto ya una vez establecido nos ayudaría mucho a medir y mejorar nuestros recursos humanos, pero es un proceso que requiere tiempo, disponibilidad del personal y estamos tratando que todo vaya en conjunto con la actividad de la compañía.

3.5.1.1. Análisis de la entrevista

En la entrevista con el jefe de compras indica que en ocasiones se han visto en desventaja frente a los competidores, principalmente por el método de pago utilizado en la empresa Exportropicalcorp S.A. a pesar de ellos han implementado estrategias para no perder posicionamiento en el mercado. También se pudo notar que es necesario reajustar las funciones para el control del personal de compras y evaluar la posible vinculación de personal encargado de compra de madera que pueda realizar la gestión de compra de madera de manera eficaz, es decir que al igual que la competencia viaje y se encuentre atento y controlando el correcto proceso de compra de madera en los bosques de la misma. El jefe de producción expone que no tiene mayores dificultades para alcanzar las metas establecidas por gerencia mensualmente, siempre y cuando se encuentre abastecido de madera por parte del departamento de compras. Sin embargo, menciona que realiza también actividades que no corresponden a las funciones que debe desarrollar un jefe de producción de una industria de madera, por lo cual es necesario una reformulación en las actividades designadas al jefe de producción.

El jefe de talento humano dio a conocer que aún no se encuentran definidos los puestos de trabajo, sin embargo, se están trabajando de manera progresiva en la elaboración de cada uno de los puestos de trabajo, para posteriormente realizar la entrega formal de cada uno de los perfiles de trabajo.

Si bien es cierto, según lo dialogado con los entrevistados se ha podido constatar que la empresa Exportropicalcorp S.A. desde el inicio de sus actividades hasta la actualidad ha venido implementando mejoras en los procesos administrativos, de producción y de compras con el fin de poder alcanzar mejores resultados.

Mediante las entrevistas realizadas al jefe de producción, jefe de talento humano y el encargado de compras se obtuvo como conclusión que es necesario la implementación de manual de funciones y un manual de procedimientos ya que estas herramientas son importantes en cualquier empresa para plasmar el proceso de las actividades específicas dentro de la empresa. Todo colaborador debe de tener claro cuáles son las actividades inherentes a su cargo, de qué manera realizarlas y a quien reportar las novedades que se presenten.

3.5.2. Fichas de observación

Tabla 2 *Ficha de observación de contratación de personal*

FICHA DE OBSERVACIÓN

Proceso:

Contratación de personal

| <i>Descripción</i> | Siempre | Casi Siempre | Regular | Nunca | Observación |
|--------------------|---------|--------------|---------|-------|-------------|
| <i>Valoración</i> | 1 | 2 | 3 | 4 | |

ALTERNATIVAS

| INDICADORES | SIEMPRE | CASI SIEMPRE | REGULAR | NUNCA | OBSERVACIÓN |
|--|--|-----------------|---------|-------|--|
| | a) Al realizar la selección del personal se definen las características que se necesitan para el perfil de las vacantes. | | | 3 | |
| b) Revisan las solicitudes con los respectivos requisitos, para seleccionar a la persona que se ajuste al perfil. | 1 | | | | |
| c) Se realiza entrevista a las personas que han sido preseleccionadas. | 1 | | | | |
| d) Luego de seleccionar a la persona que ocupara la vacante, se procede a firmar el contrato en el que se indica el cargo que ocupara, remuneración y el tiempo que trabajara. | | 2 | | | Si, pero no se firma el contrato de forma inmediata. |
| e) Se ejecutan los procedimientos que se han decretado en el | | | | 4 | No existe reglamento |

reglamento de evaluación del
control interno y la gestión de
talento humano

Elaborado por: Arriciaga & Mejía (2021)

Tabla 3 *Ficha de observación de las actividades logísticas que intervienen en el proceso de embarque de bloques*

| FICHA DE OBSERVACIÓN | | | | | |
|---|--|--------------|---------|-------|---|
| Proceso: | Actividades logísticas que intervienen en el proceso de embarque de bloques. | | | | |
| Descripción | Siempre | Casi Siempre | Regular | Nunca | Observación |
| Valoración | 1 | 2 | 3 | 4 | |
| ALTERNATIVAS | | | | | |
| INDICADORES | SIEMPRE | CASI SIEMPRE | REGULAR | NUNCA | OBSERVACIÓN |
| a) Personal de operaciones coordina con anticipación el transporte interno hacia la planta. | 1 | | | | |
| b) Existen atrasos por parte de la compañía de transporte para llegar a la empresa Exportropical a la hora coordinada por el personal de operaciones. | | 2 | | | No existieron atrasos por parte de la compañía de transporte. |
| c) El personal de bodega separa con anticipación la mercadería que se embarcará. | | | 3 | | No toda la mercadería se encuentra separada ya que parte del embarque corresponde a bloques que salen a último momento en la producción |
| d) Los operadores de montacargas se encuentran disponibles para embarcar la mercadería. | | 2 | | | Solo disponen de 2 montacargas mismos que son usados para otras |

actividades de la
producción.

e) Embarcar la mercadería 1
delante del chofer y al
finalizar el embarque dar a
conocer al chofer que el
sello de seguridad ha sido
cerrado y éste no puede ser
manipulado.

f) Asistente de bodega apunta 3
meticulosamente en la hoja
de control de embarque las
especificaciones de los
bloques que se embarcan
(Peso, alto, código de
producción).
Existieron errores en la
identificación de los
bloques, tales como código
del bloque. Ya que no
existe una correcta
identificación por parte del
operador al momento de
apuntar.

g) El jefe de bodega y 1
transportista firman la guía
de remisión junto con el
formulario de embarque,
para posteriormente
entregarlo al asistente de
operaciones para que lo
archive.

Elaborado por: Arriciaga & Mejía (2021)

Tabla 4 *Ficha de observación de las actividades logísticas que intervienen en el proceso de recepción de madera*

| FICHA DE OBSERVACIÓN | | | | | |
|--|---------|--|---------|-------|--|
| Proceso: | | Actividades logísticas que intervienen en el proceso de recepción de madera. | | | |
| <i>Descripción</i> | Siempre | Casi Siempre | Regular | Nunca | Observación |
| <i>Valoración</i> | 1 | 2 | 3 | 4 | |
| ALTERNATIVAS | | | | | |
| INDICADORES | SIEMPRE | CASI SIEMPRE | REGULAR | NUNCA | OBSERVACIÓN |
| | | | | | |
| a) Departamento de compras informa de manera formal la estimación de fechas y horarios de llegada de madera al Jefe de Patio. | 1 | | | | Si se comunica por medio de un grupo de whatsapp |
| b) Jefe de Patio debe solicitar la guía forestal, factura y luego verificar que en la guía forestal se encuentre la información correcta del emisor y receptor para posteriormente informar al jefe de compras que llegó el viaje de madera. | 1 | | | | |
| c) Verificar de manera superficial que no exista madera que no se apegue a las políticas de compra de la empresa. En caso de | | 2 | | | |

| | | | |
|----|--|---|--|
| | existir se proceda con la devolución. | | |
| d) | El jefe de patio debe firmar junto con el transportista el formulario de recepción. | 1 | |
| e) | Entregar la documentación correspondiente al viaje de madera al personal de contabilidad, para que éste proceda con la carga de transferencia por concepto de anticipo al proveedor. | 1 | Se realiza un cálculo de las medidas estero con un aproximado de la cantidad de bft o m3 que llegan a la planta. |
| f) | La madera debe ser separada de los demás viajes de madera hasta que se proceda con la calificación. | 1 | |

Elaborado por: Arriciaga & Mejía (2021)

Tabla 5 *Ficha de observación del espacio físico de la bodega de almacenamiento del producto terminado*

FICHA DE OBSERVACIÓN

Proceso: Espacio físico de la bodega de almacenamiento del producto terminado.

| <i>Descripción</i> | Siempre | Casi Siempre | Regular | Nunca | Observación |
|--------------------|---------|--------------|---------|-------|-------------|
| <i>Valoración</i> | 1 | 2 | 3 | 4 | |

ALTERNATIVAS

| INDICADORES | SIEMPRE | CASI SIEMPRE | REGULAR | NUNCA | OBSERVACIÓN |
|--|---|-----------------|---------|-------|---|
| | a) Las instalaciones son propiedad de la empresa. | 1 | | | |
| b) El personal encargado del etiquetado cuenta con la maquinaria necesaria para realizar el pesaje del bloque con cola, y así establecer la densidad del mismo y posterior realizar el etiquetado. | 1 | | | | Existen 2 balanzas y 2 personas encargadas para el pesaje y etiquetado de bloque. |
| c) En el etiquetado se encuentra especificado: código del producto, porcentaje de humedad, peso del bloque con cola y sin cola, largo del bloque. | 1 | | | | Se especifica el peso del bloque con cola y sin cola y la fecha de salida de producción |
| d) Los bloques se encuentran ubicados en una zona segura y perchada con la cantidad de filas | 1 | | | | Con filas se encuentran ubicadas, tal cual como el diseño del contenedor. Se encuentran dentro de una |

| | | |
|---|---|--|
| adecuadas (4 filas de bloques de altura). | | cámara que no se filtre humedad. |
| e) La bodega de producto terminado cuenta con un espacio físico suficiente para almacenar todos los bloques que salen de la producción. | 3 | No es suficiente el espacio, en ocasiones se dejan bloques en los pasillos de la cámara de secado. |
| f) La bodega cuenta con un sistema de control de incendios. | 1 | |

Elaborado por: Arriciaga & Mejía (2021)

Tabla 6 Ficha de observación de *revisión del desarrollo de los estados financieros y las actividades que realizan en el departamento contable*

| FICHA DE OBSERVACIÓN | | | | | |
|--|---|--------------|---------|-------|--|
| Proceso: | Revisión del desarrollo de los estados financieros y las actividades que realizan en el departamento contable | | | | |
| | Siempre | Casi Siempre | Regular | Nunca | Observación |
| Valoración | 1 | 2 | 3 | 4 | |
| ALTERNATIVAS | | | | | |
| INDICADORES | SIEMPRE | CASI SIEMPRE | REGULAR | NUNCA | OBSERVACIÓN |
| Se realizan revisiones constantemente para determinar si existe faltante o sobrante en los inventarios de la empresa. | | | 3 | | No, usualmente el inventario se hace cuando gerencia solicita un informe. |
| Desde que iniciaron las actividades operacionales en la empresa, se ha presentado algún inconveniente con los estados financieros. | | | 3 | | Si existen inconvenientes porque se ha ingresado información de meses atrasados |
| Dentro de los contratos del personal que laboran en el área contable y administrativo, se accedió a implantar alguna cláusula de confidencialidad. | 1 | | | | Si, en los contratos del área del área administrativa y contable si existen cláusulas de confidencialidad. |

| | | |
|--|---|--|
| <p>Se procede a realizar auditorías internas para revisar si la información contable es fiable y determinar el buen funcionamiento de todas las áreas de la empresa.</p> | 1 | <p>Mensualmente se procede a realizar auditorías internas.</p> |
| <hr/> | | |
| <p>La empresa dispone de un sistema contable, que le permita ingresar todos los estados financieros.</p> | 1 | <p>Si disponen de un sistema contable.</p> |

Elaborado por: Arriciaga & Mejía (2021)

3.6. Matriz FODA

Tabla 7 *Matriz de fortalezas, debilidades, oportunidades, amenazas*

| FORTALEZAS | | DEBILIDADES |
|---|--|---|
| 1 | Capital para inversión de compra de materia prima y la infraestructura de la compañía. | 1 No contar con una estructura organizacional definida. |
| 2 | Base de clientes establecidos en el mercado asiático. | 2 Confusión en el personal acerca de responsabilidades en el puesto. |
| 3 | Apoyo a la administración de la empresa por parte de los socios. | 3 Falta de comunicación interna y en donde exista un seguimiento constante a las actividades diarias entre los miembros de la empresa. |
| 4 | Estabilidad laboral de los trabajadores del departamento administrativo, lo que incluye fidelidad y compromiso con la empresa. | 4 Falta de personal para el área de compras. |
| 5 | La empresa cuenta con profesionales en el área contable. | 5 Falta de capacitación al personal de compra y área de producción. |
| OPORTUNIDADES | F.O ESTRATEGIAS OFENSIVAS | D.O ESTRATEGIAS DEFENSIVAS |
| a Incremento de proveedores de madera balsa en el país. | (b,1,2) Aprovechar el capital de inversión para la compra de madera e incrementar la exportación de madera balsa al sector asiático, ya que este ha tenido gran aceptación en China. | (a,4,5) Diseñar e implementar un plan de capacitaciones para los compradores de madera, con el fin que adquieran nuevos conocimientos sobre la calidad de la madera y puedan seleccionar correctamente la madera para cumplir con los estándares de calidad y calificación que se han definido en la empresa. |
| b Gran demanda del mercado asiático en la compra de madera balsa que proviene de Ecuador. | (c,2,3) Mantener la calidad de la madera ya que esto es indispensable para que sigan creciendo las exportaciones y generar beneficios para la empresa. | |

| | | |
|---|--|--|
| <p>c Crecimiento del 99,1 % en las exportaciones de materia prima (madera) hacia otros países debido a la elaboración de proyectos de creación de energía eólica.</p> | | |
| <p>AMENAZAS</p> | <p>F.A. ESTRATEGIAS ADAPTATIVAS</p> | <p>D.A. ESTRATEGIAS SUPERVIVENCIA</p> |
| <p>a Incremento de compradores de materia prima, lo que da como resultado aumentar la demanda y encarecer el precio de la madera.</p> | <p>(a,1,2,3) Aprovechar la inversión extranjera y establecer alianzas estratégicas con madereros dueños de los bosques de balsa en donde exista beneficio para ambas partes.</p> | <p>(a,4,5) Vinculación de compradores con la finalidad de generar buenas relaciones con los madereros y no perder proveedores por falta de comunicación o gestión.</p> |
| <p>b El exceso de tala de madera balsa sin ningún plan de explotación puede generar a futuro restricciones por parte del MAE (Ministerio del Ambiente).</p> | <p>(c,5) Diseñar un plan de manejo forestal Contar con licencia de aprovechamiento forestal.</p> | |
| <p>c Extinción de la madera por un mal control en cuanto a la tala ilegal de la balsa.</p> | | |

Elaborado por: Arriciaga & Mejía (2021)

3.7. Matriz de factores internos

Tabla 8 *Matriz de evaluación de factores internos*

| FACTORES DETERMINANTES DE ÉXITO | PESO | CALIFICACIÓN | PESO PONDERADO |
|---|------|--------------|----------------|
| FORTALEZAS | | | |
| La empresa cuenta con personal profesional para cada área. | 3 | 0,12 | 0,36 |
| Clientes fidelizados. | 4 | 0,13 | 0,52 |
| Excelente solvencia económica. | 4 | 0,16 | 0,64 |
| Infraestructura propia | 3 | 0,09 | 0,27 |
| DEBILIDADES | | | |
| No cuenta con organigrama definido. | 2 | 0,15 | 0,30 |
| Poco conocimiento de normas y políticas por parte del personal | 2 | 0,13 | 0,26 |
| Capital humano del departamento de compras poco capacitado. | 2 | 0,12 | 0,24 |
| Falta de comunicación interna entre los miembros de la empresa. | 3 | 0,10 | 0,30 |
| TOTAL | | 1,00 | 2,89 |

Elaborado por: Arriciaga & Mejía (2021)

3.7.1. Análisis matriz EFI

El resultado de la matriz EFI de la empresa Exportropicalcorp S.A. Obtuvo un total ponderado de 2.89, según el resultado que se obtuvo mediante la matriz es que la situación interna de la empresa es favorable y que esos factores podrían ser aprovechados de forma positiva y así lograr un buen cambio organizacional para la empresa. El factor clave es la fidelización de los clientes ya que eso significa que la empresa contará con liquidez necesaria para los futuros proyectos que se plantee. Sin embargo, es importante recalcar que las debilidades deben de ser corregidas lo antes posible puesto que si no se pone en marcha una estructura organizacional adecuada puede traer como consecuencias:

- El personal no desempeñe sus labores de manera correcta.
- No se asignen responsabilidades a cada colaborador.
- Exista mala toma de decisiones al momento de realizar estrategias de compra.

3.8. Análisis Pestel

Tabla 9 Análisis Pestel

| Factores | Tendencia | Cambios en relación a grupos de interés | Efecto probable | Oportunidad/ Amenaza |
|------------------|---|--|---|-------------------------|
| Político | Tratados comerciales | En la actualidad Ecuador ha firmado varios acuerdos comerciales con China. | Facilita la exportación o intercambio de productos, además la empresa cuenta con personal en China los mismos que ya disponen de contratos para la entrega de madera. | Oportunidad |
| | Regulación sobre empleos | La industria maderera ha logrado incrementarse notablemente lo que permite que nuevas empresas surjan. | Generar nuevas plazas de trabajo. | Oportunidad |
| Económico | Crecimiento de las industrias madereras | Según la Federación Ecuatoriana de Exportadores (FEDEXPOR) la balsa y la teca son la materia prima de mayor demanda en el exterior, entre los principales países de destino se encuentra China. Las exportaciones de madera aumentaron 25.6% en relación al 2018 y obtuvo una tasa promedio de variación interanual de 9.8% entre 2010 y 2019. | Mayor exportación de balsa debido a que la industria maderera se encuentra en crecimiento gracias a la gran demanda internacional. | Oportunidad |
| | | Debido a la gran demanda de la balsa a nivel internacional, | | |

| | | | | |
|-------------------|--|---|--|-------------|
| | Evolución de los precios | surgen nuevos proveedores de la misma, los cuales para captar más clientes optan a venderla a un menor precio. | Nuevos competidores, reducción de clientes. | Amenaza |
| Social | Evolución demográfica | China tiene una población que supera los 1300 millones de personas, es uno de los países más poblados. | China se encuentra entre uno de los principales países que importan madera desde Ecuador. | Oportunidad |
| | Poder adquisitivo | Se considera a China como la segunda potencia mundial y la mayor economía del mundo en paridad de poder adquisitivo. | Mayores importaciones de madera desde Ecuador. | Oportunidad |
| Tecnología | Nuevas tecnologías | La tecnología se actualiza constantemente, estas ayudan y facilitan los procesos para la exportación de madera. | Permiten que los clientes puedan encontrar información de la empresa a través de diferentes plataformas. | Oportunidad |
| | Leyes de protección del medio ambiente | Existen muchas leyes para la protección del medio ambiente, en la ley forestal en el art. 47-. La exportación de productos forestales semielaborados será autorizada por los Ministerios del Ambiente y de Comercio Exterior, industrialización, Pesca y competitividad, únicamente cuando se hallen satisfechas las necesidades internas y los niveles mínimos | Aparición de nuevas leyes que dificulten la exportación o procesamiento de la madera. | Amenaza |

| | | | | |
|------------------|---|---|--|---------|
| Jurídico | | de industrialización que se requieran al efecto. | | |
| | Sectores protegidos o regulados por leyes | En el art.79 de la ley forestal dispone-. que quien pode, tale, descortece, destruya, altere, transforme, adquiera, transporte o comercialice, o utilice los bosques de áreas protegidas serán sancionados. | Podrían presentarse inconvenientes, debido a que la madera es adquirida de diferentes proveedores. | Amenaza |
| Ambiental | Deforestación | El gran crecimiento que ha tenido las exportaciones a otros países podría tener grandes problemas en el futuro. | Crear proyectos para sembrar árboles en las áreas que son explotadas. | Amenaza |

Elaborado por: Arriciaga & Mejía (2021)

CAPITULO IV

4. Propuesta

4.1. Título de la propuesta

Plan de diseño organizacional para la empresa Exportadora de madera tropical amazónica Exportropicalcorp S.A.

4.1.1. Justificación de la propuesta

La presente propuesta se justifica en vista que la empresa Exportropicalcorp S.A. carece de un diseño organizacional lo que ha generado que se presenten inconvenientes.

Se ha evidenciado la falta de un manual de funciones, manual de procesos y procedimientos, elementos que son fundamentales en toda organización, para tener control de los procesos internos.

El manual de funciones permite que se defina la estructura organizacional y así establecer diferentes cargos, tareas y actividades que deben realizar cada miembro que conforma la empresa.

Debido a la falta de este manual los colaboradores de esta organización han presentado problemas, ya que las funciones han sido designadas conforme el criterio de gerencia y comunicadas de manera verbal, como las actividades no han sido designadas correctamente se presentan duplicidad de funciones y descenso en la efectividad, eficiencia de los procesos que se desarrollan.

La empresa no ha logrado determinar políticas, normas, reglamentos para el control interno por la ausencia de un manual de procesos y procedimientos, por lo que se han presentado falencia en las actividades que se realizan a diario, la falta de mantenimiento en las maquinarias es uno de los principales problemas que se han presentado y esto disminuye la productividad y eficiencia.

Al implementar estos manuales la empresa podrá tener control de los procesos internos, de los departamentos de cada área que serán establecidos mediante el manual de funciones.

También asegurar que el personal cumpla con las actividades que se les designen y así la empresa pueda operar correctamente.

4.1.2. Desarrollo de la propuesta

El diseño organizacional para la empresa Exportropicalcorp. S.A. tiene como propósito definir los perfiles y actividades que deben realizar los colaboradores en sus respectivas áreas, para obtener mayor eficiencia en los procesos y procedimientos que se realizan en la empresa.

4.1.3. Objetivo general de la propuesta

Diseñar un manual de funciones, procesos y procedimientos para mejorar la dirección administrativa de la empresa exportadora de madera tropical amazónica Exportropicalcorp. S.A.

4.1.4. Objetivos específicos de la propuesta

- Diseñar un plan de estratégico organizacional para la empresa Exportropicalcorp S.A. con la finalidad de mejorar los procesos administrativos.
- Elaborar manual de funciones y procesos en la empresa con la finalidad de comunicar de manera formal a los colaboradores la descripción de las tareas, funciones y responsables de cada puesto de trabajo.
- Establecer normas y políticas que permitan el mejor control de los diferentes departamentos.
- Evaluar el grado de efectividad de la aplicación del plan estratégico en la empresa Exportropicalcorp S.A.

4.1.5. Misión

Somos un innovador grupo industrial maderero, basados en tecnología y procesos productivos de comprobada eficiencia, respetando las normas ambientales y de responsabilidad social.

4.1.6. Visión

Ser reconocidos como una industria maderera, a nivel nacional e internacional, que brinda productos de madera de calidad, con calidez humana, responsabilidad social y medioambiental.

4.1.7. Valores

- **Innovación:** Aprovechamos nuestra creatividad e ingenio para descubrir nuevas y mejores formas de trabajar, así como perfeccionar los bienes que ofrecemos.
- **Responsabilidad:** Somos conscientes del impacto que nuestras acciones producen y nos comprometemos plenamente con el ambiente a trabajar bajo los reglamentos establecidos.
- **Comunicación:** Transmitimos objetivos, coordinamos esfuerzos y compartimos logros en común.
- **Trabajo en equipo:** Juntos alcanzamos metas y afrontamos retos con perseverancia, respeto y solidaridad.

4.1.8. Organigrama

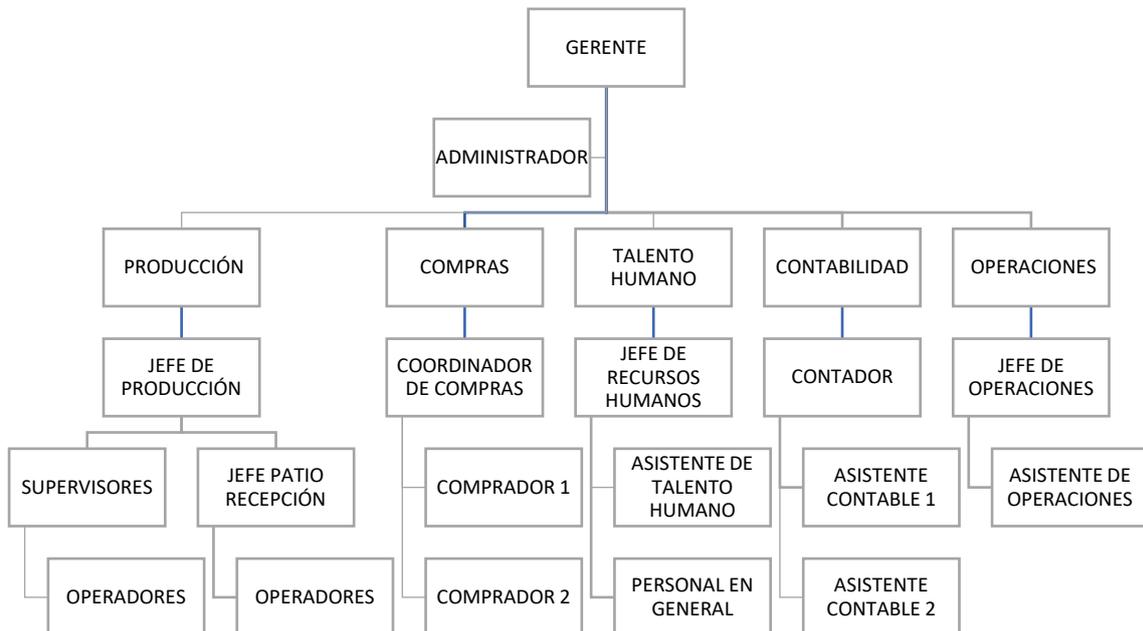


Figura 2 Organigrama de la empresa Exportropicalcorp S.A.

Elaborado por: Arriciaga & Mejía (2021)

4.2. Manual de procesos y procedimientos

| | | | |
|--|---|------------------------------|------------------------------|
| | Manual de procesos, procedimientos y políticas | N°- de paginas 1/4 | Fecha de elaboración: |
| Área: | Compras. | | |
| Objetivo: | Supervisar la buena recepción de materia prima en buenas condiciones. | | |
| Funciones del departamento: | Custodiar y proteger la materia prima antes de que sean suministradas a la bodega de producción. | | |
| Responsable de las actividades que se realizan en el departamento | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Jefe de Patio. ▪ Operadores. ▪ Montacarguista | | |
| Elaborado por: | Revisado por: | Autorizado por: | |
| Elaborado por: Arriciaga & Mejía (2021) | | | |

| | Manual de procesos, procedimientos y políticas | Nº- de paginas 2/4 | Fecha de elaboración: |
|---|---|------------------------------|------------------------------|
| Funciones de las actividades realizadas por los responsables del área de Operaciones | | | |
| Funciones del Jefe de Patio: | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Revisión de la guía forestal. ▪ Inspección y cálculo aproximado de la cantidad de bft de los camiones que se reciben. ▪ Organizar la ubicación de las tarimas de madera. ▪ Realizar informe del total de bft de madera recibida en el mes. | | |
| Funciones del Operadores: | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Calificar según la calidad de la madera ▪ Clasificar según el espesor de la madera. ▪ Codificar los pallets de madera. | | |
| Funciones del Montacarguista: | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Organizar los pallets y almacenar cada pallet. ▪ Desembarcar la madera de los camiones de proveedores. ▪ Embarcar la madera que sea trasladada a la otra bodega de la empresa. ▪ Operar el montacargas para estibar contenedores. | | |
| Políticas del departamento: | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Los operadores no podrán alterar las mediciones y códigos de cada pallet. ▪ Prohibido recibir dinero por parte de los proveedores. ▪ El montacarguista no podrá consumir alimentos mientras se encuentra operando el montacargas. ▪ Solo quien se encuentre autorizado podrá manejar el montacargas. | | |
| Elaborado por: | Revisado por: | Aprobado por: | |
| Elaborado por: Arriciaga & Mejía (2021) | | | |

| | | | |
|--|---|------------------------------|------------------------------|
| | Manual de procesos, procedimientos y políticas | Nº- de páginas 3/4 | Fecha de elaboración: |
|--|---|------------------------------|------------------------------|

Flujograma del proceso de Recepción de madera

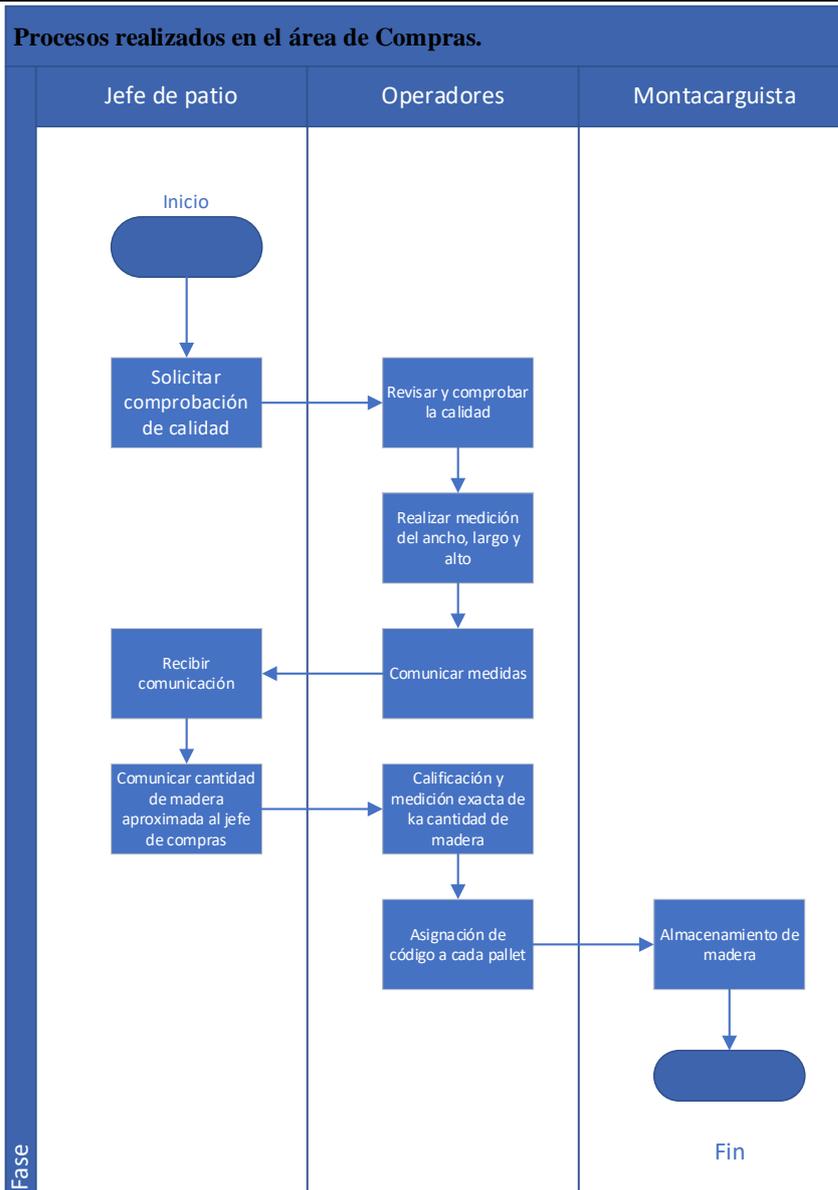


Figura 3 Flujograma del proceso de recepción de madera

Elaborado por: Arriciaga & Mejía (2021)

| | | |
|---|----------------------|----------------------|
| Elaborado por: | Revisado por: | Aprobado por: |
| Elaborado por: Arriciaga & Mejía (2021) | | |

| | | | |
|--|---|------------------------------|------------------------------|
| | Manual de procesos, procedimientos y políticas | N°- de paginas 4/4 | Fecha de elaboración: |
|--|---|------------------------------|------------------------------|

Descripción de los procesos realizados en el área de Compras.

| Responsable | N°- de actividad realizada | Proceso a realizar | Procedimiento |
|--------------------|-----------------------------------|---|--|
| Jefe de Patio | 1 | Revisión de la guía forestal. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ El jefe de patio solicita al transportista la guía forestal y la factura de compra de madera. |
| Operadores | 2 | Revisión de la calidad de la madera | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Los operadores bajan del camión ciertos listones para cortarlos y así comprobar la calidad de la madera tanto de manera superficial como interna. |
| Operadores | 3 | Medición estéreo del camión de madera. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Una vez comprobada la calidad de la madera se hace una medición con el método estéreo que consiste en la medición de la madera del ancho, largo y alto incluyendo los espacios entre sí. Esta medición es comunicada al jefe de patio. |
| Jefe de Patio | 4 | Comunicar cantidad de madera aproximada al jefe de compras. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ El jefe de patio comunica el resultado de la medición estéreo del camión con la cantidad aproximada de bft al jefe de compras para que éste solicite a contabilidad un anticipo al proveedor. |

| | | | |
|---|---|--|--|
| Operadores | 5 | Calificación y medición exacta de la cantidad de madera. | <ul style="list-style-type: none"> Los operadores bajo la supervisión del jefe de patio, empiezan a realizar la calificación y medir el volumen exacto del camión en bft. |
| Operadores | 6 | Asignación de código a cada pallet. | <ul style="list-style-type: none"> Una vez se haya concluido la calificación, los operadores asignan un código a cada pallet |
| Montacarguista | 7 | Almacenamiento de madera. | <ul style="list-style-type: none"> Se procede con el traslado de los pallets a la bodega de madera calificada. |
| Elaborado por: | | Revisado por: | Aprobado por: |
| Elaborado por: Arriciaga & Mejía (2021) | | | |

| | | | |
|---|--|------------------------------|------------------------------|
| | Manual de procesos, procedimientos y políticas | N°- de paginas 1/4 | Fecha de elaboración: |
| Área: | Recursos Humanos | | |
| Objetivo: | Ordenar y establecer los pasos que deben cumplirse en el programa para el reclutamiento y selección del personal, con el fin de seleccionar a la persona que cumpla con el perfil que se necesita y que respete las normas, reglamentos y políticas de la empresa. | | |
| Funciones del departamento: | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Diseñar e implementar: políticas, procesos y procedimientos para la correcta selección del personal. ▪ Diseñar un plan de inducción. ▪ Estructurar y definir las pruebas que deben realizar las personas que quieren adquirir la vacante. ▪ Planificar y definir las actividades y responsabilidades que debe adquirir el nuevo personal. | | |
| Responsable de las actividades que se realizan en el departamento: | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Jefe de talento humano ▪ Asistente de talento humano | | |
| Elaborado por: | Revisado por: | Autorizado por: | |
| Elaborado por: Arriciaga & Mejía (2021) | | | |

| | Manual de procesos, procedimientos y políticas | N°- de paginas 2/4 | Fecha de elaboración: |
|--|---|------------------------------|------------------------------|
| Funciones de las actividades realizadas por los responsables del área de Administración | | | |
| Funciones de las actividades realizadas por el jefe de talento humano: | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Desarrollar y verificar que se cumplan los procesos de selección del personal. ▪ Evaluar a las personas que han sido preseleccionadas para la vacante. ▪ Revisar las pruebas y seleccionar a la persona que cumple con el perfil del cargo que se establece en la vacante. ▪ Diseñar e implementar un plan de capacitaciones para retroalimentar los conocimientos del personal. | | |
| Funciones de las actividades realizadas por la asistente de talento humano: | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Receptar la documentación de las personas que están aplicando para obtener la vacante. ▪ Revisar la información y definir quien cumple con el perfil del cargo que se ofrece en la vacante. ▪ Citar a las personas que han sido preseleccionadas para que sean entrevistados y evaluados. | | |
| Políticas del departamento: | <ul style="list-style-type: none"> ▪ No se podrá contratar al personal que no cumpla con los requerimientos estableciendo para la vacante. ▪ Al desarrollar los contratos se incluirá una cláusula, para que el personal que se contrató no comparta información de la empresa. ▪ Una vez que termine el contrato de uno de los miembros, este debe esperar a su renovación para seguir con sus actividades. ▪ No se permitirá el reingreso de ex trabajadores que hayan salido de la institución y que hayan obtenido visto bueno. | | |
| Elaborado por: | Revisado por: | Aprobado por: | |
| Elaborado por: Arriciaga & Mejía (2021) | | | |

| | | | |
|--|---|----------------------------------|------------------------------|
| | Manual de procesos, procedimientos y políticas | Nº- de paginas 3/4 | Fecha de elaboración: |
|--|---|----------------------------------|------------------------------|

Flujograma del proceso de selección y contratación de personal

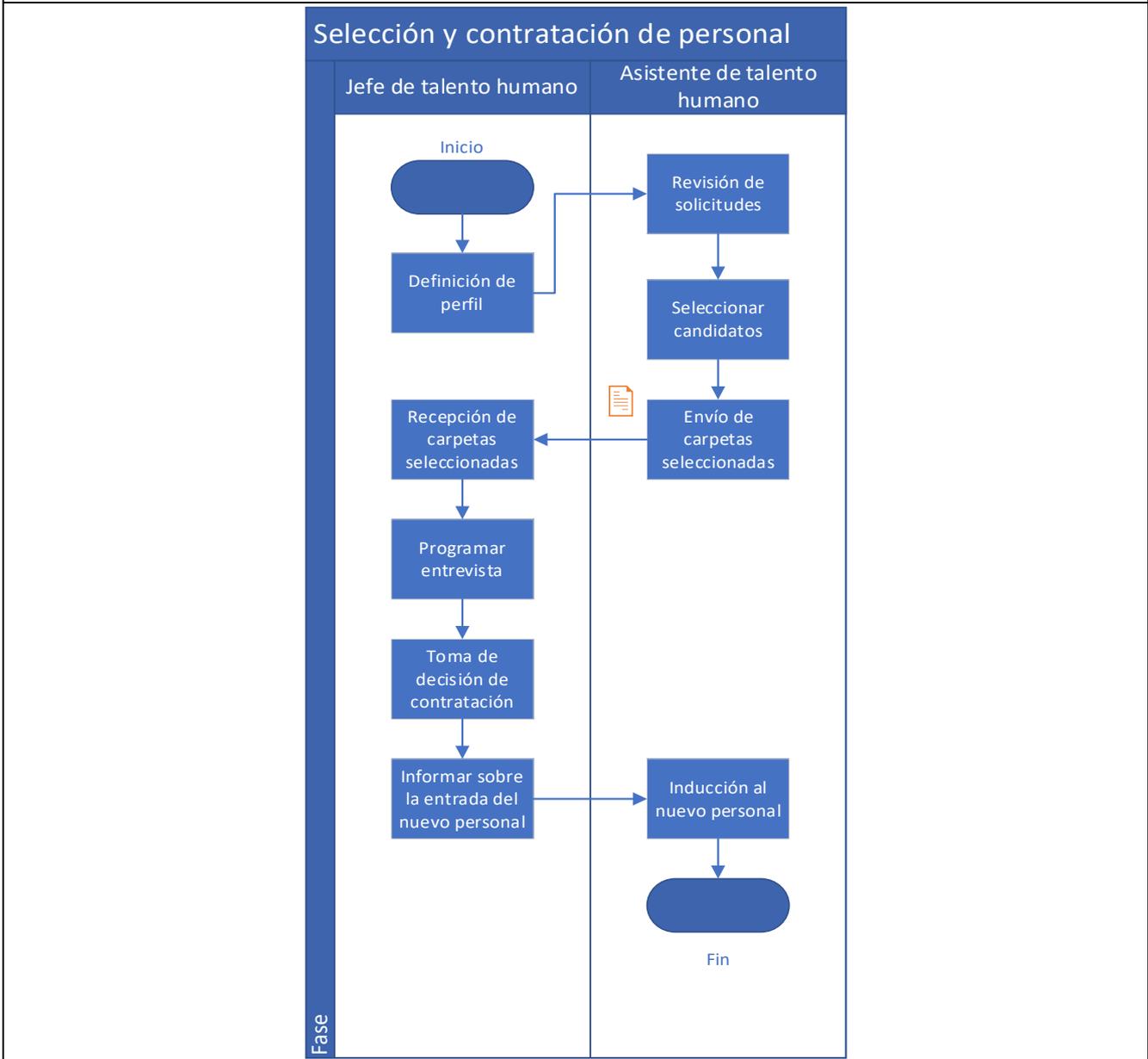


Figura 4 Flujograma del proceso de selección y contratación de personal

Elaborado por: Arriciaga & Mejía (2021)

| | | |
|---|----------------------|----------------------|
| Elaborado por: | Revisado por: | Aprobado por: |
| Elaborado por: Arriciaga & Mejía (2021) | | |

| | | | |
|--|---|-------------------------------------|------------------------------|
| | Manual de procesos, procedimientos y políticas | N°- de paginas 4/4 | Fecha de elaboración: |
|--|---|-------------------------------------|------------------------------|

Descripción de los procesos realizados en el área de talento humano para la selección y contratación del personal

| Responsable | N°- de actividad realizada | Proceso a realizar | Procedimiento |
|-----------------------------|-----------------------------------|----------------------------------|--|
| Jefe de talento humano | 1 | Definición del perfil | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Al realizar la selección del personal se definen las características que se necesitan para el perfil de la vacante. |
| Asistente de talento humano | 2 | Revisión de las solicitudes | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Se debe revisar las solicitudes con los respectivos requisitos, para seleccionar a la persona que más se ajusta al perfil. |
| Jefe de talento humano | 3 | Realizar entrevistas | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Se procede a realizar entrevista a las personas que han sido preseleccionadas. |
| Jefe de talento humano | 4 | Toma de decisiones, contratación | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Luego de realizar las entrevistas se seleccionó a la persona que estaba acorde al perfil y se procede a firmar el contrato en el que se indica el cargo que ocupara, remuneración y el tiempo que trabajara. |
| Asistente de talento humano | 5 | Inducción | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Después de firmar el contrato, se procede a dar una pequeña inducción para que el nuevo personal se familiarice con la empresa. |

Elaborado por:

Revisado por:

Aprobado por:

Elaborado por: Arriciaga & Mejía (2021)

| | | | |
|---|---|--------------------------------------|------------------------------|
| | Manual de procesos, procedimientos y políticas | Nº - de paginas 1/4 | Fecha de elaboración: |
| Área: | Contabilidad | | |
| Objetivo: | Verificar el desarrollo de los estados financieros y las actividades que se realizan en el departamento contable. | | |
| Funciones del departamento: | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Revisar y comprobar que la información de las actividades y transacciones comerciales sean registradas correctamente. ▪ Realizar auditorías internas para revisar su la información contable es fiable. ▪ Velar el cumplimiento y obligaciones tributarias. | | |
| Responsable de las actividades que se realizan en el departamento: | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Contador ▪ Asistente contable 1 ▪ Asistente contable 2 | | |
| Elaborado por: | Revisado por: | Autorizado por: | |
| Elaborado por: Arriciaga & Mejía (2021) | | | |

| | Manual de procesos, procedimientos y políticas | Nº- de paginas 2/4 | Fecha de elaboración: |
|---|--|-------------------------------------|------------------------------|
| Funciones de las actividades realizadas por los responsables del área contable | | | |
| Funciones de las actividades realizadas por el Contador: | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Desarrollar los estados financieros. ▪ Registrar y comprobar en el sistema la información de las actividades y transacciones contables que se han realizado en la empresa. ▪ Realizar conciliaciones bancarias. ▪ Ejecutar las declaraciones mensuales de la compañía. | | |
| Funciones de las actividades realizadas por el asistente contable 1: | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Realizar el ingreso de cuentas por cobrar de la compañía. ▪ Contabilización de proveedores varios de la empresa. ▪ Realizar liquidaciones de madera para su correspondiente pago. ▪ Apoyar en tareas propias del área, que sean asignadas por si jefatura directa y que estén de acuerdo a las funciones de su cargo. | | |
| Funciones de las actividades realizadas por el asistente contable 2: | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Contabilización de facturas de proveedores de madera. ▪ Generar pagos a proveedores mediante cheques o transferencias bancarias. ▪ Contabilizar y reportar pago a proveedores. ▪ Contabilización de cajas chicas. | | |

Políticas del departamento:

- El registro de las cuentas en el sistema es responsabilidad del contador.
- Las operaciones registradas en el sistema no podrán ser cambiadas sin autorización del contador.
- El asistente que realice asientos contables y recurra a imprimirlos debe firmarlos y acudir a su superior para que los firme.
- El departamento contable es el responsable de elaborar conciliaciones bancarias mensualmente.
- Se debe hacer los cierres mensualmente.
- El cierre anual es responsabilidad del contador y debe registrar todas las transacciones realizadas hasta el 31 de diciembre de cada año.
- El contador debe revisar que los estados financieros estén realizados correctamente y tener los respaldos que comprueben que la información es correcta.
- No compartir información del departamento con otros departamentos, o personas que no son parte de la empresa.

| | | |
|---|----------------------|----------------------|
| Elaborado por: | Revisado por: | Aprobado por: |
| Elaborado por: Arriciaga & Mejía (2021) | | |

| | | | |
|--|---|------------------------------|------------------------------|
| | Manual de procesos, procedimientos y políticas | Nº- de páginas 3/4 | Fecha de elaboración: |
|--|---|------------------------------|------------------------------|

Flujograma del proceso de elaboración y revisión de los estados financieros

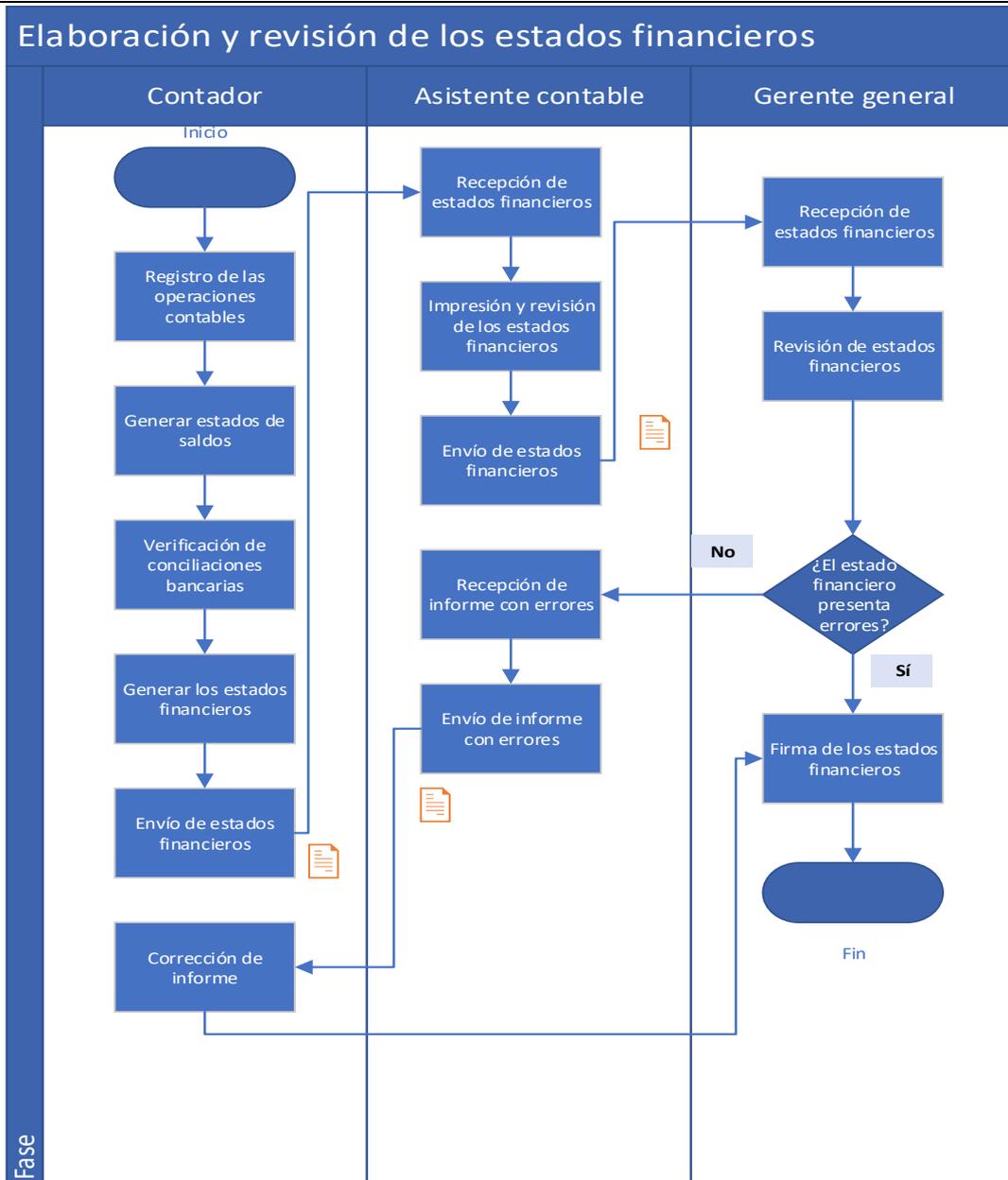


Figura 5 Flujograma del proceso de elaboración y revisión de los estados financieros

Elaborado por: Arriciaga & Mejía (2021)

| | | |
|---|----------------------|----------------------|
| Elaborado por: | Revisado por: | Aprobado por: |
| Elaborado por: Arriciaga & Mejía (2021) | | |

| | | | |
|--|---|--|---|
| | Manual de procesos, procedimientos y políticas | Nº- de paginas 4/4 | Fecha de elaboración: |
| Descripción de los procesos realizados en el área Contable para la elaboración y revisión de los estados financieros. | | | |
| Responsable | Nº- de actividad realizada | Proceso a realizar | Procedimiento |
| Contador | 1 | Registro de las operaciones contables. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Se debe registrar en el sistema las actividades que se realizan diariamente, con los respectivos soportes de las operaciones, obligaciones, provisiones, depreciaciones y ajustes. |
| Contador | 2 | Generar estado de saldos | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Al final de cada mes se verifican y se revisan los saldos y movimientos, luego se procede a comprobar si todas las cuentas han sido registradas correctamente |
| Contador | 3 | Conciliaciones bancarias | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Se revisan las transacciones bancarias y se verifican los saldos para registrar las conciliaciones bancarias. |
| Contador | 4 | Generar los estados financieros | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Luego que se hayan registrado todas las transacciones y ajustes se procede a generar los estados financieros; Balance general, estado de resultados, estado de cambios de patrimonio, estados de cambios en la situación financiera, estado de flujo de efectivo. |

| | | | |
|---|---|-------------------------------------|---|
| Asistente contable | 5 | Impresión y revisión de los estados | <ul style="list-style-type: none"> Después de ser elaborados los estados financieros se proceden a imprimir para que sean revisados por el gerente. |
| Gerente general | 6 | Revisión de los estados financieros | <ul style="list-style-type: none"> Luego de recibir los documentos de los estados financieros, se revisan minuciosamente para verificar que no haya errores, si se presentan errores se hacen observaciones y los documentos son devueltos a la asistente contable para que revise las observaciones y entregue los documentos al contador y este haga las correcciones. Caso contrario se procede a firmar los estados financieros por parte del gerente general y el contador para así subir los estados a la Superintendencia de compañías. |
| Elaborado por: | | Revisado por: | Aprobado por: |
| Elaborado por: Arriciaga & Mejía (2021) | | | |

| | | | |
|---|---|------------------------------|------------------------------|
| | Manual de procesos, procedimientos y políticas | N°- de paginas 1/4 | Fecha de elaboración: |
| Área: | Operaciones | | |
| Objetivo: | Gestionar todas las actividades que intervienen para que se efectúe el proceso de la exportación. | | |
| Funciones del departamento: | Gestionar de manera eficaz el proceso de exportación y actividades relacionadas a la misma. | | |
| Responsable de las actividades que se realizan en el departamento: | <ul style="list-style-type: none"> • Jefe de Operaciones • Asistente de Operaciones | | |
| Elaborado por: | Revisado por: | Autorizado por: | |
| Elaborado por: Arriciaga & Mejía (2021) | | | |

| | | | |
|---|---|-------------------------------|------------------------------|
| | Manual de procesos, procedimientos y políticas | Nº - de paginas 2/4 | Fecha de elaboración: |
| Funciones de las actividades realizadas por los responsables del área de Operaciones | | | |
| Funciones del Jefe de Operaciones: | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Gestión y supervisión de toda la actividad de exportación. ▪ Investigar los posibles mercados a los que puede ingresar la empresa. ▪ Estudio de mercado y de la competencia. | | |
| Funciones del asistente de Operaciones: | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Coordinar con agente de aduana los embarques. ▪ Mantener contacto con los proveedores y coordinar días, horario de embarque de mercadería. ▪ Dar seguimiento a que se complete el proceso de documentación de la exportación. | | |
| Políticas del departamento: | <ul style="list-style-type: none"> ▪ La emisión de las facturas al exterior con la cantidad de Beaufort facturados será responsabilidad del asistente de operaciones. ▪ El departamento de operaciones será el responsable de elaborar la conciliación de los metros cúbicos facturados versus los recibidos por parte del proveedor. ▪ El asistente de operaciones será la persona encargada de llevar un control de las negociaciones con proveedores de producto terminado. ▪ El cierre mensual será responsabilidad del departamento de operaciones, de entregar a gerencia un informe de las exportaciones realizadas en el mes. | | |
| Elaborado por: | Revisado por: | Aprobado por: | |
| Elaborado por: Arriciaga & Mejía (2021) | | | |

| | | | |
|--|---|------------------------------|------------------------------|
| | Manual de procesos, procedimientos y políticas | N°- de paginas 3/4 | Fecha de elaboración: |
|--|---|------------------------------|------------------------------|

Flujograma del proceso de Coordinación de Embarques.

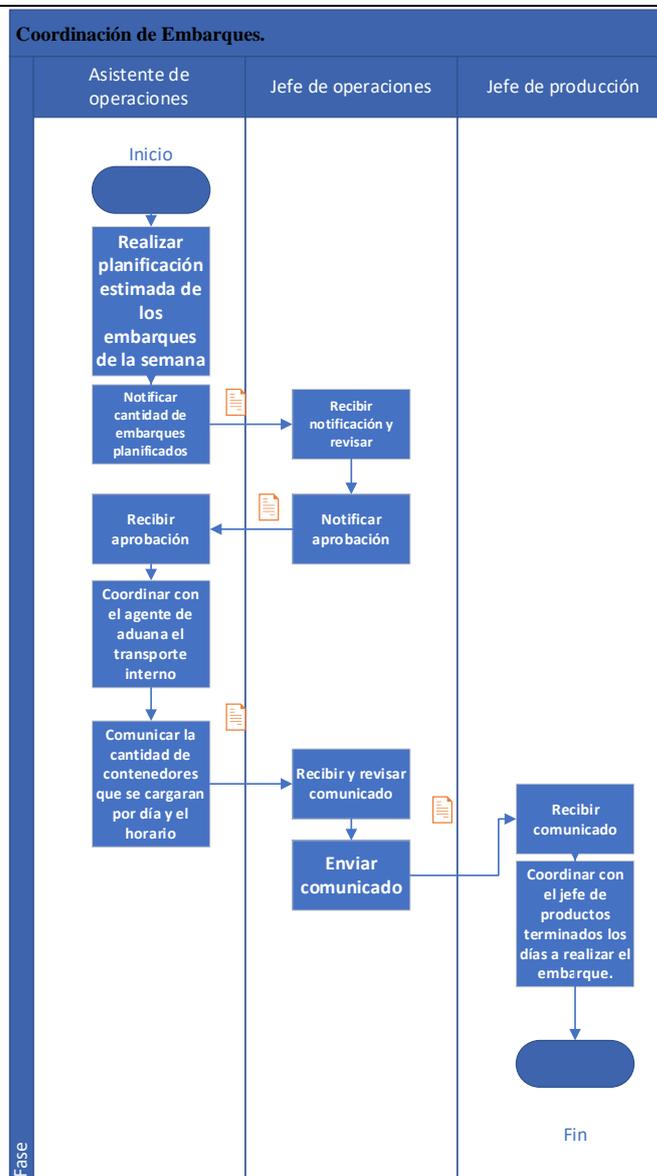


Figura 6 Flujograma del proceso de coordinación de embarques

Elaborado por: Arriciaga & Mejía (2021)

| | | |
|---|----------------------|----------------------|
| Elaborado por: | Revisado por: | Aprobado por: |
| Elaborado por: Arriciaga & Mejía (2021) | | |

| | | | |
|---|---|---|---|
| | Manual de procesos, procedimientos y políticas | Nº- de paginas 4/4 | Fecha de elaboración: |
| Descripción de los procesos realizados en el área de Operaciones | | | |
| Responsable | Nº- de actividad realizada | Proceso a realizar | Procedimiento |
| Asistente de Operaciones | 1 | Realiza planificación estimada de los embarques de la semana | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Se comunica con el jefe de producción de los proveedores para proyectar la cantidad aproximada de contenedores que se cargarán en la semana. |
| Jefe de Operaciones | 2 | Autorizar la cantidad de contenedores a incluir en la DAE. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ El asistente de Operaciones notifica la cantidad de embarques proyectados a la semana, y el jefe de operaciones autoriza e indica la cantidad de contenedores que se incluirán en la DAES y el destino. |
| Asistente de Operaciones | 3 | Coordina con el agente de aduana el transporte interno. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Envía correo solicitando la cantidad de reservas de contenedores que debe realizar, y con los días estimados de cargue, el destino y consignatario. |
| Asistente de Operaciones | 4 | Comunica al jefe de producción la cantidad de contenedores que se | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Mediante correo electrónico confirma la cantidad de contenedores, destino, puerto y consignatario que serán enviados los contenedores. |

| | | | |
|---|---|---|---|
| | | cargarán por día y el horario. | |
| Jefe de producción | 5 | Coordina con jefe de producto terminado los días a realizar embarque. | <ul style="list-style-type: none"> El jefe de producción comunica al jefe de producto terminado los días de embarque con el fin de organizar los bloques, y que los mismos se encuentren en un área desocupada para el día del embarque. |
| Elaborado por: | | Revisado por: | Aprobado por: |
| Elaborado por: Arriciaga & Mejía (2021) | | | |

4.3. Manual de funciones

| | | |
|--|--|--|
| | EXPORTADORA DE MADERA TROPICAL AMAZÓNICA EXPORTROPICALCORP S.A. | |
| | MANUAL Y PERFIL DE FUNCIONES | |

I. DATOS GENERALES

Cargo Gerente General

Área Administrativo

Ciudad Durán

II. LÍNEA DE REPORTE

Jefe Inmediato -

Supervisa a Administrador

III. POSICIÓN JERÁRQUICA

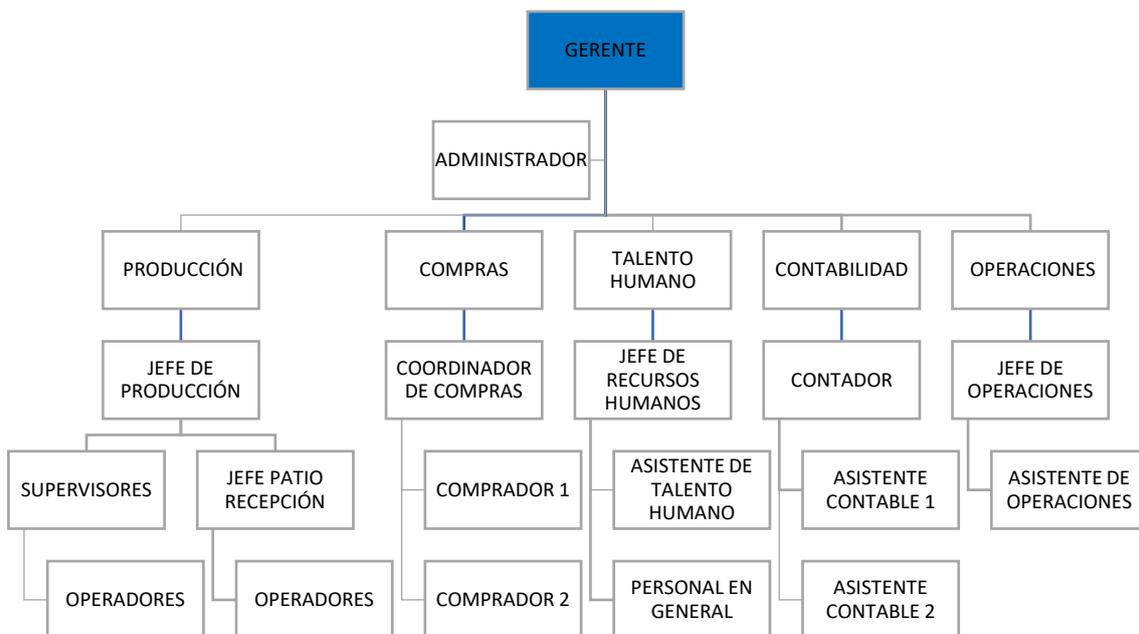


Figura 7 Organigrama de la empresa Exportropicalcorp S.A.

Elaborado por: Arriciaga & Mejía (2021)

IV. PERFIL DEL CARGO

| | |
|-------------------------------------|--|
| Edad | 30-45 AÑOS |
| Estudios | Ingeniería comercial, gestión empresarial, pos grado en administración |
| Años de experiencia | 5-7 años |
| Tipo de experiencia | Administrativo y contable |
| Conocimientos indispensables | Tributarios, contables, administrativos. |
| Idiomas | Ingles intermedio |

V. OBJETIVO DEL CARGO

Planear, organizar, proponer, dirigir y controlar todas las actividades y transacciones administrativas, comerciales y financieras que se realizan en la empresa, definir políticas para el buen funcionamiento de cada área que conforma la empresa.

VI. FUNCIONES GENERALES

- Planear y controlar todas las actividades y transacciones que se realizan en la empresa
- Establecer políticas para mejorar el funcionamiento correcto de cada departamento.
- Verificar si se cumplen con las políticas, procesos y procedimientos que se han establecido.

VII. FUNCIONES ESPECÍFICAS

- Planificar y diseñar objetivos generales y específicos ya sea a corto plazo y largo plazo.
- Representar a la empresa y tomar decisiones con el fin de cumplir con las metas y objetivos establecidos.
- Revisar y aprobar los manuales de funciones, procesos y procedimientos.
- Verificar que los estados financieros se realicen correctamente.
- Promover un buen clima organizacional.
- Verificar que cada departamento que constituye la empresa cumpla con sus actividades.
- Analizar y revisar los inconvenientes tanto financieros, como administrativo y darle soluciones.
- Administrar los recursos, herramientas de la empresa y supervisar que sean usados correctamente.
- Supervisar, motivar al equipo de trabajo.
- Ofrecer retroalimentación para que los colaboradores de la empresa obtengan más conocimientos y realicen con mayor eficiencia sus actividades.
- Evaluar el desempeño de los miembros de la empresa.

VIII. RIESGOS DEL CARGO

- Factores psicosociales: Carga de trabajo excesiva.
- Factores ergonómicos: Uso intenso de extremidades superiores.

IX. COMPETENCIAS REQUERIDAS PARA EL CARGO

| | | | |
|---------------------------|---|-------------------|---|
| Capacidad de organización | X | Trabajo en equipo | X |
| Resolución de conflictos. | X | Proactividad | X |
| Toma de decisiones. | X | Liderazgo | X |

X. POSICIONES CRÍTICAS DE SEGURIDAD

Se identifica este cargo como una posición crítica, con un nivel **ALTO** de responsabilidad en materia de seguridad, en las actividades de cumplimiento de metas de la compañía y el proceso de producción.

Elaborado por: Arriciaga & Mejía (2021)

| | | |
|--|--|--|
| | EXPORTADORA DE MADERA TROPICAL AMAZÓNICA EXPORTROPICALCORP S.A. | |
| | MANUAL Y PERFIL DE FUNCIONES | |

I. DATOS GENERALES

Cargo Administrador

Área Administrativo

Ciudad Durán

II. LÍNEA DE REPORTE

Jefe Inmediato Gerente

Supervisa a Jefe Producción, Talento humano, Contador, Coordinador de compras, Coordinador de Operaciones.

III. POSICIÓN JERÁRQUICA

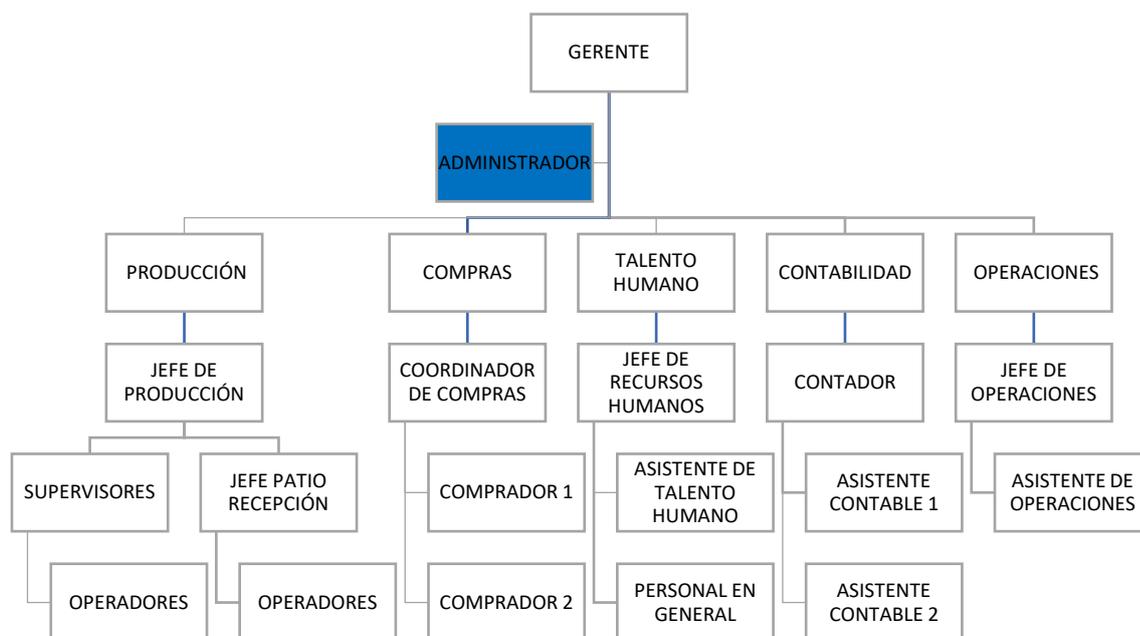


Figura 8 Organigrama de la empresa Exportropicalcorp S.A.

Elaborado por: Arriciaga & Mejía (2021)

IV. PERFIL DEL CARGO

| | |
|-------------------------------------|--|
| Edad | 35-45 AÑOS |
| Estudios | Ingeniería comercial, gestión empresarial, pos grado en administración |
| Años de experiencia | 5-7 años |
| Tipo de experiencia | Administrativo y contable |
| Conocimientos indispensables | Tributarios, contables, administrativos. |
| Idiomas | - |

V. OBJETIVO DEL CARGO

Planear, proponer, dirigir y controlar todas las actividades y transacciones administrativas, comerciales y financieras que se realizan en la empresa, así como resolver inconvenientes que se presenten dentro de la empresa.

VI. FUNCIONES GENERALES

- Supervisar las actividades en el área administrativa y de bodega.
- Responsable de un correcto funcionamiento de la empresa.
- Representar debidamente a la empresa ante terceros.

VII. FUNCIONES ESPECÍFICAS

- Supervisar el correcto cumplimiento de las tareas asignadas al personal analizando que se cumplan con eficiencia las mismas.
- Autorizar las reposiciones de caja chica.

- Analizar los entregados por las respectivas áreas y establecer correcciones y mejoras en la empresa.
- Participar en las reuniones con gerencia acerca de las novedades, o mejoras que se plantee en la compañía.
- Resolver conflictos que puedan surgir dentro de la empresa.
- Realizar auditorías internas y reportar novedades en caso de presentarse.

VIII. RIESGOS DEL CARGO

- Factores psicosociales: Carga de trabajo excesiva.
- Factores ergonómicos: Uso intenso de extremidades superiores.

IX. COMPETENCIAS REQUERIDAS PARA EL CARGO

| | | | |
|---------------------------|---|-------------------|---|
| Capacidad de organización | X | Trabajo en equipo | X |
| Resolución de conflictos. | X | Proactividad | X |
| Toma de decisiones. | X | Liderazgo | X |

X. POSICIONES CRÍTICAS DE SEGURIDAD

Se identifica este cargo como una posición crítica, con un nivel **ALTO** de responsabilidad en materia de seguridad, en las actividades de cumplimiento de metas de la compañía y el proceso de producción.

Elaborado por: Arriciaga & Mejía (2021)

| | | |
|--|--|--|
| | EXPORTADORA DE MADERA TROPICAL AMAZÓNICA EXPORTROPICALCORP S.A. | |
| | MANUAL Y PERFIL DE FUNCIONES | |

I. DATOS GENERALES

Cargo Jefe de Producción.

Área Producción.

Ciudad Durán

II. LÍNEA DE REPORTE

Jefe Inmediato Administrador.

Supervisa a Operadores.

III. POSICIÓN JERÁRQUICA

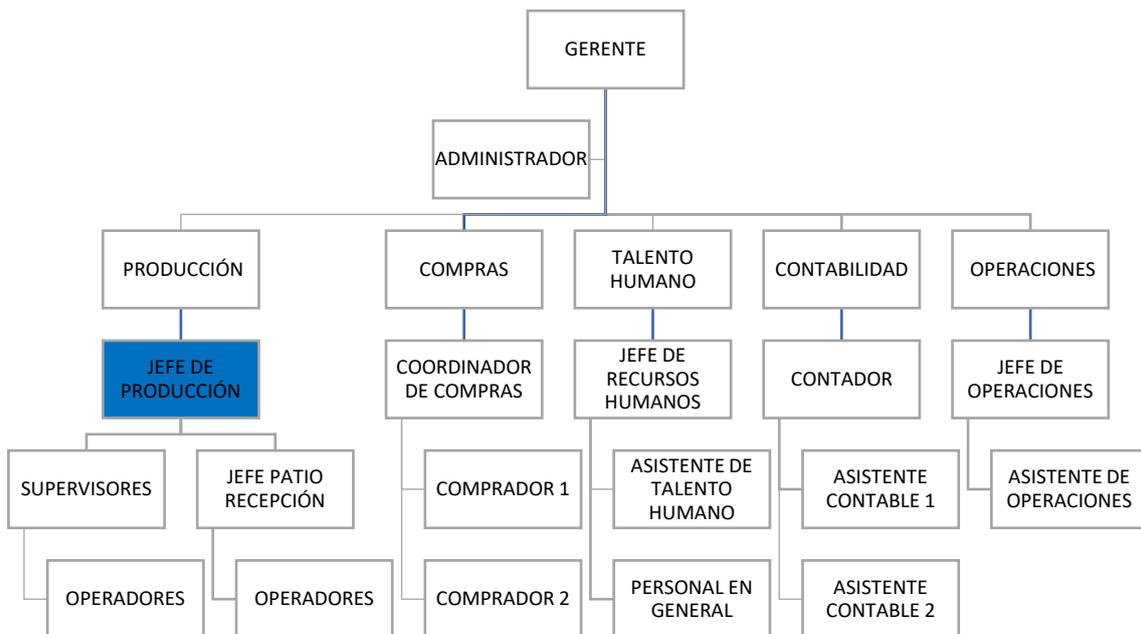


Figura 9 Organigrama de la empresa Exportropicalcorp S.A.

Elaborado por: Arriciaga & Mejía (2021)

IV. PERFIL DEL CARGO

| | |
|-------------------------------------|--|
| Edad | 25-45 AÑOS |
| Estudios | Ingeniería industrial, ingeniería agrónoma. |
| Años de experiencia | 3 años |
| Tipo de experiencia | Área de producción de Madera Balsa. |
| Conocimientos indispensables | Conocimiento de calificación e identificación de madera balsa. |
| Idiomas | - |

V. OBJETIVO DEL CARGO

Dirigir e inspeccionar la ejecución de actividades que se realizan dentro del área de producción.

VI. FUNCIONES GENERALES

- Encargado del control del personal de la planta.
- Supervisar y controlar los movimientos que sucedan dentro del área de producción.
- Velar por el cumplimiento de las normas de calidad de la madera.

VII. FUNCIONES ESPECÍFICAS

- Supervisar la producción de los bloques de madera.
- Verificar que las maquinarias de producción de la planta reciban su respectivo mantenimiento.
- Planificar y definir la producción que se debe realizar a diario.

- Diseñar guías para el despacho de la madera
- Controlar que la madera que llega al patio, se encuentre bajo los estándares de calidad conocidos.
- Realizar un inventario periódico de la madera que se encuentra en la planta.
- Verificar que se haga el despacho y el respectivo envío de madera.
- Diseñar un plan de capacitación para mejorar la eficiencia y productividad en el área de producción de la madera.
- Inspeccionar que el personal cumpla con los controles de seguridad.

VIII. RIESGOS DEL CARGO

- Factores Químicos: Sustancias químicas propias de la madera.

IX. COMPETENCIAS REQUERIDAS PARA EL CARGO

| | | | |
|---------------------------|---|-------------------|---|
| Capacidad de organización | X | Trabajo en equipo | X |
| Resolución de conflictos. | X | Proactividad | X |
| Toma de decisiones. | X | Liderazgo | X |

X. POSICIONES CRITICAS DE SEGURIDAD

Se identifica este cargo como una posición crítica, con un nivel **ALTO** de responsabilidad en materia de seguridad, en las actividades de cumplimiento de metas de la compañía y el proceso de producción.

Elaborado por: Arriciaga & Mejía (2021)

| | |
|--|--|
| EXPORTADORA DE MADERA TROPICAL AMAZÓNICA EXPORTROPICALCORP S.A. | |
| MANUAL Y PERFIL DE FUNCIONES | |

I. DATOS GENERALES

Cargo Jefe de Patio de Recepción de madera.

Área Producción.

Ciudad Durán

II. LÍNEA DE REPORTE

Jefe Inmediato Jefe de Producción.

Supervisa a Operadores.

III. POSICIÓN JERÁRQUICA

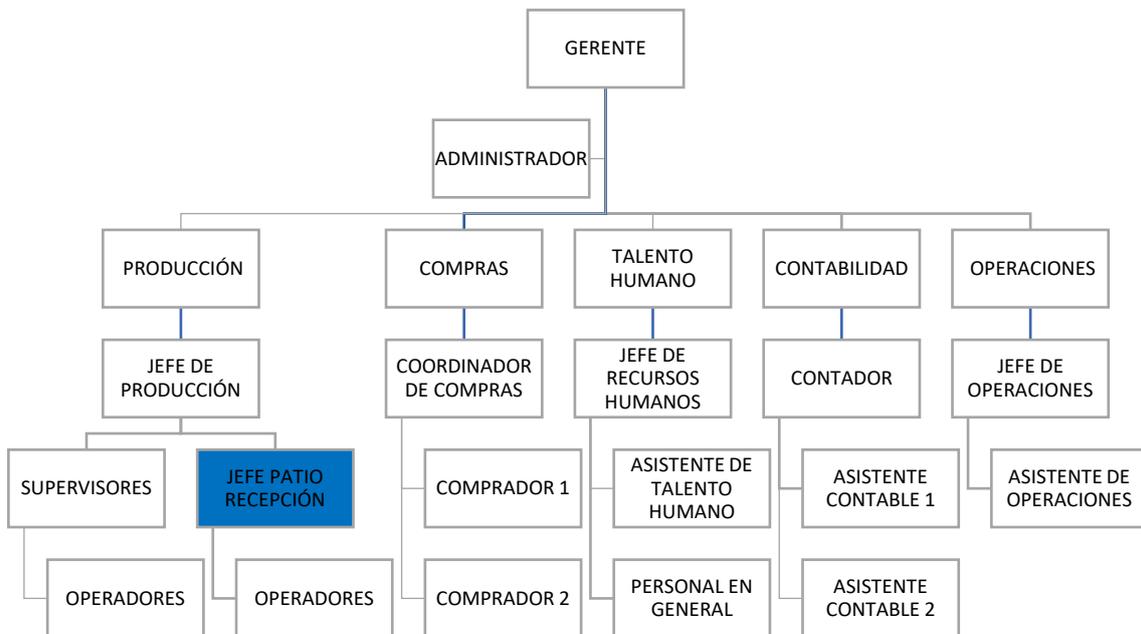


Figura 10 Organigrama de la empresa Exportropicalcorp S.A.

Elaborado por: Arriciaga & Mejía (2021)

IV. PERFIL DEL CARGO

| | |
|-------------------------------------|--|
| Edad | 25-45 AÑOS |
| Estudios | - |
| Años de experiencia | 3 años |
| Tipo de experiencia | Área de Madera Balsa. |
| Conocimientos indispensables | Conocimiento de calificación e identificación de madera balsa. |
| Idiomas | - |

V. OBJETIVO DEL CARGO

Dirigir la ejecución de actividades dentro del patio de recepción de madera.

VI. FUNCIONES GENERALES

- Encargado del control del personal a su cargo.
- Supervisar y controlar los movimientos que sucedan dentro de su patio.
- Velar por el cumplimiento de las normas de calidad para la recepción de madera.

VII. FUNCIONES ESPECÍFICAS

- Coordinar y supervisar las situaciones que se presenten en su patio.
- Supervisar a los trabajadores que se encuentren en su patio.
- Controlar que la madera que llega al patio, se encuentre bajo los estándares de calidad conocidos.
- Realizar un inventario periódico de la madera verde y madera seca que existe en el patio.

- Responsable de administrar eficientemente los tiempos para el secado de la madera.
- Almacenamiento correcto de la madera.
- Supervisar la calificación de la madera sea la justa.
- Elaborar un reporte semanal de recepción de madera.
- Elaboración de guías de despacho de madera de una planta hacia otra planta.
- Notificar al jefe de compras cuando exista inconformidad con relación a los viajes de madera.
- Confirmar la información de la guía forestal tales como: que no sea guía ficticia y que los datos ingresados en la misma sean información correcta de la empresa.
- Presentar un informe general a fin de mes acerca del total de madera recibida en el mes.
- Apoyar con cualquier actividad solicitada por el Jefe Inmediato o el Jefe de Compras.

VIII. RIESGOS DEL CARGO

- Factores Químicos: Sustancias químicas propias de la madera.
- Factores Físicos: Caída de los pisos de madera en la bodega.

IX. COMPETENCIAS REQUERIDAS PARA EL CARGO

| | | | |
|---------------------------|---|-------------------|---|
| Capacidad de organización | X | Trabajo en equipo | X |
| Resolución de conflictos. | X | Proactividad | X |
| Toma de decisiones. | X | Liderazgo | X |

X. POSICIONES CRITICAS DE SEGURIDAD

Se identifica este cargo como una posición crítica, con un nivel **ALTO** de responsabilidad en materia de seguridad, en las actividades de cumplimiento de metas de la compañía y el proceso de producción.

IV. PERFIL DEL CARGO

| | |
|-------------------------------------|--|
| Edad | 30-45 AÑOS |
| Estudios | - |
| Años de experiencia | 3 años |
| Tipo de experiencia | Área de Madera Balsa. |
| Conocimientos indispensables | Conocimiento de calificación e identificación de madera balsa. |
| Idiomas | - |

V. OBJETIVO DEL CARGO

Responsable de abastecer de materia prima a la empresa.

VI. FUNCIONES GENERALES

- Dar seguimiento a las compras realizadas.
- Aprobar y controlar los anticipos ofrecidos a los proveedores.
- Supervisión al cumplimiento de las normas de calidad para la recepción de madera.

VII. FUNCIONES ESPECÍFICAS

- Semanalmente revisar y aprobar los precios de compra para la madera.
- Identificar la necesidad de madera para el patio de recepción.
- Realizar y controlar los recorridos de los compradores.
- Mantener contacto con los principales proveedores con el fin de fidelizar la relación.

- Supervisar los inventarios de madera verde realizados.
- Dar seguimiento a los compradores a la implementación de centros de acopio y que éste genere buenos resultados.
- Establecer la meta mensual de compra de madera; y semana a semana monitorear que se vaya cumpliendo.
- Supervisar que cada camión de madera llegue con sus respectivos documentos.
- Elaboración de guías de despacho de madera de una planta hacia otra planta.
- Notificar a gerencia y administración de manera semanal la ruta asignada a los compradores
- Elaborar un informe mensual de los viajes de madera recibidos con su respectivo aprovechamiento.

VIII. RIESGOS DEL CARGO

- Factores Químicos: Sustancias químicas propias de la madera.
- Factores Físicos: Caída de los pisos de madera en la bodega.

IX. COMPETENCIAS REQUERIDAS PARA EL CARGO

| | | | |
|---------------------------|---|-------------------|---|
| Capacidad de organización | X | Trabajo en equipo | X |
| Resolución de conflictos. | X | Proactividad | X |
| Toma de decisiones. | X | Liderazgo | X |

X. POSICIONES CRÍTICAS DE SEGURIDAD

Se identifica este cargo como una posición crítica, con un nivel **ALTO** de responsabilidad en materia de seguridad, en las actividades de cumplimiento de metas de la compañía y el proceso de producción.

Elaborado por: Arriciaga & Mejía (2021)

| | |
|--|--|
| EXPORTADORA DE MADERA TROPICAL AMAZÓNICA EXPORTROPICALCORP S.A. | |
| MANUAL Y PERFIL DE FUNCIONES | |

I. DATOS GENERALES

Cargo Jefe de talento humano

Área Administrativo

Ciudad Durán

II. LÍNEA DE REPORTE

Jefe Inmediato Gerente General

Supervisa a -

III. POSICIÓN JERÁRQUICA

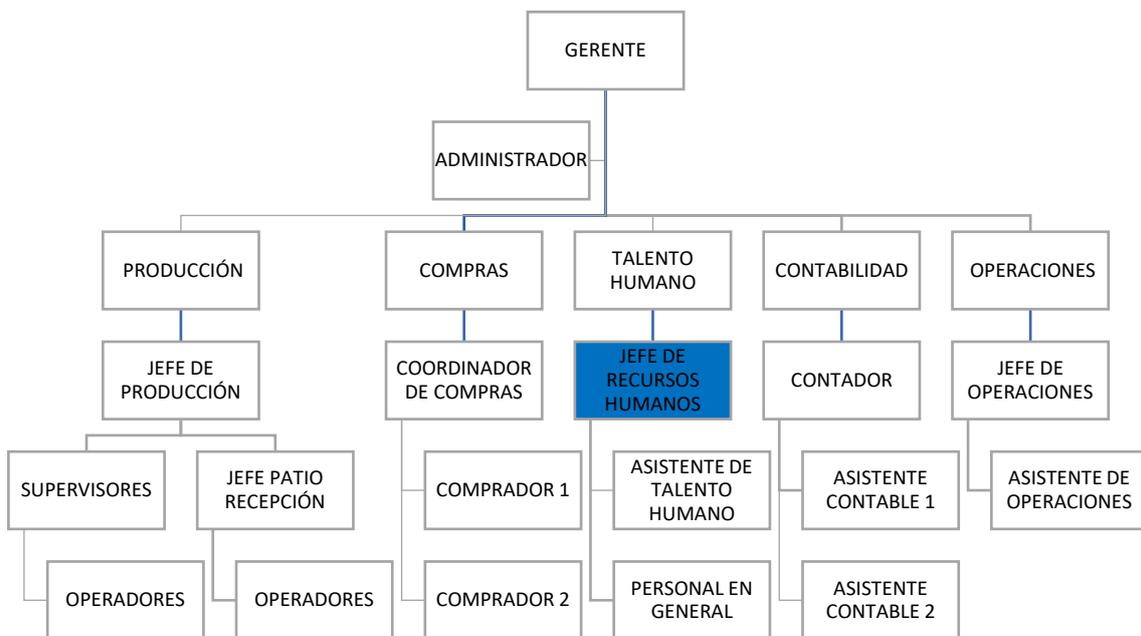


Figura 12 Organigrama de la empresa Exportropicalcorp S.A.

Elaborado por: Arriciaga & Mejía (2021)

IV. PERFIL DEL CARGO

| | |
|-------------------------------------|--|
| Edad | 20-40 AÑOS |
| Estudios | Graduados en Ing. Recursos humanos, Psicología Industrial. |
| Años de experiencia | 5 años |
| Tipo de experiencia | Recursos Humanos. |
| Conocimientos indispensables | Cálculo de beneficios sociales, Manejo plataformas IESS, SUT, Calculo de nómina. |
| Idiomas | - |

V. OBJETIVO DEL CARGO

Responsable del reclutamiento de empleados dentro de la compañía, llevar un control sobre el personal y desarrollar planes de incentivo.

VI. FUNCIONES GENERALES

- Definir objetivos para la empresa.
- Estructurar, definir y diseñar estrategias y políticas para la empresa.
- Diseñar e implementar; políticas, procesos y procedimientos.
- Desarrollar y verificar que se cumplan los procesos para la selección del personal.
- Evaluar el desempeño del personal que labora en la institución.
- Diseñar e implementar un plan de capacitaciones para los colaboradores de la empresa.
- Verificar el correcto uso de los recursos materiales de protección para el personal de planta.

VII. FUNCIONES ESPECÍFICAS

- Diseñar una ficha técnica de cada área que conforma la empresa y definir funciones, actividades que deben desarrollar área de la empresa.
- Supervisar y hacer seguimiento para verificar si cumplen las actividades que se han definido en cada departamento.
- Definir un programa de inducción para dar conocer el reglamento de trabajo.
- Implementar las políticas, procesos y procedimientos.
- Realizar trimestralmente una evaluación para determinar el desempeño de los trabajadores.
- Proceder a realizar el proceso de selección, contratación del personal que ingrese a la institución.
- Elaborar el cálculo de la nómina de empleados y enviar al departamento contable la plantilla, para que éste genere el pago mediante transferencia bancaria.
- Supervisar el registro de las marcaciones de llegada y salida de los empleados, para verificar la asistencia del personal.
- Definir un plan de capacitaciones para retroalimentar los conocimientos del personal con el fin de lograr cumplir los objetivos que se han establecido.
- Elaborar contratos y registrarlos en el ministerio de trabajo.
- Ingreso al IESS de variaciones de sueldo del personal.
- Elaborar un manual con normativas para evitar riesgos laborales, con el fin de prevenir accidentes dentro de la empresa.
- Hacer cumplir los derechos y deberes de los trabajadores tales como; permisos, vacaciones, movilidad, salud laboral, seguridad.
- Establecer un plan de monitoreo y programa de incentivos para motivar al personal que labora en la empresa.

- Atender y resolver los problemas que se presenten en la institución.

VIII. RIESGOS DEL CARGO

- Factores psicosociales: Minuciosidad en la tarea

IX. COMPETENCIAS REQUERIDAS PARA EL CARGO

| | | | |
|--|---|---------------------|---|
| Tolerancia a la presión | X | Trabajo en equipo | X |
| Preocupación por el orden y la calidad | X | Proactividad | X |
| Adaptación a normas | X | Actitud de servicio | X |

X. POSICIONES CRÍTICAS DE SEGURIDAD

Se identifica este cargo como una posición crítica, con un nivel **ALTO** de responsabilidad en materia de seguridad, en las actividades de cumplimiento de metas de la compañía y el proceso de producción.

Elaborado por: Arriciaga & Mejía (2021)

| | | |
|--|--|--|
| | EXPORTADORA DE MADERA TROPICAL AMAZONICA EXPORTROPICALCORP S.A. | |
| | MANUAL Y PERFIL DE FUNCIONES | |

I. DATOS GENERALES

Cargo Asistente de talento humano

Área Administrativo

Ciudad Durán

II. LÍNEA DE REPORTE

Jefe Inmediato Jefe de talento humano

Supervisa a -

III. POSICIÓN JERÁRQUICA

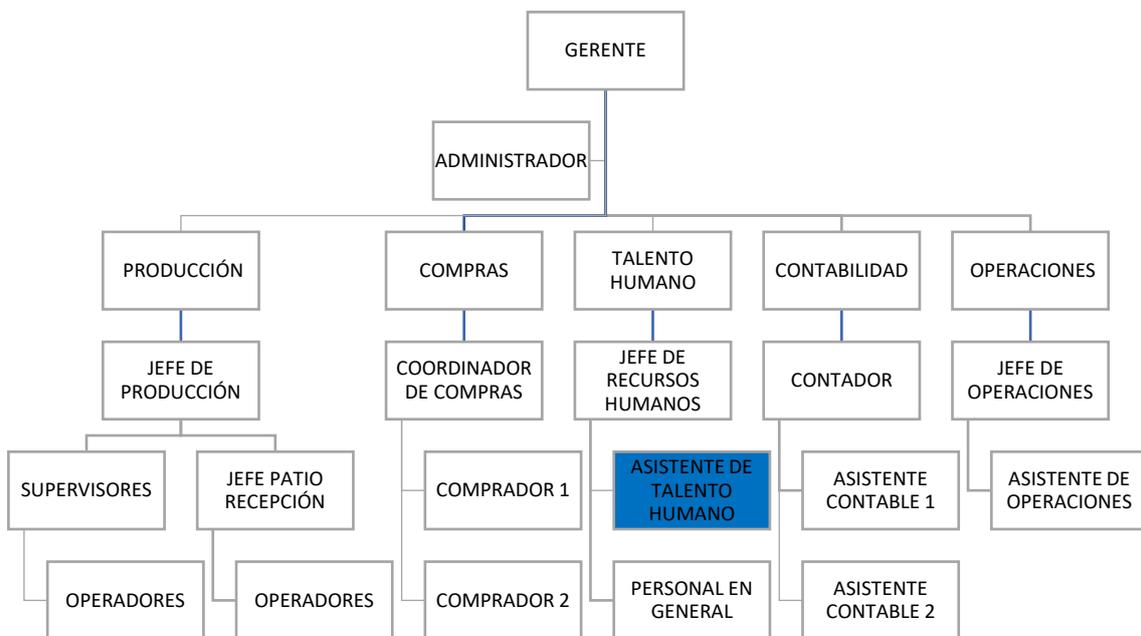


Figura 13 Organigrama de la empresa Exportropicalcorp S.A.

Elaborado por: Arriciaga & Mejía (2021)

IV. PERFIL DEL CARGO

| | |
|-------------------------------------|--|
| Edad | 20-40 AÑOS |
| Estudios | Graduados en Ing. Recursos humanos, Psicología Industrial. |
| Años de experiencia | 1 años |
| Tipo de experiencia | Recursos Humanos. |
| Conocimientos indispensables | Cálculo de beneficios sociales, Manejo plataformas IESS, SUT, Calculo de nómina. |
| Idiomas | - |

V. OBJETIVO DEL CARGO

Responsable de cumplir adecuadamente las actividades asignadas a su cargo.

VI. FUNCIONES GENERALES

- Postular vacante mediante canales digitales u otros que facilite la empresa.
- Recepar y archivo de hojas de vida de personas que postulen a la vacante.
- Supervisión y control de la firma por parte del personal en el horario de almuerzo.
- Calculo de variaciones de sueldo.
- Recopilar información/requisitos para la ficha de cada personal que se incorpore a la empresa.
- Mantener actualizado el archivo del personal.
- Colaborar en las novedades que se presenten con el personal.

VII. FUNCIONES ESPECÍFICAS

- Supervisar que se cumplan las políticas, procesos y procedimientos.
- Asistir en el desarrollo de un proceso de selección, capacitación o inducción.
- Realizar informes administrativos.
- Actualizar la información relacionada al personal de bodega y administración.
- Realizar propuestas de incentivo para los colaboradores.
- Encargado del control de almuerzos para el personal.
- Atender requerimientos de los colaboradores.
- Realizar el registro al biométrico del nuevo personal.
- Notificar al personal en general del personal que se incorpore a la compañía.

VIII. RIESGOS DEL CARGO

- Factores psicosociales: Minuciosidad en la tarea

IX. COMPETENCIAS REQUERIDAS PARA EL CARGO

| | | | |
|---|---|---------------------|---|
| Tolerancia a la presión | X | Trabajo en equipo | X |
| Preocupación por el orden y la calidad | X | Proactividad | X |
| Adaptación a normas | X | Actitud de servicio | X |

X. POSICIONES CRÍTICAS DE SEGURIDAD

Se identifica este cargo como una posición crítica, con un nivel **MEDIO** de responsabilidad en materia de seguridad, en las actividades de cumplimiento de metas de la compañía y el proceso de producción.

Elaborado por: Arriciaga & Mejía (2021)

| | | |
|--|--|--|
| | EXPORTADORA DE MADERA TROPICAL AMAZÓNICA EXPORTROPICALCORP S.A. | |
| | MANUAL Y PERFIL DE FUNCIONES | |

I. DATOS GENERALES

Cargo Contador

Área Contabilidad

Ciudad Durán

II. LÍNEA DE REPORTE

Jefe Inmediato Administrador

Supervisa a -

III. POSICIÓN JERÁRQUICA

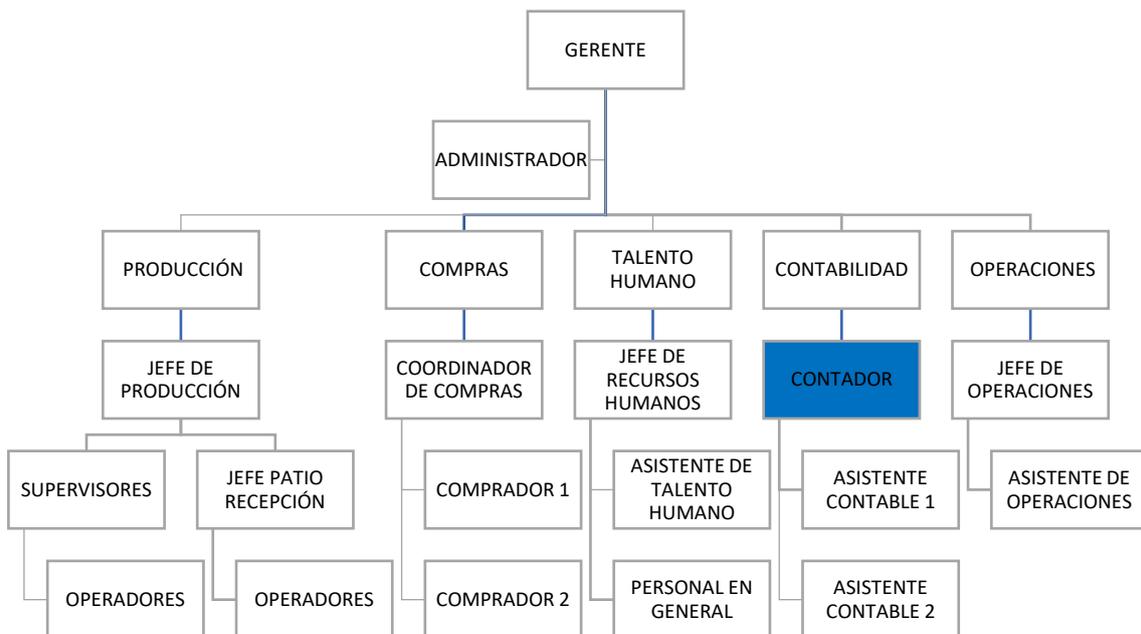


Figura 14 Organigrama de la empresa Exportropicalcorp S.A.

Elaborado por: Arriciaga & Mejía (2021)

IV. PERFIL DEL CARGO

| | |
|-------------------------------------|---|
| Edad | 28-40 AÑOS |
| Estudios | C.P.A, Ingeniería Comercial, Auditoría, Economía y finanzas |
| Años de experiencia | 3 años |
| Tipo de experiencia | Área Contable |
| Conocimientos indispensables | Tributarios, contables, administrativos, declaraciones de exportadoras. |
| Idiomas | Español |

V. OBJETIVO DEL CARGO

Suministrar información sobre las actividades económicas y financieras que se realizan en la empresa de forma; ordenada y sistemática. Para determinar el buen funcionamiento de la compañía.

VI. FUNCIONES GENERALES

- Desarrollar los estados financieros
- Registrar y comprobar en el sistema la información de las actividades y transacciones contables que se realizan en la empresa.
- Supervisar las liquidaciones de madera realizadas por el asistente contable.
- Realizar auditorías internas y reportar irregularidades
- Elaborar informes sobre los estados financieros.
- Realizar las panillas para los respectivos pagos de impuestos.

- Administrar y verificar que los recursos financieros de la empresa sean utilizados correctamente.

VII. FUNCIONES ESPECÍFICAS

- Realizar los estados financieros para determinar la situación económica en la que se encuentra la empresa.
- Presentar la información que se usó para la elaboración de los estados financieros.
- Elaborar informes sobre los estados financieros para determinar irregularidades.
- Realizar auditorías para verificar el uso de los recursos financieros.
- Registrar los asientos contables y adjuntar la información que valide cada asiento.
- Verificar que los ingresos y egresos de dinero sean registrados diariamente.
- Elaborar el formulario para el respectivo pago de impuestos.
- Administrar correctamente los recursos financieros de la empresa.
- Elaborar, manejar y supervisar el presupuesto de la empresa.
- Hacer el cierre de los estados financieros cada año y subir la información en la Superintendencia de compañías.
- Realizar mensualmente los libros generales de la compra y venta de madera.
- Verificar que se apliquen correctamente las normas contables y tributarias.
- Elaborar las liquidaciones de la compra de madera.
- Realizar las conciliaciones bancarias.
- Diseñar y realizar controles de gestión y evaluación del control interno de la empresa.

VIII. RIESGOS DEL CARGO

- Factores psicosociales: Minuciosidad en la tarea
- Factores ergonómicos: Fatiga visual

IX. COMPETENCIAS REQUERIDAS PARA EL CARGO

| | | | |
|---|---|---------------------|---|
| Tolerancia a la presión | X | Trabajo en equipo | X |
| Preocupación por el orden y la calidad | X | Proactividad | X |
| Adaptación a normas | X | Actitud de servicio | X |

X. POSICIONES CRÍTICAS DE SEGURIDAD

Se identifica este cargo como una posición crítica, con un nivel **ALTO** de responsabilidad en materia de seguridad, en las actividades de cumplimiento de metas de la compañía y el proceso de producción.

Elaborado por: Arriciaga & Mejía (2021)

| | |
|--|--|
| EXPORTADORA DE MADERA TROPICAL AMAZÓNICA EXPORTROPICALCORP S.A. | |
| MANUAL Y PERFIL DE FUNCIONES | |

I. DATOS GENERALES

Cargo Asistente Contable 1

Área Contabilidad

Ciudad Durán

II. LÍNEA DE REPORTE

Jefe Inmediato Contador

Supervisa a -

III. POSICIÓN JERÁRQUICA

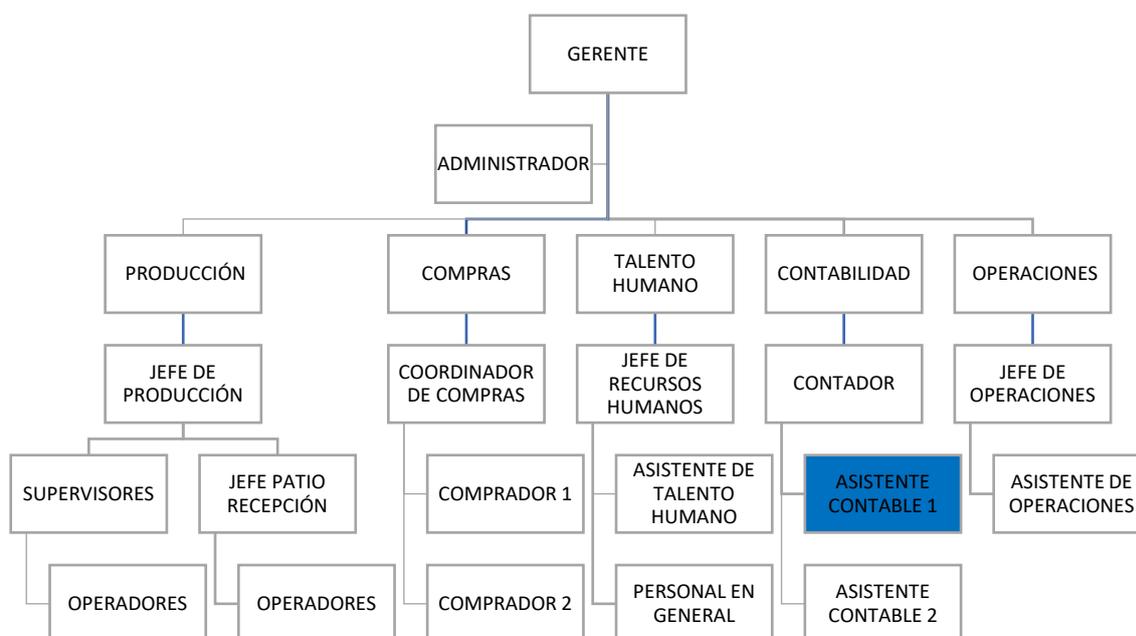


Figura 15 Organigrama de la empresa Exportropicalcorp S.A.

Elaborado por: Arriciaga & Mejía (2021)

IV. PERFIL DEL CARGO

| | |
|-------------------------------------|--|
| Edad | 20-30 AÑOS |
| Estudios | C.P.A, Ingeniería Comercial o afines |
| Años de experiencia | 2 años |
| Tipo de experiencia | Área Contable |
| Conocimientos indispensables | Tributarios, contables, administrativos. |
| Idiomas | - |

V. OBJETIVO DEL CARGO

Apoyar en las actividades relacionadas al área de facturación y cobranza; así como, monitorear los movimientos de pagos a proveedores vencidos o por cubrir, de acuerdo a los procedimientos establecidos por la compañía.

VI. FUNCIONES GENERALES

- Realizar el ingreso de cuentas por cobrar de la compañía.
- Ingreso de facturas proveedores varios de la empresa.
- Apoyar en tareas propias del área, que sean asignadas por su jefatura directa y que estén de acuerdo a las funciones del cargo

VII. FUNCIONES ESPECÍFICAS

- Realizar el ingreso de cobranzas.
- Control de depósitos diarios.

- Creación de clientes en el sistema contable.
- Realizar reporte mensual de facturas de clientes que no se encuentren saldadas.
- Ingreso de facturas ajenas a madera y relacionados.
- Emisión de retenciones
- Gestionar pagos de servicios básicos, arriendos y otros.
- Realiza de manera mensual un reporte de ventas.
- Actualización de gastos de caja chica.
- Revisar gastos de vendedores debidamente soportados y gestionar reembolso.
- Presentar la información solicitada para elaboración de Estado de Resultados mensual.
- Realizar informe tributario mensual para declaración en SRI.

VIII. RIESGOS DEL CARGO

- Factores psicosociales: Minuciosidad en la tarea

IX. COMPETENCIAS REQUERIDAS PARA EL CARGO

| | | | |
|--|---|---------------------|---|
| Tolerancia a la presión | X | Trabajo en equipo | X |
| Preocupación por el orden y la calidad | X | Proactividad | X |
| Adaptación a normas | X | Actitud de servicio | X |

X. POSICIONES CRÍTICAS DE SEGURIDAD

Se identifica este cargo como una posición crítica, con un nivel **MEDIO** de responsabilidad en materia de seguridad, en las actividades de cumplimiento de metas de la compañía y el proceso de producción.

| | | |
|--|--|--|
| | EXPORTADORA DE MADERA TROPICAL AMAZÓNICA EXPORTROPICALCORP S.A. | |
| | MANUAL Y PERFIL DE FUNCIONES | |

I. DATOS GENERALES

Cargo Asistente Contable 2

Área Contabilidad

Ciudad Durán

II. LÍNEA DE REPORTE

Jefe Inmediato Contador

Supervisa a -

III. POSICIÓN JERÁRQUICA

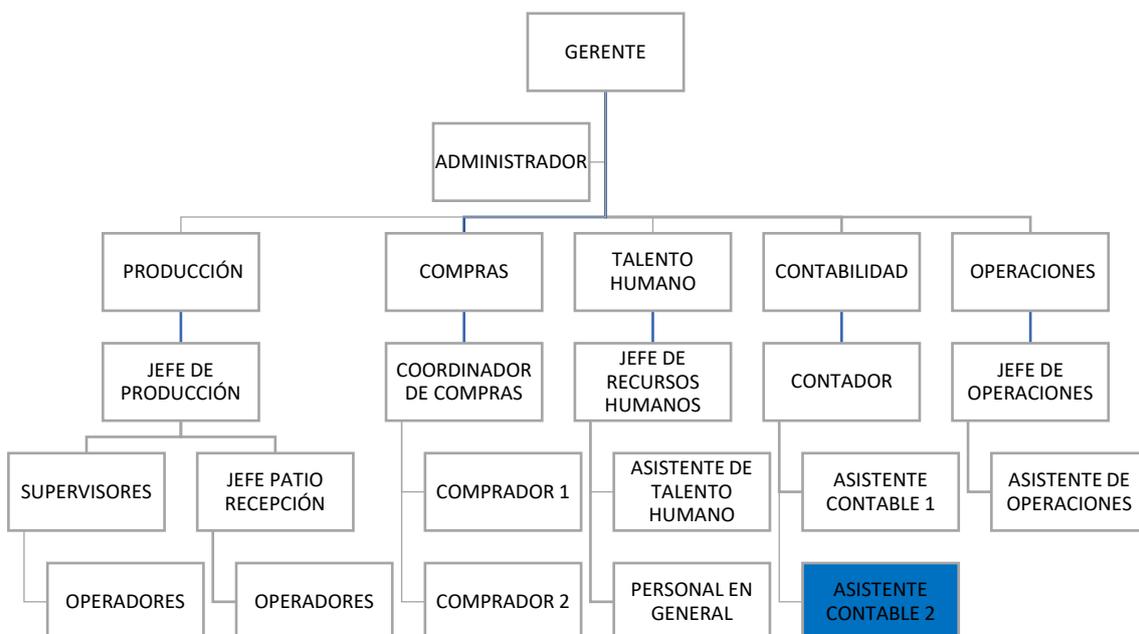


Figura 16 Organigrama de la empresa Exportropicalcorp S.A.

Elaborado por: Arriciaga & Mejía (2021)

IV. PERFIL DEL CARGO

| | |
|-------------------------------------|--|
| Edad | 20-30 AÑOS |
| Estudios | C.P.A, Ingeniería Comercial o afines |
| Años de experiencia | 2 años |
| Tipo de experiencia | Área Contable |
| Conocimientos indispensables | Tributarios, contables, administrativos. |
| Idiomas | - |

V. OBJETIVO DEL CARGO

Apoyar en las actividades relacionadas al área de facturación y cobranza; así como, monitorear los movimientos de pagos a proveedores vencidos o por cubrir, de acuerdo a los procedimientos establecidos por la compañía.

VI. FUNCIONES GENERALES

- Contabilización de facturas de madera.
- Realizar liquidaciones de madera para su correspondiente pago.
- Reportar pagos a proveedores de madera.
- Apoyar en tareas propias del área, que sean asignadas por su jefatura directa y que estén de acuerdo a las funciones del cargo

VII. FUNCIONES ESPECÍFICAS

- Ingreso de facturas de proveedores de madera.

- Liquidar de manera diaria madera que llega a fábrica, para su respectivo ingreso a presupuesto de pago.
- Gestionar el pago a proveedores, según reporte entregado de manera semanal.
- Solicitar medios correspondientes para pagos aprobados. Esto incluye el ingreso de cheques en sistema contable.
- Realizar de manera mensual un reporte de viajes de madera receiptados VS pagos a proveedores de madera.
- Crear nuevos proveedores en sistema contable, previa revisión de documentación.
- Revisar gastos de compradores debidamente soportados y gestionar reembolso.

VIII. RIESGOS DEL CARGO

- Factores psicosociales: Minuciosidad en la tarea

IX. COMPETENCIAS REQUERIDAS PARA EL CARGO

| | | | |
|---|---|---------------------|---|
| Tolerancia a la presión | X | Trabajo en equipo | X |
| Preocupación por el orden y la calidad | X | Proactividad | X |
| Adaptación a normas | X | Actitud de servicio | X |

X. POSICIONES CRÍTICAS DE SEGURIDAD

Se identifica este cargo como una posición crítica, con un nivel **MEDIO** de responsabilidad en materia de seguridad, en las actividades de cumplimiento de metas de la compañía y el proceso de producción.

| | |
|--|--|
| EXPORTADORA DE MADERA TROPICAL AMAZÓNICA EXPORTROPICALCORP S.A. | |
| MANUAL Y PERFIL DE FUNCIONES | |

I. DATOS GENERALES

Cargo Jefe de Operaciones

Área Operaciones

Ciudad Durán

II. LÍNEA DE REPORTE

Jefe Inmediato Administrador

Supervisa a -

III. POSICIÓN JERÁRQUICA

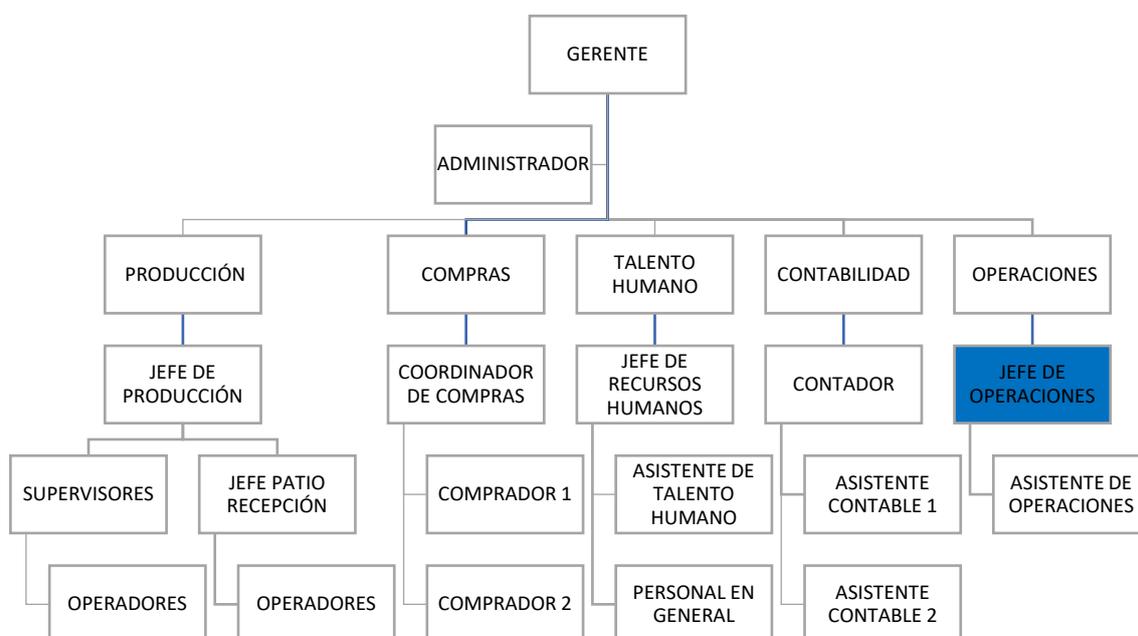


Figura 17 Organigrama de la empresa Exportropicalcorp S.A.

Elaborado por: Arriciaga & Mejía (2021)

IV. PERFIL DEL CARGO

| | |
|-------------------------------------|--|
| Edad | 25-35 AÑOS |
| Estudios | Ing. En comercio Exterior, Negocios internacionales o carreras afines. |
| Años de experiencia | 3 año |
| Tipo de experiencia | Área de Exportación. |
| Conocimientos indispensables | Gestiones de embarque, manejo de exportación. |
| Idiomas | Ingles intermedio-Mandarín. |

V. OBJETIVO DEL CARGO

Realizar el cronograma mensual de exportaciones.

VI. FUNCIONES GENERALES

- Dar seguimiento al proceso de exportaciones.
- Controlar el correcto embarque en los diferentes puntos de carga.
- Supervisar la base de datos de embarques ingresados.

VII. FUNCIONES ESPECÍFICAS

- Comunicar semanalmente al asistente de operaciones las cantidades de contenedores embarcados, en base a las negociaciones realizadas.
- Confirmar de manera oportuna con el proveedor el precio pactado de la compra por contenedor.

- Aprobar la cantidad de DAE'S que solicita el asistente de operaciones para la planificación de la exportación.
- Realizar el cálculo de precio de venta del contenedor al cliente y comunicarlo oportunamente al asistente de operaciones con el fin de que se genere la factura de venta.
- Llevar un control de las negociaciones con clientes y cantidad de contenedores entregados.
- Aprobar el packing list de cada embarque.
- Realizar la cotización para la importación de los materiales que se requieren para el proceso de producción.

VIII. RIESGOS DEL CARGO

- Factores psicosociales: Minuciosidad en la tarea
- Factores ergonómicos: Carga postural

IX. COMPETENCIAS REQUERIDAS PARA EL CARGO

| | | | |
|--|---|---------------------|---|
| Tolerancia a la presión | X | Trabajo en equipo | X |
| Preocupación por el orden y la calidad | X | Proactividad | X |
| Adaptación a normas | X | Actitud de servicio | |

X. POSICIONES CRÍTICAS DE SEGURIDAD

Se identifica este cargo como una posición crítica, con un nivel **ALTO** de responsabilidad en materia de seguridad, en las actividades de cumplimiento de metas de la compañía y el proceso de producción.

Elaborado por: Arriciaga & Mejía (2021)

| | | |
|--|--|--|
| | EXPORTADORA DE MADERA TROPICAL AMAZÓNICA EXPORTROPICALCORP S.A. | |
| | MANUAL Y PERFIL DE FUNCIONES | |

I. DATOS GENERALES

Cargo Asistente de Operaciones

Área Operaciones

Ciudad Durán

II. LÍNEA DE REPORTE

Jefe Inmediato Coordinador de Operaciones

Supervisa a -

III. POSICIÓN JERÁRQUICA

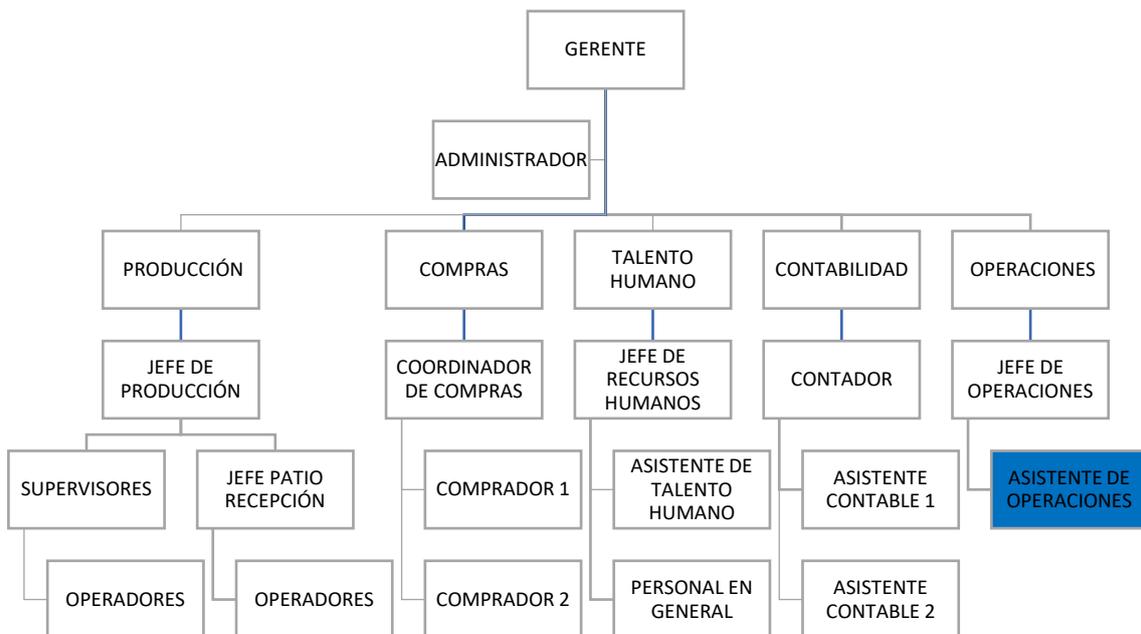


Figura 18 Organigrama de la empresa Exportropicalcorp S.A.

Elaborado por: Arriciaga & Mejía (2021)

IV. PERFIL DEL CARGO

| | |
|-------------------------------------|--|
| Edad | 20-35 AÑOS |
| Estudios | Ing. En comercio Exterior, Negocios internacionales o carreras afines. |
| Años de experiencia | 1 año |
| Tipo de experiencia | Área de Exportación. |
| Conocimientos indispensables | Gestiones de embarque, manejo de exportación. |
| Idiomas | Ingles intermedio. |

V. OBJETIVO DEL CARGO

Realizar la coordinación de la operación de exportaciones de la forma más eficiente para el buen funcionamiento de la compañía.

VI. FUNCIONES GENERALES

- Planificar, organizar y ejecutar la gestión de las exportaciones.
- Planificar, organizar y coordinar los procesos de embarques con proveedores.
- Llevar una base de datos sobre las exportaciones mensuales.
- Verificar y confirmar que los datos registrados en el BL DRAFT correspondan al destino y consignatario correcto.

VII. FUNCIONES ESPECÍFICA

- Realizar una planificación semanal de los embarques para luego enviar un correo a las partes relacionadas.

- Coordinar diariamente la operación de embarques.
- Realizar llamadas a proveedores para coordinar; confirmar fecha y horario de embarques de contenedores.
- Coordinar compras del producto terminado, con su respectivo comprobante de venta válido.
- Gestionar el pago a proveedores relacionados al proceso de exportación.
- Manejar novedades con proveedores.
- Entregar un reporte semanal sobre los embarques realizados.
- Efectuar el proceso de archivo de cada exportación e importación
- Elaborar facturación de venta, conciliada con la compra, comprobante de embarque y tally de cada exportación y entregar al Departamento de contabilidad.
- Controlar los anticipos y liquidaciones de los proveedores, conciliación con el departamento de contabilidad.
- Costeo de las exportaciones con sus respectivos soportes, enviar al departamento contable en su tiempo oportuno.
- Costeo de las Importaciones con sus respectivos sustentos, enviar al departamento contable en su tiempo oportuno.
- Control de anticipo y cuentas por cobrar del exterior, conciliar mensualmente con el departamento contable.
- Custodio de Caja Chica Operaciones, y entrega oportuna de sus respectivos comprobantes de ventas válidos con sus respectivos comprobantes de retenciones de acuerdo a la Ley vigente, el reintegro de caja chica debe realizarla dejando una base de dos días, para realizar el reembolso.
- Apoyar con cualquier información solicitada por el Jefe Inmediato y Departamento Contable Financiero.

VIII. RIESGOS DEL CARGO

- Factores psicosociales: Minuciosidad en la tarea
- Factores ergonómicos: Carga postural

IX. COMPETENCIAS REQUERIDAS PARA EL CARGO

| | | | |
|---|---|---------------------|---|
| Tolerancia a la presión | X | Trabajo en equipo | X |
| Preocupación por el orden y la calidad | X | Proactividad | X |
| Adaptación a normas | X | Actitud de servicio | |

X. POSICIONES CRÍTICAS DE SEGURIDAD

Se identifica este cargo como una posición crítica, con un nivel **ALTO** de responsabilidad en materia de seguridad, en las actividades de cumplimiento de metas de la compañía y el proceso de producción.

Elaborado por: Arriciaga & Mejía (2021)

4.4. Análisis costo-beneficio.

4.4.1. Análisis de beneficios intangibles

La propuesta busca en forma directa la obtención de resultados de máxima eficiencia por medio de aprovechamiento de los recursos humanos y materiales, a continuación, se detallan los beneficios intangibles del plan de diseño organizacional:

Tabla 10 *Beneficios intangibles*

| Propuestas | Beneficios Intangibles |
|--|--|
| Creación de un manual de funciones, procesos y procedimientos. | <ul style="list-style-type: none">• Instrumento favorable al momento de una posible variación de puestos de trabajo.• Permite estructurar de manera eficiente el trabajo de cada colaborador.• Proporciona a cada trabajador un mejor perfil de su rol en la empresa.• Elimina las excesivas tareas por carga de trabajo o duplicidad de funciones.• Favorece para el desarrollo eficaz de un proceso de selección• Determina responsabilidades en cada puesto. |
| Capacitación al personal de compras. | <ul style="list-style-type: none">• Reforzar los conocimientos con respecto a una mejor identificación de la calidad de madera requerida por la empresa.• Compromete a los compradores a realizar una buena negociación y reducir el riesgo de adquirir madera que no pueda ser aprovechada.• Garantizar el cumplimiento de la producción mensual, gracias a la compra de madera que pueda ser procesada sin complicaciones. |
| Capacitación al personal de producción. | <ul style="list-style-type: none">• Mejorar la calidad del producto final vendido, lo cual generará aumento en la rentabilidad de la empresa debido a la productividad y calidad de trabajo.• Favorece a la imagen de la empresa frente a los clientes y al mismo ayuda a fidelizar la relación empresa-cliente. |
| Definir un protocolo de compra ente proveedor y empresa. | <ul style="list-style-type: none">• Minimiza el riesgo de adquirir madera que no cuente con permisos forestales.• Evita posibles multas por parte del MAE. |

Elaborado por: Arriciaga & Mejía (2021)

4.4.2. Análisis de beneficios tangibles

Tabla 11 *Análisis de beneficios tangibles*

| Costos | Costo Unitario | Cantidad de personas | Subtotal | Veces o meses | Total |
|--|----------------|----------------------|------------|-----------------------------|-----------|
| Diseño del manual de funciones. | \$1000.00 | 2 | \$2000.00 | 1 vez | \$2000.00 |
| Diseño del manual de procesos y procedimiento. | \$1250.00 | 2 | \$2500.00 | 1 vez | \$2500.00 |
| Capacitación al personal de compra. | \$ 230.00 | 2 | \$ 460.00 | 3 días por semana (12 días) | \$5520.00 |
| Capacitación al personal de producción. | \$ 1100.00 | 2 | \$ 2200.00 | 3 meses | \$6600.00 |

Elaborado por: Arriciaga & Mejía (2021)

4.4.3. Relación Costo-Beneficio con incremento en las ventas del 3%

Tabla 12 *Relación costo-beneficio con incremento en ventas del 3%*

| Costos | | Beneficios | |
|--|-------------------|-------------------------|-----------------|
| Diseño del manual de funciones. | \$ 2000.00 | Ventas proyectadas 2021 | \$3.141.500,00 |
| Diseño del manual de procesos y procedimiento. | \$ 2500.00 | Ventas 2020 | \$ 3.050.000,00 |
| Capacitación al personal de compra. | \$ 5520.00 | Incremento ventas | \$ 91.500,00 |
| Capacitación al personal de producción. | \$ 6600.00 | | |
| Total de costos | \$16620.00 | Relación C/B | 5.51 |

Elaborado por: Arriciaga & Mejía (2021)

4.4.4. Relación Costo-Beneficio con incremento en las ventas del 7%

Tabla 13 *Relación costo-beneficio con incremento en ventas del 7%*

| Costos | | Beneficios | |
|--|-------------------|-------------------------|-----------------|
| Diseño del manual de funciones. | \$ 2000.00 | Ventas proyectadas 2021 | \$3.263.500,00 |
| Diseño del manual de procesos y procedimiento. | \$ 2500.00 | Ventas 2020 | \$ 3.050.000,00 |
| Capacitación al personal de compra. | \$ 5520.00 | Incremento ventas | \$ 213.500,00 |
| Capacitación al personal de producción. | \$ 6600.00 | | |
| Total de costos | \$16620.00 | Relación C/B | 12.85 |

Elaborado por: Arriciaga & Mejía (2021)

4.4.5. Relación Costo-Beneficio con incremento en las ventas del 9%

Tabla 14 *Relación costo-beneficio con incremento en ventas del 9%*

| Costos | | Beneficios | |
|--|-------------------|-------------------------|-----------------|
| Diseño del manual de funciones. | \$ 2000.00 | Ventas proyectadas 2021 | \$3.324.500,00 |
| Diseño del manual de procesos y procedimiento. | \$ 2500.00 | Ventas 2020 | \$ 3.050.000,00 |
| Capacitación al personal de compra. | \$ 5520.00 | Incremento ventas | \$ 274.500,00 |
| Capacitación al personal de producción. | \$ 6600.00 | | |
| Total de costos | \$16620.00 | Relación C/B | 16.52 |

Elaborado por: Arriciaga & Mejía (2021)

Conclusiones

Al desarrollar el presente proyecto de investigación podemos establecer las siguientes conclusiones:

- Luego de analizar la situación en la que se encuentra la empresa Exportadora de madera tropical Amazónica Exportropicalcorp S.A., Se pudo evidenciar que la falta de manuales de funciones, procesos y procedimientos, generan un desorden administrativo y operacional afectando así a las exportaciones de la empresa.
- Al implementar los manuales que se han desarrollado, la empresa podrá tener control de los procesos internos, de los departamentos de cada área, mismos que serán establecidos en los manuales de funciones.
- La elaboración e implementación del plan de diseño organizacional permitirá disminuir la carga laboral y que la ejecución de los procesos resulte eficiente ya sea en el departamento de producción como en el departamento administrativo.
- Luego de realizar el análisis de costo beneficio se determinó que se deben implementar capacitaciones al personal de compra para reforzar conocimientos respecto a la identificación de la calidad de la madera requerida en la empresa.

Recomendaciones

A continuación, se detallan las recomendaciones obtenidas durante el desarrollo de la presente tesis:

- Implementar el plan de diseño organizacional propuesto con el objetivo de disminuir la carga laboral y que la ejecución de los procesos resulte eficiente ya sea en el departamento de producción como en el departamento administrativo.
- En base a la nueva estructura organizacional se recomienda contratar dos personas para que gestionen la compra de madera directamente en el campo, si bien es cierto al momento podría ser considerado un costo, pero a mediano y largo plazo ayudará a mejorar el proceso de compra y no perder fidelidad de proveedores a consecuencia de la gran cantidad de compradores que existen en la actualidad en el mercado.
- Reestructurar las funciones del coordinador de compras, con la finalidad de que existe un mejor control directo en los procesos de compra y recepción de madera.
- Realizar evaluación periódica del desempeño de funciones del personal, para mejorar constantemente los procesos.
- Desarrollar constantemente capacitaciones para el personal de:
 - Bodega. - Para que obtenga mejor conocimiento sobre los procesos logísticos como traslado de mercadería, almacenamiento de la madera.
 - Compras. – La capacitación al personal de compras da como resultado una mejor competitividad en el mercado de la balsa, puesto que por la demanda que mantiene la madera balsa es necesario tener un personal calificado y apto.
 - Contabilidad. - El personal contable debe de estar actualizado a la nuevas reformas y leyes se puedan presentar en las reformas tributarias; para realizar sin ninguna dificultad el proceso de devolución de IVA.
- Diseñar un protocolo de compra que especifique los requisitos que el proveedor debe presentar para poder cerrar el proceso de compra.
- Enfocarse en un sistema logístico a fin de mejorar el proceso de etiquetado de bloques terminados con el fin de evitar duplicidad de códigos de bloques al momento de embarcar.
- Por último se recomienda a la empresa Exportropical realizar una socialización del plan estratégico organizacional para que el personal conozca los cambios presentados.

BIBLIOGRAFÍA

- (2000). En M. N. Namakforoosh, *Metodología de la investigación* (pág. 525). Editorial Limusa.
- Acosta, A., Fernandez, N., & Mollón, M. (2002). *Recursos humanos en empresas de turismo y hostelería*. Pearson Educación.
- Aguilera, F. P. (s.f.). *Dirección de la actividad empresarial de pequeños negocios o microempresas*. EDITORIAL CEP, 2017.
- Alarcón, J. (s.f.). *Reingeniería de procesos empresariales*. Fundación Confemetal.
- AVILAA, G. G. (2004). *Manual para el Establecimiento de Pequeñas Empresas de Semillas PES*. Colombia. Obtenido de <https://books.google.com.ec/books?id=Rca710TESi4C&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false>
- Baque, J., & Cobeña, R. (2019). Plan de diseño organizacional para la compañía industrial maderera Tecnoforest S.A. (*Tesis de titulación*). Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil, Guayaquil.
- BARRA, J. B. (2016). *PROPUESTA DE DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA APOYAR CAMBIOS ESTRATÉGICOS EN BOMBAS LTDA*. SANTIAGO, CHILE: TESIS DE GRADO PARA OPTAR AL GRADO DE MAGISTER EN GESTION DE PERSONAS Y DINAMICA ORGANIZACIONAL.
- Behar, Rivero, D. S. (2008). *METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION*. Shalom. Obtenido de <http://rdigital.unicv.edu.cv/bitstream/123456789/106/3/Libro%20metodologia%20investigacion%20este.pdf>
- Carro Paz, R., & Gonzalez Gomez, D. (s.f.). PRODUCTIVIDAD Y COMPETITIVIDAD. En *Administración de las Operaciones*.
- Carvajal, V., Valls, W., Lemoine, F., & Alcívar, V. (julio de 2017). Gestión por procesos.
- Chiavenato, I. (2001). *Proceso Administrativo*. Bogotá: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2004). *Introducción a la teoría general de la administración*. McGraw.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional*. Monterrey: McGRAW-HILL.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos*. México: Mc Graw Hill.
- Concha, Raul Fernando Soto (Tesis de Titulación). (13 de JUNIO de 2008). Diseño de una estructura Organizacional para la empresa TURBOMECANICA LTDA. CHILE: UNIVERSIDAD DEL Bío Bío.
- Daft, R. L. (2011). *Teoría y diseño*. México DF: CENCAGE Learning.
- Dirección y Gestión de Empresas. (2007). *Comunicación Interna*. Editorial Vértice.
- Duhalt, M. (s.f.). *Los manuales de procedimientos en las oficinas públicas*. México: Programa editorial de la coordinación de humanidades.
- Fajardo, A., & Sanchez, C. (2019). Plan de diseño organizacional para la empresa de Insumos Maridueña Marchan, Distima S.A. (*Tesis de titulación*). Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil, Guayaquil.

- Fayol, H. (1987). *ADMINISTRACION INDUSTRIAL Y GENERAL - DECIMO CUARTA EDICION*. ARGENTINA: GRAFICA YANINA. Obtenido de https://isabelportoperez.files.wordpress.com/2011/11/admc3b3n_ind_y_general001.pdf
- Fred, D. (2013). *CONCEPTOS DE ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA*. México : PEARSON.
- Gómez, M. M. (2006). *Introducción a la metodología de la investigación científica*. Editorial Brujas.
- Hamer, M., & Champy, J. (s.f.). *Reingeniería*. Norma.
- Hernández, N. (2017). Propuesta de diseño organizacional para el area comercial de la empresa Industrial A. (*Tesis de titulación*). Universidad de Chile, Santiago.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN* (sexta edición ed.). México: Mc Graw Hill. Obtenido de <https://www.uca.ac.cr/wp-content/uploads/2017/10/Investigacion.pdf>
- Jones, G. R. (2008). *Teoría organizacional* . Mexico: Pearson.
- Jones, G. R. (2008). *Teoría organozacional: diseño y cambios en las organizaciones*. México: Pearson.
- MUÑOZ, E. M. (2013). *Fundamentos de investigación - Un enfoque por competencias 2a edición*. Grupo Editor.
- Parado, P. (2017). *Análisis Pestel*.
- Publishing, M. (s.f.). *ANALYSIS FOR STRATEGIC MARKETING*. ESPAÑA. Obtenido de <https://books.google.com.ec/books?id=XYenJqtq7x0C&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false>
- ROSETO FABARA EMILIA MERCEDES. (ENERO de 2019). *PROPUESTA DE DISEÑO DE MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA LA EMPRESA NETVALLE TV*. QUITO, PICHINCHA, ECUADOR: PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR.
- Salcedo, S. (2016). Propuesta de estructura organizacional para la empresa camaronera Jemaredli S.A. (*Tesis de titulación*). Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, Guayaquil.
- SUÁREZ, S. A. (2017). *PROPUESTA DE DISEÑO ORGANIZACIONAL EN LAS ÁREAS FUNCIONALES ADMINISTRATIVA Y COMERCIAL PARA LA EMPRESA DE SERVICIOS PÚBLICOS DEL MUNICIPIO DE CUITIVA - EMCUITIVA S.A. ESP*. SOGAMOSO, COLOMBIA: TESIS UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA Y TECNOLÓGICA DE COLOMBIA.
- Torres, M. G. (1996). *Manual para elaborar manuales de políticas y procedimientos*. Panorama Editorial, 1996.
- Valencia, J. R. (s.f.). *Cómo elaborar y usar los manuales administrativos*. Mexico: Cengage Learning.
- Velasco, J. A. (2010). *GESTION POR PROCESOS*. ESIC Editorial.

Vergara, M. E. (2017). LOS MANUALES DE PROCEDIMIENTOS COMO HERRAMIENTAS DE CONTROL INTER-NO DE UNA ORGANIZACIÓN. REVISTA CIENTIFICA DE LA UNIVERSIDAD DE CIENFUEGOS.



Preguntas:

1. ¿La empresa Exportadora de Madera Tropical Amazónica cuenta con un análisis de sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que la rodean?
2. ¿Cómo se mide la productividad del recurso humano en la empresa?
3. ¿Las tareas que desempeña en la actualidad, están encaminadas a su perfil de trabajo. Explique cuáles son.
4. ¿La empresa tiene políticas, manuales de procedimientos y descripción de cargos y funciones escritos y acatados para toda la organización?
5. ¿La empresa Exportadora de Madera Tropical Amazónica dispone de un organigrama que establezca los procesos y procedimientos internos de cada área de la empresa?



Preguntas:

1. ¿Usted sabe la importancia de analizar el comportamiento de los competidores y las estrategias?
2. ¿Conoce usted el flujo de compras, el flujo de abastecimiento o la logística de entrada?
3. ¿Usted considera que la empresa Exportadora de Madera Tropical Amazónica debería implementar un programa de capacitaciones para contribuir en la retroalimentación de las funciones que desempeña? ¿E indique por qué?
4. ¿Cómo realiza los procesos logísticos de la empresa?
5. ¿A quién reporta sus actividades diarias y como las reporta?
6. ¿Es necesario optimizar los procesos y procedimientos de las actividades que usted desempeña en la empresa? ¿Por qué?



Preguntas:

1. ¿Cuándo le designaron funciones, lo hicieron a través de un manual de funciones?
2. Explique qué estrategias usted aplica cuando presente alguna dificultad para realizar su trabajo.
3. ¿De dónde vienen las instrucciones para que usted organice su planta, materiales y equipo?
4. ¿En el área de producción se cuenta con los recursos necesarios para lograr las metas de producción demandadas?
5. ¿Los procesos de producción son adecuados o usted considera que necesitan reformularse?

Recepción de materia prima



Centro de Acopio



Paletización de materia prima

